



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Química

TESIS

Aspectos claves para la obtención de financiamiento en México
para la creación de empresas competitivas de servicios,
manufactura o comercialización

Que para optar el grado de:
Maestro en Administración Industrial

Presenta

B.Q.C. Mónica Lango Chavarría

Tutor

Ing. Arturo R. Valles Terrazas
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Ciudad Universitaria, Ciudad de México, Octubre, 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

“Tu tiempo es limitado, así que no lo desperdices viviendo la vida de alguien más. No te dejes atrapar por el dogma, que es vivir con los resultados de los pensamientos de otras personas. No dejes que el ruido de las opiniones de otros ahogue tu voz interior. Y lo más importante: ten el coraje de seguir a tu corazón e intuición. De algún modo ellos ya saben lo que realmente quieres ser. Todo lo demás es secundario.”

Steve Jobs

Agradecimientos

Contenido

1	Introducción	1
2	Antecedentes y elementos de la situación problemática	2
3	Preguntas de investigación.....	6
4	Justificación del problema.....	7
5	Objetivos	7
5.1	Objetivo general.....	7
5.2	Objetivos particulares	7
6	Alcance de la investigación.....	8
7	Hipótesis	9
8	Metodología.....	9
9	Resultados.....	10
9.1	<i>Startups</i>	10
9.2	Financiamiento.....	13
9.3	Pitch: Vender la idea de negocio al inversionista o vender el producto o servicio al consumidor.....	44
9.4	CANVAS: Modelo de Negocios.....	55
9.5	El emprendedor: Un líder	62
9.6	Factores clave para el éxito de un emprendedor y su idea de negocio	69
9.7	Creatividad, Innovación y Competitividad como aspectos esenciales en un emprendimiento	75
9.8	Análisis de la Cadena de Suministro: Un factor clave para ser competitivo	81
9.9	Lean Startup: herramienta útil para el emprendimiento	91
9.10	La mejora continua como ventaja competitiva para los emprendedores	98
9.11	Crear una idea de negocio que sea sustentable	100
9.12	El uso de tecnología en el emprendimiento	102
10	Conclusiones.....	102
11	Perspectivas futuras.....	103
12	Fuentes de Información.....	103
	Índice de Tablas	110
	Índice de imágenes y gráficas	110

1 Introducción

Una empresa es la unidad económico-social dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene como objetivo obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para lograrlo hace uso de los factores productivos (mano de obra, tierra y capital).

Las empresas se financian para lograr sus objetivos productivos o su crecimiento o iniciar su funcionamiento. Existen distintas fuentes de financiamiento, una de las clasificaciones es: internas o externas. Algunos ejemplos de fuentes de financiamiento externo son: créditos hipotecarios y bancarios, arrendamiento de equipo, inversionistas y fondos de inversión, oferta pública de acciones, fondos gubernamentales, proveedores y clientes, concursos y premios, etc. Mientras que el financiamiento interno puede ser a través de aportaciones económicas de los propios socios, utilidades reinvertidas, venta de activos o desinversiones, etc. Cabe mencionar que otra clasificación de las fuentes de financiamiento puede ser de corto (hasta 1 año), medio (1 a 5 años) o largo plazo (más de 5 años).

Es muy diferente gestionar una empresa o trabajar en ella o emprender un negocio. Emprender es iniciar un negocio, por lo tanto, el emprendedor es quién tiene la intención y crea una empresa. Los emprendedores son importantes porque promueven el progreso, son agentes de cambio social que de una u otra manera contribuyen con el desarrollo de los países (Giménez, J. E, 2017).

La palabra “emprendimiento” se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o iniciar algo. El emprendedor se caracteriza por ser una persona en un estado de innovación permanente, altamente motivada y comprometida con una tarea, que reporta unas características de planeación y ejecución. También se ha asociado al emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico y capaz de asumir riesgos (Rodríguez, 2009).

Es importante mencionar que el emprendimiento es diferente en cada país, debido a que las características culturales y económicas influyen mucho en la creación de nuevas empresas como en el crecimiento de las que ya existen (Rodríguez, 2009).

Existen herramientas y metodologías que las grandes empresas utilizan para gestionarse, estas cuando son adaptadas a las necesidades de los emprendimientos pueden resultar muy útiles para adquirir ventajas competitivas y crear empresas exitosas. En este trabajo se agruparon algunas de ellas, con el fin de que los emprendedores cuenten con mayor información y metodologías para el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, así como también les faciliten la obtención de financiamiento en México.

2 Antecedentes y elementos de la situación problemática

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) el mundo presenta signos de debilidad y crecimiento económico “decepcionante”, existe una desaceleración de la economía que provocará un aumento en la tasa de desempleo a nivel global, y México no es ajeno a ésta situación (El Financiero, 2016). Todos sabemos que tanto como la economía nacional como la mundial no se encuentran en su mejor momento, por lo que es importante buscar solucionar los problemas que como sociedad vivimos y enfrentaremos en un futuro no muy lejano. La innovación y creación de nuevas empresas es una excelente forma de activar la economía, generando nuevos empleos y mejorando la calidad de vida de las personas.

De acuerdo al censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) durante el año 2014, en México existen poco más de 4 millones de empresas, cifras que incluyen micro, pequeñas y medianas empresas, clasificadas en 3 sectores económicos: manufactura, comercio y servicios. Aproximadamente el 97.6 % son microempresas y concentran el 75.4 % del total del personal ocupado, seguidas con las empresas pequeñas con el 2.0 % y el 13.5 %, y las medianas que representan el 0.4 % y el 11.1 %, respectivamente (INEGI, 2016).

En junio del 2015 el INEGI, el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) realizaron la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE). En la encuesta se incluyeron a 26,997 unidades económicas a nivel nacional, conformadas por micro, pequeñas y medianas empresas (INEGI, 2016).

Del total de las empresas consideradas en la ENAPROCE 2015, 97.6 % fueron microempresas y concentran el 75.4 % del personal ocupado total. Las empresas pequeñas que son un 2 % que tienen el 13.5 % del personal ocupado, mientras que las medianas representan un 0.4 % de las unidades económicas y tienen un 11 % del personal ocupado. Al clasificarlas por sector económico, el 56.5 % de las empresas son de comercio, el 32.4 % de servicios y el 11.1 % manufactureras (INEGI, 2016).

Sólo el 12.6 % imparte capacitación a su personal, del total de empresas consideradas en la encuesta. La aplicación de medidas de solución e instrumentación de mejora continua es importante para el éxito de cualquier empresa y sólo el 9.8 % de las microempresas encuestadas la llevan a cabo. Por su parte, las capacidades gerenciales de las unidades económicas también implican el seguimiento y monitoreo a los indicadores de desempeño, el 65 % de las micro y el 35.7 % de las pequeñas empresas no monitorean los indicadores. Asimismo, el 14.7 % de las microempresas declararon que no les gustaría que sus negocios crecieran por cuestiones de inseguridad, se sienten satisfechos con las condiciones de sus empresas, argumentan complicaciones administrativas o que enfrentarían trámites más costosos. En contraste, 12.5 % de las microempresas declaran no tener problemas para su crecimiento. Durante el 2015, el 14.3% de las empresas declararon conocer alguno de los programas de apoyo y promoción del Gobierno Federal (INEGI, 2016).

Otras instancias como el Foro Económico Mundial (WEF por su acrónimo en inglés de *World Economic Forum*) que es una fundación sin fines de lucro con sede en Ginebra, Suiza. Realiza anualmente una asamblea donde se reúnen los principales líderes empresariales, líderes políticos internacionales, periodistas e intelectuales, para analizar los problemas de mayor impacto al mundo, como la salud y el medio ambiente.

En el 2018 se publicó el Reporte de Competitividad Global, donde se miden los doce pilares de la competitividad que se dividen en 4 rubros, los pilares y su agrupación se muestra a continuación en la figura 1.

Ambiente apto	Capital Humano	Mercado	Ecosistema de Innovación
<ul style="list-style-type: none"> • Pilar 1: Instituciones • Pilar 2: Infraestructura • Pilar 3: Adopción de la Tecnología de la comunicación e información • Pilar 4: Estabilidad Macroeconómica 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilar 5: Salud • Pilar 6: Habilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilar 7: Mercado de Productos • Pilar 8: Mercado Laboral • Pilar 9: Sistema financiero • Pilar 10: Tamaño de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilar 11: Dinamismo empresarial • Pilar 12: Capacidad de Innovación

Figura 1. Doce pilares de la competitividad

México ocupa el puesto 46 a nivel mundial, con un total de 140 países que se integran en el Reporte de Competitividad 2018, con una puntuación de 64.6, y es la segunda economía más competitiva de América Latina, detrás de Chile. La competitividad de nuestro país es en gran parte impulsado por un entorno

macroeconómico estable (pilar 4 con una puntuación de 99.4), y un gran tamaño de mercado con una puntuación de 80.6.

También se menciona que hay otras razones para ser optimistas sobre la trayectoria de crecimiento de México, supera a otros países latinos en términos de dinamismo empresarial con una puntuación de 65.5, ocupando el lugar 41 en ese pilar, en parte por la relativa favorable ambiente administrativo para los negocios con una puntuación de 82.0.

México tiene debilidades en el mercado laboral donde se ubica en el puesto 100 de este pilar, con una puntuación de 54.4, por su particular rigidez, y la dificultad para atraer y retener la fuerza laboral talentosa. El país también tiene puntuaciones bajas en el pilar de instituciones (puntuación de 47.7, posición 105). En parte impulsado por el deterioro de la situación de seguridad (puntuación 46.0, posición 127), que se caracteriza por la violencia, una alta tasa de homicidios y poca confianza en los funcionarios encargados de hacer cumplir la ley. Así como los recientes escándalos de corrupción también han contribuido al bajo desempeño del sub-pilar de la transparencia, con una puntuación de 29 y colocando a México en el puesto 113, con respecto a este sub-pilar.

De acuerdo con los resultados del reporte, países como México, Indonesia e India tendrán mayores y continuos niveles de ingresos en el futuro, si se mantiene y promueve el rendimiento de la competitividad. También se menciona que México presenta problemas notables relacionados con la violencia, el crimen, el terrorismo y la delincuencia organizada, se considera a la policía como poco fiable (WEF, 2018).

Los países más emprendedores según el Índice Global de Emprendimiento (IGE) del 2018, producto del Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global (GED, por sus siglas en inglés), son Estados Unidos, Suiza y Canadá. En estos países existen condiciones para el desarrollo de productos y servicios innovadores, se

cuenta con el capital de riesgo para financiar proyectos nuevos, los mercados son favorables a la competencia y existe una sólida educación y capacitación empresarial. A pesar de ser vecinos geográficos de dos de los países más emprendedores, el ecosistema emprendedor mexicano no se encuentra tan desarrollado, México se encuentra en la posición 75 de 137 países.

Nuestro país es considerado como un territorio fértil para iniciar negocios, por su abundancia en recursos y numerosa población, sin embargo, no resulta fácil iniciarlos e incluso hacerlos crecer, los nuevos negocios fracasan con rapidez o permanecen como microempresas toda su vida. Por lo que es necesario brindar herramientas que ayuden a los emprendedores a entrar y permanecer en el mercado.

3 Preguntas de investigación

¿Qué es emprender y cuál es su importancia?

¿Qué es una *startup*?

¿Qué es el financiamiento y qué tipos existen en México?

¿Cuáles son los obstáculos más grandes al emprender?

¿Cómo crear una empresa competitiva?

¿Qué es un modelo de negocios CANVAS y qué contiene?

¿Qué es la propuesta de valor?

¿Qué es innovar y cómo hacerlo?

¿Cómo se generan ideas de negocio?

¿Cuáles son los factores que hacer que un emprendimiento no tenga éxito?

¿Cómo beneficia el emprendimiento a mejorar la economía de un país?

¿Qué herramientas y apoyo ofrece el gobierno mexicano para la creación de nuevas empresas?

¿Qué factores hacen que un emprendimiento aumente sus probabilidades de éxito?

4 Justificación del problema

Actualmente, el 75 % de los nuevos emprendimientos en México fracasan antes de los dos años de funcionamiento (López, 2016), debido a la falta de información y planeación al crear la empresa. Usualmente el emprendedor no cuenta con las herramientas necesarias y el conocimiento para realizar un buen plan de negocios para iniciar la empresa y a lo largo del tiempo el empresario no busca la mejora continua e innovación para continuar en el mercado. Por lo que es sumamente importante dar a conocer puntos claves que todo emprendedor debe hacer para crear unidades económicas que nazcan y crezcan competitivas.

Hoy en día no existe un documento que incluya de forma integral los principales aspectos para crear empresas cuya posibilidad de éxito sea mayor, adecuándolas a las características económicas y culturales de nuestro país, pero tomando en cuenta una recopilación de información valiosa que ha llevado a la cima a empresas en nuestro país y otros.

El emprendimiento es importante para generar empleo, fomentar la innovación y mejorar las condiciones de vida de la sociedad.

5 Objetivos

5.1 Objetivo general

Definir una serie de herramientas y aspectos útiles en el desarrollo de una idea de negocio, con el fin de crear empresas con ventajas competitivas y en consecuencia, con mayor probabilidad de éxito en el mercado y/o consiguiendo financiamiento en México.

5.2 Objetivos particulares

- Dar un panorama general del emprendimiento en México y el mundo.
- Fomentar la cultura empresarial en México a través de la difusión de opciones de financiamiento.

- Mostrar los aspectos básicos a transmitir para generar interés en la idea de negocio, producto o servicio, con el fin de cerrar una venta u obtener financiamiento.
- Puntualizar los componentes básicos a tomar en cuenta para la creación de un modelo de negocios eficiente e integral, siguiendo el modelo CANVAS.
- Identificar los factores necesarios para que una empresa sea competitiva y tenga éxito en el mercado.
- Definir conceptos básicos relacionados con emprendimiento, innovación, competitividad y sustentabilidad. Así como mencionar su importancia en la creación y crecimiento de las empresas.
- Fomentar el crecimiento de las microempresas puntualizando herramientas útiles para lograrlo.

6 Alcance de la investigación

Realizar una investigación bibliográfica para establecer los puntos claves y herramientas que todo emprendedor debe tomar en cuenta para la creación de una idea de negocio o desarrollo de un producto o servicio, tomando en cuenta tanto la situación cultural y económica de nuestro país, para que de ésta forma se reduzca la probabilidad de fracaso. Así como dar a conocer opciones para la obtención de financiamiento y lo que se requiere para transmitir de manera eficiente y atractiva una idea de negocio tanto a clientes como inversionistas.

El tema de emprendimiento y los temas relacionados con el mismo son muy extensos, por lo que se decidió delimitar la búsqueda a: dar un panorama general del emprendimiento y la competitividad, definición de las *startups*, opciones de financiamiento en México, el *pitch* como herramienta para comunicar la idea de negocio, crear un modelo de negocio utilizando el lienzo CANVAS, el liderazgo en el emprendedor, la creatividad e innovación, la importancia del análisis de la cadena de suministro, el método *Lean Startup*, la mejora continua y la importancia de la sustentabilidad en el emprendimiento, todas estas como herramientas útiles en el desarrollo de las *startups*, siendo aspectos que usualmente los nuevos

emprendedores no toman en cuenta en las primeras etapas del desarrollo de una idea de negocio, pero que son de suma importancia. Además son ventajas competitivas utilizadas por grandes organizaciones. Si un emprendedor las incorpora a su modelo de negocio desde el inicio, le traerán considerables beneficios al crear una empresa que nazca con una cultura organizacional diferente a los demás emprendedores.

7 Hipótesis

Uno de los mitos más grandes entre los nuevos emprendedores es que se necesita contar con una gran cantidad de capital para poder llevar a cabo una buena idea de negocio, al no contar con el dinero suficiente, renuncian a trabajar en sus proyectos de negocios.

En México, el 75% de las nuevas empresas fracasan antes de los dos años de funcionamiento debido a la poca difusión de las herramientas disponibles para emprender y la falta de preparación de los nuevos empresarios. Lo que causa la formación de empresas no competitivas que al poco tiempo de salir al mercado fracasan.

Por lo que en este trabajo examinaremos la importancia de tener herramientas y metodologías en el desarrollo de nuevos productos o servicios enfocados en el cliente.

8 Metodología

Se llevó a cabo una investigación bibliográfica, donde se recopiló información sobre el emprendimiento en México y el mundo, innovación, competitividad, liderazgo, comunicación efectiva de una idea de negocio, venta de producto y/o servicio, modelo de negocio, cadena de suministro y mejora continua. Se utilizaron fuentes secundarias, como artículos, conferencias, talleres, libros y apuntes de las clases otorgadas por los profesores de la Maestría en Administración Industrial de la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México.

9 Resultados

Después de la investigación realizada se recopilaron herramientas, metodologías y factores que tienen un gran impacto en el éxito en la creación y crecimiento de nuevas empresas. A continuación se describirán a detalle.

9.1 Startups

Steve Blank, mentor de Eric Ries, define una *startup* como una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, escalable y que puede repetirse. Al principio, el modelo de una *startup* es un lienzo con ideas y suposiciones y con muy poco conocimiento sobre los clientes (Blank y Dorf, 2013). En la práctica, las *startups* comienzan con un conjunto de hipótesis o supuestos, que en su mayoría son erróneas. En consecuencia, muchos emprendedores se centran en la ejecución de un producto terminado sin haber validado las hipótesis, dirigiéndose al fracaso total.

El objetivo de las *startups* como lo menciona Ries en su libro titulado “El Método *Lean Startup*” es averiguar qué debe producirse, lo que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible. La *startup* es un experimento donde la pregunta principal que se debe hacer es: ¿debería crearse este producto?

De acuerdo a las autoras Natalie Robehmed y Katlia Riitta en 2013 y 2012 respectivamente mencionaron que “Una compañía *startup* (*startup* o *start-up*) es una aventura empresarial, típicamente un negocio recién creado y de alto crecimiento, que busca satisfacer una necesidad de mercado a través del desarrollo o la oferta de un producto, servicio o proceso innovador. Una *startup* es generalmente un pequeño negocio, una sociedad o una organización diseñada para desarrollar rápidamente un modelo escalable. Frecuentemente, las *startups* utilizan tecnologías como el Internet, comercio electrónico, computadoras, telecomunicaciones o robótica. Estas compañías generalmente están involucradas

en el diseño e implementación de procesos innovadores del desarrollo, validación e investigación para los mercados meta. Aunque no todas las *startups* operan en un entorno tecnológico, el término se volvió internacionalmente conocido durante la burbuja de las dot.com a finales de los 90's, cuando se fundó un gran número de compañías basadas en Internet".

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en 2016 estableció que las *startups* se caracterizan por su alto impacto y/o crecimiento en cuanto a su desempeño y por presentar nuevas soluciones, nuevas demandas y/o nuevos modelos de negocio, en cuanto a su contenido innovador.

A diferencia de nuevos negocios que implementan estrategias de negocio conocidas, las *startups* exploran nuevos modelos de negocio desconocidos e innovadores, con el principal objetivo de ser disruptivos en sus respectivos mercados. Algunos ejemplos de *startups* son Amazon (comercio en línea), Uber (servicio de traslado basado en un plataforma) y Google (búsqueda en Internet), cada uno fue pionero en sus mercados respectivamente (*Crowdfunding México*, 2017).

La aparición y desarrollo de las *startups* ha generado un gran interés en ellas debido a que apoyan un cambio estructural en la economía al introducir nuevos productos y servicios intensivos en conocimiento. También ayudan a sostener e impulsar la innovación, dinamizan la productividad del sistema económico y generan empleos de calidad (*Crowdfunding México*, 2017).

La OCDE ha señalado las siguientes razones por las que es importante el impulso de las *startups*:

- ✓ Promueven el cambio estructural y posibilitan nuevas fuentes de crecimiento.

- ✓ Fomentan la experimentación, el aprendizaje y el conocimiento.
- ✓ Compiten globalmente en la economía basada en el conocimiento.
- ✓ Crean sinergias con nuevas tendencias en el sector privado: nuevas formas de inversión extranjera directa, modelos de innovación abiertos (modelos de negocio enfocados hacia la apertura, la colaboración y la comunicación. Las empresas pueden y deben mantener estrechas relaciones con terceros, tanto en el proceso de acumulación de conocimiento como en el de su comercialización (Chesbrough, 2006; Teece, 2007; Aylen 2010), etc.
- ✓ Presentan acciones de alto impacto y bajo costo, en múltiples ocasiones.

La gran mayoría de las *startups* son propuestas para la producción de bienes y servicios, que provienen de emprendedores e innovadores, que hace uso de la colaboración y los desarrollos tecnológicos. Pero para convertirse en realidad y producir utilidades, requieren ser desarrolladas, probadas en su respectivo mercado, y finalmente, llevadas a la práctica. Éste proceso requiere recursos económicos, que la mayoría de los emprendedores no poseen (*Crowdfunding México*, 2017).

Por su creciente importancia, los gobiernos de los países alrededor del mundo tanto desarrollados como en vías de desarrollo y los organismos internacionales, han creado programas para promover e impulsar a las *startups*.

La OCDE ha realizado varios estudios encaminados a analizar el impulso de las *startups*. En su análisis sobre estas nuevas empresas en América Latina (particularmente México, Colombia, Perú y Chile), la OCDE ha propuesto las siguientes áreas de acción de políticas de fomento directo a las *startups*:

- Cerrar brechas de financiamiento, para enfrentar los problemas de fondeo que se presentan en las *startups*.
- Facilitar conexiones y prestar servicios, para superar la asimetría de información que enfrentan.
- Crear mercados, ante la ausencia de demanda.
- Transformar mentalidades, para mejorar la escasa cultura empresarial y de innovación.
- Reformar marcos legales, para superar barreras legales y administrativas.

Las *startups* son causa y consecuencia del nuevo modelo de producción, el cual se basa en la colaboración entre iguales, globalizado e impulsado por la disponibilidad de las tecnologías de información y comunicación.

Actualmente existe un creciente interés en estas nuevas empresas, principalmente por el potencial de crecimiento que representan. Además, son altamente relacionadas con la innovación, basados en el conocimiento, y a la vez promueven el cambio estructural. Uno de los principales retos que enfrentan las *startups* para su desarrollo está relacionado con su financiamiento (*Crowdfunding México*, 2017).

9.2 Financiamiento

¿Reunir el capital requerido para desarrollar la idea de negocio llega a hacer una de las tareas más importantes y en ocasiones complicadas del proceso del emprendimiento? Afortunadamente en la actualidad existen diversas fuentes de financiamiento, y a través de ellas existe la posibilidad de que la empresa pueda mantener una economía estable y eficiente, así como también de seguir sus

actividades comerciales, o en el caso de los emprendedores a iniciar o hacer crecer un negocio.

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual se aporta dinero o se concede un crédito a una persona, empresa u organización para que éste lleve a cabo un proyecto, adquiera bienes o servicios, cubra los gastos de una actividad u obra o cumpla sus compromisos con sus proveedores. También, es un motor relevante para el desarrollo de la economía, ya que permite que las empresas puedan acceder a los recursos para llevar a cabo sus actividades, planificar su futuro o expandirse.

La forma más conocida de obtener financiamiento es a través de préstamos o créditos a entidades bancarias pero el dinero debe ser devuelto en un futuro cercano o lejano, en su totalidad o en pagos parciales y usualmente con altos intereses. Por lo que el emprendedor debe tomar en cuenta varios aspectos antes de solicitar un crédito bancario. Es relevante conocer otros tipos de financiamiento como opciones para obtener recursos económicos.

De acuerdo al artículo de David Fleitman en la Revista Impacto 21, las fuentes de financiamiento se clasifican de manera distinta de acuerdo a sus características, como se muestra en la siguiente figura:

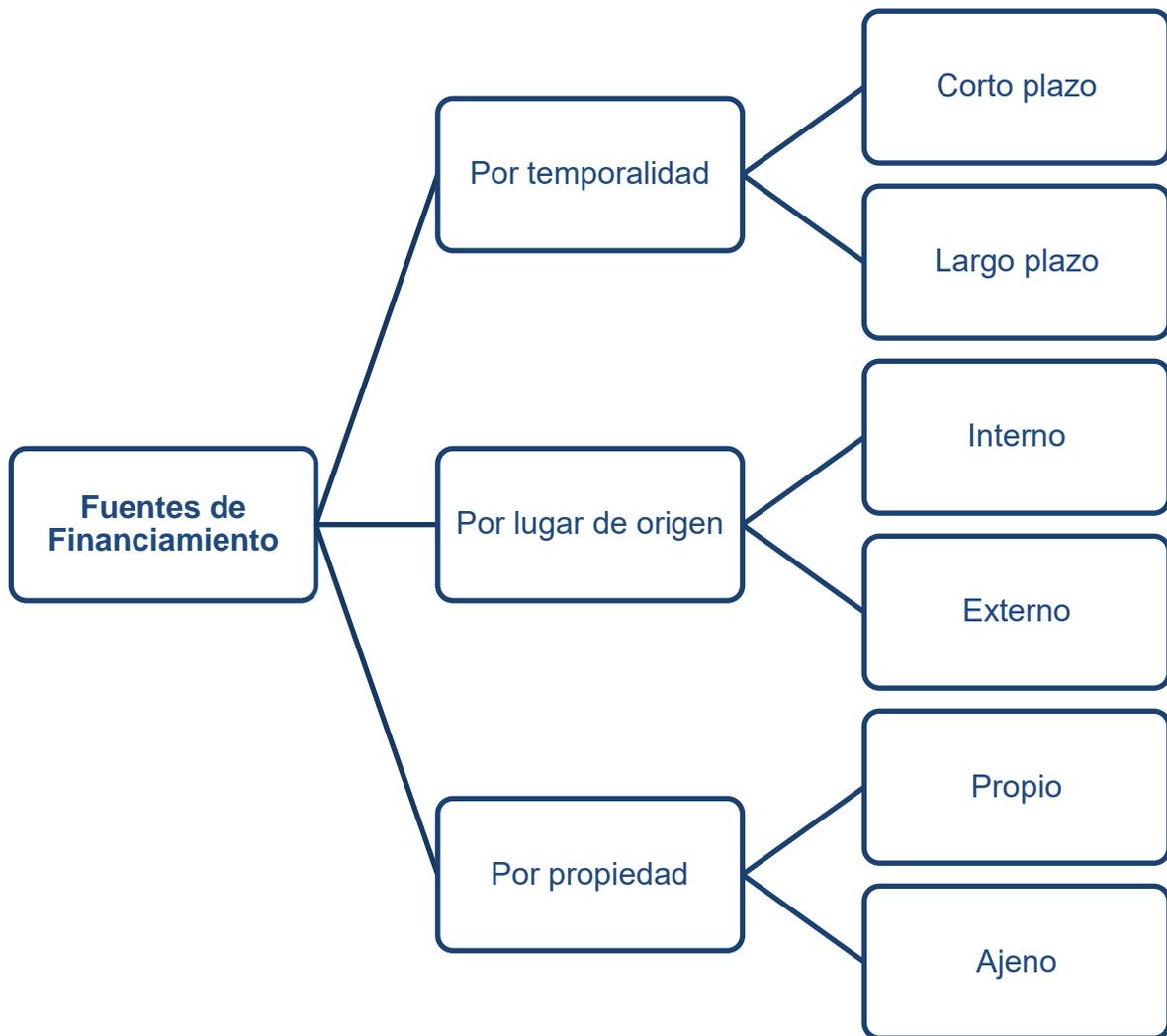


Figura 2. Fuentes de financiamiento de acuerdo a sus características

En cuanto a **temporalidad** existen dos tipos de financiamiento: **a corto y a largo plazo** (Fleitman, 2017).

- *Financiamiento a corto plazo*: es aquel donde el plazo de vencimiento es inferior al año, un ejemplo es el crédito bancario.
- *Financiamiento a largo plazo*: es aquel plazo de vencimiento es superior al año, aunque también puede no tener fecha de límite para su devolución (por ejemplo los préstamos de amigos y/o familiares). Tal es el caso de las

ampliaciones de capital, la autofinanciación o de algunos préstamos bancarios.

Dependiendo de su **lugar de origen**, los financiamientos pueden dividirse en **externos e internos** (Fleitman, 2017):

- *Financiamiento interno*: es aquel donde la empresa utiliza sus propios medios económicos, producto de su actividad, para reinvertir sus beneficios en sí misma. Puede proceder de reservas, fondos propios, amortizaciones, adquisición de nuevos socios, entre otros.
- *Financiamiento externo*: es aquel que proviene de inversionistas ajenos a la empresa. Ejemplos de éste tipo de financiamiento son los de origen bancario o patrocinadores.

También, el financiamiento puede clasificarse en cuanto a las consideraciones la **propiedad** de éste (Fleitman, 2017):

- *Financiamiento propio*: son aquellos recursos financieros que son de la empresa, por lo tanto no se tiene la obligación de devolver. Un ejemplo de financiamiento propio es el uso de reservas y capital social de la misma empresa.
- *Financiamiento ajeno*: dinero que pertenece a terceros, comúnmente ha entrado por medio de créditos pero éste debe ser devuelto en un plazo corto o largo plazo y con intereses que frecuentemente son muy altos.

A continuación se muestran algunas fuentes de financiamiento:



Figura 3. Tipos de financiamiento

Al hablar de financiamiento se debe tener en cuenta tres aspectos importantes del tipo de financiamiento: los plazos, las tasas de interés y las garantías.

Según Shayan Khwaja, director ejecutivo de Crédito del banco BBVA, un préstamo a plazos es una cantidad de dinero que el consumidor toma prestado de una entidad de crédito para financiar una compra, donde se compromete a devolver el importe total del mismo más los intereses correspondientes, siguiendo un esquema de pago fraccionado, normalmente mediante una serie de cuotas mensuales llamadas plazos (Khwaja, 2019) y de acuerdo con el Banco de México, la tasa de interés se define como la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito, se expresa porcentualmente respecto al capital prestado, es decir, es el precio que se paga por el uso de fondos prestables.

Bancos e Instituciones financieras

Estas entidades realizan préstamos con distintos plazos e intereses, los cuales dependen de cada banco, el monto y del solicitante. Cabe mencionar que los préstamos no suelen ser flexibles, cuentan con condiciones estrictas. Para ser elegible los bancos se fijan principalmente en dos aspectos: el plan de negocios y los avales. Para los emprendedores es importante saber que si cuentan con una empresa que aún no está en funcionamiento lo más probable es que sea indispensable un aval y otras garantías, con los que el banco garantiza que recuperará el dinero de préstamo (Fleitman, 2017).

Otra fuente de financiamiento son los fondos de capital privado como las empresas de capital de riesgo y los préstamos entre particulares, explicados con más detalle a continuación.

Empresas de capital de riesgo o también llamado capital privado

En los casos donde se tiene un producto o servicio altamente innovador y el emprendedor está dispuesto a ceder una parte del negocio, ésta opción de financiamiento suele ser atractiva pero se recomienda tener cuidado en las condiciones expuestas por los inversionistas.

La inversión de capital privado (*Venture Capital y Private Equity*) es una actividad desarrollada por entidades especializadas que consiste en la aportación de recursos financieros de forma temporal (3 a 10 años) a cambio de una participación o porcentaje de las acciones (puede ser mayoritaria como minoritaria), a empresas con elevado potencial de crecimiento. Esta inyección de capital se complementa con un valor añadido por parte del inversor, que es el asesoramiento ante problemas concretos, credibilidad y soporte frente a terceros, profesionalización de los equipos directivos, apertura a nuevos enfoques del negocio, experiencia en otros sectores o mercados, etc. El principal objetivo del capital privado es contribuir al nacimiento y a la expansión y desarrollo de la empresa, para que su valor aumente (Ascri.org, 2018).

La inversión de capital privado puede realizarse en cualquier etapa de la vida de una empresa. *Venture Capital* y *Private Equity*, ambas tienen elementos comunes entre sí, como la participación de un inversor profesional, aportación de capital y la gestión en compañías que cotizan en bolsa pero las diferencias entre ellas son las siguientes:

- *Venture Capital*: la aportación de capital en una empresa que se encuentra en fase inicial o de desarrollo temprano.
- *Private Equity*: la aportación de capital se dirige a empresas en crecimiento o ya consolidadas.

Una entidad de capital de riesgo aporta a la empresa además de recursos financieros, profesionalización, credibilidad y experiencia en el diseño de nuevas estrategias de creación de valor. Es capaz de alinear los intereses de los accionistas y los gestores (profesionales legalmente facultados para solicitar, promover y gestionar todo tipo de trámites ante cualquier órgano de las administraciones públicas), desarrollando esquemas atractivos de retribución y motivación a los involucrados. Esto para el emprendedor y la nueva empresa es muy beneficioso por el crecimiento rápido que se da por la experiencia previa de los inversionistas. Cuando la empresa ha generado el valor esperado durante el plazo de 3 a 10 años aproximadamente, la empresa está lista para ser desinvertida, por lo que se organiza un proceso de venta que maximiza el valor de su inversión y también la de los otros accionistas y gestores acompañantes en estos proyectos empresariales. Algunas formas de desinversión es a través de la venta a un inversor estratégico, la oferta pública de venta, recompra de acciones por parte de la empresa o antiguos accionistas y la venta a otra entidad de capital privado, generalmente de mayor tamaño (Ascri.org, 2018).

Las empresas de capital de riesgo están formadas por inversores con capital destinado a invertir en ideas de negocio llevadas a cabo por emprendedores. Un

aspecto positivo de éste tipo de financiamiento para la creación de la empresa no tiene condiciones fijas, aunque en mi opinión se tiene que tener cuidado con este aspecto porque el inversor o el emprendedor pueden perder el interés en el proyecto y el negocio podría verse afectado. Otra ventaja notable es que el dinero no debe devolverse en un plazo fijo como lo que sucede con los préstamos bancarios, éste dinero entra a formar parte del capital social.

Otros beneficios al recurrir a un fondo de capital privado son: el acceso a financiamiento en forma de capital, lo que reduce la dependencia con entidades bancarias y por tanto los costos financieros, mayor crecimiento en facturación y beneficios, ya sea por un aumento en ventas directamente o mediante la compra de otras empresas, mejora en innovación ya que los nuevos accionistas conocen el mercado o industria a la que se está entrando, aumenta la visión de crecimiento a nivel internacional contando con experiencia y contactos para poder lograrlo, reducción de la tasa de fracaso empresarial al contar con el conocimiento y experiencia se logran empresas más productivas y eficaces.

La parte negativa es que el nuevo emprendedor o grupo de emprendedores pierden parte de la empresa, el porcentaje depende de la negociación dada entre ellos y el inversor. Se han dado casos que con la entrada de capital de riesgo los fundadores de la empresa incluso llegan a perder el control de la empresa, de ahí la importancia de la negociación y el análisis del estado real del emprendimiento. Las empresas de capital de riesgo buscan ayudar al negocio a crecer aumentando así su valor para después de unos años vender las acciones a un mayor precio, y de este modo recuperar la inversión.

Existe el riesgo que las empresas en las que se invirtió no crezcan o sean un fracaso, por lo tanto se pierde el dinero y el tiempo invertido.

Triple F (*Friends, family and fools*) y préstamos entre particulares

Suele ser la primera fuente de financiamiento de los emprendedores, y es llamada Triple F porque en inglés incluye *friends, family and fools*, cuya traducción es amigos, familia y algún otro tonto que dé dinero para iniciar o desarrollar el proyecto. Es decir, consiste en pedirle dinero a gente que confía en el emprendedor y/o el proyecto, y no se tiene un historial de respaldo.

También se pueden encontrar financieras que realizan préstamos entre particulares. Éstas entidades trabajan de manera similar a los bancos pero suelen tener préstamos más rápidos, las tasas de interés suelen ser más altas comparadas con las entidades bancarias debido a que se incluye una rentabilidad establecida por los prestamistas (Fleitman, 2017).

Crowdfunding - O también llamada **financiamiento colectivo**

Es un método de formación de capital y participación en el mercado, en donde las necesidades de financiamiento de proyectos se transmiten a una comunidad a través de una plataforma digital y se obtiene apoyo de inversionistas, fondeadores y donantes (AFICO, 2018). En ésta opción de financiamiento los inversores muchas veces invierten por afinidad más que por expectativas de negocio. En ocasiones es una opción complicada si hay pocos inversores y por no ser tan conocida aún, pero si la campaña llega al interés de mucha gente conocida o desconocida por el emprendedor, ésta opción suele ser muy buena. El *Crowdfunding* se trata de armar una red (generalmente a través de Internet) y lanzar campañas donde mucha gente invierta pequeñas cantidades generalmente en una idea de negocio o proyecto con los cuales se sientan identificados o les interese, con el objetivo de conseguir dinero y otros recursos para apoyar iniciativas de personas u organizaciones (*Entrepreneur*, 2012).

El *Crowdfunding* utiliza herramientas tecnológicas como lo son las redes sociales para llegar a una gran cantidad de usuarios y darles a conocer las iniciativas de los emprendedores e innovadores. Dichos usuarios decidirán si las apoyan o no, de qué manera, con qué recursos y los montos a aportar (*Crowdfunding México*,

2017). En éste tipo de financiamiento es importante buscar negocios originales y que llamen la atención de los posibles inversores, por lo que una gran idea debe ir acompañada de una buena historia, ésta combinación es clave para obtener la cantidad de dinero solicitada por el emprendedor por medio de campañas de *Crowdfunding*.

El *Crowdfunding* puede emplearse en el financiamiento de negocios tradicionales, o en *startups*, siendo una herramienta de colaboración y participación para crear valor, a través del financiamiento colectivo (*Crowdfunding México*, 2017).

El modo de operar es el siguiente:

1. El emprendedor realiza un estudio de las diferentes opciones que existen en la web.
2. Enviar una pequeña descripción del proyecto, monto a reunir, tiempo en que está dispuesto a recaudar los recursos y las recompensas para los inversionistas.
3. Se valora el proyecto.
4. Se hace pública la campaña por un tiempo determinado, los plazos más comunes son 30, 60, 90 y 120 días.
5. Se promociona el proyecto, invitando a los inversores a invertir en proyecto mostrando las recompensas a dar.
6. Al final del plazo de promoción sino se llega a la cantidad necesaria se da por terminada la relación (las compañías de *Crowdfunding* estipulan las condiciones y las consecuencias si se reúne o no el dinero).

7. En caso de llegar a la meta financiera, la entidad de *Crowdfunding* inicia con los trámites administrativos.

Cabe mencionar que existen distintos tipos de *Crowdfunding* (*Crowdfunding* México, 2017 y Fleitman, 2017):

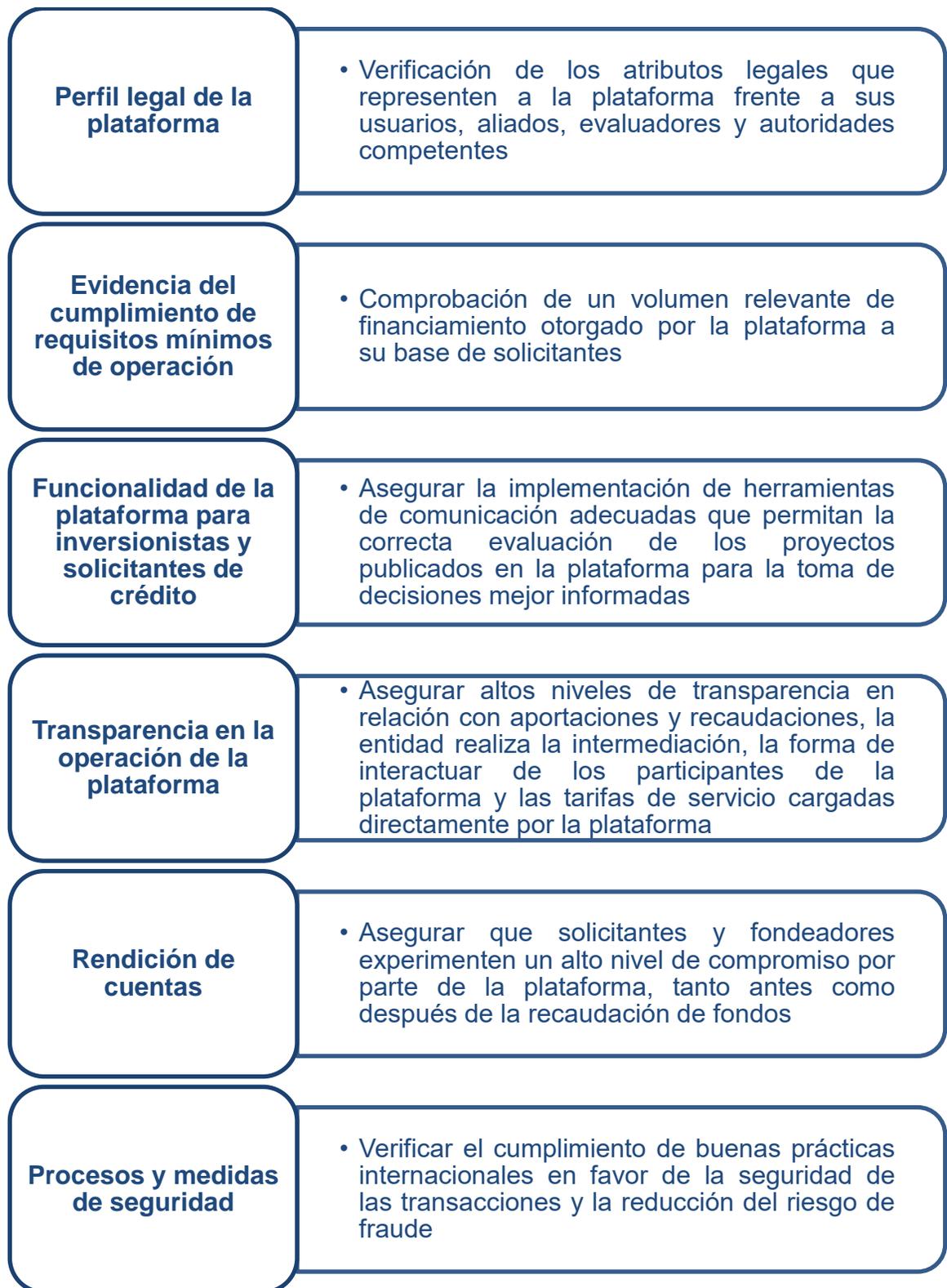
- Basado en recompensas (*reward-based Crowdfunding*): se ofrece una recompensa como agradecimiento por los recursos financieros recibidos.
- Basado en la inversión o en acciones (*equity - based Crowdfunding*): se ofrece una parte accionaria de la empresa, el fondeador obtiene participación o compromisos sobre los beneficios generados.
- Basado en bienes raíces (*Real estate Crowdfunding*): Aunque es parte del *Crowdfunding* basado en acciones, se considera por separado debido al tipo de proyectos que financia: aquellos soportados por activos.
- Basado en préstamos: se ofrece la devolución sobre el monto financiado del proyecto más intereses pactados.
- Basado en donaciones (*donation – based Crowdfunding*): es aquel en donde no existe recompensa para los fondeadores que financian los proyectos de emprendimiento.

Un artículo publicado por la revista Forbes, por Chance Barnett, en 2013 hizo una recopilación de diez sitios de *Crowdfunding* entre los cuales se encuentra Kickstarter, Indiegogo, Crowdfunder, RocketHub, Crowdrise, Somolend, Appbackr, AngelList, Invertido.in y Peculiar. Específicamente en México existen varias plataformas que ofrecen el servicio de *Crowdfunding* como Fondeadora, CrowdFunder, Ideame, Kubo Financiero, Prestadero, Vakita Kapital y MiCochinito,

entre otras. Todos ellos en conjunto con algunas otras empresas son miembros de la Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo.

La Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo de México (AFICO) es la organización que agrupa a las principales plataformas de *Crowdfunding* en México con el principal objetivo de promover el modelo y defender los intereses, estableciendo códigos de prácticas que sean adoptados por todas las plataformas y profesionales del *Crowdfunding* en el país (AFICO, 2018). AFICO cuenta con un código de ética que todas las plataformas de *Crowdfunding* afiliadas a la Asociación deben cumplir, se expresa el código de conducta que incluye el cumplimiento de leyes y regulaciones (discriminación, protección de datos personales, equidad), responsabilidad de transparencia, conflicto de interés, confidencialidad, política anti plagio, seguridad, profesionalismo y administración (AFICO, 2018).

Las plataformas deben seguir un proceso de evaluación para poder ser miembros de la Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (AFICO), son evaluadas en seis áreas, como lo muestra con más detalle en la figura siguiente:



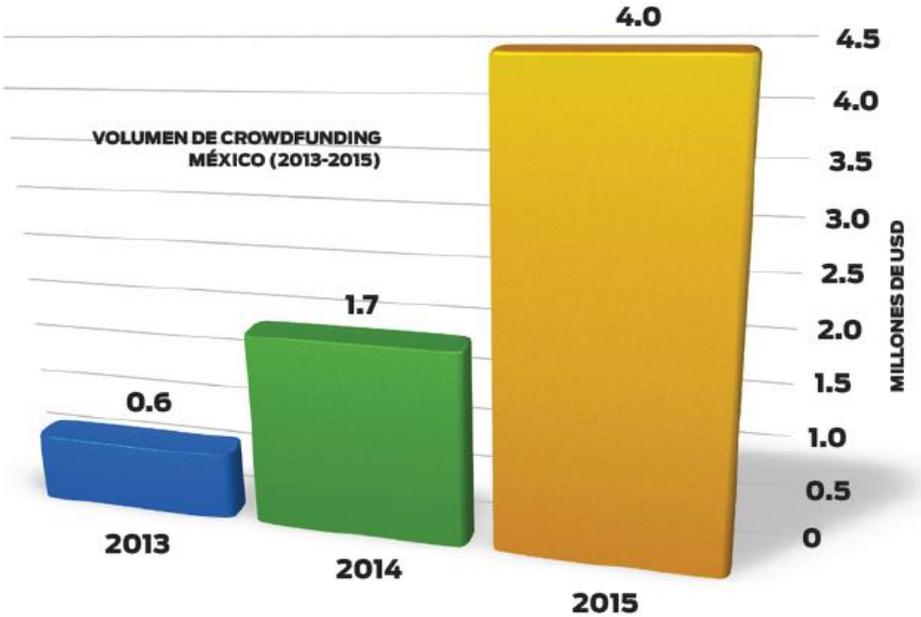
(AFICO, 2018)

Figura 4. Áreas en las que las plataformas de *Crowdfunding* son evaluadas

Por lo que se recomienda que los emprendedores realicen una búsqueda de la plataforma de interés y verifiquen que ésta se encuentre afiliada a la AFICO para mayor seguridad del proyecto y el dinero recaudado.

Por ejemplo, algunos miembros de la AFICO son plataformas como: Afluenta crédito humano, Donadora por Fondeadora, PitchBull, FINV, Fondify, Expansive – Crowdfunding Inmobiliario, Briq.mx, Lendera, Prestadero, Dopla.mx, Trebol Capital, Red Girasol, Multicredi.com, Konsigue, Play business, Ideame, MiCochinito.com, LaTasa, Yotepresto.com, Hipgive, Kubo Financiero e Inverspot (AFICO, 2018).

De acuerdo al estudio realizado por la CCAF (*The Cambridge Centre for Alternative Finance*), donde se analizó el tamaño del mercado de *Crowdfunding* en México, en 2013 fue de 0.6 millones de dólares estadounidenses (USD), mientras que hubo un aumento en los años siguientes, en el año 2014 fue de 1.7 millones de USD y en el 2015 fue de 4.0 millones de USD.



Gráfica 1. Tamaño del Mercado de *Crowdfunding* en México

Fuente: estudios del CCAF y Asociados

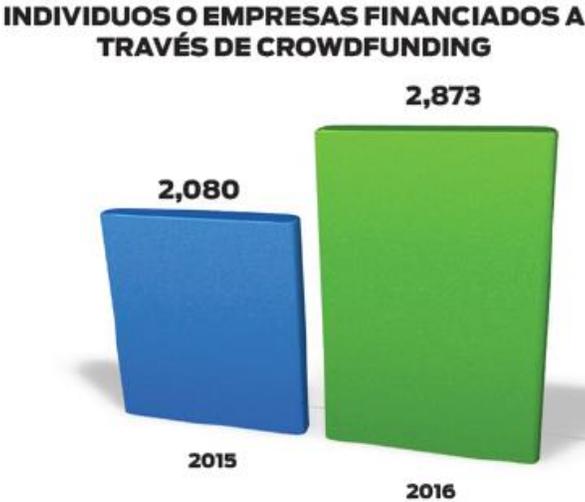
También el número de iniciativas de *Crowdfunding* en México aumentaron del 2015 con 16,172 a 22,991 en el 2016, como se muestra en la siguiente gráfica.



Gráfica 2. Número de iniciativas de *Crowdfunding* en México

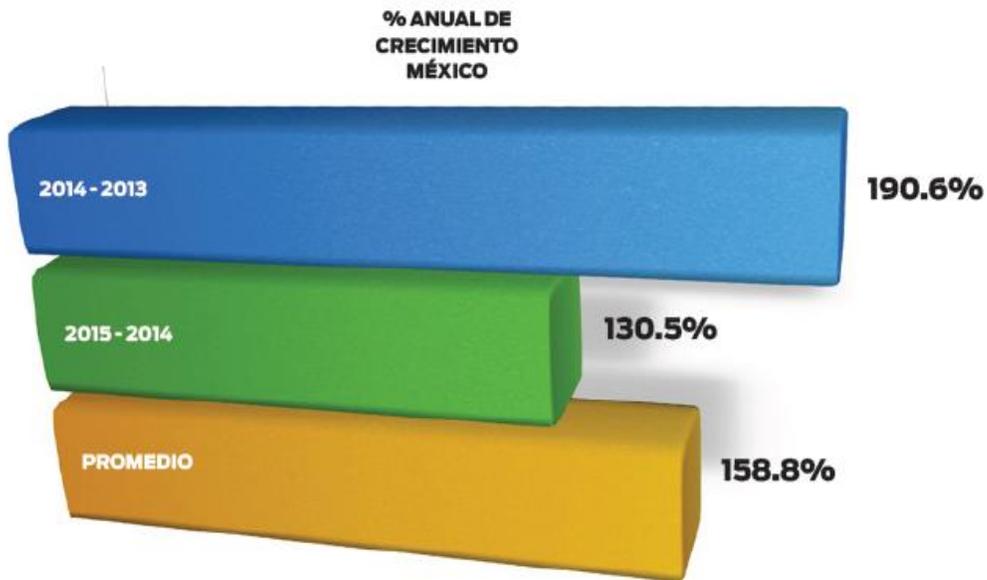
Fuente: Reporte de Inclusión Financiera

El número de individuos o empresas que accedieron a financiamiento a través de plataformas de *Crowdfunding* creció 38% en 2016 con respecto a 2015, al pasar de 2,080 a 2873, como se observa en la siguiente gráfica:



Gráfica 3. Individuos o empresas financiados a través de *Crowdfunding*

La siguiente gráfica presenta la tasa de crecimiento que experimentó el *Crowdfunding* en México en el periodo 2013 a 2015.

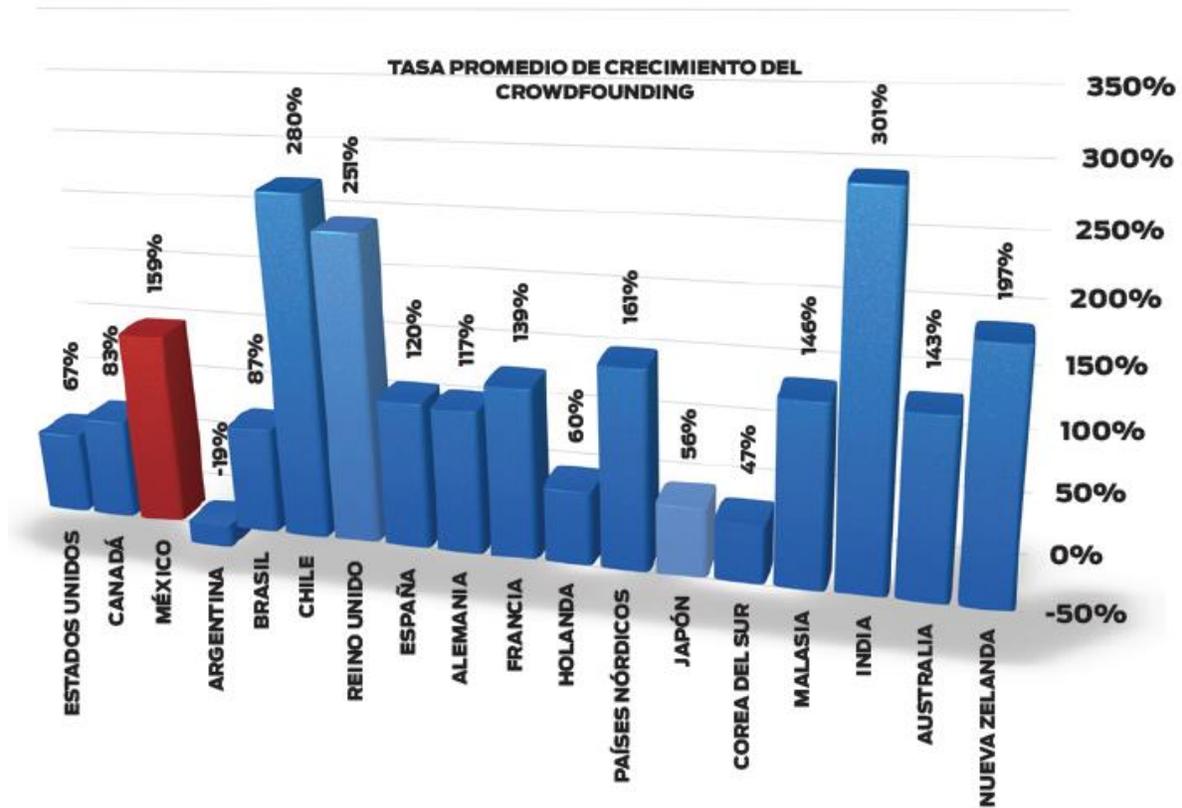


Gráfica 4. Tasas de crecimiento del *Crowdfunding* en México

Fuente: Elaborada por *Crowdfunding* México con información de los estudios del CCAF y Asociados

Podemos observar que la tasa promedio de crecimiento del *Crowdfunding* en México fue de casi 160%, pasó de 0.6 en 2013 a 4.0 millones de dólares en 2015.

La comparación de la tasa de crecimiento entre México y otros países se muestran en la siguiente gráfica (no aparece el dato correspondiente a China (3,255%), ya que la cifra es muy grande y distorsionaría la gráfica):



Gráfica 5. Tasas de crecimiento del *Crowdfunding* para países seleccionados

Fuente: Elaborada por *Crowdfunding México* con información de los estudios del CCAF y Asociados

Podemos observar que la tasa promedio de crecimiento del *Crowdfunding* en México aparece a media tabla, superando a Canadá y Estados Unidos (*Crowdfunding México*, 2017).

Así, hoy en México y en el mundo existe y se está consolidando poco a poco como una opción viable para conseguir recursos para financiar proyectos de emprendimiento y para que ciertos inversores obtengan un rendimiento aceptable al riesgo al que se enfrentan en el financiamiento de proyectos. Se pueden obtener recursos entre 500 mil y dos millones de pesos (Fleitman, 2017).

Finalmente hablaremos de los 5 errores de las campañas de *Crowdfunding* que los emprendedores suelen cometer, lo que les impide llegar a la meta de dinero necesario para el desarrollo de sus ideas de negocio:

1. *El proyecto*: La campaña debe reflejar el valor que aportas a la comunidad, quien lo vaya a apoyar será porque realmente cree que le aporta valor a nivel personal, da confianza y seguridad.
2. *Las recompensas*: Las recompensas es uno de los elementos de la campaña de *Crowdfunding* con más potencial, es la forma en la que el emprendedor agradece el apoyo de su comunidad o red. No se debe limitar, vale la pena crear una gama atractiva para distintos perfiles que están dispuestos a invertir alguna cantidad al proyecto. Una buena gama de recompensas es clave para el éxito de la campaña, su aportación y el proyecto.
3. *La meta*: Muchos emprendedores que acuden a las plataformas de *Crowdfunding* pensando que son éstas las que los apoyan económicamente el proyecto, pero es un gran error. Las plataformas te podrá generar quizás el 10% de la recaudación, pero el 90% restante vendrá de la comunidad generada por el emprendedor. Por eso se recomienda tener un buen manejo de su red de contactos, de redes sociales y de los medios de comunicación que ayudan a la difusión del proyecto, finalmente esto será la clave para que la campaña tenga éxito.
4. *Seguimiento*: Las campañas de *Crowdfunding* tiene un plazo promedio de 30 días, pero no quiere decir que no se debe dar seguimiento a la campaña durante todo este periodo, día a día se tiene que alimentar la campaña, evitando que pierda la inercia y fuerza del lanzamiento. Para ellos es clave una buena planificación de mensajes, contenido y “sorpresas” que durante

los 30 días ayuden a mantener la atención, ilusión y ganas de apoyar el proyecto.

5. *El miedo al fracaso*: En ocasiones los emprendedores no lanzan sus proyectos por el “qué dirán” o por miedo al “fracaso”, lo cual es un gran error. En el *Crowdfunding* no hay fracasos. Si sale bien la campaña y logras alcanzar la financiación objetivo podrás lanzar tu proyecto al mercado pero, si no se logra obtener la cantidad requerida se aprende de la retroalimentación de la comunidad, su punto de vista de la idea de negocio y de la campaña. El emprendedor sabrá si el problema es que el producto no le gusta a la gente, o si no se ha preparado bien la comunicación, o si el público al que realmente se dirige no está interesado en el producto o servicio creado (Blog de *Crowdfunding México*, 2017). En mi opinión, es una forma de validar la idea, lo cual es necesario y muy recomendable.

Concursos

Consiste en eventos organizados por marcas, fundaciones o empresas interesadas en apoyar al ecosistema emprendedor. Lanzan convocatorias con requisitos que los interesados deberán cumplir para poder participar. Si son seleccionados, usualmente entran a diferentes etapas, como la presentación del *pitch* o discurso donde el emprendedor presenta el producto, servicio, idea de negocio o emprendimiento ante el público y el jurado. Al final de las etapas de selección se da un premio al proyecto ganador, éste premio puede ser en efectivo o en especie, como equipo de cómputo, maquinaria, etc.

Algunas de las convocatorias más conocidas son Premio Everis donde se busca una propuesta que tenga como objetivo la explotación de una innovación tecnológica, de gestión, social o ambiental en categorías como nuevos modelos de negocio en la economía digital, tecnologías industriales y biotecnología y salud (Premio Everis, 2019)

Por ejemplo, el Premio BLIS busca reconocer mediante apoyo monetario y un programa de acompañamiento en incubación y aceleración a los más destacados proyectos con componentes de sustentabilidad e innovación con valor ambiental, social y económico. Los postulantes deben estar en nivel licenciatura, posgrado o tener MiPyMEs con menos de 5 años de funcionamiento para poder entrar al concurso, y los premios van desde 20 mil a 100 mil pesos, además de la incubación del proyecto (Premio BLIS, 2019).

Subvenciones públicas, en otras palabras apoyos económicos por parte de Instituciones gubernamentales

Como otra alternativa de financiamiento existen las subvenciones públicas destinadas a la creación de empresas. Todos los gobiernos disponen de apoyos para la creación y mejora de empresas en su país por el valor aportado a la economía. Es relevante mencionar que la mayoría de las subvenciones no son a fondo perdido, lo que quiere decir que funcionan como préstamos pero sin algún tipo de interés o éstos suelen ser muy bajos comparados con otros tipos de entidades que proporcionan préstamos (Fleitman, 2017).

Uno de los mayores errores de los emprendedores cuando obtienen un apoyo o subvención para su empresa es pensar que ese dinero no se tiene que devolver o que se puede utilizar para aspectos externos a la misma, por lo que es importante una buena administración de éstos recursos financieros y tener siempre presente que existe el riesgo de adquirir una deuda. Depende de los apoyos públicos e instituciones, las características o condiciones que éstos tienen, detalles que se describirán más adelante (Fleitman, 2017).

En México, antes de la presidencia de Andrés Manuel López Obrador, existía el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tenía por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación,

competitividad y proyección en los mercados nacionales e internacionales para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomentaran la cultura y productividad empresarial.

Como organismo público especializado de vanguardia, tenía como fin fomentar e impulsar la cultura emprendedora; apoyar la creación y consolidación de micro, pequeñas y medianas empresas; facilitar el crecimiento de micro a pequeñas, de pequeñas a medianas y de medianas a grandes empresas; y potenciar su inserción exitosa y competitiva en los mercados internacionales. Sobre todo, ofrecer esquemas de financiamiento a quienes entraban y ganaban en las distintas convocatorias del INADEM. El acceso a capital en las primeras etapas les daba una posibilidad iniciar con los modelos de negocios a los emprendedores, ofrecía capacitación para desarrollar habilidades empresariales y acceso a nuevas Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's) con el fin de hacer más eficiente el desempeño de las empresas y generar más ingresos.

Hasta el momento el Gobierno de México no ha dado noticias contundentes si continuarán o desaparecerán los siguientes programas de apoyo a los emprendedores:

PRONAFIM: Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario

El Gobierno de México a través del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), emite convocatorias para la incubación de actividades y proyectos productivos. Convocatorias dirigidas a organizaciones dedicadas a desarrollar las capacidades financieras y empresariales de los microempresarios mediante procesos de incubación. Se busca que lleven a cabo un plan de negocios que les permita la comercialización de sus productos, vincularse a fuentes de financiamiento y a cadena de valor e incentiva la formalización de sus negocios (Gobierno de México en www.gob.mx).

La Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) del Gobierno de la Ciudad de México, brinda capacitación y asistencia técnica en los Centros de Acompañamiento Emprendedor (CAE), donde se orienta a emprendedores y empresarios proporcionando información en materia de constitución de empresas, incubación, registro de marca, programas y esquemas de apoyo que otorga el gobierno federal o local, etc. (Gobierno de la Ciudad de México en www.sedeco.cdmx.gob.mx).

Además, a través de su Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOS), que es un fideicomiso que tiene como objetivo crear, mejorar y fortalecer a las empresas mediante apoyos financieros y no financieros como capacitaciones empresariales y simuladores de financiamiento. Cabe mencionar que la sección de Trámites y Servicios FONDESOS en la página está en mantenimiento, por lo tanto, no se puede observar la información referente a la sección (Gobierno de la Ciudad de México en www.fondesos.cdmx.gob.mx).

Nacional Financiera (NAFINSA)

Es una Institución que forma parte de la banca de desarrollo del Gobierno Federal, y su función principal es fomentar el desarrollo de las micro, pequeña y mediana empresa, proporcionando financiamiento, capacitación y asistencia técnica, con el fin de promover el crecimiento regional y creación de empleos en México. Es un banco de segundo piso, es decir, no realiza operaciones directamente con el público en general sino a través de los bancos comerciales y con otros intermediarios.

Su misión Institucional es “Contribuir al desarrollo económico del país a través de facilitar el acceso de las micro, pequeñas y medianas empresas, emprendedores y proyectos de inversión, al financiamiento y otros servicios de desarrollo empresarial, como como fungir como administrador financiero o fiduciario y agente financiero del Gobierno Federal, que permita impulsar la innovación, mejorar la productividad, la competitividad la generación de empleos y el crecimiento

regional”. Hace sus funciones a través de programas como Programa Crédito PyME, Mujeres PyME, Capacitación empresarial, etc. Programas cuyos detalles que comúnmente se encuentran en la página web de NAFINSA pero actualmente presenta fallas, con la posibilidad de que las causas sean modificaciones en los programas por los nuevos cambios que está realizando el actual Presidente Andrés Manuel López Obrador.

Tras el cambio de gobierno, ha habido ciertos cambios relevantes en el ecosistema emprendedor en México. Para dar un ejemplo, la jefa de Gobierno de la Ciudad de México, Claudia Sheinbaum y el titular del Fondo para el Desarrollo Social, Fadlala Akabani, dieron a conocer los requisitos para acceder a los créditos de hasta 500 mil pesos para emprendedores. Dichos programas pretenden impulsar el autoempleo productivo así como la innovación y el desarrollo tecnológico en la ciudad. De igual forma, el Gobierno de la CDMX apoyará las iniciativas con capacitación, asistencia técnica y apoyo a la comercialización de sus productos. La mandataria expresó que su gobierno cuenta con un presupuesto de 400 millones de pesos para otorgar dichos créditos.

La Secretaría de Desarrollo Económico a través de FONDESOC ofrece créditos para el desarrollo, los tipos de créditos son:

- Financiamiento para Locatarios de Mercados Públicos – 25 mil pesos
- Microcrédito Especial para la Mujer – 25 mil pesos
- Financiamiento para el Emprendedor en Actividades Económicas tradicionales – 100 mil pesos
- Financiamiento para el Emprendedor en Sectores de Innovación – 200 mil pesos
- Micro, Pequeñas y Medianas empresas – 300 mil, 400 mil y 500 mil pesos respectivamente
- Financiamiento para las Empresas Culturales – 200 mil pesos
- Financiamiento para Sociedades Cooperativas – 300 mil pesos

- Mujeres Empresarias – hasta 500 mil pesos.
- Financiamiento para Tianguis y Mercados sobre ruedas hasta 20 mil pesos

Para cualquier persona que desee acceder a los financiamientos para MiPyMEs, los requisitos varían dependiendo el tipo de crédito, pero en general se requieren: documentos de identificación oficial, documentación de acreditación de personalidad jurídica y comprobante de domicilio.

A continuación se muestra una imagen de los distintos tipos de créditos que la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO) a través de FONDESOC ofrece.

#INFÓRMATE

LA SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO
A TRAVÉS DE FONDESOC OFRECE

CRÉDITOS PARA EL DESARROLLO

TIPOS DE CRÉDITOS

- 1 Microcréditos para la población en general hasta \$25,000.
- 2 Microcrédito especial para la mujer (nuevo) hasta \$25,000.
- 3 Financiamiento para el emprendedor en actividades económicas tradicionales hasta \$100,000.
- 4 Financiamiento para el emprendedor en sectores de innovación (nuevo) hasta \$200,000.
- 5 Financiamiento para Micros, Pequeñas y Medianas empresas hasta \$300,000, \$400,000 y \$500,000, respectivamente.
- 6 Financiamiento para Empresas Culturales hasta \$200,000.
- 7 Financiamiento para Sociedades Cooperativas hasta \$300,000.
- 8 Financiamiento para Mujeres Empresarias hasta \$500,000.
- 9 Financiamiento para Locatarios de Mercados Públicos hasta \$25,000.
- 10 Financiamiento para Tianguis y Mercados sobre ruedas hasta \$20,000.

TASA DE INTERÉS DE
6%

y **0%** para Programa Emergente de Microcréditos que otorga 6 mil pesos a Pequeños Negocios en Zonas de Alta Marginación.

#CiudadDeDerechos **iPor una ciudad más incluyente!** GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO

Figura 5. Créditos para el desarrollo - Gobierno de la Ciudad de México

Incubadoras y aceleradoras

Las incubadoras son empresas o centros cuyo objetivo principal es crear y desarrollar pequeñas empresas y apoyarlas en sus primeras etapas de vida. La

mayoría proveen espacios físicos, acceso a equipo de cómputo, pero sobre todo asesoría en la creación del modelo y luego plan de negocios, así como el acceso a programas de financiamiento, bajo esquemas de bajos costos como lo son los relacionados con el apoyo gubernamental. También suelen ofrecer capacitación empresarial en marketing, ventas y finanzas (Solís, 2018).

En cambio, las aceleradoras se enfocan en empresas que ya están en desarrollo o funcionamiento, buscan convertir ideas sólidas y probadas en mejoras, crecimiento y beneficios más tangibles.

Uno de los grandes beneficios al estar en éste tipo de organizaciones son las reuniones de networking, cuyo fin es buscar establecer alianzas estratégicas con otros emprendedores o inversionistas.

Para orientación y vinculación con instituciones públicas y privadas (capacitación e incubación) se puede encontrar en:

- ❖ Incubadora de empresas creativas – FONDESO
- ❖ Fundación ProEmpleo
- ❖ Innova UNAM

Para orientación y vinculación con Aceleradoras de Empresas y con Consultoría Especializada se puede adquirir información en:

- TechBA Aceleradoras de Empresas Tecnológicas
- Impulsa Aceleradora de negocios
- Red de Aceleradoras de Empresas
- IDEArse de la Universidad Anáhuac
- New Ventures México
- COMPITE
- FUNDES La red de soluciones empresariales

Para *orientación sobre apertura de empresas, trámites empresariales federales y locales* se puede consultar:

- Nacional Financiera
- Secretaría de Economía
- ABM (Asociación de Bancos de México)
- BBVA Bancomer
- Banamex
- Banorte
- IXE
- Bancomext
- Banco Azteca
- Santander

De acuerdo a la situación actual en el ecosistema emprendedor de México proponemos que las mejores de opciones de financiamiento son:

1. Triple F (*friends, family and fools*)
2. Financiamiento colectivo o *Crowdfunding*
3. Concursos
4. Incubadoras y aceleradoras
5. Apoyo gubernamental
6. Capital de riesgo o inversionistas ángeles
7. Préstamos bancarios

Pero nunca se debe perder de vista que cada emprendimiento y emprendedor están en una situación única, por lo que se debe analizar de forma específica para elegir la mejor opción de financiamiento.

En la siguiente tabla se recopilaron las características generales, el monto aproximado, las ventajas y desventajas de las opciones de financiamiento.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de las fuentes de financiamiento en México

Fuente de financiamiento	Características generales	Monto aproximado	Ventajas	Desventajas
Triple F (<i>friends, family and fools</i>)	Consiste en pedirle dinero a gente que confía en ti como amigos, familia y algún otro tonto (como se dice en inglés).	Pequeño, no mayor a 500,000 pesos. Es muy raro que se pueda levantar más.	Se puede conseguir dinero muy rápido, sin historial, sin intereses y comúnmente no se tiene que regresar el monto.	Puede traer problemas con el negocio o personales.
Crowdfunding	<p>Plataformas donde se publica el proyecto y la gente invierte en él.</p> <p>Se requiere realizar una campaña de publicidad y promover la inversión.</p> <p>Se debe incluir el proyecto, recompensas y dar seguimiento.</p>	Hasta 2 millones de pesos.	<p>Inversión más por afinidad.</p> <p>Se puede conseguir dinero muy rápido, sin historial, sin intereses y comúnmente no se tiene que regresar el monto, se tiene un sistema de recompensas.</p> <p>Acompañamiento.</p>	<p>Pocos inversores existentes.</p> <p>Mucha gente invierte pequeñas cantidades.</p> <p>La campaña es por tiempo limitado.</p>
Concursos	Convocatorias organizadas para apoyar al ecosistema emprendedor.	Entre 100,000 pesos hasta premios de 10 millones de pesos.	Recibir recursos sin demasiadas restricciones para destinarlos a los proyectos.	Premios no alineados con las necesidades, no se puede validar la propuesta.

<p>Incubadoras y aceleradoras</p>	<p>Crean y desarrollan proyectos.</p>	<p>Comúnmente no dan recursos económicos, sólo el acercamiento a posibles fuentes de financiamiento.</p>	<p>Proveen espacios físicos, asesoramiento y capacitación.</p> <p>Fomentan el <i>networking</i>. Acercamiento a posibles inversionistas y otras fuentes de financiamiento.</p>	<p>El emprendedor puede caer en un ciclo de parálisis por análisis (creer que nunca está listo). Posible desvío de la propuesta original.</p>
<p>Apoyo gubernamental</p>	<p>Recursos públicos dirigidos al ecosistema emprendedor.</p>	<p>Hasta 500,000 pesos.</p>	<p>Ofrecen capacitación empresarial.</p>	<p>Los procesos de las convocatorias son muy largos.</p> <p>Existe riesgo de corrupción o desvío de recursos.</p>
<p>Capital riesgo e inversionistas ángeles</p>	<p>Particulares que buscan invertir en proyectos.</p> <p>Inversionistas que asumen el riesgo.</p>	<p>Entre 95,000 y 500,000 pesos.</p>	<p>Pueden aportar recursos económicos, asesoría y alianzas estratégicas.</p>	<p>Los montos son limitados y el inversionista se queda con un porcentaje de la empresa nueva.</p> <p>El monto aportado en ocasiones se debe devolver.</p> <p>El inversionista tiene voz y voto. Los recursos son destinados como el comité decide.</p>

Préstamos bancarios	<p>Tasas de interés desde 5% a 30% (el promedio es de 14.59%).</p> <p>Plazos desde 12 meses hasta 10 años.</p> <p>Se requieren buen historial crediticio, identificación oficial, RFC, tener garantías y avales.</p>	Desde 20,000 hasta 8 millones de pesos.	El emprendedor puede decidir el uso de los recursos.	<p>Se necesitan muchos requisitos y altas tasas de interés.</p> <p>Independientemente del éxito o fracaso del negocio, el monto se debe pagar el monto.</p> <p>En ocasiones el banco pide ventas mínimas, más de 2 años de operación, bien raíz en garantía, edad mínima de 25 y máxima de 70 años, ingreso comprobable, acta constitutiva y declaraciones de impuestos.</p>
---------------------	--	---	--	--

Elaboración propia de información recopilada de diversas fuentes incluidas en el texto.

En conclusión, la elección de financiamiento es una decisión importante dentro de la empresa, se deben conocer ventajas y desventajas de cada uno de los tipos y se recomienda ampliamente realizar un análisis para poder determinar el tipo de financiamiento o la combinación más óptima. Cada empresa cuenta con un estado único, por lo que se requiere elegir la mejor opción para su beneficio y no para se vea perjudicada.

Otra opinión contrastante es que el error del emprendedor es creer que sin capital no puede desarrollar o hacer crecer un negocio. John Mullins en su libro titulado “*The Customer-funded Business*” habla de éste error.

Lo primero que hace un emprendedor o empresario cuando necesita hacer un negocio, piensa en buscar capital emprendedor. Mullins opina que la comunidad

de inversores nos han hecho creer que sólo de éste modo se puede desarrollar un negocio. Pero la mayoría de los emprendedores no necesitan levantar capital, ya que la salida fácil es conseguir capital, lo difícil es hacer un producto que los clientes estén dispuestos a pagar. Las empresas más exitosas, en la mayoría de los casos no recurren a capital emprendedor.

La solución que propone Mullins es financiar la empresa con el dinero de los clientes, lo cual le permite al emprendedor encontrar un equilibrio entre consumir efectivo y generarlo. Por lo tanto, existen cinco modelos en donde los clientes pueden financiar el crecimiento de la nueva empresa:



Figura 6. Modelos de obtener financiamiento de los clientes

A continuación se describen cada uno de éstos modelos:

❖ **Modelo intermediador:**

Son las empresas que reúnen a compradores con vendedores; no poseen o tocan los productos que se compran y venden.

Algunos ejemplos son empresas como Uber, Airbnb, Amazon, todos estos cobran por reunirlos a través de la plataforma.

❖ **Pago por adelantado:**

El vendedor pide a los clientes que paguen por adelantado, inclusive lo hace antes de producir o crear los productos o servicios ofrecidos.

El ejemplo fue Michael Dell, quien en sus inicios, le pedía a sus clientes que pagaran por sus computadoras antes de que fueran hechas.

❖ Por suscripción:

Es el modelo donde el cliente acepta comprar bienes o servicios que se entregan y pagan repetidamente por un periodo prolongado.

Algunas empresas que usan este modelo son: Netflix, revistas, periódicos y gimnasios.

❖ Escasez:

Los modelos de escasez son aquellos donde el vendedor restringe lo que está disponible a la venta, tanto en tiempo como en cantidad, el proveedor recibe el pago después de realizada la venta.

Apple utilizada ésta técnica.

❖ Servicios a productos:

La empresa comienza ofreciendo servicios personalizados o adaptados a un cliente. Eventualmente, desarrollan soluciones estandarizadas y empaquetadas que pueden venderse por sí mismas.

¿Cuándo se deben utilizar éstos 5 modelos de obtener financiamiento a través de los clientes?

- 1) Se debe analizar el negocio y cada uno de los 5 modelos, para saber cuál de ellos se ajusta o es más conveniente para el negocio.
- 2) No se debe copiar exactamente los modelos de otras empresas, sino adecuarlos a la empresa.

Mullins aconseja que antes de financiar el negocio con capital emprendedor o capital privado, se analice la posibilidad de financiarlo a través de los clientes,

utilizando alguno de éstos 5 modelos. Conseguir efectivo a través de los clientes suele ser más sano en cuanto a finanzas que entregar un alto porcentaje del negocio a un inversor privado, pagar intereses altos o vender activos personales.

9.3 *Pitch*: ¿Cómo vender la idea de negocio al inversionista o vender el producto o servicio al consumidor?

El emprendedor necesita comunicar de manera efectiva su idea, vendérsela tanto al inversor como a los consumidores. Este paso es fundamental en cada etapa del negocio.

La revista *Entrepreneur* publicó un artículo llamado “¿Cómo hacer un *pitch* exitoso?”, escrito por Francisco García Pimentel. Da a conocer 8 puntos clave que los emprendedores deben incluir en su discurso o *pitch* como lo vemos en programas de televisión como *Shark Tank*, donde muestran sus productos o servicios a inversionistas, buscando obtener financiamiento y asesoramiento empresarial para desarrollar sus negocios.

En ocasiones surgen ideas que en el momento parecen millonarias, al día siguiente la idea muere, se olvida o se deja en el cajón de las súper ideas.

Presentar una idea de negocio ante un panel de inversionistas no es algo fácil, puede ser la oportunidad de hacer la idea de negocio en realidad. A lo largo de nuestra vida se tienen distintas oportunidades para presentar nuestras ideas a un público especializado y difícil. Tal vez se requiera levantar capital para el negocio o una idea nueva que posiblemente puede funcionar en la empresa donde se labora o convencer a un cliente difícil, o algo muy común saber vender tu idea, convencer al cliente que compre tu producto y no el de la competencia.

Nunca se debe perder de vista que se tiene poco tiempo y debemos transmitir el valor que aporta el producto o servicio al cliente, la problemática que resuelve y sus beneficios, pero sobre todo, crear interés en él.

Algunos elementos que influyen en el discurso o “*pitch*” son:

- La historia importa o también llamado “*Story telling*”: Tiene un gran peso de importancia la experiencia y las cosas que el producto transmite. La historia y la razón de un emprendimiento pueden ser fundamental y decisivos en el *pitch*.
- Material de apoyo: Muchas veces se piensa en algún tipo de proyección, presentación o video, pero no es lo único que se puede utilizar, hablando del material de apoyo, no hay que limitarse. Se recomienda usar muestras del producto, accesorios o elementos creativos para hacerse notar. La fortuna favorece al valiente, en ocasiones las ideas más absurdas y ridículas pueden ser buenos negocios, pero el producto no se venderá solo, ese es el trabajo del emprendedor al presentar su idea de negocio.
- Humor: Hacer sonreír o reír al inversionista, manda el mensaje inconsciente de señales de confianza y de éste modo están más dispuestos a escuchar atentamente y creer en lo que se les dice. Es esencial no abusar de éste factor, para no caer en lo informal o grosero.

La palabra “negocio” aunque suena seria, aburrida y formal, no siempre lo es. Las personas cada vez más gastan su dinero en experiencias y ofrecerles una experiencia memorable hará que te recuerden y sea muy probable que estén interesados en saber más del producto o servicio, incluso de invertir en tu idea de negocio.

- Resuelve un problema: Una forma de iniciar con este proceso es utilizar la recomendación del fundador de Virgin, Richard Branson dice “la forma más sencilla de encontrar un negocio es buscar algo que odies... y solucionarlo”.

Los productos más maravillosos y rentables son aquellos que te hacen pensar: “¿por qué no pensé eso antes?” Cosas aparentemente más sencillas y obvias, en la que nadie había pensado o hecho algo, son en las que los inversionistas están interesados.

Es importante que se aplique el pensamiento creativo para encontrar soluciones a los problemas actuales y dinámicos, pero siempre existentes. Y es común pensar que con el gran avance de la tecnología y con el gran número de productos en el mercado, ya todo está inventado, pero la realidad es que siempre hay nuevos problemas que resolver, o nuevas formas de solucionarlos y satisfacer las necesidades de los clientes. Es ese el momento donde se requiere mayor observación, reflexión, creatividad e innovación para el desarrollo de nuevos productos o servicios atractivos y útiles para los consumidores.

- Conocer TU negocio: Antes de presentar un producto o idea ante un panel de inversionistas se tiene que desarrollar y ejecutar la idea, para conocer todos los números a fondo y validar la idea, es decir, comprobar que si hay clientes que compren el producto o servicio. También sirve para conocer la opinión del cliente al tener la experiencia y de éste modo mejorarla.

Es fundamental conocer ¿cuánto cuesta? ¿Cuántos se pueden hacer-capacidad de producción? ¿Cuál es el mercado objetivo? ¿Cuál es la ganancia? ¿Cuál es el retorno sobre inversión?, etc. cuestiones de las cuales los inversionistas están interesados en saber para tomar la decisión de invertir en el proyecto, la realidad es que sólo invertirán si creen que es rentable. La duda nunca da confianza. Esto no significa que el emprendedor deba saber absolutamente TODO o que no pueda pedir consejo, es más debe estar abierto a opiniones.

- Admitir opiniones: El emprendedor suele estar enamorado de su producto o servicio, pero si se quiere que otros se arriesguen por el proyecto, se tiene que estar dispuesto a escuchar la opinión y el consejo del panel de inversionistas, tener la inteligencia emocional necesaria para recibir y adoptar los cambios necesarios. No se debe olvidar que el proyecto es del emprendedor y tiene derecho a defenderlo, tiene que tener claro la línea que no está dispuesto a cruzar, pero no dejar que su ego impida ver buenas ideas.
- Interactuar: Pensar que la presentación del proyecto es estrictamente una conferencia, monólogo o clase no suele ser atractivo para los inversionistas. En vez de eso, visualizarla como una charla. Se recomienda iniciar con preguntas como ¿Han tenido alguna vez este problema? ¿Se han sentido alguna vez así? ¿No les gustaría...? y dejar que el interlocutor responda. A pesar de que la presión esté sobre ti y tu producto, dejar que tu público hable es muy bueno. En otras palabras: deja que ellos mismos hagan la venta.

Permitir que prueben tu producto, que los inversionistas decidan qué calificativos ponerle, ya que ellos son quienes tienen la experiencia con tu producto. Dialoga, ríe y comenta sus reacciones. Dejar que comenten entre ellos hará una situación de igualdad, la gente confía en sus iguales.

No se debe olvidar que el emprendedor no es el experto que va enseñarles; pero tampoco el pobre que va a rogarles que inviertan en su idea de negocio. Es un socio de negocios con una gran oportunidad. La forma en la que se interactúe será la clave. Es importante tener en mente que no sólo están invirtiendo en el producto, también invertirán en el emprendedor.

- Incluso los inversionistas tienen corazón: Es absolutamente necesario que el negocio sea rentable, el producto vendible y el sistema funcione. A

ningún empresario o inversionista le gusta tirar dinero por el drenaje. La capacidad de inspirar y ayudar a otros puede ser el diferenciador potente del emprendedor. Frases como “nuestro producto empodera a mujeres y mamás trabajadoras que quieren cuidar a su familia, ganar dinero y ayudar a su comunidad” o “queremos ayudar a resolver un problema ecológico y social” pueden influir en los sentimientos de los inversionistas, mientras sean reales.

A todos los emprendedores les motiva el dinero, pero las personas que ya tienen dinero tienen motivaciones más grandes que sus bolsillos. Un proyecto que los haga más ricos y apoye una causa que ellos defienden, seguramente será un proyecto difícil de rechazar.

- No dejar pasar las oportunidades de hablar: La vida presenta oportunidades únicas de hablar con personas que pueden cambiar el rumbo de la idea de negocio o de la vida del emprendedor, es importante no dejarlas pasar. Conocer el producto o servicio en su totalidad y estar siempre preparado es la obligación del emprendedor, debido a que la oportunidad podría aparecer en el momento menos esperado.

Nancy De la Garza, colaboradora de la revista *Entrepreneur* expone 3 claves fundamentales al vender la idea, y es que en ocasiones se tiene una gran propuesta o idea de negocio pero al momento de querer comunicarla no se logra el impacto o los resultados esperados.

Las ideas se han convertido en la moneda de cambio del siglo XXI, así que saber transmitir las es una gran ventaja. La gran mayoría de las buenas ideas pierden su influencia porque carecen de 3 cualidades importantes para inducir una acción. Carmin Gallo en su libro llamado *Habla como en TED* menciona “El valor de las ideas se mide por las acciones que desencadenan”.

Las 3 claves para vender una idea de negocio son:

1. *Que sea fácil de entender*

Una buena idea debe poder resumirse en una sola oración. Se requiere simplificar para su mejor entendimiento, a causa de que el cerebro tiende a guardar la imagen general de cualquier concepto o evento, no guarda detalles, esto con el fin de almacenar de manera eficiente la información. Richard Branson, fundador de la compañía Virgin, ha mencionado que si los emprendedores no son capaces de resumir su idea de negocio en una sola oración no haría negocios con ellos.

En el libro “Reglas del cerebro”, John Medina dice que el conocimiento experto no es aquel que se compone de miles de detalles, sino el que tiene muy claras unas grandes ideas generales.

Una buena idea debe ser:

- ✓ clara
- ✓ concisa
- ✓ fácil de digerir

El perfecto ejemplo de esto lo aplica Google diciendo: “La información del mundo a un solo clic”. Es muy claro lo que ofrece Google en una sola oración. Una vez que queda clara la idea principal o un panorama general de la idea de negocios, podemos adentrarnos en los detalles.

2. *Que sea memorable*

Implica que tenemos que hacer que las personas recuerden nuestra idea, posicionarla en su memoria. Si solo hablamos de lo que a nosotros nos interesa no seremos recordados, al contrario debemos expresar por qué le debe importar a la audiencia y cómo se verán beneficiados con nuestro producto o servicio. Como emprendedores es recomendable apoyarse en

estadísticas, un ejemplo de esto es Steve Jobs cuando presentó el iPod, donde pudo haber dicho que vendía un almacenador de música de 5 gigas, pero si lo hubiera dicho de ésta forma no hubiera causado el mismo impacto. Dijo “1.000 canciones en tu bolsillo”, frase donde utilizó estadísticas y las puso en contexto, lo cual provocó un gran impacto en la audiencia.

3. *Que sea emocional*

Por naturaleza, el cerebro recuerda los elementos emocionales de una experiencia vivida, mejor que cualquier otro aspecto o detalle y se encuentra más activo cuando escuchamos historias. Esto se puede lograr de distintas maneras, pero una herramienta que se ha utilizado y es muy efectiva es contar historias o también conocida como “*Story telling*”, es relevante contar historias porque estas hacen que los conceptos e ideas se vuelvan tangibles.

Además de los puntos anteriores, es recomendable utilizar alguno de los 3 tipos de historias al exponer una idea de negocio:

- A. Historias personales relacionadas con el tema de conversación.
- B. Historias de otras personas que han aprendido una lección con la que el público se pueda sentir identificado
- C. Historia de éxito o fracaso de algún tipo de marca o producto conocido por la audiencia.

Una historia impactante puede persuadir a clientes, empleados, inversionistas y cualquier persona que pueda estar interesado en el producto, servicio, o idea puede generar un vínculo con el que la escucha, lo que es beneficioso para el emprendedor.

La clave de cualquier líder y emprendedor es tener la capacidad de transmitir de manera exacta las ideas e inspirar a los demás a hacerlas propias. Hoy en día quién sabe comunicar mejor, sobresale.

Warren Buffett, presidente y CEO de Berkshire Hathaway, dice: “Si uno no puede comunicarse, hablar con otras personas y transmitir sus ideas, está limitando su potencial”.

Lisa Calhou, habla de la actitud al vender una idea de negocio, las palabras y la imagen son factores relevantes en la búsqueda de capital. Una camisa arrugada o un mal chiste generan un impacto subliminal negativo hacia el inversionista, y a veces un error como este puede destruir un *pitch* o una idea de negocio perfecta. Existen grandes ideas de negocios o *startups* grandiosas que fracasan al querer conseguir financiamiento, en general no es por un defecto de la empresa, sino de la manera en que el emprendedor presenta su idea de negocio, por lo tanto, se debe evitar cometer errores al presentar una idea de negocio ante inversionistas, algunos de los errores más comunes son:

i. No hacer contacto visual

Hacer contacto visual con los inversionistas o la audiencia es fundamental para proyectar confianza, apertura y credibilidad.

ii. No vestirse adecuadamente

Una presentación descuidada puede reflejar que el emprendedor es descuidado, que no tiene disciplina para administrar múltiples prioridades o que no puede ajustarse a la audiencia, habilidad necesaria para el desarrollo de un negocio.

iii. Usar diapositivas saturadas

Las presentaciones saturadas de información obligan a los inversionistas a ignorar las palabras del emprendedor mientras trata de traducir las

diapositivas. Es recomendable usar textos e imágenes que potencialicen el *pitch* y ensayar sin las diapositivas para aprender y entender que el punto focal es el emprendedor.

iv. *Contar una historia desde la perspectiva equivocada*

Se puede elegir contar la historia de un cliente o la industria del producto que vendes, pero siempre se debe ajustar el *pitch* a la perspectiva del inversionista meta.

v. *Hacer un chiste a expensas del inversor*

Estar nervioso o incómodo sobre pedir financiamiento no es excusa para hacer chistes inapropiados, irrespetuosos o con una actitud altanera.

vi. *No hablar en el idioma de la audiencia*

La presentación debe ser fácil de entender, porque hablar con muchos tecnicismos hará que la audiencia pierda la atención. Para crear un negocio se debe ser capaz de hablar con toda clase de perfiles.

vii. *Hacer una entrada exagerada*

La clave es cautivar la atención de la audiencia, sin exagerar en las acciones, verse natural y no desesperado. El tener inversionistas frente al emprendedor e interesados en escucharlo, significa que tiene su atención pero el reto es mantenerla. El *pitch* no debe ser aburrido, sino informativo y atractivo, pero no tiene el fin de entretener.

“La mejor forma de hacer un *pitch* es permitir que la pasión y la visión del emprendedor sean las que atraigan la atención del cliente, inversionista o la audiencia en general”.

Jürgen Klaric menciona en sus conferencias alrededor el mundo que el emprendedor al vender su idea, producto o servicio debe ser racional y emocional,

porque somos seres humanos y es una forma de crear un vínculo con el receptor. Es importante cumplir con lo que se promete, tener disciplina y confianza, aspectos que deben transmitirse durante un *pitch* de venta.

Ninguna venta o propuesta de inversión está garantizada, el emprendedor debe aceptar un no por respuesta, pero sobre todo pensar en cómo mejorar su discurso, mejorar su producto o servicio y conocer mejor a su mercado, para que en la siguiente oportunidad aumenten las posibilidades de buenos resultados. En su libro “*Véndele a la mente y no a la gente*” menciona que todo emprendedor debe aprender a hablar en público, que comunique su idea de manera efectiva, escuchar al cliente, lo que necesita y su opinión de la experiencia de compra, lo que le dará al vendedor las herramientas necesarias para vender, tomando en cuenta que no debe rogar porque se le compre, sino que el cliente quiera comprar el producto porque le soluciona un problema o satisface su necesidad.

Para poder vender una idea de negocio, una *startup*, un producto o servicio es sumamente importante conocerlo a fondo, aprender a describirlo y comunicar de manera efectiva para poder atraer inversionistas y clientes.

Al describir el negocio se debe incorporar un poco de historia, cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los acontecimientos más importantes que hayan transcurridos durante su desarrollo y crecimiento.

Cuando se habla de una empresa que ya está funcionando se aconseja incluir lo siguiente:

- *Historia de la empresa:* ¿Cuándo se fundó? ¿Quién la fundó? ¿Cuál fue la razón o motivaciones para fundarla? ¿Cuál es el giro de la empresa y cómo ha evolucionado hasta ahora? ¿Qué productos o servicios ofrece? ¿Quiénes son sus clientes?

- *Análisis de la industria:* ¿Cómo se encuentra la industria o el sector donde se encuentra el negocio? La industria ¿en qué etapa está? en crecimiento, en madurez o en proceso de muerte. ¿Qué variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas o legales, y si pueden influir a nivel local, regional, nacional o global, de manera positiva o negativa?

- *Productos y servicios ofrecidos*

¿Qué beneficios ofrecen? ¿Cuáles son los atributos y características distintivas de dichos servicios o productos? ¿Quiénes son sus clientes finales? ¿Quién elige el producto y quién paga por él? ¿Cuál es la propuesta de valor y por qué es relevante y atractiva para los clientes? ¿Quiénes son los competidores y sus principales proveedores? ¿La empresa tiene alguna ventaja competitiva? ¿Cuál es la ventaja competitiva que tienen y cuáles son las estrategias para mantenerla a través del tiempo? ¿Cuáles son los objetivos empresariales y qué acciones se llevarán a cabo para poder lograrlos? ¿Todos los procesos son realizados por la empresa o tienen tercerización de procesos (*outsourcing*)?

- *Información económica y financiera*

Es indispensable presentar los estados financieros de los previos dos o tres años, lo que permite conocer la situación económica y financiera de la empresa en términos de liquidez, rentabilidad, solvencia y gestión financiera.

- *Equipo empresarial y gerencial*

Los inversionistas interesados requieren conocer quiénes serían sus socios en caso de establecer una relación empresarial. Se debe contestar a las siguientes preguntas ¿Quiénes son los accionistas y qué porcentaje del total de acciones de la empresa tiene cada uno de ellos? ¿Cuáles son los puestos claves de la empresa y qué estrategias se han empleado para atraer a las personas con el perfil adecuado a éstas posiciones dentro de la

organización? ¿Se trabaja en equipo? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa y de cada uno de los miembros del equipo, y del equipo empresarial y gerencial en su conjunto?

Si se quiere vender, el emprendedor debe conocer su idea de negocio, producto o servicio que ofrece pero aún más importante debe conocerse a sí mismo, adquirir un pensamiento exitoso, tener o haber desarrollado las habilidades de un emprendedor para poder ser líder de su proyecto y poder proyectarlo ante los inversionistas y los consumidores.

El emprendedor que tiene clara su idea de negocio, conoce a sus clientes, domina su producto o servicio a vender, y sabe qué necesita para desarrollar su empresa y lo sabe transmitir, es mucho más probable que venda, que logre obtener financiamiento y fidelidad de sus clientes. Pero una herramienta muy útil para tener una visión general y global del negocio es el modelo de negocio y la más utilizada es llamada CANVAS.

9.4 CANVAS: Modelo de Negocios

Yves Pigneur y Alexander Osterwalder generaron un lienzo de modelo de negocio llamado CANVAS, cuyo objetivo es describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio. Todo modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El modelo CANVAS está compuesto por nueve módulos:

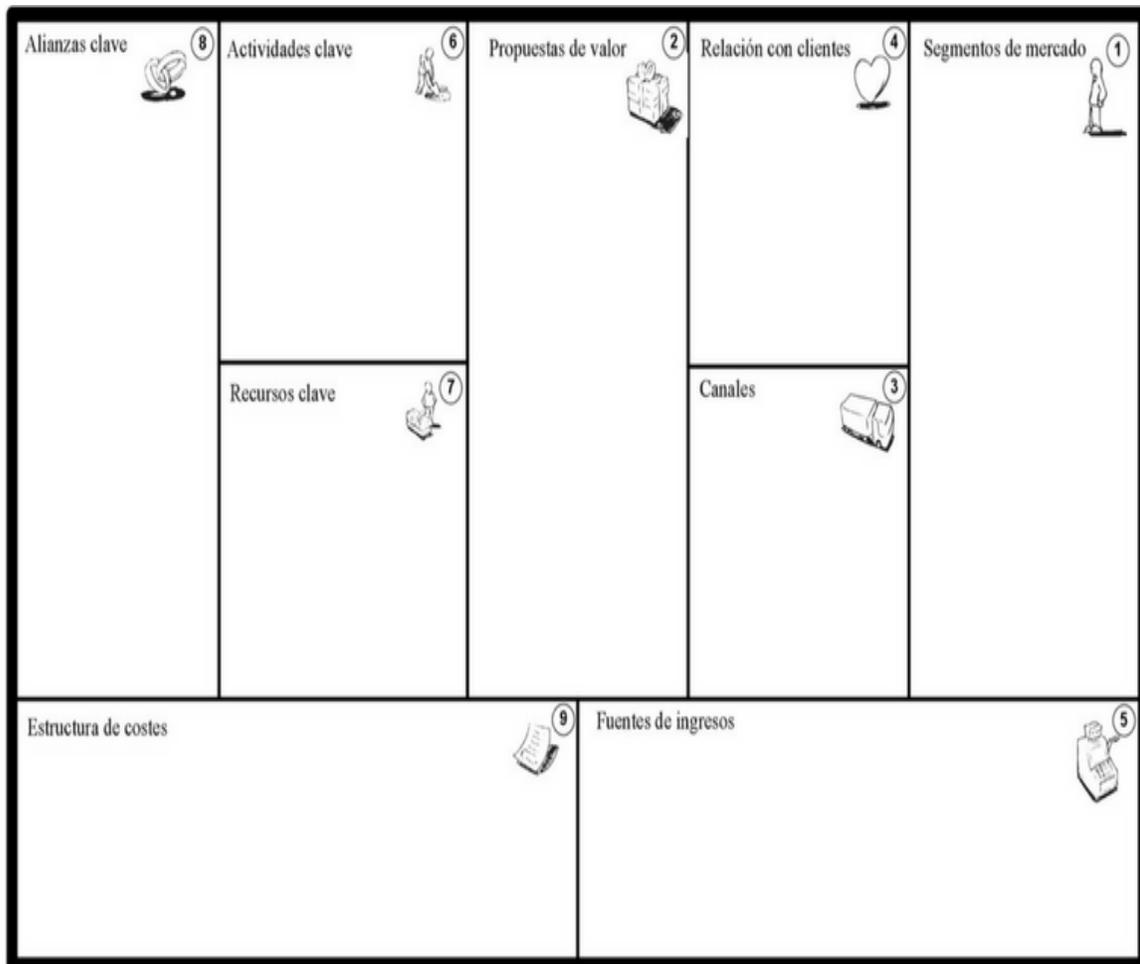


Figura 7. Plantilla del modelo de negocio CANVAS

1- Segmento de mercado

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo sin no tiene clientes, y es importante aumentar la satisfacción de los mismos, por lo que es recomendable agruparlos de acuerdo a sus necesidades, comportamientos y atributos comunes. La empresa debe seleccionar el segmento de mercado a satisfacer, con una decisión fundamentada, es decir, el estudio de mercado. Una empresa atiende a uno varios segmentos de mercado, pueden ser grandes o pequeños.

Se debe preguntar: ¿Para quién creamos valor? y ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

2- Propuestas de valor

Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente elija una empresa u otra; su finalidad es solucionar un problema y/o satisfacer una o más necesidades de los clientes. Las propuestas de valor son un conjunto de servicios o productos que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado y delimitado. Es decir, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas competitivas que la empresa y/o el emprendedor ofrecen a sus clientes.

El objetivo de una empresa es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

Una propuesta de valor debe crear valor para un segmento de mercado gracias a la mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos como precio, velocidad del servicio, etc. o cualitativos como diseño, experiencia del cliente, etc.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas o ideas ya existentes pero incluyen alguna característica o atributo adicional.

Se debe preguntar: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3- Canales

Este módulo explica como la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y ofrecerles la propuesta de valor antes establecida. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la organización y los clientes. Sus principales funciones son: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor, permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos, transmitir a los clientes la propuesta de valor, ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa, entre otras.

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Se debe preguntar: ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4- Relaciones con clientes

Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con sus clientes. Cada empresa debe definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento del mercado elegido. Esta relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones pueden basarse en los siguientes objetivos: captación de clientes, su fidelidad o estimulación en las ventas.

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

Se debe preguntar: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su costo? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

5- Fuentes de ingreso

El presente módulo se refiere al flujo de efectivo que genera una empresa, se calculan los beneficios, restando los gastos a los ingresos. Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

Se debe preguntar: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto aportan las diferentes fuentes de ingresos?

6- Recursos clave

Se describen los activos más importantes para que el modelo de negocio funcione. Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes mencionados. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Estos recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la organización puede ser propietario, alquilarlos o los puede obtener de sus socios clave.

Se debe preguntar: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

7- Actividades clave

Se describen las acciones fundamentales que debe emprender una empresa para que el modelo de negocio funcione. Se llevan a cabo una serie de actividades clave para lograr llevar la propuesta de valor a los clientes. Estas actividades son las acciones más importantes para que la empresa tenga éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones sanas con sus

clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Se debe preguntar: ¿Qué actividades requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

8- Asociaciones clave

En este módulo se especifica la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Las empresas exitosas crean alianzas por distintos motivos como optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos y adquirir recursos. Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

En general se pueden hablar de cuatro tipos de asociaciones entre organizaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. *Joint Ventures* o también llamadas empresas conjuntas, asociación cuyo objetivo es crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente – proveedor, cuyo fin es garantizar la fiabilidad de los suministros.

Se debe preguntar: ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

9- Estructura de costos

Se deben describir los principales costos en los que se incurre al trabajar con el modelo de negocio propuesto, incluyendo la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de

ingresos que también generan un costo. Es más sencillo calcular los costos una vez que se hayan definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, cada modelo de negocio tiene diferente estructura de costos, unos implican más costos que otros, por lo tanto, es importante analizar cuidadosamente cada área de la empresa. Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos. Hoy en día se han desarrollado múltiples modelos de negocios completamente centrados en estructuras de costos reducidos.

Se debe preguntar: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes o propios al modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Es sustancial saber que los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio, siempre en busca de optimizar el uso de los recursos disponibles. Sin embargo, las estructuras de bajo costo son fundamentales en algunos modelos que en otros, por lo que resulta útil distinguir entre dos clases de estructuras de costos: según costos (cuyo fin es reducir gastos en donde sea posible, este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, trabajar con el máximo uso posible de sistemas automatizados y un elevado grado de subcontratación) o según valor (como algunas empresas que consideran que los costos de su modelo de negocio sea prioridad, sino prefieren centrar, aunque existen modelos que se encuentran entre éstos dos extremos).

Es necesario conocer el entorno de la empresa para crear modelos de negocios fuertes y competitivos. Así como la comprensión de los cambios que se producen será de gran ayuda para adaptar y mejorar el modelo de negocio a las fuerzas externas con mayor eficiencia; porque un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno actual, podría quedarse obsoleto mañana, por lo que es

indispensable analizarlo y actualizarlo de forma continua, preparándose y adaptándose a los cambios.

9.5 El emprendedor: Un líder

El éxito puede parecer un gran misterio, en ocasiones se piensa que es cuestión de suerte o destino, pero existen ciertos comportamientos que pueden fomentar el éxito, son cambios de hábitos que pueden traer muchos beneficios.

Las personas exitosas también tienen emociones, como cualquier ser humano, pero a diferencia de muchos otros “manejan sus emociones con inteligencia”. Las personas mentalmente fuertes son muy conscientes de cómo sus emociones influyen en sus pensamientos y comportamientos, monitorean las fluctuaciones en sus emociones a lo largo del día (Klaric, 2017).

Otro comportamiento común entre los grandes empresarios, es la *gratitud*, William Hurst destaca que la gratitud es un factor importante. Aprender a dar sin pedir nada a cambio. Un ejemplo de esto es Doug Conant, ex CEO de las sopas Campbell, que durante su dirección envió más de 30,000 notas de agradecimiento manuscritas a los empleados y clientes.

Kyriacos Antoniou describe que la gente exitosa suele ser *consciente*, lo que incluye ser organizados, responsables, trabajadores y controlan sus impulsos. Las personas conscientes establecen y alcanzan metas, a pesar de los obstáculos.

Deependra Dobriyal, menciona que para tener éxito se tiene que: “*escucha más*, habla menos, sé atento en cada reunión, escucha a todo el mundo, no importa lo inútil que creas que son sus ideas”. Mientras que otro emprendedor como Dave Kerpen (fundador y CEO de Likeable Local) coincidía en la importancia de la habilidad de escuchar en los negocios y en general en la vida, habilidad que suele ser subestimada. Kerpen en su libro titulado “El arte de la gente” menciona que “la gente quiere hablar de sí misma, escuchar y dejar que la gente hable es clave para ganarlos en la vida, en los negocios y en todas las relaciones humanas”. Por

lo tanto si queremos saber la necesidad de la gente, debemos escuchar atentamente, crear una solución y conectar con la gente para que la compre, debemos escuchar lo que quiere decir y lo que siente.

Waqar Ahmed encontró que algo común entre las personas más exitosas del mundo y grandes emprendedores y empresarios, tienen un gusto y hábito por la *lectura*. Algunos son Warren Buffett, Mark Zuckerberg y Elon Musk quien aprendió a construir cohetes leyendo libros. Ahmed da como consejo: “Basta con leer lo que le interesa y comenzar con unas páginas al día”. Podemos traducir éste gusto por la actualización continua de la información y leer ayuda mucho para fomentar la creatividad y de éste modo tener mayor facilidad de inventar.

Otro hábito en común entre las personas exitosas es *hacer ejercicio* diariamente y mantenerse en forma. Que es parte de ser rico en todo: salud, inteligencia, familia y dinero. Los grandes empresarios saben que necesitan ser plenos para continuar creando y seguir desempeñando sus funciones con grandes beneficios.

Lo cual va ligado al siguiente hábito, la *meditación*. Se ha encontrado que la meditación tiene múltiples beneficios para la salud mental y física. Varios emprendedores y empresarios practican la meditación, una de ellos es Oprah Winfrey.

En general la gente que pertenece a la clase media difícilmente entiende la *mentalidad de las personas ricas*, se dice que si lo hicieran, estarían igual que ellos entre los mayores asalariados. Hemos escuchado frases como: “los ricos tienen suerte, los ricos tienen una ventaja injusta, los ricos son egoístas, los ricos son ricos porque nacieron siéndolo, etc.” Declaraciones sin fundamento y no generalizables a toda la clase alta. Un consejo que da Jürgen Klaric es dejar de criticar a los ricos, en vez de eso, aplaudirles.

Considero que para dejar atrás una mentalidad pobre, debemos cambiar, imitar hábitos que ya han sido probados en emprendedores exitosos que dan grandes beneficios personales y posteriormente impactan a toda la sociedad.

Siendo emprendedor o empresario es de suma importancia la administración del tiempo. Tom Corley en su libro titulado “Hábitos ricos: Los hábitos diarios de éxito de los individuos ricos” resalta varias cosas que distinguen a las personas que tienen mucho dinero de los que no tienen. Corley menciona 21 hábitos, los cuales menciono a continuación:

1) Establecer buenos hábitos diariamente.

Recomienda enlistar los malos hábitos en una columna y en otra los buenos hábitos para eliminar o limitar los malos antes mencionados. Seguir durante 30 días esta nueva lista para adquirir el nuevo buen hábito que traerá beneficios.

2) Establecer nuevas metas siempre.

La gente exitosa se deja guiar por sus metas, piensan hacia el éxito a largo plazo. Además tienen metas diarias, semanales, mensuales y anuales. No sólo es establecer metas, sino pensar en las estrategias para llevarla a cabo, asumiendo siempre la responsabilidad.

3) Comprometerse a mejorar.

Las personas exitosas buscan la forma de mejorar. Leer es parte de su rutina diaria, y sobre todo no desperdician su tiempo en actividades que no los acerquen a sus objetivos. En ocasiones aumentar tu conocimiento no siempre es fácil, pero la gente crece gracias a cosas que representan un reto para ellos. Cuando el conocimiento aumenta, las oportunidades aparecen y la posibilidad de tener éxito.

4) Cuidar la salud.

Comer bien y ejercitarse es parte de los hábitos de la gente exitosa. La gente que lo hace tiene más energía para crear y llevar a cabo sus actividades.

5) Mejorar las relaciones interpersonales.

Los emprendedores o empresarios exitosos se enfocan en otras personas. Tomarse el tiempo para fortalecer los lazos de amistad con el objetivo de tener relaciones a largo plazo. Hacen “*networking*” (anglicismo que se usa para hablar de la actividad socioeconómica entre profesionales y emprendedores se reúnen para formar relaciones empresariales, crear y desarrollar oportunidades de negocio, compartir información y buscar clientes potenciales) buscando formas de ayudar y crear redes empresariales, alianzas estratégicas, amistad, etc.

6) Hacer las cosas con moderación.

Tener una vida balanceada, que exista un equilibrio entre ejercitarse, comer, trabajar, ocio, relacionarse, relajarse, etc. Si se lleva una vida equilibrada se tendrán relaciones interpersonales sanas, de éste modo se puede colaborar mejor, encontrar socios empresariales para llevar el negocio a un nivel superior o mejorarlo.

7) Terminar todo, cerrar ciclos.

Todas las personas tienen miedos, pero las que han triunfado los superan. Corley dice en el libro, “cuando piensa en dejar algo para después, inmediatamente piensa – hazlo ahora – y lo repite 100 veces si es necesario, no te detengas hasta que hayas terminado”.

8) Mantener una actitud positiva.

Las personas exitosas suelen ser en su mayoría positivas, entusiastas, energéticas y felices. Eligen ver lo bueno en sí mismos, en los demás y en las situaciones. Para ellos, los problemas o crisis son sólo oportunidades esperando ser descubiertas o resueltas. Todos los días somos bombardeados con cosas negativas pero los exitosos las minimizan y se enfocan en las ideas positivas.

9) Ahorrar dinero regularmente.

De acuerdo a Corley los individuos exitosos guardan entre el 10 y 20 por ciento de sus ingresos en cuenta de ahorros, inversión o plan de retiro. Otras fuentes donde se hablan de finanzas personales saludables mencionan que el porcentaje óptimo de ahorro es del 33%, ya que otro 33% del ingreso debe irse al pago de costos fijos (por ejemplo: renta, alimentos, servicios, etc.), mientras que el 33% restante debe usarse para pagar costos o gastos variables (como entretenimiento, ocio, emergencias, etc.).

10) Rechazar los pensamientos que limiten.

Las personas con éxitos controlan sus pensamientos y emociones. Es decir trabajan con su inteligencia emocional. Tan pronto tienen malos pensamientos, los alejan de su habilidad de tener éxito. No se obsesionan con las ideas negativas, en contraste, piensan positivo porque quieren mejorar y aprovechan bien el tiempo y su energía en ideas realmente importantes y que ayuden a su crecimiento personal.

11) Vivir de acuerdo a lo que se tiene.

La gente rica evita gastar en exceso. Un muy mal hábito es gastar más de lo que se gana, endeudarse en cosas que no aporten un beneficio a largo plazo.

12) Leer diariamente.

Leer 30 minutos o más al día, definitivamente leer aumenta los conocimientos y esto le dará una ventaja competitiva al emprendedor o empresario que tenga el hábito de la lectura.

13) No ver tanta televisión.

Mucha gente exitosa se limita a ver menos de una hora de televisión al día, al contrario utilizan ese tiempo en otras actividades que aporten algo valioso en sus vidas.

14) Hacer más de lo requerido.

Los emprendedores y empresarios exitosos hacen más de lo que se les pide, aunque no sea su obligación, se ofrecen a hacerlo. Se hacen invaluable para los demás. Cuando se es empresario se debe preguntarse a uno mismo “¿de qué forma puedo hacer más para mis clientes?”.

15) Hablar menos y escucha más.

Cuando se escucha se aprende, cuando se toma el tiempo de realmente poner atención a lo que el cliente dice, se podrá llegar a la solución de su necesidad real y podrás ayudarlos satisfaciéndola con un producto innovador y que tenga un valor para ellos.

16) No rendirse.

No darse por vencido cuando la situación sea difícil. Las personas que han tenido éxito es porque fueron pacientes y perseverantes, creyeron en ellos, en su sueño y si era necesario intentaron algo nuevo pero nunca se detuvieron. Tal vez se tenga que cambiar de dirección pero es importante seguir adelante a pesar de las dificultades.

17) Pasar tiempo con los que piensan igual que tú.

La gente es tan exitosa como los que están a su alrededor. Las buenas amistades pueden ayudar a alcanzar las metas más rápido. Lo cual va relacionado a hacer *networking*, redes de contactos que pueden impulsarse.

18) Encontrar un nuevo mentor.

Muchos de los que han tenido un mentor le atribuyen su éxito a esa persona. Son guías que pueden ayudar a alcanzar la metas y en ocasiones aportan experiencia valiosa que reduce el tiempo del proceso de aprendizaje.

19) Conocer el “porqué”.

Cuando se sabe el por qué se está haciendo algo se obtiene lo que quieres más rápido que si no se sabe. Tener un propósito es esencial para ser exitoso en el trabajo, en la vida y en un proyecto de emprendimiento.

20) No dar ventaja al miedo.

El ser humano tiene miedos por naturaleza, por lo tanto también la gente exitosa tiene miedos pero no dejan que los limiten o definan. El miedo no controlado inevitablemente no deja avanzar e incluso detiene el crecimiento. Reconocer los miedos y buscar la forma de superarlos es un consejo que da Corley en su libro.

21) Mejorar las capacidades.

Si se quiere mejorar y superarse, hay que ser mejor de lo que se es hoy. “¿En qué te puedes enfocar en los siguientes 30 días para ser el mejor de tu sector de mercado?”.

Un líder tiene autoconocimiento, actúa con inteligencia emocional, identifica sus miedos pero no se deja derrotar por ellos, busca soluciones a los problemas que se presentan.

9.6 Factores clave para el éxito de un emprendedor y su idea de negocio

Emprender es un propósito desgastante y duro en la mayoría de las veces, pero vale la pena. Jürgen Klaric, es un experto en conducta humana, investigador y en la actualidad es uno de los cien hispanos más influyentes del mundo, además es autor de dos *Best sellers*. Klaric recopiló los 9 factores que impactan en el éxito o la muerte de un emprendimiento. Entenderlos puede hacer sostenible el sueño de ser emprendedor.

En el siguiente esquema se muestran los 9 factores que impactan en el éxito o la muerte de un emprendimiento, según Jürgen Klaric.

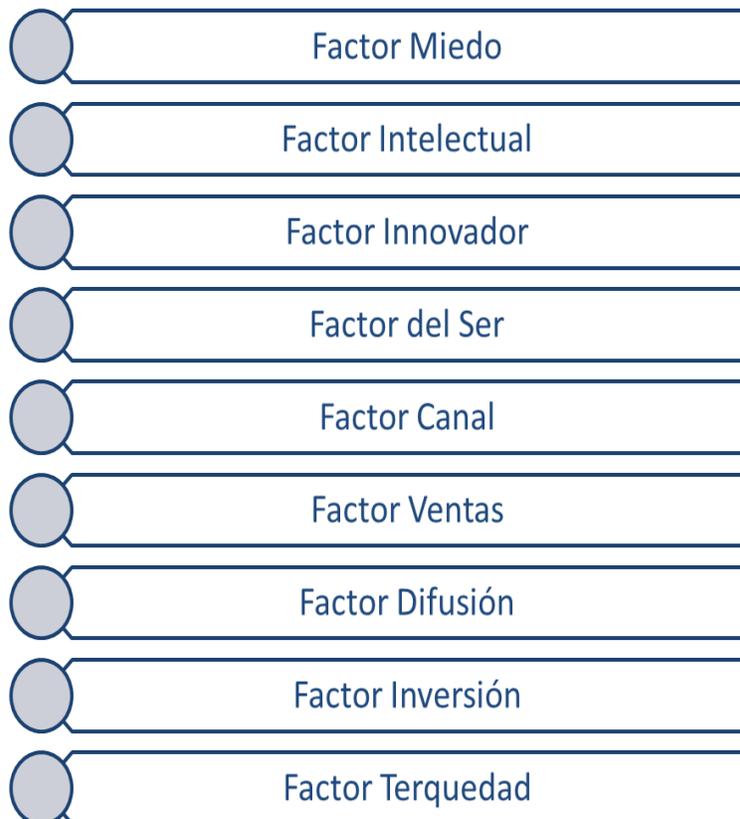


Figura 8. Los nueve factores que pueden influir en el éxito de un emprendimiento

A continuación se expresan los detalles de cada uno de los factores de éxito o fracaso de un proyecto de emprendimiento:

1. *Factor miedo*

Los miedos deben ser descubiertos por uno mismo, para poder enfrentarlos, de lo contrario serán barreras que impiden empezar o avanzar en un proyecto, también pueden influir en pensar de manera asertiva. Emprender es un proceso muy duro, con momentos buenos y malos, jamás será ni es fácil, pero es muy gratificante. Es sumamente recomendable convertir los miedos en motivación, fuerza y coraje para iniciar y lograr el sueño de emprender de manera exitosa. Acabar con los miedos puede dar lugar a una mente libre para emprender y ser.

Por lo que es importante mencionar que el autoconocimiento es de vital importancia en nuestra vida. Tema que se retomará con mayor profundidad más adelante.

2. *Factor intelectual*

Tener una carrera universitaria no garantiza ser exitoso al emprender, sin embargo es primordial tener las bases y el intelecto adecuado, para crear una idea de negocio, implementarla y administrarla de manera correcta son factores imprescindibles para el éxito de un negocio. Considerando que el intelecto es la facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad.

Se tenga una formación académica o no, es primordial seguir aprendiendo, comprendiendo y tener sentido común para aplicar lo aprendido. No dejar de actualizarse que la vida es cambiante y por lo tanto los clientes y sus

necesidades cambian constantemente, se requieren emprendedores que innoven y solucionen las problemáticas de manera eficiente.

3. Factor innovador

El mundo está lleno de productos y servicios, existen muchas empresas que se pelean por vender, debido a esto el emprendedor no debe emprender o invertir en algo que sea:

- Muy similar a otro que ya se encuentre en el mercado, se debe innovar y que sea atractivo para los clientes.
- Poco útil para el cliente, sino satisface una necesidad difícilmente se venderá.
- Muy complicado de explicar, entender o usar, si como emprendedor o generador de la idea no puede explicar los beneficios de su idea, será muy complicado que alguien se interese en ella.
- No ser relevante en la cultura en donde se quiere vender, se debe tener mucho cuidado con éste punto, ya que es importante conocer la cultura del cliente porque ciertos productos o servicios pueden ir en contra de sus tradiciones o costumbres, incluso en contra de su religión, por lo tanto un producto así por más innovador y útil que sea no se venderá en ese lugar, es decir invertir en esa idea en ese lugar será una pérdida de recursos, tanto como dinero como de tiempo.
- Excesivamente caro y sin argumentos fuertes para justificar el precio, éste debe estar directamente relacionado con los costos y con el valor que le aporta u ofrece al cliente.

- Difícil de soportar, atender y extender a través del tiempo, se debe pensar a futuro, un proyecto debe tener la posibilidad de expandirse y de este modo podrá generar mayores utilidades, si es posible que se automatice hará más fácil su administración.

Se busca tener una propuesta original y mejor aún, que sea parte de una tendencia esto ayudará para el éxito del proyecto.

El no ser innovador, pone en riesgo la inversión, es posible que la gente no lo compre y se deba invertir más dinero y esfuerzo en difusión.

4. Factor del ser

Se ha demostrado que los grandes líderes y empresarios, no lo son precisamente por tener carreras universitarias u otros títulos educativos, sino por su “SER”.

Existen ejemplos como Mark Zuckerberg, Steve Jobs o Bill Gates de que los niveles de estudios son una garantía de éxito, pero esto no quiere decir que no se debe invertir en conocimiento intelectual. Sino que se requiere de otros elementos.

Las competencias blandas son tan importantes como cualquier otra competencia dura, puesto que son capaces de desarrollar el “SER”. Las habilidades blandas o transversales a diferencia de las habilidades duras, que se identifican con todo el conocimiento académico obtenido durante el proceso formativo de manera formal, las habilidades blandas se relacionan con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos (Universia Chile, 2018). Cabe mencionar que éstas habilidades no sólo son valiosas en los emprendedores, también forman parte de lo que las empresas buscan en sus postulantes para cubrir sus vacantes de trabajo.

Pero entre las habilidades transversales preponderantes en los emprendedores y empresarios son:

- ✓ líder
- ✓ próspero
- ✓ positivo
- ✓ noble
- ✓ entregado y comprometido
- ✓ servicial
- ✓ valiente
- ✓ seguro de sí mismo y con autoestima elevada
- ✓ apasionado
- ✓ sociable
- ✓ disciplinado

5. Factor canal

Hoy en día el canal puede ser una limitante o la mejor herramienta, porque es el lugar donde se venderá el producto o servicio. Se ha calificado como el 50% del éxito o fracaso de un emprendimiento; si se emprende conociendo el canal y qué es lo que se requiere, llegará rápido al objetivo y de la forma más adecuada y oportuna.

Miles de productos y servicios innovadores y útiles no llegan a ser exitosos porque no consideran el canal correcto. Nada se vende solo aunque sea único y sorprendente, se requiere una campaña publicitaria, un canal adecuado al mercado y el producto y que esté disponible para su distribución y venta.

Jürgen Klaric aconseja pensar primero en el canal y luego adaptar el proyecto o producto a ese canal.

6. Factor ventas

Nada se vende solo, todo necesita de un vendedor que sepa hacer querer y apreciar la idea y luego el producto o servicio. Jürgen Klaric, conocido como el gurú de las ventas dice que hoy en día es muy difícil vender por la excesiva competencia, pero si se crea algo innovador y se sabe cómo comunicarlo, el juego comenzará muy bien. “Aprende a venderle a la mente, más que a la gente, para tener un discurso certero y diferenciado, que al final resulte en una idea de mayor impacto y con mejores resultados”.

7. Factor difusión

Se puede tener el mejor servicio o producto del mundo, pero si nadie sabe que lo tienes y no puedes hacerlo saber, el proyecto de emprendimiento morirá rápido. Así como el factor de difusión de un producto o servicio como también sus cualidades que lo hacen diferente y útil, deben explicarse de manera eficiente. El Internet y las redes sociales son medios donde se puedan dar a conocer los nuevos productos o servicios pero se debe saber cómo utilizarlos para tener grandes beneficios para el negocio.

8. Factor Inversión

El dinero siempre es necesario para emprender, sin embargo grandes emprendimientos y negocios en el mundo, se hicieron con poco capital; pero eso sí, con mucha pasión, paciencia, coraje, inteligencia y disciplina.

9. Factor terquedad

Existe una frase que dice “si fuera fácil, cualquiera lo haría”, así es el emprendimiento, no es fácil, siempre habrá competencia y es una pelea dura, pero emprender regala seguridad, libertad y poder. Klaric menciona que uno solo logra en la vida algo, cuando se es perseverante pero inteligente con sus sueños. No se permita renunciar y que nada lo desvíe para lograrlo. Es decir, usar la terquedad inteligentemente. La gente que cambia el mundo son las personas valientes y hábiles, los que ven más allá, los que no sólo quieren

participar sino también quieren ganar. Los dueños de su presente y quienes transforman su futuro (Klaric, 2016).

Como se ha mencionado en repetidos momentos, toda idea de negocio debe ser creativa, innovadora, atractiva y su modelo de negocio debe tener ventajas competitivas para luchar por un lugar en el mercado.

9.7 Creatividad, Innovación y Competitividad como aspectos esenciales en un emprendimiento

El emprendedor requiere creatividad para crear ideas nuevas e interesantes. La creatividad es la capacidad para analizar y valorar nuevas ideas que resuelvan problemas, se debe incluir novedad, calidad, originalidad y que aporte algo inédito a la sociedad. El emprendedor creativo tiene la habilidad de producir formas nuevas y reestructurar situaciones estereotipadas, genera ideas y las comunica. Si lleva a cabo éstas ideas de negocio y las lleva al mercado y este las compra, está logrando hacer innovación valiosa para el cliente.

El Manual de la creatividad empresarial alude que la capacidad creativa se puede definir como: “la habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema” (Ponti, F, 2001).

La creatividad y la innovación son dos conceptos que van de la mano, están altamente relacionados. Por lo tanto, la creatividad es el proceso de generar ideas, es la inspiración que nos permite crear soluciones nuevas a los problemas. La parte complementaria a la creatividad, es la innovación que es la capacidad de convertir las ideas creadas a algo más tangible, real y aplicable, en otras palabras, darle sentido y valor a las ideas.

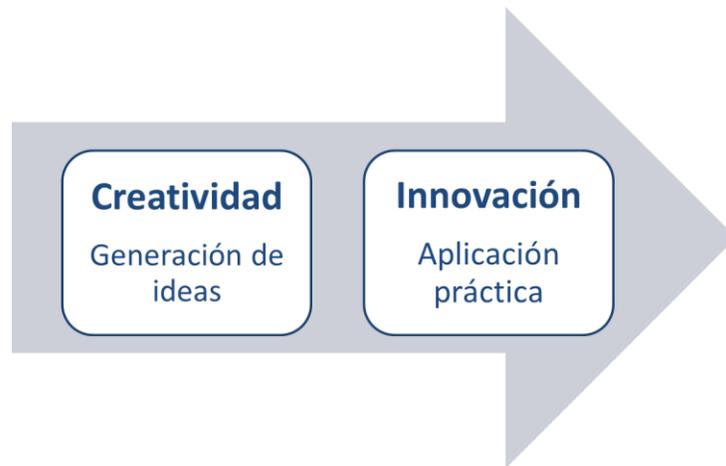


Figura 9. La creatividad y la innovación, dos elementos dentro de un mismo proceso

El proceso de generar ideas y su aplicación por medio de la innovación sigue un proceso creativo, que comprende distintas fases, como se muestra en la siguiente figura:

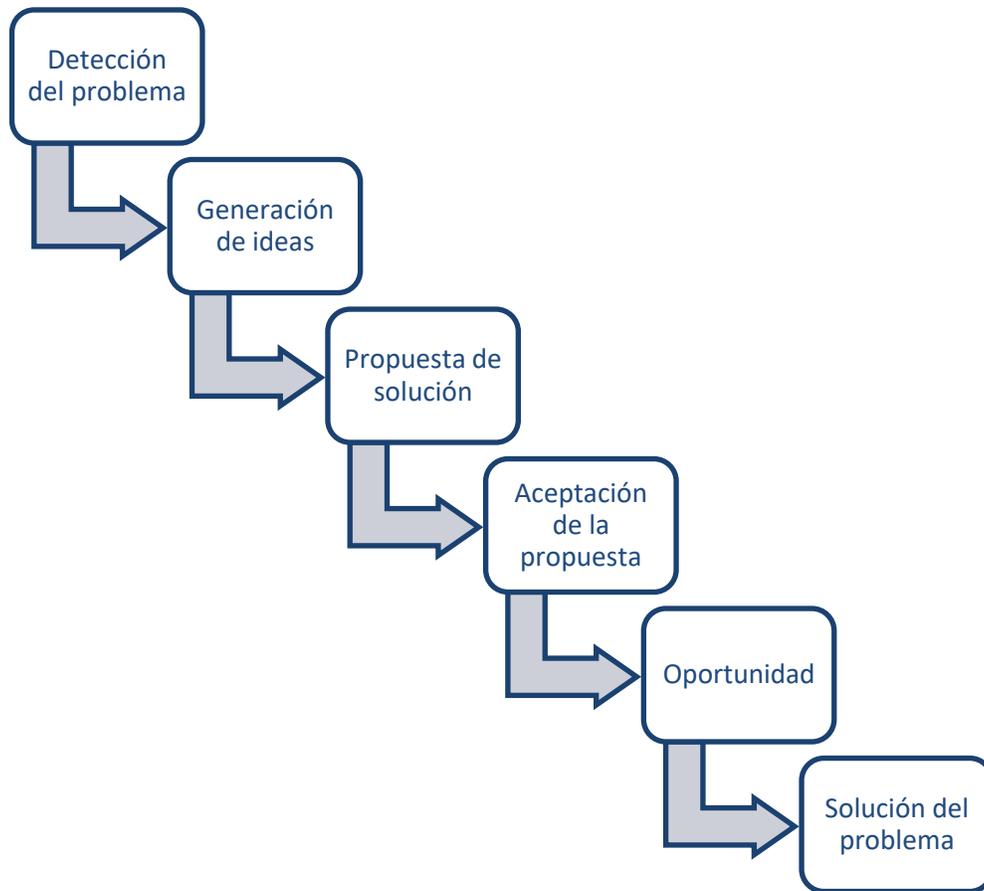


Figura 10. Proceso creativo

El proceso creativo está compuesto por tres fases principalmente, a continuación de hace una breve descripción de cada una de las fases.

Fase I. Identificación y definición del problema

Un problema puede y suele ser el detonante de iniciar un proceso creativo. Se debe iniciar con un análisis y comprensión del problema que se quiere resolver. Por lo tanto, se debe obtener una fotografía lo más próximo a la realidad a la que nos enfrentamos, para esto se requiere utilizar información como estadísticas, opiniones, necesidades, expectativas, objetivos, etc.

La primera fase es un paso crítico en el proceso creativo, ya que si se realiza un análisis erróneo puede dar lugar a la creación de estrategias o ideas que no resuelvan el problema existente.

Fase II. Generación y selección de ideas

Fase fundamental del proceso creativo, es donde se producen las ideas que serán la base para el diseño de las propuestas para la solución del problema. El desarrollo de ideas consta de dos sub-fases, la primera consiste en generar ideas de manera “salvaje”, sin limitaciones, el objetivo es crear el mayor número de ideas posibles, se dice que cualquier idea, por absurda que parezca puede ser la base para la idónea. A esta sub-fase se le conoce como pensamiento divergente.

La segunda sub-fase es la del pensamiento convergente, donde se trata de poner en orden todas las ideas previamente generadas. Para lograr esto se necesita establecer criterios para la selección de ideas y se recomienda crear grupos de trabajo para su discusión, si es que se cuenta con un número amplio de creativos. Los grupos valoran las propuestas existentes, aportan valor extra al proceso creativo con la agrupación de ideas y definen detalles de soluciones más definitivas.

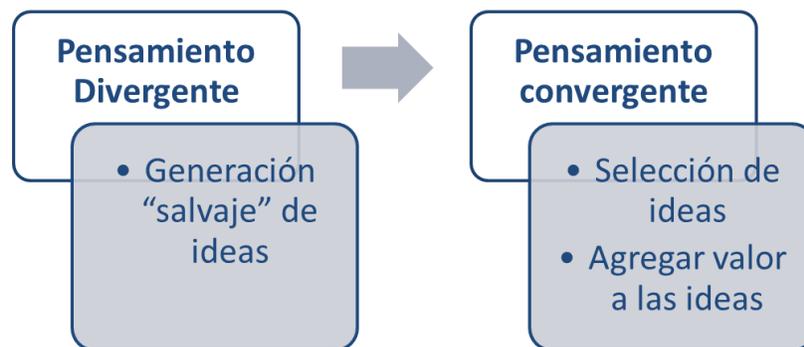


Figura 11. Del pensamiento divergente al convergente en el proceso creativo

Fase III. Consenso y puesta en marcha de la idea desarrollada

La aceptación de una de las soluciones debatidas y desarrollada a partir de las ideas propuestas o de la agrupación de varias, nos lleva al final del proceso creativo. El siguiente paso es llevar a cabo la idea seleccionada, su implementación, se convierten en un proyecto concreto, llamado innovación.

El Manual de la creatividad empresarial muestra una figura que esquematiza del proceso que inicia con la idea y se convierte en el proyecto innovador.



Figura 12. De la idea al proyecto innovador

La creatividad es una habilidad que el emprendedor debe tener para crear ideas de negocios que solucionen problemas o necesidades de los consumidores, no sólo los que sean actuales, sino también lo que puede surgir. En otras palabras, debe tener una actitud creativa.

Los aspectos fundamentales de la actitud creativa son:

- ✓ Observación y detectar los problemas o necesidades.
- ✓ Mantener un espíritu de búsqueda continua de nuevas soluciones y alternativas de mejora a las soluciones o proceso actuales.
- ✓ Motivación un espíritu por realizar un avance significativo, por superar los retos, es decir, no depender de los estímulos externos.
- ✓ Originalidad a la hora de utilizar nuevos enfoques, métodos y herramientas, relacionando elementos sin aparente relación.
- ✓ Voluntad y flexibilidad para adaptarse a las necesidades del entorno.
- ✓ Confianza en uno mismo y determinación por el éxito.
- ✓ Sentirse inconforme con la situación existente y ganas por encontrar vías de mejora.
- ✓ Formación profunda en un área de conocimiento.
- ✓ Optimismo, donde convierta las situaciones de crisis en oportunidades de mejora e innovación.

Actualmente, las empresas ven la creatividad como una estrategia competitiva.

El emprendedor debe buscar constantemente estar un paso más adelante que sus competidores, buscar mejoras en sus procesos, en sus productos y ofrecer un mejor servicio. Desarrollar factores para ser más competitivo.

9.8 Análisis de la Cadena de Suministro: Un factor clave para ser competitivo

Cada día vivimos en un mundo de negocios que requieren adaptarse a la globalización. Las empresas realmente globales no tienen fronteras físicas ni regionales. Diseñan, contratan proveedores y distribuyen productos y servicios a escala mundial, a través de la integración de los mejores componentes de distintas zonas geográficas.

Cada día más, los consumidores esperan recibir los productos y servicios que contratan y compran en periodos de tiempo más cortos, con alta calidad y a precios más bajos. Lo que ha llevado a las empresas a hacer un esfuerzo en cumplir las necesidades de los clientes en estas condiciones. Una empresa ya no solo compite con empresas en un solo país, sino con todas las empresas que ofrecen solucionar la misma necesidad en cualquier lugar del mundo.

Es un gran desafío para cualquiera crear un proyecto de negocios exitoso pero al tener los elementos importantes se hace una tarea más completa y con mayor valor para el cliente, lo cual traerá beneficios visibles. Algunos elementos que ofrecen ser una ventaja competitiva para las empresas son: una cadena de suministro eficiente, ser empresas sustentables y contar con tecnología para su desarrollo.

Hoy en día las empresas buscan tener una cadena de suministro que sea parte de su ventaja competitiva en comparación con sus competidores.

En toda empresa la cadena de suministro es un elemento de vital importancia, ya que si es eficiente, permite que la compañía crezca, reduzca costos y aumente su competitividad, incluso puede volverse su ventaja competitiva ante sus competidores.

Entendemos como Cadena de Suministro como la cadena de eventos y procesos que llevan un producto desde el primer proveedor hasta el consumidor final.

Uno de los problemas más comunes es que los emprendedores no han analizado la cadena de suministro necesaria para que el producto o servicio que venden llegue al consumidor final. En ocasiones es falta de conocimiento del tema o la carencia de tener una visión global de la empresa. O muchas veces no se conoce cómo administrarla de manera óptima para que se tengan mayores beneficios, situación que sucede comúnmente en las pequeñas y medianas empresas (PyMEs).

Xavier Ordóñez, socio de estrategia y operaciones de la Consultoría Deloitte México dijo en una entrevista para el periódico El Economista, “Para una pyme destinar recursos en la cadena de suministro significa dejar de tener capital para invertir o vender en su negocio, por lo que deben implementar una estrategia que les ayude a facilitar este proceso”. También comentó que los principales retos que una empresa debe enfrentar en su cadena de suministro son la volatilidad financiera, que comprende variables económicas como el tipo de cambio e inflación, la demanda, inseguridad en el país, infraestructura en carreteras y puertos, mano de obra calificada, entre otras.

La tercerización o subcontratación de algunas operaciones de la cadena de suministro puede ser una estrategia viable para las pequeñas y medianas empresas, para tomar la decisión se debe analizar pros y contras y elegir con cuidado las funciones que se cederán a *outsourcing*. Debido a que las actividades claves del negocio nunca se deben subcontratar ya que la empresa a la que realice esas funciones puede volverse competencia imitando los productos o servicios. Es primordial saber que nunca se debe subcontratar el “*core business*”, que en español puede traducirse como negocio principal o actividad principal del negocio, o los factores claves para la competitividad del producto o servicio ofrecido. Debido a que si la empresa subcontratada en un futuro puede hacer uso de la información para desplazarnos.

El transporte o distribución suele ser la parte de la cadena de suministro que más comúnmente se subcontrata, todo depende del giro de la empresa. El área de mayor demanda es la de transporte con un 72%, lo cual también representa un beneficio para las pymes que ofrecen servicios de este sector, ya que tanto los contratistas como quienes prestan el servicio, crecen en conjunto (López, 2018).

Para que un emprendedor o empresario tenga éxito al subcontratar, se debe conocer qué experiencia esperan y quieren sus clientes para que pueda traducirlo en las características del servicio dado. Por ejemplo, si quieren que el envío del producto llegue en menos de 48 horas, la empresa que se contrate debe cumplir con éste tipo de requerimientos.

Durante el estudio titulado “Eficiencia en la Cadena de Suministro” por Xavier Ordóñez en la Consultoría Deloitte México, hablando de modificaciones en la cadena de suministro, las empresas grandes buscan compras tecnológicas y operativas, optimización de la red logística, sistemas de tecnología, capacitación y desarrollo de talento a lo largo de toda la cadena de suministro (López, 2018).

Mientras tanto, las empresas medianas tienen un enfoque en la planeación y pronóstico, pero las pequeñas empresas suelen tener una orientación hacia las ventas y mercadotecnia (López, 2018).

Esto puede afectar al crecimiento de las empresas, independientemente del tamaño de la empresa, se debe administrar de forma eficiente la cadena de suministro, lo que comprende la planeación y administración de todas las actividades involucradas desde la identificación de proveedores, abastecimiento, y todas las actividades involucradas en la logística, teniendo como objetivo reducir costo total al mínimo.

Para desarrollar la logística dentro de la empresa se debe entender como el proceso de mover y ubicar inventarios para cumplir con los requisitos del cliente al mínimo costo total. La logística incluye actividades funcionales como: servicio al

cliente, planeación de la producción, administración de inventarios, control en almacén, compras, tráfico, transporte y distribución. Es la parte de la cadena de suministro que planea, instrumenta y controla el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de bienes, servicios y la información relacionada desde su origen hasta que llega al consumidor final.

Uno de los problemas más comunes en las empresas, es que cada una de las áreas busca conseguir llegar a sus propios objetivos, sin tomar en cuenta las demás áreas involucradas a sus funciones. Una solución es utilizar una herramienta llamada “Junta S & OP”, ayuda a conciliar las áreas de planeación, finanzas, ventas y operaciones, alineando todos los objetivos de las distintas áreas con los objetivos establecidos por la Dirección. Es un proceso integral de gestión y toma de decisiones, donde se toman en cuenta las funciones, limitaciones y tiempos de cada una de las áreas involucradas.

Algunos de los beneficios que ofrece utilizar este tipo de herramienta son: tener una visión estratégica global de la empresa: sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto de la empresa como cada uno de las áreas que la integran. Otros beneficios de ésta herramienta es tratar de pronosticar mejor la demanda del mercado, tomando en cuenta a todas las áreas involucradas, generar planes agregados, fomentar la comunicación transversal, determinar anticipadamente situaciones potenciales problemáticas, se busca balancear los recursos disponibles con la demanda proyectada, alinearse con los pronósticos de ventas, mejorar la toma de decisiones entre los equipos multidisciplinarios, encontrar formas de resolver las limitaciones a través de la retroalimentación y actualizar estrategias para cumplir con el plan estratégico.

Los seis procesos básicos de la Administración de la Cadena de Suministro deben ser cuidadosamente analizados y mejorados: planear, abastecer, fabricar, distribuir, retornar y facilitar.

Para que una empresa tenga finanzas saludables se requiere administrar sus inventarios, para ellos existen distintas estrategias para reducir los niveles de inventarios. Realizar compras estratégicas (ejemplo: llegar a acuerdos con los proveedores para reducir inventarios de materia prima), sustituir los inventarios por información, donde hoy en día es muy común usar la tecnología para monitorear el transporte, niveles de materia prima, producto terminado y existe mayor comunicación entre las áreas por medio del uso de la tecnología, hacer pronósticos colaborativos alineando objetivos, trabajar con inventarios a consignación y determinar si se tiene una estrategia *push* o *pull* y alinearse a ella (el sistema Push o de empuje, es cuando la empresa fabrica productos en función de un pronóstico de la demanda o de un itinerario determinado de trabajo. Al contrario del sistema Pull o jalar, donde se limita la producción en función a una necesidad del consumidor).

El principal problema del sistema Push radica en que no siempre los pronósticos son correctos, por lo tanto se puede tener sobreproducción que entre otros problemas lleva a la empresa a tener sobre inventario o en desabasto, lo cual es no poder entregar al cliente el producto esperado.

Por otro lado, en el sistema Pull cuando un producto es adquirido, se activa la producción para reemplazarlo. Esta estrategia permite a las empresas a reducir costos en producción e inventarios, así como estructurar los procedimientos de fabricación mediante la activación o desactivación de la misma,

Un emprendedor que conoce perfectamente la cadena de suministro que su negocio requiere para brindarles a sus clientes el producto o servicio al menor costo posible, significa que conoce todo el proceso y el mercado objetivo. De este modo será muy probable que el inversionista esté interesado en el proyecto.

La realidad para el emprendedor o el nuevo empresario es que no puede invertir grandes cantidades de capital para optimizar la cadena de suministro de su

negocio pero si es posible evaluar su actual sistema con los siguientes indicadores de desempeño de la cadena de suministro:

1. Órdenes perfectas

Indicador que nos dice en qué porcentaje se cubren con todos los requisitos y condiciones que son importantes para el cliente. Es un parámetro que cuantifica la satisfacción del cliente y algunas estrategias para cumplir con las características que busca el cliente en el producto o servicio son: entregar en fecha y horario comprometido por ambas partes, sin desviaciones, entregar la cantidad y las especificaciones acordadas previamente, transportar el bien en las condiciones requeridas y adecuadas, en el empaque y presentación solicitada, entregas sin deterioros, brindar un servicio sin errores administrativos y si es posible darle información al cliente sobre el estado en tiempo real de las órdenes.

La fórmula para calcular éste indicador es:

$$\% \text{ OP} = \frac{\text{número de órdenes perfectas}}{\text{total de órdenes programadas}} \times 100$$

% OP = Porcentaje de órdenes perfectas
Unidad utilizada: %

Entre más grande sea el porcentaje de órdenes perfectas se verá reflejado en los beneficios para el cliente y la empresa. Algunos de los efectos más visibles son aumento en las ventas que se traduce en un aumento en utilidades, atractivas para los socios y nuevos inversionistas. El objetivo es tener el 100% de órdenes perfectas, lo que quiere decir que hubo satisfacción total del cliente.

2. Índice de Rotación de Inventarios (IRI)

Indicador que expresa el número de veces que se renueva el inventario por año, en otras palabras, cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar de un determinado periodo de tiempo.

Evalúa la calidad de la gestión de abastecimiento y las prácticas de compras.

La fórmula para calcular éste indicador es:

$$\text{IRI} = \frac{\text{ventas anualizadas}}{\text{inventario promedio}}$$

$$\text{Inventario promedio} = \frac{(\text{inventario inicial} + \text{inventario final})}{2}$$

Unidades utilizadas:

Ventas anualizadas en \$ / año

Inventario promedio en \$

IRI en veces o vueltas por año

Entre más grande sea el número de veces que da vuelta el inventario al año es mejor para la empresa, significa que los productos se venden y se abastece en un ritmo adecuado para llevar a cabo la producción.

Algunas estrategias para mejorar este indicador son:

- Realizar el abastecimiento en tiempos de entrega más cortos (se puede lograr evaluando nuevos proveedores o negociación con los actuales).

- Mejorar la gestión de compras estratégicas
- Alinear la oferta a la demanda
- Negociar con los proveedores para tener inventarios a consignación
- Mejorar la gestión de información (sustituir inventarios por información)
- Visibilidad de los niveles de inventario en cada una de las etapas
- Mejorar la precisión en los pronósticos de demanda (disminuir los niveles de inventario de seguridad sin aumentar las faltas de satisfacer el mercado.
- Aumentar las ventas anuales
- Disminuir el inventario promedio (adoptar la mejor estrategia: *push* o *pull* de acuerdo al negocio y el consumidor)
- Aumentar la eficiencia en la cadena de suministro (adoptando un sistema de manufactura esbelta)
- Disminuir el tiempo ciclo (tiempo desde que se hace el pedido del producto hasta que se entrega al consumidor final)
- Aumentar la productividad de la mano de obra (utilizando sistemas *Just in Time*, *Six Sigma*, etc.)

3. Costo Total de la Cadena de Suministro

Indicador que es la suma de los asociados en la cadena de suministro, como mover, almacenar, comprar, distribuir, financiar, poseer, administrar y manufacturar.

La fórmula para calcular éste indicador es:

$$\text{Costo total} = \text{Ventas netas} - \text{Utilidad después de impuestos}$$

Unidades utilizadas: \$

Se busca que el resultado sea el mínimo costo total.

4. Ciclo de generación de efectivo o Ciclo de conversión en efectivo (CCE):

Nos indica cuántos días de venta se tarda la empresa en generar el dinero gastado. Se busca que el resultado sea un número pequeño, lo cual significa que se genera dinero en poco tiempo, si el número es negativo significa que los proveedores nos están financiando de manera adecuada.

La fórmula para calcular éste indicador es:

$$\text{CCE} = \text{DCXC} + \text{DINV} - \text{DCXP}$$

CCE = Ciclo de conversión en efectivo en días de venta

DCXC = Días de cuentas por cobrar

DINV = Días de inventarios en total

DCXP = Días cuentas por pagar

Existen estrategias para mejorar este indicador:

- Administración de inventarios por análisis ABC
- Disminuir las cuentas por cobrar (ejemplo: con negociación)
- Aumentar el plazo de pago a proveedores
- Negociar las condiciones de pago con clientes y proveedores
- Disminuir el tiempo ciclo (optimizando procesos)

5. Retorno sobre inversión (ROI)

Medida que indica cuánto gana la empresa en relación con el valor anualizado de sus recursos disponibles. En otras palabras, qué tan eficiente

es la empresa al usar el capital para generar utilidades, es decir qué tan eficiente es la inversión.

Entre más grande sea el porcentaje de ROI, es mejor, ya que el uso de capital es muy eficiente. Si el resultado es negativo los inversionistas están perdiendo dinero.

La fórmula para calcular éste indicador es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad anualizada}}{\text{Inversión total}} \times 100$$

Unidades utilizadas:

Utilidad anualizada: \$

Inversión total: \$

Retorno sobre inversión: %

Hay estrategias para disminuir la inversión total:

- ✓ Disminuir las cuentas por cobrar
- ✓ Reducir los gastos operacionales
- ✓ Bajar los niveles de inventario
- ✓ Subcontratar
- ✓ Disminuir los gastos en ventas y otros costos administrativos

Al igual, hay estrategias para aumentar la utilidad anualizada:

- Aumentar la producción
- Incrementar la utilización en cuellos de botella
- Optimizar la distribución

- Aumentar la utilidad en ventas y netas

Si se conoce el estado de la cadena de suministro de la empresa, a través del uso de sus indicadores se pueden implementar estrategias para la mejora de la misma, teniendo beneficios como reducir el número de rechazos o devoluciones por clientes inconformes, optimizar el uso del dinero invertido, reducir desechos, etc.

9.9 Lean Startup: herramienta útil para el emprendimiento

Eric Ries, creador del método *Lean Startup*, se dio cuenta que muchos de los productos que se crean, después de un gran esfuerzo, fracasan por no ser aceptados en el mercado. Y es porque durante su desarrollo nunca tuvieron contacto con los clientes para saber si realmente satisfacían una necesidad.

El problema de muchos emprendedores que han fracasado es que crearon un modelo de negocio, obtuvieron financiamiento, desarrollaron el producto final y solo después de crearlo y lanzarlo, la empresa tuvo retroalimentación de los clientes. Momento en el que se dan cuenta que los clientes no necesitaban la mayoría de las características del producto o servicio, o peor aún no existe problema que resolver o necesidad que satisfacer, mientras tanto hubo desperdicio de tiempo, recursos y esfuerzo. De acuerdo con este planteamiento, Steve Blank en su libro titulado "The Four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win" propone que el enfoque sea en el cliente. Lo primero es conocer si el cliente realmente tiene una necesidad y está dispuesto a pagar por solucionarla; y el segundo paso es ver si efectivamente demandaría el producto, esto a través de un producto mínimo viable, que cuenta con las características mínimas pero satisface la necesidad.

En el medio emprendedor existe una metodología muy útil y en ocasiones poco conocida llamada Lean Startup, la cual posibilita implementar negocios evitando desperdiciar tiempo, recursos y esfuerzos inútiles. Propone como paso previo a la

creación de una empresa, lanzar una Startup, es decir, un experimento que permita al emprendedor buscar un modelo de negocio rentable antes de crear una empresa, minimizando el miedo al fracaso y la incertidumbre, factores que comúnmente impiden la transformación de ideas en negocios (Llamas y Fernández, 2018).

Una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema y es esa misma gran incertidumbre la que hace que una startup no se pueda gestionar con los mismos métodos y estándares que utilizan las empresas consolidadas, así como tampoco las nociones de éxito y fracaso, porque esta necesita del fracaso y el aprendizaje continuo como mecanismos para evaluar sus hipótesis o hechos no probados con los parte (Ries, 2012).

En el 2012 Eric Ries, considerado el padre de la metodología Lean Startup publica un libro titulado “El método *Lean Startup*, cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua”, donde menciona que la base del método Lean Startup radica en crear el producto que el cliente necesita y por el que está dispuesto a pagar, usando la cantidad mínima de recursos.

La metodología *Lean Startup* es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito y se centra en un ciclo de feedback de tres pasos: CREAR - MEDIR – APRENDER, que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión. Se empieza por crear un producto, medir resultados y aprender de ellos.

Es decir, es un proceso iterativo de transformación de ideas en productos, medición de la reacción y comportamiento de los clientes en contacto con los productos o servicios y el aprendizaje, porque se persevere o porque se haga un pivote. A través de este proceso de dirección, podemos asimilar cómo saber si ha llegado el momento de hacer un cambio o giro drástico llamado pivote o si

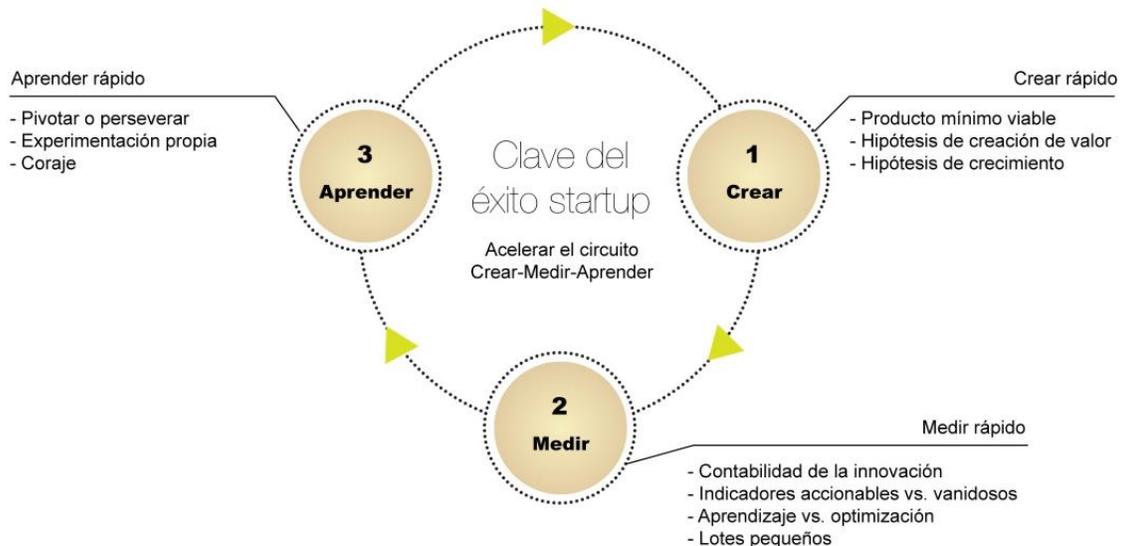
debemos perseverar en nuestra trayectoria actual; Si el método se realiza de forma correcta se tendrán mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca rápidamente.

Los tres pilares esenciales de la metodología Lean Startup son:

- I. Crear valor para el cliente, ofreciéndole lo que realmente demanda eliminando el desperdicio y con la calidad correspondiente.
- II. Desarrollar el producto desde la óptica del cliente, aprendiendo y validándolo desde el continuo contacto con él.
- III. Desarrollar ese producto de forma ágil, flexible, iterativa e incorporando nuevas funcionalidades a medida que se desarrolla.

El ciclo empieza con el primer elemento indispensable en el planteamiento del negocio: las hipótesis, suposiciones sobre las que el emprendedor fundamenta la viabilidad de su idea. Para comprobarlas, como es necesario, se utiliza el producto mínimo viable con el que experimentará y aprenderá de su público objetivo qué tanta aceptación tiene su oferta. Pero es indispensable que este aprendizaje sea válido, por lo tanto, es fundamental medirlo, y como resultado se deberán tomar decisiones oportunas que implicarán correcciones sobre las hipótesis iniciales, reestructurando el modelo de negocio, a lo que se denomina pivotar. Si por el contrario los datos aconsejan persistir, se seguirá con la creación de versiones incrementales del producto que se pueden ir validando con la experiencia del cliente.

El fin de aplicar esta metodología es obtener un aprendizaje validado, saber qué elementos de la estrategia funcionan y conocer qué es lo que quiere el consumidor. El proceso también ayudará a medir el progreso de la Startup y descubrir si el modelo de negocio que se busca es viable, rentable y escalable, factores sustanciales tanto para los emprendedores como para los inversionistas.



Paso 1: Crear

La realidad es que cuando se lanza una Startup, el emprendedor no cuenta con los suficientes datos como para crear un producto final y ajustado a las necesidades reales del cliente, por eso, lo ideal es crear un producto mínimo viable (PMV). Este producto es una versión con las funcionalidades mínimas que permitan reunir la máxima cantidad de aprendizaje validado acerca de los clientes.

Ries define al PMV como la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recopilar la máxima cantidad de aprendizaje validado, acerca de sus clientes con el mínimo esfuerzo. En este paso el emprendedor se debe preguntar ¿mi idea de producto interesa a la gente y podré ganar dinero con ello?

El primer contacto con los consumidores nos dirá si entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene. Con este entendimiento se puede crear un consumidor arquetipo, que será una guía esencial para el desarrollo del producto e impactará con la priorización de decisiones en el mismo. He ahí la relevancia de las sutiles interacciones entre los productos y los consumidores.

En esta fase se valida tanto la hipótesis de creación de valor como la hipótesis de crecimiento. Siendo la hipótesis de creación de valor la prueba de que un producto o servicio proporciona valor a los clientes en su uso, mientras que la hipótesis de crecimiento, prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes cuando se experimenta crecimiento y qué tanto puede crecer.

Es importante mencionar que el PMV viene a ser la versión del producto que permite dar la vuelta entera al ciclo crear-medir-aprender, con un mínimo esfuerzo y en un mínimo tiempo, resuelve al menos el problema principal y demuestra el valor del producto. Ayuda a validar las hipótesis fundamentales del negocio y empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápido posible (Llamas y Fernández, 2018).

Las *Startups* no pueden permitirse crear un producto que contenga todas las características desde el inicio, por eso los primeros esfuerzos se enfocan en grupos pequeños llamados “early adopters” o pioneros, que son clientes dispuestos a adoptar el producto o servicio en sus fases iniciales. Lo fundamental es que ese producto mínimo permita conocer su viabilidad, en pocas palabras, saber si el producto tiene o no futuro.

Uno de los aspectos comúnmente cuestionables en esta fase es la calidad que el producto debe tener, y como en una startup a menudo no se sabe con seguridad quién es el consumidor, el PMV contribuye a aprender cuáles son los atributos que son importantes para los clientes potenciales en relación con la calidad.

Blank y Dorf proponen que la idea y modelo de negocio sean plasmadas en el lienzo CANVAS de Osterwalder y Pigneur, el cual ayuda a establecer y probar las hipótesis de las que parte el emprendedor. Es conveniente utilizar esta herramienta para identificar y probar las hipótesis más arriesgadas que ponen en juego la viabilidad del negocio y tener en mente que el objetivo de los primeros esfuerzos de una startup debería ser probarlas tan rápido sea posible.

Paso 2: Medir

El mayor reto de esta fase es la medición de la respuesta de los consumidores y a partir de estos resultados tomar las decisiones apropiadas.

La contabilidad de una Startup es diferente a la de las empresas consolidadas, pues el objetivo es demostrar que se está aprendiendo a construir un negocio sostenible, basado en aprendizaje validado, que Eric Ries llamó contabilidad de la innovación y funciona en tres etapas:

- 1) Establecer el punto de partida. Se usa un PMV para recopilar los datos reales, sobre en qué punto se encuentra la empresa en la situación actual.
- 2) Poner el motor a punto. La Startup hace todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto del punto actual al ideal.
- 3) Pivotar o perseverar. Punto de decisión, perseverar porque se está aprendiendo apropiadamente y en consecuencia se está haciendo un buen progreso o si el equipo concluye con base en indicadores accionables y no vanidosos, que se necesitan cambios, se debe pivotar comenzando el proceso de nuevo. No perdiendo de vista que cada modelo de negocio y cada tipo de producto requiere un conjunto de indicadores distinto.

El progreso de una *startup* va de acuerdo con las características que tienen un impacto positivo en el comportamiento de los consumidores.

Paso 3: Aprender

El proceso Lean Startup permite, sobre todo, aprender si es viable el negocio, seguir perseverando o de lo contrario, pivotar, es decir, reajustar sustancialmente las ideas que no están funcionando. El emprendedor debe preguntarse ¿estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama pivote, es una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento. No hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar.

La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos. Consiste en alinear los esfuerzos con un producto y un negocio que funcionen para crear valor y dirigir el crecimiento. Es decir, los pivotes exitosos nos permitirán desarrollar un negocio sostenible.

Un pivote es un tipo especial de cambio, diseñado para probar una nueva hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de negocio y el motor de crecimiento (Ries, 2012). Cuando los emprendedores se basan en los indicadores vanidosos perjudican la decisión, y pueden decidir perseverar cuando en realidad es necesario cambiar. También, cuando no se tiene una hipótesis clara es casi imposible experimentar un fracaso total, y sin fracaso no suele existir el impulso necesario para hacer el cambio radical que requiere un pivote.

En resumen, la metodología *Lean Startup* propone el lanzamiento de negocios desde un aprendizaje que se va validando a través del ciclo ágil de crear-medir-aprender. Se inicia con la concepción de un producto o servicio, de forma experimental, llamado producto mínimo viable, se mide su encaje en el mercado y la aceptación por los clientes más interesados; de esa retroalimentación, se obtiene un aprendizaje que permite seguir desarrollando dicho producto o servicio de una forma iterativa, ya sea persistiendo en el incremento de funcionalidades del servicio o producto, ya sea estableciendo una serie de cambios o pivotes que permitan su viabilidad, las lo cual se logra un modelo de negocio que funcione, sin desperdiciar recursos.

La metodología *Lean Startup* ofrece una gran oportunidad para abordar negocios innovadores y minimizar la incertidumbre, el desperdicio de recursos y el riesgo elevado que suele conllevar el emprendimiento.

Si antes de crear una empresa y pedir financiamiento se lanzara una Startup enfocada en el aprendizaje, y se validara el modelo de negocio, sería más probable crear una compañía exitosa que sea viable, rentable y escalable.

9.10 La mejora continua como ventaja competitiva para los emprendedores

El emprendedor debe analizar el estado y las oportunidades de mejora en sus procesos, y una de las herramientas de bajo costo es *Kaizen*.

La esencia de *Kaizen* es sencilla y directa, significa mejoramiento progresivo que involucra a todos, incluyendo tanto a gerentes como trabajadores. La filosofía de *Kaizen* supone que nuestra forma de vida – sea nuestra vida de trabajo, vida social o vida familiar- merece ser mejorada de manera constante. Por lo tanto, si un emprendedor fomenta una cultura *Kaizen* a lo largo y ancho de su emprendimiento y su equipo de trabajo, al momento de que poco a poco la empresa crezca los trabajadores conocerán y adoptarán *Kaizen*, y no tendrán la aversión al cambio que comúnmente es un obstáculo en el crecimiento y éxito de una empresa a la posterior necesidad de incluir normas y leyes relacionadas con la mejora continua y la calidad.

Masaaki Imai introdujo a mediados de 1980 el método *Kaizen*, el cual significa el mejoramiento en marcha que involucra a todos, es decir, alta administración, gerentes y trabajadores. Tanto la innovación como *Kaizen* son necesarios para que una compañía sobreviva y crezca. *Kaizen* reconoce que cualquier empresa tiene problemas, admitirlos y solucionándolos estableciendo una cultura empresarial donde se buscan formas para mejorar los sistemas y procedimientos internos, las prácticas de mercadotecnia, establecer buenas relaciones con los trabajadores, la administración y los proveedores. Siempre buscando la satisfacción del cliente y atender sus necesidades. Soichiro Honda, de Honda Motors, afirma que la función de la administración es hacer un esfuerzo constante para proporcionar mejores productos a precios más bajos a los clientes (Imai, 2015).

Cabe mencionar que la calidad puede mejorarse, la cual está asociada no sólo con los productos y servicios, sino también con la forma en que la gente trabaja, la forma en que las máquinas son operadas y la forma en que se trata con los sistemas y procedimientos. Incluye todos los aspectos del comportamiento humano. Con este proceso, la compañía podría ganar la confianza y aceptación del cliente y prosperar.

Otro aspecto importante de *Kaizen* ha sido su énfasis en el proceso, donde ha generado una forma de pensamiento orientada al proceso y un sistema administrativo que apoya y reconoce los esfuerzos de la gente para mejorar los procesos de manera continua.

La administración tiene dos componentes principales: mantenimiento y mejoramiento. El mantenimiento se refiere a las actividades dirigidas a mantener los actuales estándares tecnológicos, administrativos y de operación; el mejoramiento se refiere a las actividades dirigidas a mejorar los estándares corrientes. El mantenimiento se refiere a mantener tales estándares mediante entrenamiento y disciplina. Por contraste, el mejoramiento se refiere a mejorar los estándares (Imai, 2015).

Mejorar los estándares significa establecer estándares más altos. El mejoramiento puede dividirse en *Kaizen* e innovación, *Kaizen* significa mejoras pequeñas realizadas en el statu quo como resultado de los esfuerzos progresivos. La innovación implica una mejora drástica en el *status quo* como resultado de una inversión más grande en nueva tecnología y/o equipo. Y para consolidar el nuevo nivel, el mejoramiento debe estandarizarse.

Un ejemplo que habla del éxito relacionado con *Kaizen* son las administraciones japonesas que involucran a los empleados a través de las sugerencias. El número de sugerencias de los trabajadores se considera como un criterio de importancia al revisar el desempeño del supervisor de estos trabajadores. A través de las sugerencias, los empleados pueden participar en *Kaizen* en el lugar del trabajo y desempeñar un papel vital para el mejoramiento de los estándares. En la mayor parte de las compañías japonesas orientadas a *Kaizen*, la estrategia fue introducida por la alta administración.

Kaizen no requiere necesariamente una técnica sofisticada o tecnología avanzada. Para implementarlo sólo se necesitan técnicas sencillas, convencionales, como las siete herramientas del control de calidad (diagramas de Pareto, diagramas de causa y efecto, histogramas, gráficas de control, diagrama de dispersión y hojas de comprobación). Con frecuencia, todo lo que se necesita es sentido común. Por otra parte, por lo general la innovación requiere tecnología altamente sofisticada, así como también una enorme inversión. Debe existir un esfuerzo continuo de mejoramiento inclusive para mantener el *statu quo*. Invertir en *Kaizen* significa invertir en las personas. La estrategia estimula la retroalimentación y la comunicación constante entre la administración y los trabajadores.

Japón, donde se creó la estrategia *Kaizen*, es una sociedad orientada al proceso mientras que los Estados Unidos de América es una sociedad orientada a los

resultados. Y *Kaizen* genera el pensamiento orientado al proceso. El concepto de *Kaizen* subraya la función estimulante y de apoyo de la administración para los esfuerzos de las personas para mejorar los procesos. La forma de pensamiento orientada al proceso llena el vacío entre el proceso y el resultado, entre los fines y los medios, y entre las metas y las medidas, y ayuda a las personas a ver todo el cuadro sin desviaciones.

El mensaje de la estrategia de *Kaizen* es que no debe pasar un día sin que haya hecho alguna clase de mejoramiento en algún lugar de la compañía y el punto de partida para el mejoramiento es reconocer el problema y la necesidad de solucionarlo. En resumen, cuando existe un problema, hay potencial para el mejoramiento.

No puede haber mejoramiento en donde no hay estándares. El punto de partida de cualquier mejoramiento es saber con exactitud en dónde se encuentra uno. He aquí el problema de muchos emprendimientos porque no cuentan con estándares o indicadores, por lo tanto no pueden saber qué mejorar.

En conclusión, un emprendimiento que nazca y crezca con una cultura empresarial de *Kaizen* le dará una ventaja competitiva que le ayudará a su crecimiento, pero además obtendrá fidelidad de sus clientes porque se preocupa por sus necesidades mejorando continuamente sus procesos, ofreciéndoles productos y/o servicios con valor.

9.11 Crear una idea de negocio que sea sustentable

Hoy en día se busca que tanto la cadena de suministro como los procesos, sean sustentables, el fin es tener una empresa que sea totalmente sustentable.

Una empresa sustentable tiene ciertas características:

- Liderazgo empresarial
- Relaciones ganar-ganar con los socios
- Visión clara de la empresa y su entorno (la comunidad)
- Ética en los negocios
- Apoyo a la comunidad
- Creatividad y capacidad de innovación
- Creación y desarrollo de pequeñas empresas

- Equidad e igualdad de trato a los empleados
- Uso responsable y defensa del medio ambiente
- Calidad en la empresa y sus funciones

Para hacer un modelo de empresa sustentable de debe:

- Asimilar el concepto de sustentabilidad y aplicarlo en los parámetros de crecimiento económico, social y ambiental.
- Conocer las necesidades del mercado.
- Estudiar el impacto al ambiente de los procesos, productos y servicios llevados a cabo por la empresa.
- Definir los beneficios y debilidades de la empresa sustentable para mejorar su valor agregado.

El ser una empresa sustentable trae beneficios tanto para el medio ambiente, la comunidad y la empresa misma, algunos son:

- ✓ Reducción de costos
- ✓ Incremento en la productividad y rentabilidad
- ✓ Acceso a incentivos
- ✓ Tiene una ventaja competitiva por ser sustentable
- ✓ Prepara a la empresa para el futuro
- ✓ Mejora la imagen corporativa

- ✓ Es innovador
- ✓ Mejora las relaciones internas y externas

9.12 El uso de tecnología en el emprendimiento

Una idea de negocio requiere el uso de tecnología, que es el conjunto organizado de conocimientos técnicos para alcanzar un objetivo específico, generalmente el de producir y distribuir un bien o proporcionar un servicio. Pero sobre todo contar con innovación tecnológica, que es el cambio técnico dirigido a un mercado bajo un enfoque de negocio que detecta oportunidades para generar nuevos productos, servicios, procesos o mejoras en los mismos, con el objetivo de que sea mayor la aceptación por los consumidores. Cabe mencionar que la innovación tecnológica se logra principalmente con la mejora continua de la tecnología original y empieza por adecuaciones y cambios menores de los procesos, productos y/o equipos, siempre teniendo en mente que buscar ser más competitivo en el mercado. Se puede pensar que como emprendedores no se cuenta con recursos económicos pero se recomienda tener un plan tecnológico, lo cual debe ser con el fin de transmitirle al inversionista las estrategias tecnológicas para el crecimiento del negocio y un costo aproximado, lo cual da un panorama más realista para la toma de decisiones.

10 Conclusiones

Existen distintas fuentes de financiamiento, pero la obtención de una fuente de financiamiento confiable y que se adapte a la idea de negocio, los recursos que se tienen y los planes a futuro. El emprendedor debe transmitir su idea de negocio de manera atractiva, eficiente, clara y concreta. Así como contar con un modelo de negocios atractivo y concreto, donde se exponga los aspectos claves del negocio, sus clientes y proveedores. Un modelo de negocio que represente una visión global de la idea de negocio.

Un emprendedor con habilidades de líder que elija la mejor opción de financiamiento para el desarrollo o crecimiento del negocio, así como guiar y motivar al equipo de trabajo, que conozca a sus clientes, tenga buena relación con sus proveedores, que controle y mejore su cadena de suministro, que administre sus operaciones y sus recursos eficientemente. Que desarrolle productos y servicios innovadores, que resuelvan problemas y satisfagan las necesidades de los consumidores, pero sobre todo tener la capacidad de transmitirlo, de vender tanto los productos, servicios y proyecto para adquirir clientes y/o inversionistas.

Crear ideas de negocios que tengan ventajas competitivas sobre los demás competidores del mercado es fundamental para ser exitosas, factores como el uso de tecnología y que sean sustentables representan puntos clave hoy en día.

11 Perspectivas futuras

Escribir un libro con la información aquí recopilada, con el fin de que los emprendedores en México cuenten con más oportunidades de desarrollar ideas de negocios exitosas, que mejorarán la economía de México y la calidad de vida de nosotros los mexicanos.

12 Fuentes de Información

AFICO (2018) *Asociación de Plataformas de Fondo Colectivo*. Revisado el 18 de agosto del 2018 en <http://www.afico.org/quieacutenes-somos.html>

Álvarez, S. & Barney, J.B. (2007) Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 11-26.

Álvarez, S. & Barney, J.B. (2008). Toward a creation theory of entrepreneurial opportunity formation. Ohio State University, January, white paper.

Amabile, T. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, Colorado: Westview Press.

Amabile, T. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-59.

Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 5, 77-87.

Ascri.org (2018) *¿Qué es el Capital Privado (Venture Capital & Private Equity)?* Recuperado el día 15 de agosto del 2018 en <http://www.ascri.org/que-es-el-capital-riesgo/>

Aylen, J. (2010). Open versus closed innovation: Development of the wide strip mill for steel in the United States during the 1920s. *R&D Management*, 40(1): 67- 80. doi:10.1111/j.1467-9310.2009.00576.x

Baron, R.A. (2004). Opportunity recognition: A cognitive perspective. Academy of Management Best Conference Paper 2004. Retrieved March 25, 2009, from Academy of Management

Becker, G. S. (1993). Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education. Chicago: The University of Chicago Press.

Bhave, M. (1994). A process model of entrepreneurial venture creation. *Journal of Business Venturing*, 9(3), 223-242.

Blog de Crowdfunding México (2017) *5 Grandes errores de las Campañas de Crowdfunding*. Recuperado el 19 de agosto del 2018 en <http://www.crowdfundingmexico.mx/blog/5-grandes-errores-de-las-campanas-de-crowdfunding>

Bosma, N., Acs, Z.J., Autio, E., Coduras, A., & Levie, J. (2009). Global Entrepreneurship Monitor 2008 Executive Report. Retrieved June 30, 2009 from the GEM Consortium Web Site: http://www.gemconsortium.org/about.asp?page=pub_gem_global_reports

Bourdieu, P. (1985). The forms of capital. In J.G. Richardson (ed.) *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*: 241-258. New York: Greenwood Press.

Brockhaus, Robert (1980). Risk Taking Propensity of Entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509-520.

Burt, R. (1992). *Structural Holes - the Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Burt, R. (1992). *Structural Holes - the Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Burt, R. (1998). The gender of social capital. *Rationality and Society*, 10(1), 5-46.

Busenitz, L. (1996). Research on entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35-44.

Calhoun, L. (2017) *7 Formas de arruinar tu pitch*. Entrepreneur Pitching. Recuperado el 11 de octubre del del 2018 en <https://www.entrepreneur.com/article/266531>

Carland, J., Hoy, F., & Carland, J. (1988). Who is an entrepreneur? Is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12(4), 33-39.

Chesbrough, H. W. (2006). New puzzles and new findings. In H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke and J. West (Eds.), *Open Innovation: Researching a new paradigm*: 15-34. Oxford: Oxford University Press

Christensen, P.S., & Peterson, R. (1990). Opportunity Identification: mapping the sources of new venture ideas. Paper presented at the 10th. Annual Babson Entrepreneurship Research Conference, April. Denmark, Aarhus University Institute of Management.

Christensen, P.S., & Peterson, R. (1990). Opportunity Identification: mapping the sources of new venture ideas. Paper presented at the 10th. Annual Babson Entrepreneurship Research Conference, April. Denmark, Aarhus University Institute of Management.

Christensen, P.S., & Peterson, R. (1990). Opportunity Identification: mapping the sources of new venture ideas. Paper presented at the 10th. Annual Babson Entrepreneurship Research Conference, April. Denmark, Aarhus University Institute of Management.

Christensen, P.S., Madsen O., & Peterson, R. (1994). Conceptualizing Entrepreneurial Opportunity Identification. In G. Hills (Ed.), *Marketing & Entrepreneurship* (pp.61-75). Westport: Greenwood Press.

CNN Expansión. (2010a, Agosto 31). *La violencia: un "impuesto" para México*. Obtenido en agosto 31, 2010, de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/08/31/la-barbie-mercado-caida-edgar-expansion>

CNN Expansión. (2010b, Octubre 5). *Mexicanos huyen pero dirigen desde EUA*. Obtenido en octubre 5, 2010, de <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/10/05/mudarse-al-otro-lado>
Coleman, S. (2007). The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 303-319.

Crowdfunding México (2017) *Evolución del Ecosistema de Crowdfunding en México, 2015-2017*. Análisis Corporativo. Recuperado el 18 de agosto del 2018 en http://www.crowdfundingmexico.mx/uploads/8/7/7/2/87720184/evolucion_ecosistema_crowdfunding_2015-2017.pdf

De la Garza, N. (2017) Las 3 claves para vender tu idea. *Entrepreneur Pitching*. Recuperado el 10 de octubre del 2018 en <https://www.entrepreneur.com/article/303816>

De Tienne, D. & Chandler, G.N. (2007). The role of gender in opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), 365-386.

Dorantes, R. (2018) *Que es una startup*. Diccionario Entrepreneur. Recuperado el 13 de diciembre del 2018 en <https://www.entrepreneur.com/article/304376>

Drucker, P. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.

Entrepreneur (2012) *Acércate al crowdfunding*. Recuperado el 18 de Agosto del 2018 en <https://www.entrepreneur.com/article/264974>.

Entrepreneur Staff (2017) *Aprende a describir tu empresa*. Entrepreneur Plan de Negocios. Recuperado el 13 de diciembre del 2018 en <https://www.entrepreneur.com/article/263655>

EXECyL (2014) *Emprendedor: Qué debes saber sobre... Lean StartUp*. Documento de la Comisión de Apoyo a Emprendedores y Empresarios. Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León. Recuperado el 19 de agosto del 2018 en <http://segriasec.org/wp-content/uploads/2015/01/Manual-Lean-Startup.pdf>

Fiet, J. O. (2001). The theoretical side of teaching entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 1-24.

Fiet, J. O. (2002). *The Systematic Search for Entrepreneurial Discoveries*. Westport, Conn: Quorum Books.

Flores, Z. (2016) *Desempleo en México se estancará hasta 2017, prevé la OIT*. El Financiero. Recuperado el 7 de agosto del 2017 en <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/desempleo-en-mexico-se-estancara-hasta-2017-preve-la-oit.html>

Gaglio, C. M., & Katz, J. (2001). The psychological basis of opportunity identification: Entrepreneurial alertness. *Journal of Small Business Economics*, 16, 95-111.

García, F. (2019) ¿Cómo hacer un pitch exitoso? 8 tips que nos ha dejado Shark Tank. Entrepreneur Pitching. Recuperado 13 de febrero del 2019 en <https://www.entrepreneur.com/article/327940?fbclid=IwAR3awyoecBcaqp7VzCpB7yW-zcwYRF3aGttFBh-MD3WKHGHolr-3hRuYAgo>

Gartner W.B, Shaver, K.G., Carter, N.M, Reynolds, P.D. (2004). Handbook of Entrepreneurial Dynamics: The Process of Business Creation. California, USA: Sage Publications Inc.

GEDI (2017) Global Entrepreneurship Index. The Global Entrepreneurship and Development Institute. Recuperado el 05 de agosto del 2017 en: <https://thegedi.org/2017-global-entrepreneurship-index/>

Giménez, J.E. (2017) *Promoción de a cultura emprendedora en la Universidad Yacambú*. Centro de Emprendedores, Decanato de Extensión, Cultura y Deportes, Universidad Yacambú. Recuperado el 7 de mayo del 2019 en <http://www.uny.edu.ve/cms/Institucionales/Emprendimiento/Descargas/definiciones%20basicas%20de%20emprendedores.pdf>

González M.D. & Husted B.W. (2011). Gender, Human Capital, and Opportunity Identification in Mexico. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(3), 236-253.

González, M.D. (2015). The role of human capital in opportunity identification in Mexico: A gender perspective. Doctoral Dissertation. Monterrey, México: Tecnológico de Monterrey

Granovetter, M. (1973) "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology* 78 (6):1360-1380

Granovetter, M. (1973) "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology* 78 (6):1360-1380

Hayek, F.A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.

Hills G., E., Lumpkin, G.T., & Singh, R. (1997). Opportunity recognition: Perceptions and behaviors of entrepreneurs in P. D. Reynolds, W. D. Carter, P. Davidsson, W. B. Gartner, and P. McDougall (Eds.) *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 168-182. Wellesley, MA: Babson College.

Hills, G. (1994) *Marketing and Entrepreneurship: Research ideas and Opportunities*. Westport, CT: Quorum Books.

http://faculty.insead.edu/andersonp/VOBM_MAYJUN2005/Anderson%20VOBM%20readings/Sesson%202%20How%20venture%20opportunities%20are%20screened/Baron,%202004.pdf
<http://www.manufactura.mx/industria/2015/01/12/competitividad-con-lean-company>

Imai, Masaaki (2015) *Kaizen: La Clave de la Ventaja Competitiva Japonesa*. Traducido por ALFONSO VASSEUR W. 13ª ed. México, MX: Editorial Patria. 302 p. ISBN 968-66-1128-8.

INEGI 2016. *Difusión de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015)*. Recuperado el 3 de agosto del 2017.

Kelley, D.J., Bosma, N., & Amorós, J.E. (2011). Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report. Retrieved March 14th, 2011. Recuperado el 2 de Agosto del 2018 en www.gemconsortium.org.

Kelley, D.J., Bosma, N., & Amorós, J.E. (2011). Global Entrepreneurship Monitor. 2010 Global Report. Retrieved March 14th, 2011, from GEM Consortium Web Site www.gemconsortium.org

Kirzner, I. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 60-85.

Klaric, J. (2016) *Los 9 factores de muerte de emprendedores*. Blog de Jürgen Klaric. Recuperado el 10 de noviembre del 2018 en https://blog.jurgenklaric.com/los-9-factores-de-muerte-de-los-emprendedores/?fbclid=IwAR1AcH38XKAT-ziyqHpNFW4kfkHQ_QTmWwQ2WungzAeZ13VvJ6MVI34cJTg y <https://www.facebook.com/notes/j%C3%BCrgen-klaric/los-9-factores-de-muerte-de-emprendedores/1120059921417785/>

Klaric, J. (2017) *10 Cosas que debes hacer para matar una mente pobre*. Blog de Jürgen Klaric. Recuperado 10 de noviembre del 2018 en <https://blog.jurgenklaric.com/10-cosas-que-debes-hacer-para-matar-una-mente-pobre/?fbclid=IwAR2AHgVdD9acCYJwvR4fj6pEkUI74YL3T3I8kZpIVnDQsvr7SxmjwPLRjao>

León, E y Saavedra, M. (2018) *Fuentes de financiamiento para las mipyme en México*. Universidad del Caribe y Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado en agosto del 2019 en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/16CA201801.pdf>

López, E. (2018) *Cadenas de suministro eficientes, retos de Pymes*. El empresario.mx. Comunidad PYME de El Economista. Recuperado el 13 de diciembre del 2018 en <http://elempresario.mx/nuevos-mercados/cadenas-suministro-eficientes-retos-pymes>

López, J. (2016) *Fracasan en México 75% de emprendimientos*. El Financiero. Manufactura (2016) Las 100 manufactureras más grandes de México. Recuperado el 5 de noviembre del 2018 en <http://www.manufactura.mx/industria/2016/09/20/las-100-mas-grandes>

Medina, A. (2017) México podría convertirse potencia en manufactura en 2018. Artículo de la Revista Forbes. Recuperado el 7 de noviembre del 2018 en <https://www.forbes.com.mx/mexico-convertirse-potencia-manufactura-2018/>

OCDE (2016), "Startup América Latina 2016. Construyendo un futuro innovador. Síntesis y Recomendaciones de Política", Estudios del Centro de Desarrollo, OECD Publishing, Paris

Ortiz, et. al. (2017) Aplicación de Lean Manufacturing en el Diseño de una Mejora Tecnológica en una microempresa. *Gestión de la Innovación para la Competitividad*.

Patton, G. (2018) *21 Hábitos para ser exitoso y millonario*. Entrepreneur Finanzas. Recuperado el 11 de noviembre del 2018 en <https://www.entrepreneur.com/article/268429>

Pérez, V. (2008) Concepto de competitividad empresarial. Gestiópolis. Recuperado el 5 de octubre del 2017 en <https://www.gestiopolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>

Porter, M.E. & Schwab, (2008). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*. World Economic Forum. Geneve, Swiss.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Progressa lean (2017) Top 10 Compañías Lean Manufacturing. Recuperado el 6 de noviembre del 2018 en <http://www.progressalean.com/top-10-de-companias-lean-manufacturing/>

Reyes, P. (2017) Manufactura Delgada (Lean) y Seis Sigma en empresas mexicanas: experiencias y reflexiones. Recuperado el 5 de noviembre del 2018 en <http://www.icicm.com/files/ArtLeanSigma.pdf>

Riitta Katila, Eric L. Chen y Henning Piezunka (2012), "All the right moves: How entrepreneurial firms compete effectively". Strategic Entrepreneurship

Robehmed, Natalie (2013). "What Is A Startup?".Forbes, Septiembre. Recuperado el 18 de junio del 2018.

Rodríguez, A. (2009) *Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial*. Revista Pensamiento y gestión. No. 26, Jan./June. Baranquilla

Sarasvathy, S.D. (2008). Effectuation. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Schumpeter, J. (1968). The Theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press. Translated from the German by Redvers Opie.

Schwab, K. (2010). The Global Competitiveness Report 2010-2011. Geneve, Swiss. Retrieved October 15, 2010 from World Economic Forum Web Site http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf

Secretaría de Economía (2012). En México Emprende. Obtenido el 10 de abril de 2012 de la página oficial de la Secretaría de Economía <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende>

Shane, S. (2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. *Organizational Science*, 11 (4), 448-469.

Shane, S. (2003). A General Theory of Entrepreneurship. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing Ltd.

Shaver, K.G. & Scott, L.R. (1991). Person, process, and choice: The psychology of New venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 4, 23-45

Shepherd, D.A., & DeTienne, D.R. (2005). Prior knowledge, potential financial reward, and opportunity identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112.

Sierra, O. (2017) 8 mitos sobre el emprendimiento que tienes que conocer. Universia Colombia. Recuperado el 8 de febrero del 2018 en <http://noticias.universia.net.co/empleo/noticia/2014/09/02/1110788/8-mitos-emprendimiento-conocer.html>

Socconi, L. (2015) Competitividad con Lean Company - Lean Manufacturing Grupo Editorial Norma. Artículo de la Revista Manufactura. Recuperado el 7 de noviembre del 2018 en:

Sudoe (2017) Manual de la Creatividad Empresarial. Crea Business Idea. Recuperado el 17 de febrero del 2019 en <http://brd.unid.edu.mx/manual-de-la-creatividad-empresarial/>

TEECE, D. J. (2007), Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319-1350. doi:10.1002/smj.640

The Times 100 (2017) Nestlé: Achieving sustainability through lean production. Business Case Studies. Recuperado el 2 de noviembre del 2018 en

<http://businesscasestudies.co.uk/nestle/achieving-sustainability-through-lean-production/conclusion.html>

Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2004). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. New York: McGraw Hill.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: an editor's perspective. In J. Katz and R. Brockhaus (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, vol. 3: 119-138. Greenwich, CT: JAI Press.

WEF (2018) *The Global Competitiveness Report 2018*. World Economic Forum. Recuperado el 3 de abril del 2019 en www.weforum.org/gcr.
www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Índice de Tablas

Tabla 1. Convocatorias del INADEM.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2. Estrategias aplicadas de Lean Manufacturing en las mejores empresas a nivel mundial.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Industrias en México con mayores ingresos.....	¡Error! Marcador no definido.

Índice de imágenes y gráficas

Figura 1. Doce pilares de la competitividad	4
Figura 2. Fuentes de financiamiento de acuerdo a sus características.....	15
Figura 3. Tipos de financiamiento.....	17
Figura 4. Áreas en las que las plataformas de Crowdfunding son evaluadas.....	25
Figura 5. Créditos para el desarrollo - Gobierno de la Ciudad de México	36
Figura 6. Modelos de obtener financiamiento de los clientes	42
Figura 7. Plantilla del modelo de negocio CANVAS	56
Figura 8. Los nueve factores que pueden influir en el éxito de un emprendimiento	70
Figura 9. La creatividad y la innovación, dos elementos dentro de un mismo proceso.....	76
Figura 10. Proceso creativo	77
Figura 11. Del pensamiento divergente al convergente en el proceso creativo.....	78
Figura 12. De la idea al proyecto innovador	79
Gráfica 1. Tamaño del Mercado de Crowdfunding en México	26
Gráfica 2. Número de iniciativas de Crowdfunding en México.....	27
Gráfica 3. Individuos o empresas financiados a través de Crowdfunding.....	27
Gráfica 4. Tasas de crecimiento del Crowdfunding en México	28
Gráfica 5. Tasas de crecimiento del Crowdfunding para países seleccionados	29