

Manual

para el emprendimiento

migrante



Las opiniones expresadas en las publicaciones de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) corresponden a los autores y no reflejan necesariamente las de la OIM. Las denominaciones empleadas en este informe y la forma en la que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la OIM, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

La OIM está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de organismo intergubernamental, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para: ayuda a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Información de contacto:

Organización Internacional para las Migraciones
Av. Francisco Sosa 267 Col. Barrio de santa Catarina
C.P. 0410 Ciudad de México
Teléfono: +52 1 55 36 39 22 / 55 36 77 75
Email: iommexico@iom.int
Sitio web: www.mexico.iom.int
Twitter: IOM_Mexico
Facebook IOM.Mexico

Representante de la OIM en México:

Dana Graber Ladek

Proyecto

Coordinación del proyecto: Evelyn Bernal
Recopilación y análisis de la información: Ingrid Hernandez-Ardieta Boix / Asmovilidad A.C. /
Laura Trejo / Sergio Cordero / Cinthia Martínez / Lysette Lopez / Nancy Sánchez

Segunda edición por Isabel Riojas Javelly

Editores gráficos:

Vynil Design / Laura Cabello Molina / Dinorath Palma

Este Manual fue producido con la asistencia financiera de la Oficina de Población, Refugiados y Migración del departamento de Estado de los Estados Unidos (PRM) en el marco del Plan de Respuesta para Refugiados y Migrantes (RMRP por sus siglas en inglés).



Introducción



Introducción

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) es la Agencia de Naciones Unidas para la migración que se dedica a acompañar a las personas y gobiernos en el manejo de la migración. Una migración sucede cuando hay un cambio permanente o semi permanente de residencia, esto puede ser voluntaria o forzada.

Es importante que las personas tengan opciones para empezar una nueva vida. Aprender alguna actividad económica que les permita generar ingresos para poder llevar una vida digna, por eso la OIM trabaja para que las personas migrantes cuenten con un conocimiento base sobre como generar ingresos a través del autoempleo.

El propósito del presente Manual del Emprendimiento Migrante es brindar recomendaciones con el fin de orientar a las personas migrantes en México sobre los aspectos fundamentales que deben tener en cuenta al iniciar un emprendimiento comercial. Migrar es un proceso que implica un trabajo de reflexión muy grande, aprender y olvidar, redefinir prioridades y trabajar para alcanzarlas.

Los componentes desarrollados en este Manual se enfocan en aspectos básicos, que son muy útiles antes de iniciar un negocio o en las primeras etapas del emprendimiento, por lo que es útil para personas recién llegadas al país o interesadas en conocer los pasos necesarios para emprender antes de invertir en ello. Inicia la lectura de este Manual con optimismo y seguridad, dos condiciones claves del éxito de quien emprende su sueño de negocio.

Desde OIM le deseamos los mayores éxitos y esperamos acompañarle en este camino de emprendimiento en México.

INDICE

01

Módulo

Emprender y ser
migrante

1.1. La importancia del emprendimiento migrante en el mundo	3
1.2. Los beneficios del emprendimiento para las personas migrantes	5
1.3. Potenciales de los emprendimientos migrantes	6
1.4. “La migración segura, ordenada y regular en beneficio de todos”	8
1.5. Eres migrante y estás en México	8

02

Módulo

Reconociendo
mis habilidades hoy

2.1. Reconoce y reflexiona sobre tus habilidades, destrezas y conocimientos	12
2.2. Diseño de Experimentos	23
2.3. Identifica tus capacidades materiales, financieras, ambientales y del entorno	32
2.4. Emprender es ser responsable con el medio ambiente de tu negocio	35
2.5. Competencia y Rentabilidad	37

03

Módulo

Modelo de Negocios

3.1. Define tu modelo de negocio	40
3.2. Define la Misión y Visión de tu negocio	56
3.3. Objetivos Estratégicos	59
3.4. Construye tu Plan de Negocios	60

04

Módulo

Estrategia Legal

4.1. Relación entre mi proyecto de emprendimiento y la autoridad fiscal	64
4.2. Regímenes fiscales	66
4.3. La Inversión Extranjera en México	74
4.4. Régimen de la Propiedad Inmobiliaria	76
4.5. Sociedades	78
4.6. Registro de Marcas	82

05

Módulo

Estrategia
de Financiamiento

5.1. Plan de Inversiones	89
5.2. Plan de Financiamiento	101
5.3. Accede a financiamiento	101
5.4. Elementos de un Plan Financiero	109
5.5. ¿En qué momento requieres del apoyo de más gente?	110

INDICE

06

Módulo

A vender y
seguir vendiendo

6.1. Define o redefine a tu cliente ideal	118
6.2. Lleva tu negocio al siguiente nivel	125
6.3. Plan de Marketing	127
6.4. Estrategias de comunicación	143
6.5. El comercio electrónico y presencial	146

07

Módulo

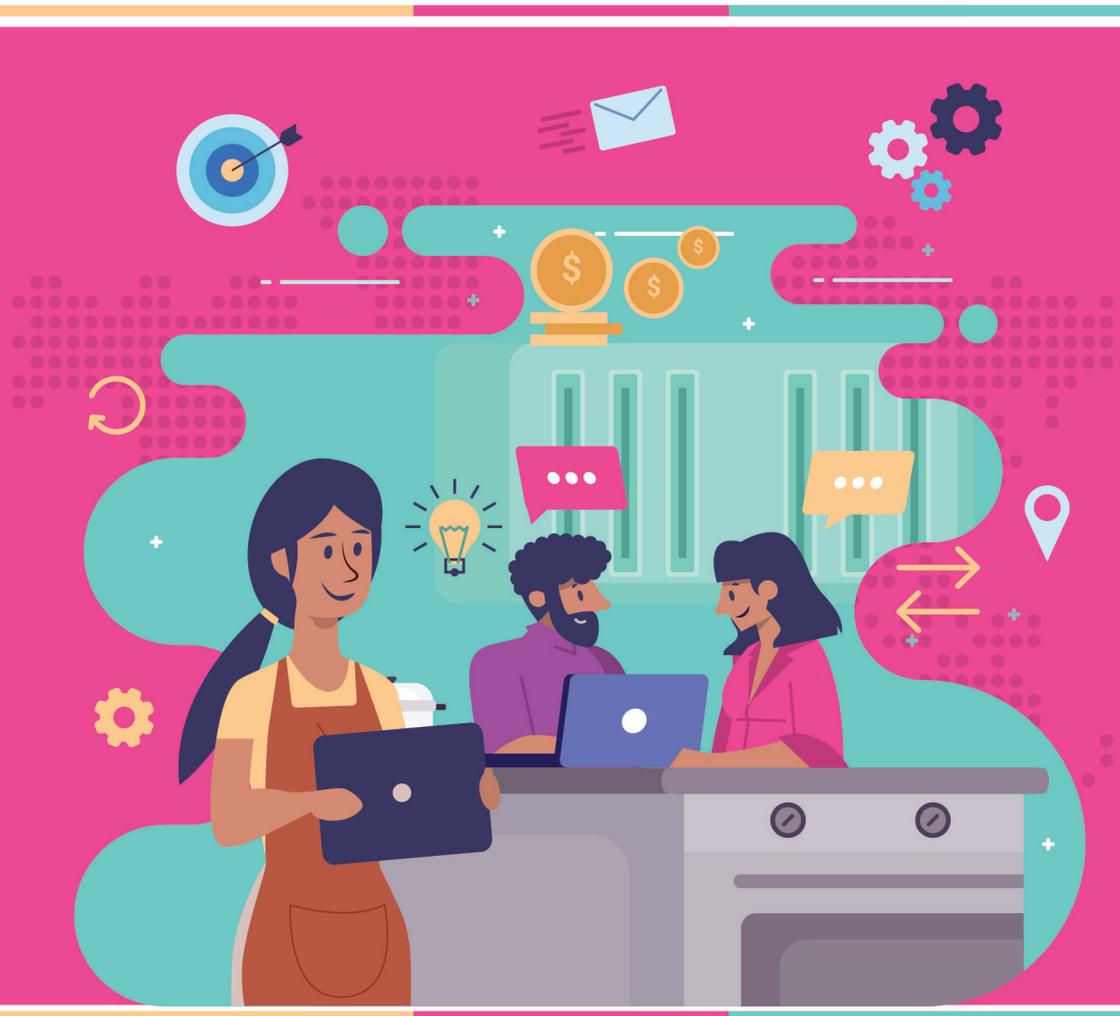
Post-venta

7.1. Servicio al cliente	154
7.2. Servicio Post-venta	162

Fuentes Consultadas	165
Consejos finales	169
Anexo de incubadoras	173

O1|Módulo

Emprender y ser migrante



O1 Módulo

Emprender y ser migrante



1.1. La importancia del emprendimiento migrante en el mundo

La promoción del emprendimiento puede constituir un mecanismo importante para promover la integración y acelerar las contribuciones de las personas migrantes como agentes de desarrollo. La Organización Internacional para las Migraciones, la Agencia de Naciones Unidas para la Migración, en un documento conjunto con otras agencias del sistema en 2018, llamado, Guía Informativa sobre Políticas de Emprendimiento para Personas Migrantes y refugiadas, señaló la importancia de destacar las oportunidades que la movilidad humana trae para las sociedades de origen, tránsito y acogida.

Emprendedores sociales, como Carolina Herrera (Venezuela), Khuloud Kalthoum (Siria), Elon Musk (Sudáfrica), Abdoulaye Fall (Senegal) quienes ocupan lugares importantes como emprendedores y creadores de empleos muestran a la migración como un motor fuerte de las economías locales, nacionales y transnacionales.

La migración internacional ha continuado su crecimiento y complejidad, con un número de migrantes internacionales que alcanzó los 272 millones en 2019. Aunque la migración sigue ligada a motivos como conflictos armados, políticos y cambio climático, el desplazamiento tiene también un fondo económico, “buscar una mejor calidad de vida para sí y para sus familias”. Aun cuando la narrativa de países como Estados Unidos, Canadá, Alemania, Inglaterra, Francia, los Países Bajos, etc., pareciera que son los destinos principales de los flujos migratorios, lo cierto es que las regiones en desarrollo acogen al 84% de la población de personas refugiadas del mundo.

Tomemos como ejemplo, la Crisis Venezolana, que, según datos de la Plataforma Inter agencial de respuesta, reportan que, de los casi 5 millones de personas, que han salido del país, la mayoría ha permanecido dentro del mismo continente, principalmente en países vecinos como Colombia,

Perú, Chile, Argentina, Brasil y Ecuador. Y aunque esta migración se ha encontrado con obstáculos particulares dependiendo del país de acogida, relacionados con su situación jurídica, dificultades de acceso a crédito y financiamiento, la población venezolana ha probado una y otra vez en Latinoamérica que son personas capaces de reinventarse y aportar a sus comunidades de acogida y origen.

A nivel global, el emprendimiento contribuye a la Agenda 2030 para el Desarrollo sostenible apoyando el logro de varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante la facilitación de impactos positivos en los siguientes:



- **ODS 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.** Para que las personas migrantes en situación de pobreza mejoren su situación económica y la de los países de acogida.
- **ODS 4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad.** Fomentando el apoyo a iniciativas emprendedoras y de formación vocacional pertinentes.
- **ODS 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.** Alentando las iniciativas de emprendimiento construidas por las mujeres migrantes.
- **ODS 8. Promover el trabajo decente para todos.** Promoviendo el emprendimiento para proteger los derechos laborales y promover entornos de trabajo seguros y condiciones dignas de empleo.
- **ODS 9. Incentivar una industrialización inclusiva y sostenible,** en donde a través de la innovación se generen nuevas formas de empleo y fuentes de ingresos, e introducir y promover nuevas tecnologías que permitan el uso eficiente de los recursos.
- **ODS 12. Asegurar que a través de emprendimientos medioambientalmente conscientes,** el progreso económico y social conseguido no dependan del uso del medio ambiente natural y de los recursos de una forma destructiva para el planeta.

1.2. Los beneficios del emprendimiento para las personas migrantes



El emprendimiento es una forma de empoderamiento para las personas, que les permite controlar el sentido que le darán a la nueva etapa de sus vidas, en sus países de acogida.

Durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) se identificaron 3 beneficios claros para las personas migrantes que deciden emprender:

a. Beneficios económicos. El emprendimiento como medio para que los migrantes consigan seguridad financiera y autosuficiencia, impactando el bienestar de sus familias y comunidad. Siendo también fuente de empleo y proveedores de ingresos a otros miembros de la comunidad migrante o nacionales.

b. Beneficios sociales. Más allá de aprovechar la red interétnica, las personas migrantes pueden crear redes con comercios y proveedores locales, clientes fuera de su comunidad y expandir su cultura para la conformación de sociedades multiculturales. El emprendimiento también puede crear un nicho nuevo, donde no están compitiendo con trabajadores locales, lo que puede ayudar a superar la xenofobia.

c. Beneficios psicológicos. La autosuficiencia puede permitir, que las poblaciones sientan que con sus emprendimientos están desarrollando un vínculo significativo para ellas y ellos mismos. La dignidad es un factor de conformación de identidad, siendo de suma importancia para la creación de lazos socio-territoriales para las personas que migran, especialmente aquellas que tienen un desplazamiento forzado, sentirse identificadas por medio de valores de pertenencia, al saber que algo es suyo en este entorno nuevo.

1.3. Potenciales de los emprendimientos migrantes

En los países de acogida

Aunque es importante resaltar el impacto positivo económico que tiene la migración y sobre todo el emprendimiento en los países de acogida, no hay que dejar de lado las contribuciones sociales de como las y los migrantes ayudan a construir un tapete más diverso y con más colores, sabores, costumbres y rostros en el mundo.

La UNCTAD identificó 6 contribuciones de las personas migrantes en los países de acogida, sin embargo, para efectos de esta Guía nos centraremos en las siguientes:

a. Desarrollo económico. Aquí podríamos separar el desarrollo en dos vertientes: local y nacional. A nivel local, los emprendimientos migrantes pueden revitalizar zonas económicas locales, promoviendo la movilidad social, ofreciendo empleos en barrios donde había un estancamiento o la población local ya había dejado de crearlos. A nivel nacional, los emprendimientos migrantes contribuyen con sus impuestos a la recaudación fiscal del país de acogida, que se transforma en programas sociales, inversiones en infraestructura y demás.

b. Innovación. Las personas migrantes pueden ser catalizadoras del cambio, porque además de su motivación y energía, traen consigo nuevas habilidades, pueden introducir nuevos productos y procesos al mercado nacional.

c. Creación de empleos. Las investigaciones de la OCDE revelan que los emprendimientos migrantes crean entre 1,4 y 2,1 puestos de trabajo adicionales. Dichos puestos son tanto para locales como para personas extranjeras, que pueden ser especialmente vulnerables a la exclusión del mercado laboral. La creación de puestos de trabajo para otras personas migrantes reduce su dependencia de prestaciones sociales y los costos de integración y reasentamiento.

d. Fomento del comercio internacional. Las personas migrantes tienen una ventaja en el desarrollo de vínculos comerciales internacionales con las empresas de los países de acogida debido a su acceso a redes internacionales. Esto puede ayudar a construir redes de forma transnacional con socios confiables a través de nuevos canales de comunicación.

Ejemplo: Hay ejemplos claros de como esto ha sucedido en México, uno de ellos es la introducción de los tequeños, comida típica venezolana, en las cadenas de cines mexicanos, donde desde hace unos años se pueden encontrar en su departamento gourmet. Podemos también tomar el ejemplo de Luisa, quien tiene un negocio de producción de bocadillos, ella emplea principalmente personas adultas mayores de su nacionalidad, pues conoce las dificultades para la inserción en el mercado laboral.

En los países de origen

El vínculo entre una persona migrante y su país de origen es permanente; aunque la integración sea completa y las personas hayan reconstruido sus vidas en nuevos países, la conexión compartida con su país natal es rara vez anulada por el país de acogida. Para los casos de migración forzada, en los que sólo una porción del grupo familiar se reasentó, mientras que el resto permanece en el país de origen, una forma común de relacionarse es de manera financiera.

Sobre este punto, la UNCTAD encuentra dos contribuciones claves hacia los países de origen:

a. Creación de nuevas empresas. Aunque no es necesario un retorno permanente, es posible que para aquellas personas que les sea posible volver a su país de origen, una vez que cuenten con los recursos financieros para hacerlo, podrán optar por repetir el emprendimiento establecido en el país de acogida. Y en los casos que en la migración de retorno sea de carácter temporal, las personas pueden querer expandir sus emprendimientos, buscar socios locales y establecer sucursales nuevas. Además, se puede fomentar las cadenas de distribución de materias primas con proveedores del país de origen.

b. Remesas. El dinero que las personas migrantes envían de vuelta a sus países de origen sirve no solo para el sustento diario, sino que también puede utilizarse para permitir a las personas receptoras invertir en sus propias empresas. Las remesas a menudo se comportan de forma anticíclica en el sentido de que tienden a aumentar en momentos de mayor incertidumbre y riesgo. Según la Matriz de Monitoreo del desplazamiento (DTM) sobre la migración venezolana, el 62% de las personas envían remesas a sus países de origen. El 38% que no envía recursos, argumentó que esto se debía principalmente a la falta de empleo.

1.4. “La migración segura, ordenada y regular en beneficio de todos”



La Organización Internacional para las Migraciones, creada en 1951, es la agencia de Naciones Unidas trabajando en el ámbito de la migración y reconoce explícitamente el vínculo entre la migración y el desarrollo económico, social y cultural, así como el respeto del derecho a la libertad de movimiento de las personas.

Desde el 2016 con el Pacto Mundial por las Migraciones, la OIM ha redoblado sus actividades con las poblaciones migrantes, sociedad civil, organizaciones internacionales y los gobiernos mundiales con el fin de promover la migración segura, ordenada y regular en beneficio de las personas que migran y las sociedades que acogen.



1.5. Eres migrante y estás en México

México es un país con más de 5,120,679 km², es el sexto país más grande en América, cuenta con una población superior a los 120 millones de habitantes (INEGI 2015) y forma parte de distintos acuerdos comerciales internacionales. Si eres una persona migrante que se encuentra viviendo en México y piensas hacer de este país tu residencia a mediano o largo plazo, es un buen punto de partida conocer el mercado potencial de clientes al que puedes acceder.

De acuerdo con el GEM (Monitor de Emprendimiento Global) en su último reporte del estatus del emprendimiento en México 2015 establece que el país tuvo una continua mejora en los factores que favorecen el emprendimiento. Del 2010 al 2015 se duplicó la actividad emprendedora temprana (TEA) y nacieron el doble de pequeñas y medianas empresas. 7% de estas nuevas empresas generan y ofrecen algo nuevo e innovador para el mercado y el 90% utiliza tecnología de vanguardia. México se encuentra en la posición número 8 en emprendimiento naciente, de los 60 países que incluyen los estudios del GEM. Con un puntaje de 16.2 rebasa ampliamente el puntaje promedio de Latinoamérica y el caribe de 6.0 en el TEA. Empezar en México tiene requisitos y procesos específicos que se deberán seguir antes de comenzar con la planeación del proyecto de emprendimiento.

Autoridades

El Instituto Nacional de Migración (INM), es un órgano administrativo, el cual aplica la legislación migratoria vigente, es decir, vigila que la Ley de Migración y su Reglamento se cumplan.

Como personas migrantes, deberán regularizar su estancia en México antes de iniciar un emprendimiento, para hacerlo es necesario contar con una estancia regular, de las cuales solo pueden ser:

- Tarjeta de Residente Permanente
- Tarjeta de Residente Temporal
Si obtienen la tarjeta por medio de una oferta de empleo, tienen que realizar su renovación anual, bianual o trianual con un empleador, al menos que sea auto empleo, tiene que ser una empresa propia, que este constituida legalmente y contar con el permiso para contratar a personas extranjeras.
- Tarjeta de Visitante por Razones Humanitarias
Aunque puede ser difícil porque este tipo de estancia no garantiza que la persona permanezca por tiempo prolongado en el país.

También, es importante recordar que cualquier cambio en su estado laboral deberá notificarse al INM, para estar en cumplimiento de la ley. Sin embargo, si el ingreso al país se hizo de forma indocumentada, el Comité

de Derechos de los Trabajadores Migratorios de la ONU, que México ha aceptado, señala que la migración irregular sólo puede ser una falta administrativa y, por lo tanto, no se puede imponer una sanción penal, entonces, al tratarse de una falta administrativa, las personas en situación irregular deberán solicitar orientación migratoria para comenzar con su regularización migratoria.

Derechos al Trabajo.

En México, el derecho a trabajar está protegido por la Constitución en su artículo 5, el cual señala que “A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos.” Se entenderá por trabajo, el subordinado (trabajar para alguien) o el autoempleo (emprendimiento). La única limitación de la Constitución y la Ley Federal del Trabajo, es que el trabajo sea lícito, es decir, no sea un delito para las leyes mexicanas.

De igual forma, la misma Constitución en su artículo primero señala la prohibición de toda discriminación motivada por origen étnico o nacional, entre otras cosas. Por lo que, la nacionalidad no es motivo para negar la posibilidad de emprender a ninguna persona que se encuentre realizando una actividad lícita, pero se debe tener un estatus migratorio regular para poder trabajar de forma legal.

Obligaciones.

De acuerdo con la legislación nacional, las personas migrantes asumen una serie de obligaciones con el país al momento de emprender. Este manual se referirá únicamente a las obligaciones de:

- 1. Mantener un estatus migratorio regular.** Obligación de mantener un estatus regular, notificar al INM de cualquier cambio en domicilio, empleo, condición civil, etc.
- 2. Respetar las leyes penales.** No cometer delitos de ninguna naturaleza, de acuerdo a los códigos penales locales y el código penal nacional.
- 3. Cumplimiento de las leyes fiscales y mercantiles.** Las personas migrantes se encuentran obligadas a pagar los impuestos derivados de su trabajo, de acuerdo a las leyes vigentes.

O2 | Módulo

Reconociendo mis habilidades hoy



Objetivos:

- Analizar las estrategias y herramientas del emprendimiento para desarrollar la actitud emprendedora.
- Identificar las habilidades, destrezas y conocimientos para ser emprendedor, así como reflexionar en cuanto a la vocación para emprender.
- Determinar las capacidades materiales, financieras/económicas, ambientales, requeridas para emprender con éxito la idea de negocio.
- Posicionar a las personas migrantes en el contexto del emprendimiento

2.1. Reconoce y reflexiona sobre tus habilidades, destrezas y conocimientos

Descubre cuáles son tus habilidades de emprendimiento e identifica que te gusta hacer, es el primer paso para avanzar con la definición de tu idea de negocio. Para esto, necesitamos conocer tus capacidades, esto te ayudará a saber hacia dónde orientar tus acciones para emprender con éxito ¡Emprender es más que establecer un negocio, se trata de potenciar tus capacidades y lograr tu realización profesional por medio de una idea de negocio hecha realidad! ... Así que empecemos por saber qué te gusta hacer ¡Prepárate!

A continuación, tienes algunos ejercicios para que puedas identificar tus habilidades por medio del autoanálisis y la reflexión:

¡Identifica tus aptitudes y actitudes!

¿Cuáles son las actividades en lo que sobresales? ¿Qué te gusta hacer profesionalmente? ¿Tienes una actividad que guste realizar? ¿Cuál es tu actitud ante los retos profesionales y de la vida cotidiana? ¿Qué planes tienes para tu futuro?

¡Examina los éxitos en tu vida!

En las experiencias que has tenido en tu vida ¿Cuáles han sido las que mayor satisfacción te han producido? ¿Qué actividades son las que te inspiran a tener un proyecto? ¿Tienes algún sueño que no realizaste antes y ahora podrías poner en marcha?

¡Manifiesta quién eres!

¿Cómo eres profesionalmente? ¿Cuáles son los valores bajo los cuales te riges? ¿Cuál es tu actitud para afrontar los riesgos y desafíos en el trabajo? ¿Cuáles son tus preferencias profesionales? ¿Eres una persona que se siente segura y confiada para intervenir, diseñar e implementar estrategias de trabajo? Estas preguntas nos ayudan a tener una idea sobre el camino que vamos a elegir para construir un emprendimiento y proyecto de vida.

¿Terminaste? ¡Felicidades, porque te estás conociendo como emprendedor!

- Ahora que ya conoces tus preferencias y tus gustos, tienes una idea más concreta de hacia dónde podrías orientar tu idea de emprendimiento, pasemos a analizar tus capacidades como emprendedor. Tener la aptitud de emprender es una suma de cualidades esenciales que permiten motivarte a seguir adelante con este proyecto. A continuación, te compartimos las principales características que reúnen las personas emprendedoras exitosas:

- **Tienen una idea**

Antes de emprender, desarrolla una idea que te lleve a un concepto de negocio y que te apasione. Define con claridad ¿Cuál sería el producto o servicio que ofrecerías a tu segmento de clientes para mejorar sus vidas?

- **Creen en sí mismos/as**

Es fundamental que nunca pierdas la confianza en ti. La confianza y la seguridad que tengas en ti y en el producto o servicio que ofreces en el mercado es lo que te ayudará a sobrepasar los obstáculos que se puedan ir presentando.

- **Invierten en sí mismos/as**

Lee libros, revistas, webs y periódicos, también puedes acudir a seminarios, cursos, talleres e invierte constantemente en ampliar tu conocimiento.

■ **Toleran la incertidumbre**

Ser emprendedor conlleva implícitamente asumir riesgos sin la seguridad de alcanzar las metas esperadas, sin saber qué es lo que está por venir. Deberás saber lidiar con la incertidumbre y evitar la preocupación antes de tiempo ¡Acepta la incertidumbre como parte de tu emprendimiento! *¿Cómo?* ¡Visualiza tu proyecto desde el éxito y la abundancia para desarrollar pensamientos positivos entorno a tu negocio!

■ **Tienen visión**

Un buen emprendedor tiene la capacidad de detectar oportunidades de negocio donde nadie lo había hecho antes.

■ **Adaptación a los cambios siendo positivo**

Se flexible y acepta el ambiente cambiante en el que vivimos. Trata de traducir las amenazas del entorno en oportunidades de crecimiento de tu negocio, enfrenta las dificultades y verás como la superación fortalece tu negocio ¡el emprendimiento es una aventura en constante cambio, si logras adaptarte podrás superar nuevos retos!

■ **Perseveran**

Como buen emprendedor debes tener la capacidad de ser constante para lograr tu objetivo *¿A qué me refiero?* A que pase lo que pase siempre tienes que ir detrás de tu meta hasta alcanzarla ¡Vamos! ¡No te rindas y haz realidad tu idea de negocio!

Todas las personas tienen un poco de emprendedores en sí mismas, si te identificaste con alguna de las características anteriores, quiere decir que tienes una base sólida. A continuación, te presentamos un cuestionario para que conozcas *¿Cuáles son tus características como persona emprendedora? ¿Qué tipo de persona emprendedora eres?*

Cuestionario para la autoidentificación como persona emprendedora



Objetivo: Identificar fortalezas y áreas de oportunidad para las personas migrantes que deseen iniciar o continuar un emprendimiento

¿Cómo funciona? La persona responderá 10 preguntas, al final, deberá revisar que letra se repitió más veces e identificar el tipo de persona emprendedora en la que encaja.

Los valores estarán asignados con base en una categoría específica. A cada categoría se le atribuirán características positivas y áreas de mejora, por lo que ninguna será mejor que otra.

Para determinar qué tipo de personalidad emprendedora tienes responde las siguientes preguntas:

1. Mi historial de empleo es...

- He sido y soy líder de un equipo de trabajo.
- He creado mi propia posición de trabajo.
- Trabajo realizando una actividad específica en una industria.
- He sido o soy actualmente dueño/a de un negocio.
- Colaboro en proyectos de asistencia para la sociedad.
- Sucedió algo en mi vida que me hizo escoger el área donde estoy trabajando y lo disfruto.
- No me gusta mi trabajo actual, pero si me gustaría estar al frente de un negocio.

2. Mi día ideal lo pasaría...

- Buscando ideas para maximizar la productividad.
- Buscando ideas de productos o servicios que nadie esté trabajando.
- Estudiando y actualizándome sobre mi ámbito laboral.
- Hablando con otras personas que tienen iniciativas.
- Buscando la opinión o retroalimentación de las personas que reciben mis bienes o servicios.
- Revisando posibles fuentes de crecimiento o como diversificar mi producto.
- Descubriendo en qué soy bueno(a) para generar ingresos de forma rápida y sencilla.

3. La frase que me describe mejor es...

- a. "Hay gente que le gusta estar al frente de la batalla, para guiar al éxito, pero también para recibir el primer golpe".
- b. "El mundo está cambiando gracias a que lo estamos empujando".
- c. "Si tu trabajo es lo mejor que existe, la gente pagará lo que sea por ello".
- d. "El objetivo es lo más importante, el cómo se construye día a día".
- e. "Yo soy un agente de cambio para el mundo".
- f. "Empieza, cae, levántate y vuelve a caer".
- g. "Para conseguir lo que quieres tienes que dar el todo por el todo".

4. La gente con la que menos disfruto trabajar es...

- a. Gente que se da mucha importancia a sí misma.
- b. Personas que no saben lo que quieren.
- c. Aquellas que necesitan instrucciones todo el tiempo.
- d. Quienes se frustran rápidamente cuando el proyecto no sale como lo planearon.
- e. Personas que no entienden la importancia de su trabajo.

5. Mi ingreso ideal por el trabajo realizado es...

- a. El ingreso debe corresponder de acuerdo con el nivel jerárquico.
- b. El ingreso debe repartirse entre todas las personas que colaboran, pero reinvertir inmediatamente en beneficio de las y los clientes.
- c. Todo el ingreso debe ser para las personas que trabajan en el negocio.

6. Mis sentimientos al respecto de las personas que trabajan conmigo son...

- a. Las personas saben seguir instrucciones.
- b. Cada una de las involucradas debe aportar ideas todo el tiempo.
- c. Quienes trabajamos tenemos algo en común.
- d. Deben anticiparse a las necesidades del proyecto.

- e. Deben estar comprometidas con la felicidad de las y los clientes.
- f. Tienen que adaptarse a los cambios.
- g. Deben trabajar muy duro todo el tiempo.

7. Si algo no sale como yo lo planeo...

- a. Necesito encontrar a quién o qué está ocasionando la falla.
- b. Debería haberlo previsto, ahora tendré que reexaminar otros aspectos del proyecto.
- c. Es porque un error atribuible a la falta de experiencia de algo, alguien o mi persona.
- d. Debo estudiar que salió mal y porqué.
- e. Hay que medir el efecto negativo sobre nuestra población objetivo.
- f. Debo aprender de los errores y buscar alternativas para no repetirlos.
- g. Tengo que revisar el impacto a corto y mediano plazo para saber si el proyecto sigue siendo viable.

8. Si tuviera acceso a un capital para mi negocio...

- a. Escogería una estrategia para poder invertirlo inmediatamente.
- b. Revisaría estrategias nuevas de inversión que a largo plazo me devolvieran un beneficio.
- c. Invertiría en equipo o entrenamientos para quienes trabajamos en el proyecto.
- d. Seguiría mi instinto sobre dónde colocar ese dinero.
- e. Invertiría en infraestructura que a largo plazo beneficiara a las personas a quienes brindo un servicio.
- f. Revisaría que son las tendencias del mercado en este momento donde pueda obtener resultados inmediatos.
- g. Aumentaría la producción y tal vez pagaría por publicidad para mover rápido la nueva producción.

9. Al manejar una campaña publicitaria yo...

- a. Diseñaría una campaña que esté en línea con la visión de mi emprendimiento y que me permita alcanzar mis metas a corto y mediano plazo.

- b. Buscaría un equipo que diseñe un tipo de campaña nueva, trataría de encontrar un nuevo ángulo de publicidad, para salir de lo convencional.
- c. Me capacitaría en herramientas de diseño y marketing para entender las necesidades de mis posibles clientes.
- d. Haría volantes para repartir en las calles con cupones de descuento o una promoción.
- e. Trataría de promover el trabajo con entrevistas de personas satisfechas con el trabajo del proyecto.
- f. Revisaría que medios son los más redituables y si hay alguna promoción que pueda aprovechar.
- g. Preguntaría con personas con emprendimientos similares al mío qué tipo de campaña les ha funcionado mejor.

10. El sistema que utilizo para llevar un control de mis finanzas es...

- a. Tengo una persona en mi equipo que está encargada de llevar un control de ingresos y egresos, yo reviso sus reportes periódicamente.
- b. Desarrollé mi propio sistema de control financiero.
- c. Tengo un contador o persona que se encarga de ello.
- d. Llevo un registro personal de ingresos y egresos con un sistema sencillo.
- e. Entre los miembros del equipo llevamos un mismo control y lo revisamos al finalizar el periodo.
- f. Conseguí una herramienta o software útil para el control de ingresos y egresos.
- g. Por el momento no tengo un sistema claro de monitoreo, pero si llevo un control de gastos para conocer cómo está la situación de mi emprendimiento.

Variables de personalidad.

Tomando como base los trabajos de Joe Abraham y el sitio web *Emprender fácil* sobre los perfiles de personas emprendedoras, de acuerdo con el test anterior, podrás encontrarte en cualquiera de las siguientes categorías:

- a. Persuasiva.
- b. Visionaria.
- c. Especialista.
- d. Intuitiva.
- e. Social.
- f. Oportunista.
- g. Por Necesidad.

Mayoría A. Persuasiva



Positivas: liderazgo nato, creatividad, habilidad de palabra, seguridad, credibilidad, sentido de humor.

Negativas: obsesiva del control, poco trabajo en equipo.

Definición construida a partir de esto: La persona persuasiva disfruta de empezar proyectos en donde otras personas le sigan, su creatividad le permite cambiar y mejorar el diseño inicial del emprendimiento. Sus habilidades con las personas pueden ser beneficiosas para conseguir asociarse con más personas e incluso obtener financiamiento. Sin embargo, debido a que disfruta su posición en la cima, tiene que mejorar su interacción con el equipo que lidera y aprender ceder un poco el control y confiar en su equipo.

Mayoría B. Visionaria

Positivas: Piensa en el futuro, identifica posibles mercados nuevos, habilidad para inspirar a otros.

Negativas: Falta de orientación hacia el presente,

Definición construida a partir de esto: La persona visionaria se anticipa a necesidades no detectadas, trabaja con base en posibles desarrollos del mercado que aún no suceden y decide crear sus propios espacios y áreas de trabajo. Sin embargo, necesita constantemente regresar al presente y trabajar en el desarrollo del emprendimiento antes de pensar en los siguientes pasos.



Mayoría C. Especialista



Positivas: Es profesional en su área, conoce los estándares mínimos de su área, está en constante mejora

Negativas: Falta de capacidad para desarrollar nuevas habilidades, mente cerrada hacia un solo tipo de emprendimiento, perfeccionista.

Definición construida a partir de esto: La persona especialista es profesional de su área, por lo que conoce el cómo y porqué de la actividad específica que está desarrollando. Sin embargo, debe desarrollar habilidades nuevas que le permitan manejar su emprendimiento además de la parte técnica del mismo; tener experiencia en una sola área de trabajo puede llevar a encasillarse en sólo un tipo de emprendimiento.

Mayoría D. Intuitiva

Positivas: Disfruta la creación de negocios, facilidad de palabra, vista en el presente y las necesidades actuales, orientación al cliente, analítica.

Negativas: Falta de estructura para desarrollar proyectos.

Definición construida a partir de esto: La persona intuitiva está naturalmente inclinada a crear emprendimientos, su instinto la guía en procesos que otras personas aún están aprendiendo. Identifica espacios en el mercado que le permitan desarrollar proyectos que respondan a necesidades específicas, disfruta trabajar con su público objetivo y recibir retroalimentación inmediata. Sin embargo, carece de estructura para desarrollar proyectos, por lo que es posible que cometa errores básicos en el camino.



Mayoría E. Social



Positivas: Le interesan las causas sociales, trabaja en equipo, busca solucionar problemas actuales, tiene compromiso con la comunidad, orientación al cliente.

Negativas: Baja tolerancia al fracaso, falta de estructura para desarrollar proyectos, no le gusta recibir órdenes.

Definición construida a partir de esto: La persona social, está interesada en crear proyectos que vayan más allá de los beneficios económicos y

que tengan a una población específica en el centro. Identifica problemas actuales y busca la asociación con personas afines que disfruten trabajar en equipo. Sin embargo, tiene poca tolerancia al fracaso y necesita dar estructura a sus ideas para evitar cometer errores básicos.

Mayoría F. Oportunista

Positivas: Aprovecha las oportunidades que se presentan, busca activamente lugares para emprender, es flexible y se adapta fácilmente.

Negativas: falta de enfoque, falta de estrategia, falta de estructura, falta de compromiso, baja tolerancia al fracaso.

Definición construida a partir de esto: La persona oportunista busca activamente oportunidades y cuando una llega la toma, es flexible en cuanto a la rama de su emprendimiento y los métodos para cumplir su objetivo. Sin embargo, le falta enfoque, estrategia y estructura puede afectar el éxito del emprendimiento.



Mayoría G. Por Necesidad



Positivas: Búsqueda activa de un cambio, motivación para el emprendimiento, interés por mejorar

Negativas: falta de recursos económicos, falta de estructura.

Definición construida a partir de esto: La persona que emprende por necesidad lo hace derivada de un interés por el cambio, cambio de trabajo, de ambiente, de área. Aunque puede tener motivaciones de índole económica, el cambio de escenarios, la pérdida de un ambiente de confort influye en que se oriente hacia el emprendimiento como forma de autosuficiencia. Esto la vuelve una persona altamente motivada y comprometida con el emprendimiento. Sin embargo, debido a que no se pensaba en dedicar a esto, carece de estructura y en muchos casos de recursos para comenzar con el proyecto.

2.2 Diseño de Experimentos

Probablemente para este punto del manual ya tienes una idea definida, aunque sea vaga, de lo que quieres sea tu producto o servicio y cómo vas a montar tu negocio. Es en esta siguiente sección dónde vamos a evaluar la viabilidad de dicha idea y te vamos a dar las herramientas necesarias para que la aclares y la definas.

Para que tu negocio tenga éxito y evaluar la coherencia, pertinencia y riesgos de tu negocio, es necesario realizar una serie de pruebas o experimentos para hacer las correcciones necesarias a tu idea. En esta sección vamos a realizar las hipótesis que están detrás de cada uno de los componentes del CANVAS que vas a realizar en la siguiente sección y verificar esos supuestos. La idea es mejorar lo existente o crear algo nuevo y verificar que sea redituable.

Competencias por desarrollar:

- Evaluar la coherencia, pertinencia y riesgos de tu proyecto.
- Metodología de validación de supuestos de negocio.
- Generar empresas de alto impacto y viabilidad económica.

Se debe considerar que el diseño de experimentos y validar las hipótesis requiere de tiempo, y es fundamental dedicarle el tiempo necesario para verificar que en efecto nuestras suposiciones de nuestro negocio son correctas, o para realizar los cambios necesarios y experimentar con ellos. Esto no significa que necesites tener largos periodos de prueba, o invertir grandes cantidades de dinero, si los experimentos son rápidos y económicos, se maximiza la oportunidad de acertar. Lo importante aquí es realizar los pasos necesarios para asegurar que tu negocio no fracase, y en el caso de que fracasen dichos experimentos, que lo hagan de manera rápida y barata.

A lo largo de esta etapa de prueba y experimentación hay que siempre recordar que en efecto estas pruebas “son experimentos”, y no sentirnos desanimados si las cosas no salen de la manera esperada. También no hay que caer en un círculo vicioso que se componga solamente de prueba y error.

El reto de las empresas hoy en día es cómo pasar de una idea de valor a un modelo de negocios redituable, y cómo hacerlo de manera estratégica.

Paso 1: Define el problema.

¿Cuál es el problema del cliente que tu negocio busca solucionar a través de sus productos o servicios? Esto nos remonta a verificar nuestra propuesta de valor y comprobar si satisfacemos las necesidades de nuestro cliente. Al definir el problema, es importante el enfoque, se debe desarrollar un proyecto que no busque solucionar muchos problemas a medias, debes enfocarte en resolver un solo problema y resolverlo de la mejor forma posible.

En este recuadro define en 120 caracteres tu problema a resolver.

Ahora comprobemos si tu definición es acertada. Para definir correctamente un problema se necesita aclarar, decidir y analizar.

Aclarar.

Lo primero que se necesita es investigar con qué información contamos, y respondernos la pregunta, ¿qué se sabe del problema? Llena el siguiente cuadro de manera detenida.

¿Qué se sabe?	Información	Reunir
Anota en este recuadro lo que sabes del problema a manera de lluvia de ideas.	Decide qué información hace falta. ¿Qué te gustaría saber?	Anota también la frecuencia del problema o hechos que impactan en el problema. Haz una investigación que reúna datos por hechos, inferencia, especulación u opinión.

Definir.

Ya que recopilamos la información pertinente del problema, ahora solo queda definirlo de manera concreta y concisa. Sigue los pasos del siguiente recuadro para elaborar una definición de tu problema.

1	2	3
¿Cuáles son las necesidades? No las escribas a manera de solución.	Evidencia lo que comparten tus clientes.	Escribir el enunciado de tu problema.

Decide si es un problema significativo para resolver, utiliza la definición de tu problema a la que llegaste en el recuadro pasado. Si en este segmento descubres que tu problema es uno significativo para resolver, tienes un negocio viable.

Responde las preguntas del siguiente cuadro y basándote en tus respuestas, decide si tienes un problema significativo para resolver a través de tu producto o servicio.

Importancia.	Viabilidad.
¿Tu problema es significativo por frecuencia, número de personas afectadas, severidad y percepción por todos?	Decide qué información hace falta. ¿Qué te gustaría saber?
Red.	Impacto Negativo.
¿Eres apto para resolverlo? ¿Debes invitar a un experto?	¿La solución de este problema tiene consecuencias negativas, costos sociales o ambientales o efectos secundarios no beneficiosos?

Analiza.

Responde las siguientes preguntas de manera analítica.

¿Cuál es el problema?

¿Quién o qué lo está causando?

¿Cuándo se volvió significativo?

¿En qué momento se hizo significativo?

¿Por qué existe?



¡ALTO!

Es aquí donde tienes que decidir si consideras que el problema que esta resolviendo tu producto o servicio es lo suficientemente significativo como para resolver y que la solución de éste pueda generar el suficiente impacto como para sostener de manera rentable tu negocio.

Paso 2: Desarrolla una Hipótesis

En este paso vamos a realizar una hipótesis que posteriormente en el paso 3 vamos a validar. Ésta va a estar orientada al cliente, al problema y al producto-solución.

¿Qué es una hipótesis? Solución provisoria y que no se ha confirmado sobre un problema o incógnita. ¿Qué queremos responder con esta hipótesis? Si nuestro producto o servicio es viable en el mercado en el que nos encontramos, y si nuestro negocio es escalable.

Si fragmentas tus predicciones, reflexionarás que los elementos básicos de esa hipótesis son:

- Cuál será el comportamiento del cliente.
- Sí está dispuesto a pagar el producto o servicio.

Vamos a empezar realizando 3 hipótesis, estas van a ser sobre el problema, el cliente y la solución. Verifica que contengan los siguientes elementos:

Cliente.	Problema.	Solución.
<p>Responde: ¿Quién es tu cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Por segmento.<input type="checkbox"/> Por características.<input type="checkbox"/> Por motivaciones (¿Qué es lo que busca?)<input type="checkbox"/> REFLEXIÓN <p>¿Buscar producto para el cliente o viceversa?</p> <p>Depende de: B2B “Negocio a negocio” o B2C “Negocio a cliente”</p> <p>Responde: ¿Cuál es el dolor del cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> de que manera se le dificulta la vida al no tener tu producto/servicio<input type="checkbox"/> que es lo que le hace falta.	<p>Responde: ¿Cuál es el problema que resolver con tu producto/servicio?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Qué te mueve a resolver el problema?<input type="checkbox"/> Frecuencia<input type="checkbox"/> Frustración.<input type="checkbox"/> Impacto.	<p>Responde: ¿Cómo tu producto va a solucionar el dolor del cliente?</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Forma de resolver el problema.

Escribe tus tres hipótesis en 120 caracteres.

Cliente.	
Problema.	
Solución.	

Define tu producto mínimo viable (MVP).

Ya que tienes establecido: ¿Quién crees es tu cliente? ¿Cuál es su problema? ¿Y cómo lo vas a solucionar? Ahora es momento de definir detenidamente el producto o servicio mínimo que vas a lanzar al mercado basándote en las 3 suposiciones anteriores. Utilizaremos la solución ABEM, en donde vamos a definir cuales son las características mínimas que requiere tu producto para ser viable y lo compararemos de manera cualitativa y cuantitativa con la competencia

Realizaremos ahora el cuadro comparativo.

	Tu producto o servicio	Competidor a sustituir
¿Cuáles son las características del producto?	Atributos	
¿Que beneficios obtiene el cliente al consumir el producto?	Beneficios	
¿Cuál es la experiencia del cliente al comprar y utilizar tu producto?	Experiencia	
¿Qué motivación tiene el cliente para escoger tu producto?	Motivación	

Utiliza este recuadro para asegurarte de que tu producto o servicio esté generando una propuesta diferente y mejor que la de la competencia. Es este el momento donde puedes hacer modificaciones a tu idea de producto o servicio para asegurar su venta en el mercado.

Define.

Define con detenimiento tu producto y sus características.

¿Cuál va a ser la atracción de tu producto para el cliente?

¿Porqué le es beneficioso consumir tu producto y no el de la competencia?

Escribe.

En el siguiente espacio la hipótesis de tu producto o servicio. Incluye a tu cliente, su problema, la ubicación, la solución y sus características.

Ejemplo: Loncheras Escolares es la alternativa para padres mexicanos preocupados por la alimentación de sus hijos de hasta 10 años, que no cuentan con el tiempo para elaborar loncheras balanceadas y nutritivas para que sus hijos lleven a la escuela.

Paso 3: Experimenta.

Es importante que experimentes la validez de tu producto en el mundo real. Realiza un par de muestras y véndelas a tus clientes potenciales. Pregúntales acerca del producto, de sus características, su funcionalidad y su funcionamiento. Este es el momento para obtener toda la retroalimentación posible acerca de lo que ofrece tu negocio y ver si hay ajustes que hacer para mejorar tu producto o servicio. En el caso de que no puedas realizar el producto o servicio contacta a tus clientes potenciales para encuestarlos, intenta explicarles lo mejor posible lo que ofreces y obtener comentarios y opiniones al respecto.

Define.

Define el tiempo que va a durar tu experimento, la cantidad de muestras que vas a vender, o encuestas que vas a realizar. Establece tus métricas de medición del experimento e identifica a los clientes potenciales a los que vas a consultar/vender. Intenta salir de tu zona de confort, aunque tus amigos y familiares son un gran inicio para obtener retroalimentación, puede que no sean 100% objetivos en su análisis y juicio.

Documenta.

Documenta las opiniones, ya sea a través de una encuesta o reportes que vayas generando después de conversaciones con clientes. Identifica patrones en la compra, los canales en los que los clientes buscan la mercancía o a través de los cuales están dispuestos a comprar y sus métodos de pago. Toda esta información te va a servir posteriormente en la creación de tu modelo de negocios.

Rediseña.

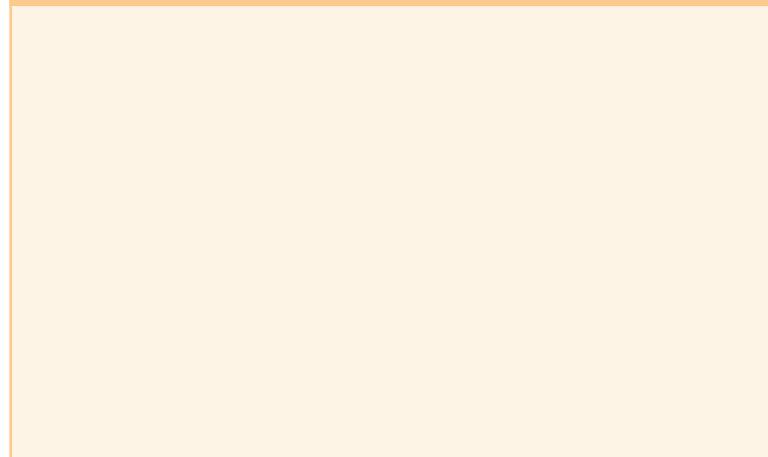
Cuando hayas concluido tu experimento regresa al inicio de esta sección. Revisa detenidamente los tres pasos anteriores y realiza las modificaciones pertinentes para mejorar tu producto o servicio.

Paso 4: Críticos para la Calidad.

Una vez rediseñado tu producto para solucionar las necesidades de tu cliente hay que definir cuáles son los aspectos críticos que tiene tu producto o servicio para cumplir con los estándares de calidad de tu cliente.

A través de los experimentos debiste notar cuáles eran las características necesarias de tu producto para su venta. Enlístalas en el siguiente cuadro. Incluye los atributos/características del producto o servicio, el servicio de venta, los canales, el trato con el cliente y los métodos de pago.

Los aspectos críticos para la calidad de mi producto y servicio son:



2.3. Identifica tus capacidades materiales, financieras, ambientales y del entorno

Ya tienes una idea de quien eres y cuáles pueden ser las fortalezas de un negocio, pero todavía te preguntas ¿Cómo ponerlo en marcha? ¿Y ahora por dónde empiezo? ¡No te preocupes! Ya has identificado tus habilidades y el negocio que quieres, continúa ahora enlistando todos los pasos que vas a tener que dar para llegar al punto donde quieres llegar.

Por ejemplo, si tu negocio consiste en vender empanadas desde casa, los pasos básicos serían:

1. Pensar que variedades de empanadas quieres cocinar
2. Reunir los ingredientes necesarios y herramientas
3. Preparar los alimentos
4. Repartir unas muestras para atraer a tus primeros clientes
5. Buscar y comprar envases para vender tus productos
6. Establecer una plataforma digital para tu negocio (si piensas en la venta online)
7. Habilitar una plataforma para venta online o teléfono (en función de tu canal de venta)
8. Empezar a venderlas

¿Y ahora qué? Una vez tienes los pasos bien identificados es mucho más fácil dimensionar cuánto y qué necesitas.... ¡Ahora pregúntate!:

- ¿Cuánto dinero tendré que invertir?
- ¿Tengo los materiales necesarios para llevar a cabo mi idea?

Para dar respuesta a las preguntas anteriores, lo mejor es realizar un balance de los recursos que tienes y los que te hacen falta. Trabaja con una tabla donde anotes y presupuestes tus gastos iniciales para poder arrancar y sostenerte los primeros meses:

- **Recursos materiales:** piensa si puedes trabajar desde casa o si vas a tener que rentar un local, reflexiona si vas a requerir del uso de maquinaria, materia prima, empaques, herramientas y utensilios de trabajo (enlista todos los recursos que vas a necesitar) y determina un precio para cada insumo que has identificado.
- **Recursos financieros:** calcula con cuánto dinero cuentas para emprender, ya sea propio o con préstamo, para poder afrontar los pagos y los gastos de tu negocio.
- **Recursos humanos:** piensa si vas a requerir apoyo y de qué tipo de apoyo, si puedes apoyarte con familiares y conocidos o si requieres contratar expertos u algún otro tipo de servicio especializado. También para cada necesidad que identifiques calcula el costo que te supone.

Realiza la siguiente tabla para averiguar que recursos necesitas para arrancar tu negocio, cual es el costo aproximado de los mismos y cuales son los recursos con los que cuentas.

Recursos	En este espacio enlista todos los recursos materiales que necesita tu negocio para operar.	En este espacio asigna un costo para la compra, renta, o pago de servicios de los recursos. Realiza una breve investigación si es necesario.	Autoevaluación: En este espacio enlista los recursos con los que ya cuentas.
Materiales			
Financieros			
Humanos			

Después de realizar la suma de los recursos necesarios, indica con cuánto dinero cuentas y réstalo de la cantidad anterior para obtener el dinero que te hace falta ¿listo? ¡Ya tienes la respuesta a tus preguntas!

El arranque siempre es difícil, especialmente cuando se cuenta con pocos recursos, sin embargo, como verás a lo largo de este manual existen opciones para emprender con poco dinero y también para conseguir financiamiento ¡Ánimo, cada vez estás más cerca de lograr tu sueño!

2.4 Emprender es ser responsable con el medio ambiente de tu negocio

Querer emprender y hacer realidad tu idea de negocio implica ser también responsable con tu negocio ¿A qué nos referimos? A emprender tratando de reducir al máximo el impacto negativo que pueda generarse de la operación de tu negocio hacia el medio ambiente.

De una forma sencilla se pueden identificar oportunidades de mejora en ciertos procesos de tu negocio que reduzcan el impacto ambiental y consigan hacer que tu iniciativa emprendedora sea más responsable con el medio ambiente a través del uso eficiente de los recursos. Además, es una oportunidad para innovar, reducir costos y hacer más competitivo tu negocio en el mercado ¿A qué nos referimos?

Por ejemplo, empieza por medir los consumos de agua y energía que empleas para producir tu producto o servicio y en los procesos donde observes que se concentran los mayores consumos, trata de implementar medidas de ahorro ¡infórmate sobre las medidas que podrías implementar en tu negocio para reducir el uso de recursos!

A continuación, te adelantamos algunas opciones para optimizar el uso de recursos no renovables y otras medidas que puedes adoptar para ser más responsable con el medio ambiente en la producción de tu producto o servicio:

¡Apaga las luces cuando no hay actividad!

Apaga las luces innecesarias y aprovecha al máximo la luz natural.

¡Reduce el consumo de agua!

Introduce dispositivos de ahorro en las llaves de agua; cierra la llave cuando no estás usando el agua; cargas adecuadamente lavadoras, lavaplatos, etc.

¡Ahorro energético!

Compra electrodomésticos catalogados con etiquetas de eficiencia energética (A+ o superior) que consumen menos energía; desenchufa los aparatos que no uses. Apaga completamente la TV, computadoras y otros electrodomésticos y desconecta los cargadores de celular.

¡Recicla!

Separa en botes de basura los materiales usados y los desperdicios que son reciclables (como es el papel, el metal, plásticos, aceites, desechos orgánicos...) de la basura biodegradable.

¡Reduce el uso de papel!

Evita imprimir documentos que puedas leer en pantalla y, en tal caso, utiliza siempre papel reciclado.

¡Disminuye el uso de materiales de un solo uso!

Para elaborar tu producto o brindar tu servicio elimina el uso de vasos, platos y cubiertos desechables o utiliza productos biodegradables, también puedes pedirles a tus clientes que traigan sus recipientes y ofrecer un descuento.

Revisa la legislación local.

Conoce cuáles son las medidas que promueve las leyes y aprovecha para conocer si existen incentivos para incorporarlas, como ejemplo, en la Ciudad de México no se pueden utilizar las bolsas de plástico en los negocios, por cuidado al medio ambiente.

2.5. Competencia y Rentabilidad

Para finalizar este módulo repasemos unos últimos conceptos relacionados con tu idea de emprendimiento que deberías tener claros antes de empezar a esbozar tu modelo de negocio.

¡Investiga si alguien ya está operando una idea igual o parecida de tu negocio y mejórala!

El primer paso, antes de emprender tu idea de negocio, debe ser conocer tu competencia y averiguar si tú producto o servicio ya existe así cómo la forma en que se ofrece en el mercado.

¡Haz una mirada de exploración a tu entorno para conocer que negocios parecidos a tu idea existen y cómo tú los podrías mejorar! No te preocupes si alguien más ya tuvo tu misma idea de negocio y la puso en marcha antes que tú ¡Eso no es motivo para renunciar a tu sueño! Porque en realidad de lo que se trata es de mejorar lo presente y ponerle a tu producto o servicio un diferenciador que haga que resalte por encima de tu competencia.

Así que entre tus primeros pasos para terminar de definir tu idea de negocio es analizar tu competencia. Tranquilo en este Manual vamos a ver métodos para conocer a tu competencia, sin embargo, puedes empezar investigando quiénes son tus competidores, cómo venden el producto o servicio, cuáles son sus precios, cuál es el perfil de sus clientes, qué medios utilizan para anunciarse, y cuáles son sus canales de comunicación y venta, por ejemplo.

¡Trata de verificar la rentabilidad de tu negocio!

A pesar de que tu negocio todavía es una idea que tienes que aterrizar, trata de asegurar su rentabilidad tan pronto como te sea posible. Por ejemplo, tu negocio será rentable, siempre que:

- Tu emprendimiento sea capaz de solucionar o perfeccionar un resultado.
- Tu producto/servicio sobresale entre la competencia, tiene elementos tangibles que lo hacen diferente o especial.
- Tu emprendimiento es rentable; ¿hay público dispuesto a pagar por tu idea?
- Tienes una idea clara sobre los recursos económicos, materiales y humanos, así como el estar consciente del tiempo que toma llevar a la acción un plan, es de suma importancia que los líderes del emprendimiento sean perseverantes y responsables en el proceso.
- Tienes la actitud y aptitud de un emprendedor.

Ahora dime, emprendedor... ¿Ya estás listo para emprender? ¡Vamos, no perdamos ni un minuto más, continúa y avanza al siguiente módulo!

O3 | Módulo

Modelo de negocios



Objetivos:

- Verificar cuáles son los elementos esenciales para dar impulso a la idea de negocio.
- Mejorar y fortalecer su negocio.
- Brindar las herramientas necesarias para llevar a cabo una administración del proyecto de emprendimiento

3.1. Define tu modelo de negocio

Si estás pensando en emprender y ponerte al frente de un nuevo negocio, ahora que ya conoces tus habilidades, es necesario que pienses y construyas las estrategias adecuadas para poner en marcha tu idea de negocio de forma exitosa y sostenible en el tiempo.

Si lo que quieres es mejorar el negocio que ya emprendiste ¡Ha llegado el momento de tomar acción! Vamos a ayudarte a fortalecer tu emprendimiento.

Seguramente te estás preguntando.... *¿Cuáles son las actividades imprescindibles, tanto internas como externas, que debo impulsar para llevar a cabo mi negocio? ¿Qué necesito para planificar y administrar las actividades de mi negocio?*

En este módulo te ayudaremos a ordenar todo lo que está en tu cabeza. A definir tu modelo de negocio a través de la descripción de tu producto, tu clientela, la infraestructura con la que cuentas y la administración de tus finanzas.

Vamos a plasmarlo en una especie de lienzo que nos ayudará a descifrar la mejor ruta para la puesta en operación de tu idea de negocio, o para la mejora del que ya emprendiste, analizando tanto los aspectos internos como del entorno de tu negocio.

Este ejercicio lo haremos basándonos en el modelo CANVAS de Alex Osterwalder, se trata de una herramienta facilitadora de análisis que proporciona una visión rápida, sencilla y global de una idea de negocio. El modelo o lienzo CANVAS tiene 9 módulos, todos relacionados entre sí, que explican la forma de operar del emprendimiento para generar ingresos.

lienzo CANVAS-Modelo de Negocio

<h2>08 Asociados y socios claves</h2> <p>¿Con quienes necesitas trabajar para desarrollar tu propuesta?</p> <p>¿Quiénes son tus socios clave?</p> <p>¿Qué recursos clave vas a adquirir de tus socios para construir tu propuesta de valor?</p> <p>¿Qué actividades clave realizan tus socios?</p> 	<h2>07 Actividades clave</h2> <p>¿Qué actividades clave requieres...?</p> <p>... para crear tu propuesta de valor?</p> <p>... para tus canales de distribución?</p> <p>... para establecer y mantener tus relaciones con tus clientes?</p> <p>... para obtener y mantener tus fuentes de ingresos?</p> 	<h2>02 Propuestas de valor</h2> <p>¿En qué se diferencia tu propuesta y como la enfocaras en tus clientes?</p> <p>¿Qué valor ofreces a tus clientes?</p> <p>¿Qué necesidad de tu cliente ayudas a satisfacer?</p> <p>¿Qué problema ayudas a resolver?</p> 	<h2>04 Relaciones con clientes</h2> <p>¿Qué tipo de relación esperas establecer con cada uno de tus segmentos de cliente?</p> <p>¿Cómo va a ser tu relación teniendo en cuenta sus necesidades y características?</p> <p>¿Cuál has establecido?</p> 	<h2>01 Segmentos de cliente</h2> <p>¿Para quién estás creando valor?</p> <p>¿Quién es /quienes son tus clientes más importantes?</p> <p>Se pueden agrupar por segmentos como: gustos, edad, sexo, poder adquisitivo, etc.</p> 
<h2>09 Estructura de costos</h2> <p>¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a tu modelo de negocios?</p> <p>¿Qué recursos clave son los más caros?</p> <p>¿Qué actividades clave son las más caras?</p> <p>¿Cuál es el precio que tendrán que pagar los clientes por tu producto o servicio?</p> 	<h2>06 Recursos clave</h2> <p>¿Qué recursos clave requieres para crear tu propuesta de valor?</p> <p>¿Con qué activos cuentas (maquinarias, recursos humanos, bienes, etc.)?</p> <p>Esto servirá para conocer la inversión que debes hacer.</p> <p>¿Cuáles serán tus fuentes de ingresos?</p> 	<h2>05 Fuentes de ingreso</h2> <p>¿En general cómo están pagando tus clientes tu propuesta de valor en el sector?</p> <p>¿Cómo preferirían pagar?</p> <p>¿Cuánto contribuye cada fuente</p> 	<h2>03 Canales de comunicación</h2> <p>¿A través de qué canales quieres contactar a tu segmento de clientes?</p> <p>¿Qué canales funcionan mejor? ¿Cuáles son más eficientes en costes?</p> <p>¿Cómo los integrarás en las rutinas de tus clientes?</p> <p>¿Cómo proporcionarás soporte postventa?</p> <p>¿Cómo harás llegar tu producto a tus clientes?</p> 	<h2>05 Fuentes de ingreso</h2> <p>¿En general cómo están pagando tus clientes tu propuesta de valor en el sector?</p> <p>¿Cómo preferirían pagar?</p> <p>¿Cuánto contribuye cada fuente</p> 
<h2>Impacto medio ambiental (Positivo/negativo)</h2> 	<h2>Impacto social (Positivo/negativo)</h2> 			

Lienzo CANVAS-Modelo de Negocio

08 Asociados y socios claves	07 Actividades clave	02 Propuestas de valor	04 Relaciones con clientes	01 Segmentos de cliente
 09 Estructura de costos	 06 Recursos clave	  	 03 Canales de comunicación	
 Impacto medio ambiental (Positivo/negativo)	 Impacto social (Positivo/negativo)	 05 Fuentes de ingreso		

En la página anterior lo tienes en blanco para que lo puedas llenar, si necesitas más espacio: imprímelo lo más grande que puedas. Si ya emprendiste y tienes empleados, invita a tus colaboradores a construirlo contigo. Trabaja con notas adhesivas y rotuladores de colores.
¡Los resultados son reveladores!

¡Prepárate para incluir la información de tu negocio de acuerdo a cada uno de los 9 bloques que lo conforman! ... Sigue estos 2 sencillos pasos y tendrás listo tu modelo de negocio

Vamos a explicar el modelo CANVAS utilizando el análisis real de un negocio de almuerzos escolares llamados *Lonches Escolares*.

• PASO 1. Reflexiona la parte derecha del lienzo, la del mercado:

Reflexiona sobre...

1. Segmento de clientes: Para determinar tu mercado pregúntate *¿Para quién estás creando valor?* Tienes que averiguar a qué tipo de clientes se dirige tu negocio.

Tus consumidores tienen que ser el centro de tu modelo de negocios, por eso son el primer segmento que tienes que llenar en tu CANVAS. Un emprendimiento puede tener uno o varios clientes, en este espacio del CANVAS hay que incluirlos a todos y desarrollar sus perfiles. Puede ser que tu iniciativa emprendedora se dirija a un **mercado de masas**, con un gran grupo de clientes con necesidades y problemas similares. Este tipo de cliente tiene características muy generales y no requieres de un perfil muy específico. Un ejemplo de este tipo de segmentación sería: mujeres jóvenes, niñas, niños y adolescentes, o personas mayores de edad. También puedes dirigirte hacia **un nicho de mercado**, caracterizado por un grupo de clientes con necesidades y problemas específicos.



Ejemplos de este tipo de segmentación serían los grupos vegetarianos, los deportistas, las madres trabajadoras, o los padres de familia. Puede ser tan específico como lo requiera tu producto. Tienes que decidir quién

va a ser tu cliente de acuerdo con las características de tu producto y decidir que segmentos del mercado vas a ignorar y en cuales te vas a concentrar.

El segundo aspecto que considerar es la diferencia entre el cliente y el usuario. Estos dos son fácilmente confundibles porque pueden ser la misma persona, o pueden ser personas diferentes. Tu cliente es la persona que te compra el producto, y tu usuario es la persona que usa tu producto. En caso de que tu cliente y tu usuario sean diferentes personas hay que incluirlos y hacer el perfil de ambos, pero hacer la distinción en esta sección.

Por ejemplo, en nuestro negocio de Loncheras Escolares, nuestro cliente son los padres con niños hasta 10 años de edad, y nuestro usuario son los niños de hasta 10 años de edad.

Una vez que decidas quién es tu cliente y definas sus características en cuanto a estilo de vida, edad, ubicación, ingresos, intereses, patrones de compra, y etapa de vida, etc, pasa a identificar sus aspiraciones. ¿Cuáles son sus metas y objetivos? Esto te va a ayudar a relacionar tu producto/servicio con sus deseos y poder ofrecerle a tu cliente algo que llene sus necesidades.

2. Propuesta de valor:



Es importante que tengas claridad entre el costo y el valor, ya que el primero se refiere al precio que se asigna de acuerdo con los costos de producción, preparación, insumos económicos, materiales y humanos, mientras, que el valor es aquello no tangible que se asigna por su prestigio social y/o utilidad. La propuesta de valor de tu producto o servicio es la razón por la cual los clientes escogen tu producto y no el de la competencia. Como vimos en la sección anterior, tu cliente tiene problemas y necesidades, tu propuesta de valor es cómo tu producto llega a resolverle al cliente sus problemas y necesidades, y los beneficios que tú le ofreces sobre la competencia. ¿Qué valor agregado le entregas al cliente?

En Loncheras Escolares el valor agregado de nuestros paquetes de almuerzo es que *son saludables y deliciosos en un solo concepto*. Otros ejemplos de valor agregado son: vender pan de una región específica, ofrecer servicios de baile no disponibles en el lugar, hacer productos reutilizables para compras.

Tu producto o servicio puede ser completamente innovador, pero también puede que ya exista y haya competencia en ese mercado. Aquí es donde la investigación acerca de tu competencia te va a ser útil. Te preguntarás entonces, ¿cómo puedo diferenciar mi propuesta de valor con la de la competencia?

A continuación, te proporcionamos algunos ejemplos de elementos que agregan valor a tu producto:

- **Innovación:** satisfacer las necesidades del público con una nueva idea de servicio/producto. Ejemplo: vender portarretratos digitales.
- **Personalizar:** modificar el servicio/producto de acuerdo a las preferencias personales. Ejemplo: Hacer tacos vegetarianos.
- **Aspecto:** Que destaque por algún elemento particular que ayude a identificar nuestro servicio/producto. Ejemplo: fundas para celulares de frutas o personajes animados.
- **Distintivo:** La marca que distinga por Logotipo, Imagotipo, Isologo y/o Isotipo. Ejemplo: *Apple, Nike, Adidas, Telmex, Simi* y *P.A.N.*
- **Precio:** Tiene que ser de acuerdo a lo que se ofrece, siempre se debe de tomar en cuenta, el contexto: tiempo y espacio, donde se ofrece. Ejemplo: Las marcas propias de los supermercados, los teléfonos inteligentes, los servicios de cable, etc.
- **Maximización de inversión:** la reducción de los costos, con beneficio al emprendedor y a los consumidores.
- **Garantía:** es un valor agregado ya que protege las compras de los consumidores generando un pacto de confianza y fidelización. Ejemplo: 30 días para una devolución, garantía de frescura, llega en 30 minutos o es gratis.

- **Accesibilidad:** disponibilidad de utilizar o disponer del producto/servicio en igualdad de condiciones. Ejemplo: el servicio de telefonía funciona en más de un país, el producto se puede adquirir en más de un lugar, el producto llega a la casa de los clientes, etc.

En tu respuesta identifica el producto/servicio que ofreces y argumenta también por qué es tan valioso para el cliente en la relación de la utilidad y el costo.

3. Canales de Comunicación: Tus canales son los medios por los cuales vas a comunicar tu propuesta de valor a tus clientes potenciales. Identifica cuáles van a ser rutas de publicidad para la promoción de tu producto/servicio, que sea de acuerdo con el tipo de visibilidad que puede mejorar las ventas, reducir los costos, maximizar las inversiones y además que sea de fácil acceso para tu público objetivo. Esto responde a la pregunta: *¿Cómo quieres llegar a tus clientes?* Esta sección también involucra los métodos de entrega: paquetería, tienda física, entrega personal en casa, tipo de embalaje, etc. No se te olvide incluirlos en tu CANVAS. Todos tus canales son puntos de contacto con tus clientes, por lo que también cuentan como parte de la experiencia del cliente hacia tu producto o servicio. Te pueden servir para transmitir tu propuesta de valor, al igual que evaluarla. También son un medio de comunicación para crear conciencia del impacto social que estás realizando con tu emprendimiento.

Por ejemplo, los canales de Loncheras Escolares son las ventas a domicilio o encargos de repartición. Se publicita a través de redes sociales, a través de folletos, y también de anuncios dentro de las escuelas y centros académicos.

Para tener una estrategia de canales efectiva te tienes que preguntar *¿Cómo quieren ser contactados tus clientes?* *¿Qué canales son más efectivos y cuales presentan un mejor costo beneficio?* Pero, sobre todo, es clave responder *¿Cómo puedes integrar tus canales a la rutina de tus clientes?*

A continuación, revisaremos las diferentes modalidades de canales.

Los canales propios son:

- Ventas en persona
- Ventas web, en línea (*Facebook, Instagram, sitio web, plataformas digitales de entrega, o ventas telefónicas o por Whatsapp*)
- Tiendas propias

Los canales para los que vas a necesitar socios son:

- Tiendas asociadas, ventas dentro de la tienda de socios de otras marcas
- Mayorista, ventas distribuidas

4. Relaciones con clientes: En esta sección tienes que describir que tipo de relación vas a tener con tus clientes. Va a depender mucho del giro de tu emprendimiento, el contacto que requieran tus clientes y la experiencia que estos van a tener con tu producto o servicio. ¿Cuál será el medio de comunicación que tiene mayor eficiencia entre tu servicio/producto y la población que quieres atender? Estas comunicaciones y relaciones pueden ir desde una atención personalizada, hasta el contacto a través de *robots* o respuestas automatizadas. También van a depender del tipo de interacción que quieras, ¿te vas a enfocar en obtener nuevos clientes? ¿O vas a retener tus clientes antiguos y aumentar ventas?



En Loncheras Escolares, la comunicación con los clientes es por medio de la asistencia personal y de la atención telefónica (*call-center*) para atender el servicio post-venta. (en próximos módulos analizaremos tus estrategias de largo plazo para la sostenibilidad de tu negocio, como es el servicio post-venta)

A continuación, te compartimos unos ejemplos, tu emprendimiento puede contar con uno o varios de los siguientes:

- **Asistencia personal:** la atención será a través de una persona que conozca el productos o servicio y pueda responder las dudas de los clientes.
 - De está también puede derivar la asistencia personal dedicada, lo que significa que le asignas un asesor o representante individual a tus clientes.
- **Autoservicio:** tu emprendimiento no va a tener contacto directo con el cliente, si no va a proveer todo lo necesario para que el cliente pueda autoayudarse.
 - Plataformas interactivas son una opción de autoservicio. Sí el producto/servicio se hará en un sitio web, tienen que ser de fácil acceso y compra, para que el cliente tenga la autonomía de comprar sin asistencia. Además, deberá contar con descripciones específicas sobre funcionamiento y durabilidad.
 - Asistencia digital: en relación al punto anterior, pero tenido una asistente digital que pueda ayudar con la compra, cuando se tiene dudas o se requiere un servicio personalizado. Puede tratarse tanto de personas que se dediquen a la asistencia en línea, como el uso de robots o procesos de respuesta automatizados.
- **Co-Creación:** también conocido como recomendaciones, es permitir por medio de los canales de venta y comunicación las opiniones y/o sugerencias que sirvan como testimonios de tu producto/servicio que se generen desde los clientes. Puede ser que también tus clientes te asistan en la creación de tus productos, o que ellos creen contenido para tu negocio.

5. Fuentes de ingresos: ¿Cuál es el método de compra de tus clientes? ¿Tienes que tener claro cómo vas a ganar dinero! Tus fuentes de ingresos provienen de tus diferentes segmentos de clientes, tienes que analizar qué segmentos generan más ingresos para tomar decisiones estratégicas.



Hay dos diferentes tipos de flujos de ingresos, ingresos por transacciones e ingresos recurrentes. Va a depender del giro de tu negocio con cual de ellos te quedas. Los ingresos por transacciones se tratan de ingresos que recibes por compras únicas de clientes y los ingresos recurrentes son aquellos que recibes de un cliente en múltiples ocasiones. Suena confuso, pero a continuación utilizaremos el ejemplo de nuestro negocio ejemplo para esclarecer los términos:

Tomando el caso de Loncheras Escolares, su mayor flujo de ingresos proviene del segmento de clientes: Padres con hijos. Esto se debe a que, aunque si hay niños y abuelos que compran los almuerzos, los que más gastan son los padres. Los ingresos se obtienen de la venta de Loncheras con pagos en efectivo y por medio de tarjetas. Esto significa que son ventas de activos (Loncheras) y que el tipo de flujo es por transacciones.

A continuación, te proporcionamos algunos ejemplos con las opciones más comunes:

- ✓ **Venta de activos:** ganancias que se obtienen diariamente.
- ✓ **Tarifa de uso:** costos continuos para disfrutar del uso del producto/servicio.
- ✓ **Cuota de suscripción:** costo de servicio por pago de cuota(s) por un período de tiempo específico.
- ✓ **Renting:** contrato por alquiler o arriendo temporal para el uso de un producto/servicio por pago.
- ✓ **Licencia:** conceder el permiso de uso al cliente para usar o disponer de propiedad intelectual protegida a cambio de un pago compensatorio.
- ✓ **Publicidad:** ingresos a través de cuotas por anunciar un producto/servicio.



Si tu negocio tiene uno o varios segmentos de clientes, puede que tengas varias fuentes de ingresos diferentes. O también puede que tu negocio sólo tenga una fuente de ingreso independientemente del número de segmentos de clientes que tengas. No hay reglas, lo importante es que tu emprendimiento tenga una combinación que te funcione y te genere valor.

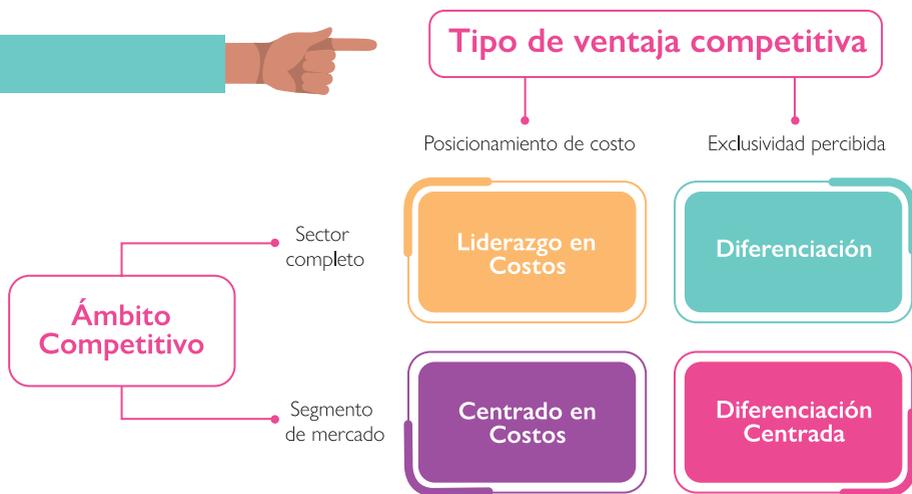
Una parte importante de la venta de productos y servicios es ¿Cómo establecer tus precios? Hay dos maneras de fijar el precio de tu producto, puede que tengas precios fijos o precios variables. Una vez más, esto va a depender del giro de tu negocio. Los precios fijos de basan en variables estáticas y están predefinidos.

• PASO 2. Analiza internamente tu propio negocio:

Ahora que ya conoces el entorno de tu negocio vamos a averiguar los aspectos internos que aportarán la “propuesta de valor”. Es en los siguientes tres recuadros; recursos, actividades y socios clave, dónde puedes idear maneras de tener una ventaja competitiva y obtener mayores ganancias que tus competidores en el mercado.

Para poder definir estos tres recuadros se sugiere primero delimitar que estrategia es la que se va a utilizar al ingresar al mercado, y que posicionamiento se va a buscar en este. Para poder después especificar qué recursos van a ser los necesarios, qué actividades necesita desempeñar tu negocio y quiénes van a ser tus socios clave.

Esta metodología fue acuñada por el profesor *Michael Porter* de *Harvard* quién generó un set de estrategias competitivas que te permiten enfocar tu negocio hacia una posición en el mercado en donde puedas ser exitoso frente a la competencia.



Analicemos detenidamente cada una de las estrategias.

Liderazgo en costos: esta estrategia sugiere que se posicione tu negocio como el proveedor de precio bajo para una amplia base de clientes. Esto se va a poder lograr a través de métodos de producción eficientes y ajustados, de relaciones más estrechas con proveedores y la constante inversión en nuevas tecnologías.

Diferenciación: una ventaja competitiva por diferenciación es hacer algo diferente, único, o más eficiente para que los clientes paguen más por tu producto o servicio. Tu propuesta de valor va a dejar de ser el costo y se va a convertir en una mejor calidad y un mejor valor de marca; siempre manteniendo una distribución amplia de tu producto o servicio, ya que su mercado meta sigue siendo un sector completo.

Centrado en costos: esta estrategia se trata solamente del posicionamiento por costo en un mercado estrecho o enfocado. Esta estrategia está diseñada específicamente para un nicho de clientes que buscan alternativas más económicas a las marcas populares. Se diferencia del liderazgo en costos porque puede que el producto o servicio no cumpla con el estándar de calidad del mercado.

Diferenciación centrada: es una estrategia en donde tu ventaja competitiva es la diferenciación de tu producto o servicio en un mercado estrecho o focalizado. Este tipo de negocios están enfocados en atender a personas dispuestas a pagar una prima por productos o servicios específicos de alto rendimiento y calidad. Solamente está dirigido a un nicho puntual del sector de clientes potenciales por la alta especialización y especificidad de este tipo de negocios.

Según la estrategia que decidas es óptima para que tu negocio siga, tienes que adaptar los recursos, actividades y socios clave para que empaten con el ámbito y el tipo de ventaja competitiva que buscas.

Para el negocio de las Loncheras la estrategia que en su momento se eligió, fue una estrategia de diferenciación. Loncheras Escolares vende todo tipo de almuerzos para todas las edades, no hay una especificidad en el nicho de edades o sexo de niños para los que diseña los almuerzos, siempre hay algo para todos. Pero sus almuerzos son de alta calidad, hechos con ingredientes orgánicos y no procesados y con platillos enfocados a ser fáciles de consumir.

Tú, ¿cuál de las estrategias crees que debería de seguir tu negocio y por qué?

6. Recursos Clave: ¿Qué necesitas para llevar a cabo la actividad de tu negocio? No necesariamente tienes que ser el dueño de estos recursos, tu negocio los puede rentar, o pueden ser integrados por algún socio clave. Los recursos pueden ser físicos, económicos, humanos o intelectuales.



Físicos: cosas materiales, como maquinaria, inmuebles o sistemas de distribución. En esta categoría entra todo aquello que puedas tocar y comprar o vender.

Económicos: dinero en efectivo, garantías financieras o líneas de crédito.

Humanos: personas clave con habilidades que necesitas para tu negocio, esto es especialmente importante si tu negocio pertenece a la industria creativa, o del conocimiento.

Intelectuales: se refiere al conocimiento del que es propietario tu negocio, patentes, derechos de autor, licencias y tu marca.

En Lonches Escolares, por ejemplo, se necesitan recursos físicos como una cocina, los refrigeradores y materiales para preparar los almuerzos. Pero también se requiere de personas capacitadas que realicen y cocinen los almuerzos; de una persona especializada en nutrición que diseñe los menús y líneas de crédito para pagar por adelantado a proveedores.



7. Actividades Clave: Las acciones que realiza tu negocio para crear y ofrecer valor de manera exitosa y generar ingresos. *¿Cuáles son las actividades imprescindibles para tu negocio para crear tu propuesta de valor y hacerlo sostenible en el tiempo? ¿Qué harás con los recursos que genere tu negocio?* Tus actividades clave pueden estar centradas en la producción, con el diseño, la manufactura y la entrega del producto.

O pueden enfocarse en resolver los problemas del cliente, como lo son las organizaciones de servicios. Por último, pueden realizarse por medio de una plataforma o redes de contactos.

¿Pero cómo decidir en qué actividades clave enfocarte en tu negocio? Esto va a depender del giro de este y el segmento del mercado al que va dirigido tu producto o servicio.

En Lonches Escolares, es el diseño de almuerzos saludables y la entrega de los mismos.

8. Socios y asociaciones clave: *¿Quiénes*

son tus proveedores de servicios? Enumera los agentes con los que necesitas trabajar para hacer posible el funcionamiento de tu modelo de negocio. Identifica en este apartado las alianzas estratégicas que debes construir y tus proveedores.



Los socios principales de los negocios y la forma más básica de asociación son las alianzas de compraventa que tienes con tus proveedores, estas suelen ser útiles para reducir costos. Aunado a estas también existen las alianzas que tengas con otros negocios que no están en tu giro con los que colaboras, o que realizan actividades complementarias a tu producto o servicio. También existe la posibilidad de que tengas alguna asociación con tu competencia para cooperar. Este tipo de alianzas ayudan a reducir el riesgo que corre tu negocio o servicio.

Si tu negocio lo realizaste como proyecto conjunto con otro negocio o con otra persona, tienes que tomarlos a consideración en este recuadro porque son claves para el funcionamiento de tu modelo.

Por ejemplo, en Lonches Escolares sus socios son aquellos proveedores que surten de una gran variedad de insumos para poder preparar los almuerzos. También son socios clave los repartidores.



9. Estructura de costos: Después de analizar las actividades clave, los recursos clave y asociaciones clave, por último, reflexiona sobre los costos en los que incurre tu negocio en cada una de estas áreas. Todos los modelos de negocio deben de ser altamente conscientes de sus costos, pero dependiendo de la estrategia para una ventaja competitiva en la que decidiste basar tus actividades, puede ser que tu modelo de negocios se enfoque en costos o en valor.

Si se enfoca en costos, este recuadro es tu oportunidad para diseñar una propuesta que minimice al máximo tus gastos. Pero en el caso de que tu estrategia sea la diferenciación y la calidad, utiliza este espacio para asignar presupuesto a aquello que le cree valor a tu marca, y te posicione como un producto o servicio *premium*.

Incluye costos fijos, derivados de rentas, salarios, etc, y costos variables, derivados de los insumos para producir. Considéralos todos, no sólo los de producción, si no también los operativos y de comunicación.

Por ejemplo, en Lonches Escolares sus costos versan en torno a los costos fijos de *personal (salarios), repartición (servicios) y producción de almuerzos (compra y renta de estructuras e infraestructura necesaria para la cocina de los mismos)*. Los costos variables incluyen el los ingredientes según la demanda y el diseño del almuerzo.

¡Con esto ya tienes el primer borrador de tu modelo de negocio!

3.2 Define la Misión y Visión de tu negocio.

La misión y visión que tiene una empresa define las metas y delimita la forma en la que estas se van a cumplir a futuro. Permite manifestar los objetivos del negocio al público, sus clientes y proveedores; y comunicar sus estrategias de desarrollo o crecimiento a largo plazo.

Estos conceptos deben de ser transmitidos claramente a todos los miembros del negocio, colaboradores y clientes; también conocidos como “*stakeholders*”. Término acuñado por R. Edward Freeman, quién lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

La misión y la visión de un negocio están correlacionados y emanan de los valores de los miembros y los dirigentes. Para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Son la columna vertebral de sus comportamientos. Como pilares, no solo necesitas establecerlos, sino que debes mantenerlos, promoverlos y divulgarlos constantemente para que tú y tus trabajadores comprendan sus significados y los pongan en práctica en sus labores cotidianas.

En este cuadro define 5 valores bajo los cuales se va a regir tu negocio.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Los valores de una empresa sirven como guía para definir la Misión y la Visión de tu emprendimiento, y al cumplirlos generan participación, compromiso y motivación para ti y tus colaboradores.

Pasemos ahora a definir la Misión y Visión de tu emprendimiento. El objetivo de una declaración de misión es describir el «qué» y «hacia quién» de una empresa, la declaración de visión se refiere al «porqué» y al «cómo».

Misión: Responde a las preguntas ¿Qué somos? ¿qué hacemos? ¿para qué trabajamos? ¿por qué lo hacemos? La misión es la razón de existencia de tu emprendimiento. Define a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipo de productos o servicios ofrece.

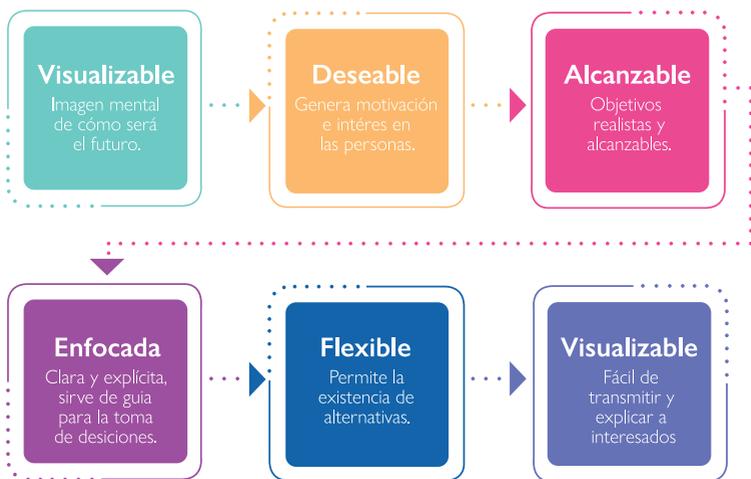
Establece el concepto de tu negocio.

Tomemos por ejemplo la Misión de nuestro negocio ejemplo: La misión de Lonches Escolares es crear almuerzos saludables y deliciosos para que niños y niñas puedan tener buen desempeño escolar.

En el cuadro siguiente escribe en 120 caracteres la Misión de tu emprendimiento.

Visión: Responde a las preguntas ¿Qué queremos ser? ¿A través de que medios? Es una visualización del futuro y una fórmula de mejoramiento continuo. Para la visión hay que plantear un futuro posible, basado en los motivos por los cuales deseas dicho futuro.

Es importante tener una visión estratégica y efectiva, ya que esta es la que va a definir el rumbo de tus decisiones como emprendedor. Para ello necesita cumplir con ciertas características.



Ejemplo de Lonches Escolares: Nuestra visión es vender los mejores almuerzos saludables con los que los niños puedan disfrutar y que los padres puedan pagar.

Escribe en 120 caracteres la Visión de tu emprendimiento.

3.3 Objetivos Estratégicos

Ya que cuentas con una Misión y Visión definidas, puedes ahora establecer los objetivos de tu emprendimiento. Es importante que los realices con detenimiento porque estos te van a guiar a lo largo de tu desarrollo como emprendedor y van a permitir que analices tu desempeño y el desempeño de tu emprendimiento a lo largo de periodos específicos de tiempo. Veamos que características tienen un objetivo *SMART por sus siglas en inglés*.

ESpecífico – se refiere a que se limita a un aspecto específico o una acción determinada de tu emprendimiento.

Medible – tiene una meta numérica o cualitativa específica que nos permite medir si cumplimos con dicho objetivo, o si nos encontramos dentro de los resultados esperados.

Alcanzable – se refiere a que el objetivo sea racionalmente alcanzable dentro de las condiciones en las que nos encontramos o vamos a encontrar en un futuro. Esto no significa que nuestro objetivo no pueda ser ambicioso, al contrario, pero tiene que ser realista.

Relevante – está en línea con la misión y visión de tu negocio y el objetivo es importante para el crecimiento de tu emprendimiento.

Orientado al Tiempo – está limitado a un tiempo determinado o estableces una fecha específica para cumplir con el objetivo.

Define los objetivos SMART para tu emprendimiento:

Establece un objetivo para tu emprendimiento dentro de tres meses.

Establece un objetivo para tu negocio cuando éste lleve operando un año.

Establece un objetivo financiero para tu negocio cuando éste lleve operando 5 años.

A lo largo de tu proceso como emprendedor crea tus propios objetivos, mantenlos ambiciosos y asegúrate de que los estés cumpliendo.

3.4. Construye tu Plan de negocios

El Plan de negocios es el mapa para alcanzar tus metas, te permitirá establecer estrategias para proyectar y evaluar la idea de emprendimiento.

Antes de iniciar un negocio debes tener claridad sobre qué tipo de negocio quieres, en qué consiste, quiénes son las personas que te ayudarán a hacer funcionar el motor o cómo está tu entorno... son solo algunos de los aspectos que debes determinar antes de empezar. Justamente ésta es la función del Plan de negocios.

El Plan de negocio es un documento que te ayuda a definir la mejor ruta a seguir para consolidar tu negocio. Es imprescindible que lo elabores con honestidad y realismo así tendrás un perfecto conocimiento del tipo de negocio que debes impulsar, sus fortalezas y cómo ejecutarlo en la dirección correcta.

Llegados a este punto quizá te preguntes: *¿Cómo planifico y administro mis recursos materiales, financieros y humanos? ¿Qué estrategia debo utilizar en mi negocio que tenga una propuesta de valor?*

En un documento en la computadora incluye las siguientes páginas y títulos. Para estas alturas del manual ya deberías poder realizar los primeros dos puntos de tu Plan de negocios. Si bien no existe una receta única, comenzaremos relacionando brevemente los elementos fundamentales que debería contener tu Plan de negocios, y al ir desarrollando cada uno de estos apartados vas a ir dando respuesta a tus cuestiones, todos los aspectos a continuación los iremos desarrollando a lo largo de este Manual.

1. Resumen ejecutivo: es el resumen de tu Plan de negocios. El objetivo fundamental es atraer la persona a que conozca el Plan de negocios así como a la persona emprendedora que lo respalda. Idealmente este documento contiene un concentrado de las ideas claves presentadas, muy esquemáticas, que son las que se desarrollan posteriormente.

2. **Descripción de tu negocio:** explica en qué consiste tu negocio y qué productos o servicios ofrece. Si fuera el caso, menciona también el historial de tu negocio, es importante para demostrar los logros alcanzados con los fondos anteriormente disponibles, puedes también mencionar retos y cómo los superaste.
3. **Plan financiero:** en este apartado describes la planificación financiera de tu negocio. Se trata de desarrollar las proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo de tu modelo de negocios. No olvides establecer la relación entre inversión-ganancia (rentabilidad) esperada de tu idea de negocio y cómo estos factores quedan reflejados en los precios de tu producto o servicio.
4. **Plan de marketing:** consiste en la estrategia de promoción, venta y distribución de tu producto o servicio. Aquí definirás los canales y medios de comunicación que vas a utilizar.
5. **Análisis del cliente:** realiza una investigación de tu mercado objetivo y describe a tu cliente ideal.
6. **Estudio de mercado:** define cómo se encuentra tu entorno en cuestión y añade las oportunidades existentes en el mercado, para esto es recomendable usa el análisis FODA que nos proporcionará toda la información necesaria.
7. **Análisis de la competencia:** define quién es tu mercado o tu competencia: describe sus características, sus fortalezas y debilidades, así como qué ofrece tu negocio de manera diferenciada.
8. **Plan operativo:** aquí describirás el funcionamiento de tu negocio para poder crear tu propuesta de valor ¡Aquí vas a desarrollar tu plan de acción!
9. **Apéndice:** en este apartado tendrás la oportunidad de incluir todos los anexos pertenecientes a tu presentación previa y que consideres que son un valor agregado para justificar y presentar tu Plan de negocios.

O4|Módulo Estrategia Legal



Objetivos

- Obtener el conocimiento multidisciplinario para identificar, generar y capturar ventajas jurídicas y diseñar una ejecución oportuna de la estrategia legal.
- Determinar las necesidades jurídicas del emprendimiento

4.1. Relación entre mi proyecto de emprendimiento y la autoridad fiscal

Los impuestos son un pago en dinero o en especie, de carácter obligatorio, con la que todas las personas que vivimos en un país cooperamos para fortalecer la economía del mismo. Nuestros impuestos se utilizan para mejorar las carreteras y los servicios de México, también contribuyen a programas sociales y hacen crecer al país, como lo mencionamos en el primer módulo, las personas migrantes contribuyen a mejorar los países de acogida y esta es la principal forma en que lo hacen.

El monto de impuestos a pagar dependerá en gran medida de los ingresos que tu negocio genere, dado que la mayoría de los impuestos son sobre la ganancia; sin embargo, varios gastos en los que incurras a su vez serán deducibles, es decir, al declararlos no tendrás que pagar ciertos impuestos por ellos o podrás solicitar una devolución por parte de las autoridades fiscales, por ejemplo, la adquisición de cómputo, tecnología, entre otros.

En México, es muy recurrente la contratación de un contador para que lleve la contabilidad de tu negocio, es un servicio que, si bien hay de todos los precios, suele ser bastante asequible y te ayudará a concentrarte en el crecimiento de tu negocio mientras alguien se ocupa de lo administrativo-contable.

Los impuestos federales aplicables a todos los negocios son:

Impuesto sobre la renta (ISR): Se genera por la ganancia obtenida de tu actividad.

Impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS): Se deriva de la producción o venta de algunos alimentos, gasolina, alcohol, cerveza y tabacos, principalmente.

Impuesto al valor agregado (IVA): Deriva de adquirir algunos bienes o servicios.

¿En qué me beneficia pagar impuestos?

- Tranquilidad para tu negocio ¡Te evitas problemas con el Servicio de Administración Tributaria SAT!
- Acceso a financiamiento. La declaración de impuestos te la pueden solicitar los bancos para acceder a créditos financieros.
- Mejora la imagen de tu negocio. Que tu negocio esté al día fiscalmente tranquiliza a tus clientes y genera confianza.
- Crear una imagen profesional en el mercado y así lograr la expansión de tu emprendimiento ¡Podrás emitir facturas así que abarcarás mayor mercado! Además... las grandes ligas siempre te solicitarán facturas.

En materia fiscal ¿Quién regula los negocios y de qué manera?

El Servicio de Administración Tributaria de México (SAT), un órgano de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público establece que las personas morales (empresas) al igual que las personas físicas (individuos), deben emitir factura electrónica y pagar sus impuestos correspondientes.

Darse de alta en el SAT te permitirá emitir facturas y en consecuencia podrás acceder a un nuevo mercado.

¿Cuándo se debe presentar el trámite?

Para personas físicas de debe presentar al mes de presentar declaraciones periódicas o cuando se tenga que expedir un comprobante fiscal (factura) por las actividades que se realicen.

Para personas morales este trámite se debe presentar al mismo tiempo en el que se firme el documento o acta constitutiva del negocio. No están obligados a inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) los socios o accionistas que residen en el extranjero.

El trámite para obtener el RFC se puede realizar en cualquier Administración Desconcentrada de Servicios al Contribuyente (ADSC) que se encuentran adscritas al Servicio de Administración Tributaria (SAT). También se puede iniciar el trámite en el portal del SAT y posteriormente hacer una cita presencial en el ADSC para continuar con el mismo.

En el momento de formalizar tu negocio ante el SAT primero debes determinar qué tipo de forma jurídica vas a tener, hay dos:

- **Persona física:** Es la persona miembro de una comunidad, con derechos y obligaciones, determinados por un ordenamiento jurídico.
- **Persona moral:** Es el conjunto de personas físicas, que se unen para la realización de un fin colectivo, son entes creados por el derecho, sin embargo, la ley les otorga capacidad jurídica para tener derechos y obligaciones.

Ahora, veremos un poco de información para que conozcas qué trámites debes realizar y a dónde puedes dirigirte:

4.2. Regímenes fiscales

¡Identifica el régimen al que perteneces!

En México existen tres esquemas bajo los cuales las personas extranjeras pueden invertir en México.

Para fines fiscales, es necesario definir si realizarás tus actividades económicas como persona física o como persona moral. Cada caso, determina requisitos y obligaciones diferentes, así como un trato fiscal distinto. Empecemos por conocer a qué se refiere cada concepto:



negocio ya existente.

A) Persona física Extranjera

Es una persona con nacionalidad distinta a la mexicana que realiza cualquier actividad económica (vendedor, comerciante, empleado, etc.) y que tiene obligaciones que cumplir y derechos. Bajo este régimen se establecen las personas emprendedoras que desean generar una pequeña empresa o adquirir, ampliar o relocalizar un

Los regímenes en que se clasifican las Personas Físicas de acuerdo con sus actividades e ingresos son:

- Salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado
- Actividades Empresariales y Profesionales
- Régimen de Incorporación Fiscal
- Arrendamiento y en general por el uso o goce temporal de bienes inmuebles
- Enajenación de Bienes
- Adquisición de Bienes
- Intereses
- Obtención de Premios
- Dividendos y en general por las ganancias distribuidas por Personas Morales Y de los demás ingresos

Los trámites que se deben realizar para incorporarse como una persona física dependen de la actividad económica que va a realizar tu emprendimiento, al igual que tu nacionalidad. En algunos casos se requiere una resolución favorable de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

Trámites:

- I. Trámites Migratorios de acuerdo con la Ley de Migración, su Reglamento y las otras disposiciones jurídicas aplicables.** Entramos a más detalle de lo que estos implican en el Capítulo 1.5 de este manual.
- II. Inscripción en el RFC.** Todas las personas que realizan actividades económicas en el país, independientemente de su nacionalidad deben inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes. Esto permite el pago de los impuestos. Es importante que consideres la temporalidad del registro, y asegurarte que realices este trámite a tiempo.
- III. Inscripción en el RNIE.** La ley de Inversión Extranjera (LIE) establece que las personas físicas o morales extranjeras deben inscribirse en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE). Estas incluyen a las personas emprendedoras, las personas extranjeras

que realicen actividades comerciales dentro del territorio nacional y las sociedades en las que participen extranjeros. La solicitud de inscripción al RNIE debe presentarse dentro de los cuarenta días hábiles después de iniciar actividades económicas o de constituir tu emprendimiento. Para obtener información más detallada del tema, puedes consultar la página web del RNIE.

IV. Otros trámites:

i. Inscripción en el SIEM. El Sistema de Información Empresarial Mexicano tiene el objetivo de promover las actividades empresariales en el país suministrando información de las características y ubicación de los diferentes negocios nacionales. Este trámite aplica tanto para personas físicas como morales y se debe actualizar anualmente.

ii. Trámites ante el IMSS. Este lo realiza el patrón o la persona física encargada de los trabajadores del negocio ante el Instituto Mexicano del Seguro Social. Se tiene que dar de alta y realizar el pago de las cuotas obrero-patronales.

iii. Capacitación de trabajadores y otros trámites.

B) Persona Moral

La persona moral se refiere a un grupo de personas físicas y morales, un colectivo o figuras asociativas; que se unen con un fin determinado.

También bajo este régimen entran las sociedades y corporaciones establecidas en el extranjero que quieren ingresar al mercado mexicano mediante la apertura de un negocio o adquirir, ampliar o relocalizar una empresa ya existente.



Las ventajas que tiene emprender bajo un régimen de persona moral son muchas, entre ellas, la mayoría de las personas morales responden solo hasta el monto de su aporte y no los bienes con los que cuentan los socios personalmente. ¿A que se refiere esto? Que los socios y/o empresarios no responden por las deudas de la empresa. Aunado, las personas morales tienen un ahorro de impuestos, dependiendo de la figura y el giro de la empresa. Además, este tipo de figuras ayuda a optimizar la carga tributaria de los socios.

Entraremos más a detalle de los tipos de figuras asociativas que existen en México en el cuadro siguiente.

Figura Asociativa	Ley de Origen
Asociación Civil Sociedad Civil	Código Civil
Sociedad en Nombre Colectivo Sociedad en Comandita Simple Sociedad de Responsabilidad Limitada Sociedad Anónima Sociedad Comandita por Acciones Sociedad de Capital Variable Asociación en Participación Sociedad por acciones Simplificada	Ley General de Sociedades Mercantiles
Empresas Integradoras	Decretos
Sociedad Cooperativa de Consumo Sociedad Cooperativa de Producción Sociedad Cooperativa de Ahorro y Crédito	Ley de Sociedades Cooperativas
Sociedad de Responsabilidad Limitada Micro Industrial	Ley para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal
Unión de Ejidos Asociación Rural de Interés Colectivo Sociedad de Producción Rural Unión de Sociedades de Producción Rural Unidad Agrícola Industrial de la Mujer Unión de Unidades Agrícolas Industriales de las Mujeres	Ley Agraria
Uniones Ganaderas	Ley de Organizaciones Ganaderas
Asociaciones Agrícolas	Ley de Asociaciones Agrícolas

(PRONAES, 2021)

Según el giro de tu emprendimiento es importante elegir la Figura Asociativa que va de acuerdo con las actividades que piensas desarrollar. Tienes que tener cuidado si la legislación vigente tiene alguna limitante para la actividad que quieres ejercer. Ciertas actividades están obligadas a una forma jurídica específica. También considera el número de participantes o promotores que va a tener tu emprendimiento ya que en base al número de personas que participan en la empresa hay formas

asociativas bajo las cuales te puedes registrar. Si los socios y/o promotores del emprendimiento son dos o más, se crea una sociedad.

Aunado a esto, está el tema de la responsabilidad por las pérdidas de la empresa que ya habíamos mencionado anteriormente. Dependiendo de la forma jurídica, la responsabilidad de las deudas de la empresa puede ser limitada, o ilimitada. La mayoría de las Figuras Asociativas tienen responsabilidad limitada, este es un tema que sugerimos investigar detenidamente y prestar atención a, durante la constitución de tu emprendimiento.

Algunas figuras requieren un capital mínimo que deben aportar los socios y/o el empresario para constituir la misma, considéralo e identifícalo si está en las posibilidades de todos tus socios aportar dicho capital.

La formalización de una Figura Jurídica o Persona Moral se compone de cuatro pasos principales.

1. **Convocatoria:** Esto se refiere a hacer una convocatoria formal a las personas interesadas en ser parte del grupo.
2. **Asamblea Constitutiva de Socios:** Se convoca y se realiza una asamblea de los socios donde se establece la mesa directiva y se aprueban los estatutos.
3. **Protocolización:** El acta constitutiva del emprendimiento y/o empresa se formaliza ante un fedatario (Notario Público o Corredor Público).
4. **Se realizan los registros correspondientes:** Registro Público de la Propiedad y el Comercio, Servicios de Administración Tributaria (SAT) y ante el Ayuntamiento Municipal.

Trámites:

I. Trámites ante la SE. Secretaría de Economía.

i. Los trámites para la constitución de una sociedad incluyen asignarle un nombre a tu emprendimiento, por lo cual es necesario obtener la autorización de uso de denominación o razón social. Puedes checar la disponibilidad de estos nombres en la página del IMPI Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial al igual que los pasos que debes seguir para registrar el nombre y logo de tu emprendimiento. Aunado a esto hay que realizar el aviso de uso de denominación o razón social ante la SE.

ii. Para las personas emprendedoras que desean traer un negocio ya existente en el extranjero a México es necesario obtener la autorización para establecer en México personas morales extranjeras.

II. Inscripción en el RPC. El Registro Público de Comercio difunde los actos mercantiles de las empresas para brindar certeza jurídica a los comerciantes.

III. Inscripción en el RFC. Registro Federal de Contribuyentes.

IV. Inscripción en el RNIE. Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.

V. Otros trámites:

i. Inscripción en el SIEM. El Sistema de Información Empresarial Mexicano.

ii. Trámites ante el IMSS. Instituto Mexicano del Seguro Social.

iii. Capacitación de trabajadores y otros trámites.

C) Accionistas en Sociedades Mexicanas Establecidas o por Establecerse

Este régimen se refiere a las personas emprendedoras con una figura de persona Física o Moral que participan en el establecimiento de un emprendimiento que se constituye como una sociedad. O que adquieren participación en una sociedad mexicana que ya existe.

Trámites:

VI. Trámites ante la SE. Secretaría de Economía.

i. Autorización de uso de denominación o razón social y Aviso de uso de denominación o razón social

ii. Autorización para establecer en México personas morales extranjeras

VII. Inscripción en el RPC. Registro Público de Comercio.

VIII. Inscripción en el RFC. Registro Federal de Contribuyentes.

IX. Inscripción en el RNIE. Registro Nacional de Inversiones Extranjeras.

X. Otros trámites:

iv. **Inscripción en el SIEM.** El Sistema de Información Empresarial Mexicano.

v. **Trámites ante el IMSS.** Instituto Mexicano del Seguro Social.

vi. **Capacitación de trabajadores y otros trámites.**

Como persona emprendedora migrante en México es importante conocer los detalles sobre la actividad que planeas realizar y contar con una estimación lo más cercana a la realidad de los ingresos que puedas tener en un mes y en un año, a fin de ayudarte a ubicar el régimen fiscal que te corresponda.

¿A qué nos referimos?

Los regímenes fiscales que puedes elegir de acuerdo con las actividades empresariales que llevarás a cabo son:

- **Régimen de Incorporación Fiscal:** Pueden inscribirse aquellas personas que realicen una actividad comercial o presten algún servicio por los que no requieran título profesional, siempre que sus ingresos anuales no excedan los dos millones de pesos.
- **Actividad empresarial:** pueden tributar aquellas personas físicas que obtienen ingresos por actividades comerciales (restaurantes, cafeterías, escuelas, farmacias, etc.), industriales (minería, textil y calzado, farmacéutica, construcción, etc.).
- **Actividades Agrícolas, Ganaderas, Silvícolas y Pesqueras (sector primario):** Pagarán sus impuestos en este régimen las personas físicas y morales, siempre que sus ingresos por dichas actividades representen cuando menos 90% de sus ingresos totales.

Para las diferentes actividades productivas existen leyes bajo las cuales se rigen y regulan, es importante estar familiarizado con ellas para no incurrir en ninguna falta.

Sector primario: Ley Agraria

Este se refiere a las actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras, estas no incluyen ningún tipo de transformación de los productos.

Sector secundario o de transformación: Ley de Microindustrias

Estas actividades son todas aquellas que transforman la materia prima o elementos de la naturaleza en productos o bienes elaborados. Son sectores dedicados a manufacturas, construcción y minería. En este sector se incluyen también la producción de textiles, alimentos y muebles.

Sector comercial: Ley general de sociedades mercantiles
Son actividades de comercio y distribución de bienes.

Puede que tu emprendimiento tenga elementos de más de una de estas actividades, por lo cual te recomendamos hacer una distinción de los sectores en los que caen tus actividades y asegurarte que se cumplan los requisitos y regulaciones que exige la ley.

Cuando formalices tu negocio debes realizar los siguientes pasos⁸:		
<p>1. Inscríbete en el Registro Federal de Contribuyentes, ¡es fácil y rápido!</p> <p>a) Por internet en sat. gob.mx con tu CURP.</p> <p>b) En cualquier oficina del SAT a través de las salas de internet con tu CURP</p> <p>Cuando te inscribes debes elegir el tipo de régimen por el que optas. En el paso 6 describimos las opciones que tienes. Obtén tu contraseña y firma electrónica, que sirven para acceder a los servicios electrónicos que ofrece el SAT.</p>	<p>2. Comprobantes</p> <p>Expede comprobantes o facturas electrónicas, según sea el caso, cada vez que vendas algo o prestes un servicio.</p> <p>También solicita facturas por las compras que realices. Si tienes trabajadores debes entregar comprobante de nómina electrónico por los pagos y retenciones que hagas.</p>	<p>3. Registra tus operaciones</p> <p>Siempre registra tus ingresos y gastos indispensables para tu actividad.</p> <p>Utiliza las herramientas del SAT, dependiendo del tipo de régimen en el que estás inscrito. En el portal del SAT te brindan orientación con detalle.</p>
<p>4. Mantén actualizada tu información en el RFC</p> <p>Es necesario que informes si cambias de domicilio, de giro o si dejas de realizar actividades. Presenta tu aviso por internet.</p>	<p>6. Tipos de regímenes y prestaciones</p> <p>Regímenes:</p> <p>A. Régimen de incorporación fiscal B. Actividad empresarial C. Actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y pesqueras.</p>	<p>7. Estarás formalizado</p> <p>Recuerda que como migrante en México, debes de registrar tu información en el Instituto Nacional de Migración INM</p>



4.3. La Inversión Extranjera en México

En México, la ley de Inversión Extranjera (LIE) determina los lineamientos que permiten que personas extranjeras y migrantes contribuyan al desarrollo nacional a través de la inversión extranjera directa (IED), al abrir y operar establecimientos comerciales o al invertir en sociedades mexicanas constituidas o por constituir. El artículo cuarto de esta ley señala que los extranjeros tienen la libertad de llevar a cabo o participar en cualquier actividad económica lícita, siempre y cuando la Ley no especifique alguna restricción.

Entremos un poco a detalle sobre cuales son estas restricciones.

A. Actividades reservadas al estado: estas hacen referencia a las actividades en áreas estratégicas al país. Están listadas en el quinto artículo de la Ley de Inversión Extranjera y se refieren a:

- a. Exploración y extracción de hidrocarburos
- b. Servicios de transmisión y distribución eléctrica
- c. Generación de energía nuclear
- d. Minerales radioactivos
- e. Telégrafos
- f. Radiotelegrafía
- g. Correos
- h. Emisión de billetes
- i. Acuñación de moneda
- j. Control, supervisión y vigilancia de puertos, aeropuertos y helipuertos.

B. Actividades reservadas a mexicanos o sociedades mexicanas: listadas en el artículo sexto de la Ley de Inversión Extranjera, estas son actividades realizadas por personas mexicanas o por sociedades mexicanas con cláusula de exclusión de extranjeros.

- a. Transporte terrestre nacional de pasajeros, turismo y carga (exceptuando mensajería y paquetería)
- b. Instituciones de banca de desarrollo

- c. Prestaciones de servicios que señalen otras disposiciones legales.

C. Sociedades y actividades con regulación específica: están listadas en el séptimo artículo de la Ley de Inversión Extranjera y hacen referencia a las sociedades y actividades en las que la inversión extranjera tiene un límite de participación accionaria.

- a. Hasta el 10% en sociedades cooperativas de producción
- b. Hasta el 25% en transporte aéreo nacional
- c. Hasta el 49% en
 - i. Fabricación y comercialización de fuegos artificiales; armas, cartuchos y municiones; y explosivos
 - ii. Publicación e Impresión de periódicos
 - iii. Acciones (serie "T") de sociedades que tengan propiedad de tierras forestales, ganaderas y agrícolas
 - iv. Pesca en zona económica exclusiva, costera y de agua dulce (excluyendo acuicultura)
 - v. Administración portuaria integral
 - vi. Servicios portuarios de pilotaje
 - vii. Sociedades Navieras dedicadas a la navegación interior y de cabotaje
 - viii. Suministro de combustibles y lubricantes para aeronaves, embarcaciones y equipo ferroviario
 - ix. Radiodifusión

D. Actividades y sociedades que requieren autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras para una participación extranjera mayoritaria: si las personas extranjeras quieren adquirir un porcentaje mayor e incluso de hasta el 100% de la participación accionaria, pueden hacerlo siempre y cuando obtengan la autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (CNIE).

- a. Incluyen servicios privados de educación y combinados
- b. Servicios legales
- c. Otros, puedes consultarlo en el artículo octavo de la LIE

4.4. Régimen de la Propiedad Inmobiliaria

Para las personas emprendedoras migrantes es importante considerar las restricciones de la Ley ante la adquisición de inmuebles dentro del territorio nacional. La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) divide el territorio del país en dos zonas, aquella restringida y el territorio fuera de la zona restringida. Es importante estudiar la ubicación del inmueble que quieres adquirir, ya sea a título personal o como parte de una sociedad, al igual que la naturaleza y nacionalidad que adquiere el bien.



Zona Restringida: Una franja de 100km a lo largo de las fronteras y 50km a lo largo de las playas.

Zona No Restringida: El territorio del país que no se encuentre dentro de la zona considerada restringida.

La naturaleza jurídica, la nacionalidad y la ubicación del inmueble van a determinar los esquemas de la Ley que deben seguirse para poder obtener el uso y goce del inmueble; estos incluyen:

- Sociedades mexicanas que admiten extranjeros
- Personas físicas y morales extranjeras
- El uso del inmueble (si es para actividades residenciales o no residenciales)

De acuerdo con el artículo quinto del Reglamento de la LIE un:

- **Inmueble con fines residenciales es:** destinado exclusivamente a vivienda para uso del propietario o de terceros.
- **Inmueble destinado a la realización de actividades son:** los destinados a tiempo compartido; los utilizados por personas morales para el cumplimiento de su objeto social; en general, los bienes inmuebles destinados a actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, silvícolas y de prestación de servicios.

	Sociedades mexicanas que admiten extranjeros	Personas físicas o morales extranjeras
Zona restringida	<ul style="list-style-type: none"> - Incluir dentro de sus estatutos el convenio ubicado en la fracción I del artículo 27 Constitucional. - Para fines residenciales no puede adquirirse el dominio, solo el disfrute y uso a través de un fideicomiso. - Para fines NO residenciales solo se requiere previo aviso a la SRE. 	No puede adquirirse el dominio del inmueble, solo el disfrute y uso a través de un fideicomiso.
Fuera de la zona restringida	- Incluir dentro de sus estatutos el convenio ubicado en la fracción I del artículo 27 Constitucional.	Se debe obtener el permiso correspondiente ante la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE).

(SCN,2017)

Adquisición de inmuebles por sociedades mexicanas que admiten extranjeros fuera de la zona restringida

Este tipo de sociedades deben incluir dentro de sus estatutos un convenio en el cual se consideren como nacionales respecto al inmueble las personas extranjeras. Esto significa que renuncian a la protección de sus gobiernos en lo que se refiere al inmueble, con la consecuencia de perder el bien en beneficio a la Nación en caso de cometer falta.

Adquisición de inmuebles por sociedades mexicanas que admiten extranjeros dentro de la zona restringida

Lo primero que requieren este tipo de sociedades es identificar el tipo de uso que se le dará al inmueble y realizar los trámites correspondientes.

- **Fines no residenciales:** dar aviso a la SRE dentro de los sesenta días hábiles posteriores a la adquisición.
- **Fines residenciales:** Únicamente se puede obtener el goce y uso a través de un fideicomiso, por lo cual el delegado fiduciario de la institución deberá realizar el trámite correspondiente ante la SRE.

4.5. Sociedades



Las leyes mexicanas les otorgan a las personas extranjeras físicas y morales la capacidad de constituir o participar en una sociedad mexicana. A través de la Ley General de Sociedades Mercantiles se reconocen muchos tipos de sociedades mercantiles, las cuales ya revisamos en el cuadro de figuras asociativas. Es conveniente que las personas extranjeras consideren, entre otros aspectos, lo siguiente:

- El número de socios que constituyen la sociedad
- La responsabilidad por asumir de los socios con respecto a las obligaciones de la sociedad
- Los criterios de la sociedad para incluir nuevos socios o ceder el interés dentro de la sociedad
- Estas consideraciones se recomiendan sean incluidas en los estatutos de la sociedad desde un inicio.

En la práctica, en México, la figura asociativa más comúnmente constituida son las sociedades anónimas y las de responsabilidad limitada. Esto se debe a la ventaja de la separación del capital de la sociedad y el patrimonio personal de las personas asociadas.

En el siguiente cuadro entraremos en más detalle sobre las características de ambas sociedades, y posteriormente también explicaremos las características de algunos otros formatos de sociedad.

	Sociedad Anónima	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Número de socios	Mínimo dos socios.	Mínimo dos socios, máximo cincuenta socios.
Integración del capital social	Acciones. Los socios (accionistas) pueden tener más de una acción.	Partes sociales. Los socios solo pueden tener una parte social, independientemente del valor de su aportación.
Límite de responsabilidad de los socios	Hasta por el monto de sus acciones.	Hasta por el monto de sus partes sociales.
Cesión de las partes representativas del capital	Las acciones pueden ser cedidas libremente	Se requiere que los socios que representen la mayoría del capital social aprueben la cesión de las partes sociales.
Límites en la participación de extranjeros	Ninguna, salvo que al momento de constituirla o posteriormente los socios hubieran incluido una cláusula de exclusión de extranjeros, lo que impediría que estos últimos participaran en la sociedad, directa o indirectamente.	

(SCN,2017)

A continuación, algunas de las características más importantes de otras figuras asociativas comúnmente utilizadas en México. Para más especificidad e información de las sociedades y sus diferentes regulaciones puedes consultarlas en la Ley General de Sociedades Mercantiles de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), en los diferentes archivos públicos ubicados en la página de la Secretaría de Economía (SE), o la información proporcionada por la Dirección General de Inversión Extranjera en su portal en línea.

Sociedad por Acciones Simplificada

El objetivo de este tipo de sociedad es hacer más sencillo, y económico constituir una persona moral en México. El proceso de constitución puede ser realizado completamente en línea a través de la Secretaría de Economía y el proceso es totalmente gratuito. Puede ser una sociedad unipersonal y la persona accionista puede ser representante y administrador de la sociedad. No necesita un capital mínimo de inicio y la

responsabilidad de las personas socias se limita a sus aportaciones y/o acciones. La plataforma de la SE ofrece diferentes modelos de estatutos sobre la operación y administración de la misma.

Este tipo de sociedad se enfoca en fomentar la creación de micro y pequeñas empresas, por lo que los ingresos totales de este tipo de sociedad no pueden rebasar los 5 millones de pesos MXN o deberá transformarse a otra figura asociativa si lo hace.

Sociedad Anónima Promotora de Inversión

Es muy similar, a la sociedad anónima. En este tipo de sociedad los socios pueden aportar diferentes montos de capital, pero reciben una participación equitativa en su organización. No hay limitación al número de acciones que pueden tener los socios y su responsabilidad es limitada al monto de sus aportaciones, aunque los miembros del consejo de administración de la sociedad responden ante daños y perjuicios. Este tipo de sociedad puede comercializar sus acciones en la bolsa de valores mexicana.

Sociedad Cooperativa

Para este tipo de sociedad existe adicionalmente la Ley general de Sociedades Cooperativas, que rige y regula las actividades de esta figura asociativa. Hay tres clases de sociedades cooperativas:

- **De consumo:** que tiene como objetivo el obtener en común bienes o servicios o artículos para los hogares o actividades de producción de las personas asociadas.
- **De producción:** las personas socias trabajan conjuntamente en la producción de bienes o servicios.
- **De ahorro y préstamo:** tienen el objetivo de realizar servicios de ahorro y préstamo con las personas asociadas o terceros.

En este tipo de sociedad la toma de decisiones es democrática, y los socios son dueños por partes iguales de patrimonio de la sociedad. Tiene una libre adhesión y baja voluntaria de los integrantes.

Figuras asociativas que no forman parte de las Sociedades Mercantiles

Asociación Civil

Esta se refiere a una entidad privada sin fines de lucro integrada por personas físicas. Tiene fines culturales, educativos, de divulgación, deportivos o con el fin de fomentar entre sus socios o terceros alguna actividad social. El código civil de cada entidad federativa regula las A.C., y estas tienen que inscribirse en el Registro Público de Personas Morales. Una ventaja de este tipo de asociación es que no requiere de un capital mínimo para constituirse, y que pueden acceder a recursos públicos y privados para financiar sus actividades.

Sociedad Civil

Este tipo de sociedad es un contrato privado de colaboración entre dos o más personas que desean realizar conjuntamente una actividad con ánimo de lucro. Los socios pueden aportar su trabajo, como socios industriales; o sus bienes y dinero, como socios capitalistas. Es importante considerar que este tipo de figura asociativa no en una sociedad mercantil, por lo que los miembros deben pagar sus impuestos por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y no por impuesto de la sociedad.

Fideicomiso

Un contrato por medio del cual una persona llamada “fideicomitente” transmite ciertos bienes y/o derechos a la institución fiduciaria, para que éste administre en los términos pactados los bienes, haciendo llegar los beneficios del mismo a un tercero llamado “fideicomisario”. El propósito del fideicomiso tiene que ser lícito y posible. Las personas extranjeras y migrantes no tienen ninguna restricción en la creación de un fideicomiso y éste contrato se puede ajustar a las necesidades que se tengan.

4.6 Registro de Marcas

La Ley mexicana otorga derechos sobre los Signos Distintivos, el tenerlos le aporta a los fabricantes o prestadores de servicios un incentivo para brindar siempre la mejor calidad a los consumidores. Además, un Signo Distintivo bien posicionado en el mercado puede duplicar o triplicar el valor de un negocio. Estos están protegidos por el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial (RLPI) a nivel nacional y el Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial a nivel internacional.

Una de las primeras cosas que debes hacer al iniciar un emprendimiento es nombrar a tu negocio. Para ellos tienes que checar la disponibilidad del nombre ante el IMPI el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, a través de su portal MARCANET puedes consultar de forma gratuita y en tiempo real, los expedientes de marcas, avisos y nombres comerciales con los que cuenta la Dirección Divisional de Marcas.

De acuerdo con la Ley, los Signos Distintivos son todos aquellos símbolos, figuras, vocablos o expresiones que se utilizan en la industria o en el comercio para distinguir un producto, servicio o establecimiento, de otros de su misma especie, clase o actividad en el mercado. Cualquier persona física o moral; nacional o extranjera puede solicitar el registro de marca.

Ventajas de registrar tu marca

- Derecho al uso exclusivo de la marca en el territorio nacional.
- Derecho a utilizar la leyenda M.R. Marca Registrada.
- Derecho a conceder a terceros el uso de esta y prohibir su uso sin su consentimiento.
- La marca puede ser un bien intangible.
- Evita la competencia desleal.

¿Qué figuras jurídicas existen con respecto a los signos distintivos de un negocio?

Marcas: Las marcas incluyen nombres, diseños, formas tridimensionales o la combinación de cualquiera de estos tres elementos.

Incluye tres tipos:

- **Marca Nominativa:** se refieren al nombre, puede incluir letras, palabras, números y signos ortográficos.
- **Marca innominada:** comúnmente conocidos como logotipos, se constituyen a partir de figuras o diseños desprovistos de letras, palabras o números.
- **Marca tridimensional:** son los envoltorios, envases, empaques o cualquier forma o presentación del producto tridimensional que sea distintivo del producto de un negocio.
- **Marca Mixta:** Puede incluir dos o los tres elementos anteriores.

Avisos comerciales: Se refieren a frases u oraciones (sin diseño) formadas por letras, palabras, números y signos ortográficos que auxilien su correcta lectura. Son también comúnmente referidos como “*Slogans*”.

Marcas Colectivas: Son aquellas que solicitan las asociaciones, sociedades de productores o fabricantes para distinguir los productos o servicios de sus miembros.

Nombres Comerciales: Se utilizan para distinguir un establecimiento dentro de una zona donde están los clientes. Están formados solamente por el nombre y la protección del registro solo abarca la zona geográfica de la clientela efectiva del negocio. Comúnmente utilizada por sociedades anónimas o limitadas.

Denominaciones de origen: Nombre de una región geográfica del país que sirve para designar un producto originario de la misma, en razón a sus atributos inconfundibles (calidad o características). En México existen actualmente sólo 14 denominaciones de origen.

Restricciones para el registro

No todas las marcas se pueden registrar, hay varias características que impiden que estas puedan ser protegidas por la ley, entremos un poco mas a detalle sobre estas restricciones.

- Signos cuyo contenido o forma sean contrarios al orden público, a la moral y a las buenas costumbres o contravengan cualquier disposición legal.
- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales que sean animadas o cambiantes.
- Los nombres técnicos o de uso común de los productos o servicios, palabras que sean la designación usual o genérica de los mismos en lenguaje común o formas tridimensionales que sean del dominio público uso común.
- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales que sean descriptivas de los productos o servicios que tratan de registrar como marca; o que designen la especie, calidad, cantidad, composición, destino, valor, lugar de origen de los productos o la época de producción.
- Las letras, los dígitos o los colores aislados.
- La traducción a otros idiomas, la construcción artificial de palabras no registrables o la variación ortográfica caprichosa.
- Las que reproduzcan o imiten, escudos, banderas, signos o sellos, emblemas o siglas de cualquier país, u organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales; o condecoraciones, medallas u otros premios reconocidos oficialmente.
- Las denominaciones geográficas, los mapas, los gentilicios, las denominaciones de poblaciones o lugares que se caractericen por la fabricación de ciertos productos.

- Los nombres, seudónimos, firmas y retratos de personas, sin consentimiento de los interesados.
- Los títulos de obras intelectuales o artísticas, de publicaciones y difusiones periódicas, personajes ficticios o simbólicos sin la correspondiente autorización.
- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales que constituyan falsas indicaciones sobre la naturaleza, componentes o cualidades de los productos o servicios a registrar.
- Las denominaciones, figuras o formas tridimensionales, iguales o semejantes a las ya registradas o que el instituto considere notoriamente conocida en México.

¿Tienes ya una idea de cual quieres sea tu marca? Utiliza este espacio para escribir su nombre y aviso comerciales. Si eres buen dibujante puedes también dibujar el diseño de tu logo.

Clasificación de productos o servicios

Los Signos Distintivos se registran en clasificaciones con relación al producto o servicio que brindan. Por lo tanto, el derecho de exclusividad se limita a la distinción de los productos o servicios para los que fue registrada. Se divide en 45 clases, de la 1 a la 34 es para productos, y de la 35 a la 45 es para servicios, las puedes consultar en el Clasificador Internacional de Productos y Servicios para el registro de marcas.

Vigencia

Según el artículo 95 de la Ley de la Propiedad Industrial, la vigencia de un signo distintivo es de diez años contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud, y puede renovarse por periodos de la misma duración.

La herramienta CLASIFICADOR DE PRODUCTOS Y SERVICIOS, ayudará a que los usuarios del Sistema de Propiedad industrial puedan proteger los productos o servicios que amparan sus marcas y avisos comerciales de conformidad con la Clasificación Internacional de Productos y Servicios para el registro de las marcas, Arreglo de NIZA.

¿Qué pasos debo seguir para registrar mi marca?

1. Establecer una marca que se apegue a las restricciones y elegir su tipo
2. Identificar la Clase del producto o servicio
3. Realizar una búsqueda y asegurarse que no esté registrada ya una similar
4. Llenar y presentar la solicitud en el portal de IMPI, pagar la tarifa oficial
5. Una vez que el IMPI realice una revisión extensiva de la disponibilidad de la marca vas a obtener el título de registro o la negativa.

Puedes realizar el trámite en línea en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) a través de la liga (www.gob.mx/impi).



www.gob.mx/impi

O5|Módulo

Estrategia de Financiamiento



Objetivos:

- Generar un plan financiero viable
- Brindar las herramientas para la toma de decisiones asertiva en temas de financiación para alcanzar el nivel óptimo de inversión y financiación.
- Reducir al mínimo las posibilidades de fraude y otras pérdidas de dinero.

Iniciemos con la planificación financiera de tu negocio. Tanto si vas a emprender un nuevo negocio como si ya está en funcionamiento y tu propósito es expandirlo. Es fundamental que realices una planificación financiera que refleje lo que tienes pensado realizar con tus finanzas en tu iniciativa emprendedora o negocio. Para obtener créditos, préstamos o inversionistas necesitas contar con un plan financiero sólido para tu negocio, en este módulo realizarás los pasos necesarios para realizar este plan.

Un buen Plan financiero debe responder a las siguientes preguntas:

¿Es posible mi negocio?

¿Cuánto dinero se requiere?

¿Qué tipo inversión necesito y de dónde saldrá?

En el módulo 2.3 ya revisamos la viabilidad de tu producto o servicio en el mercado a través de uno o varios experimentos. En este módulo el objetivo es verificar la viabilidad financiera y si contamos con el capital o financiamiento necesario para lanzar nuestro negocio.



5.1 Plan de Inversiones

¿Qué es una inversión?

El banco *Bilbao Vizcaya (BBVA)* nos dice que una inversión se refiere al acto de postergar el beneficio inmediato por la promesa de un beneficio futuro. Es decir, una inversión es una cantidad de dinero que se utiliza en nuestro negocio, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial.

¿En qué momento puedo pensar en inversiones?

Siempre que vayas a emprender debes realizar un Plan de Inversiones para guiar tus finanzas de manera segura y reducir riesgos en el momento que decidas invertir.

Este documento es una parte fundamental de tu Plan financiero y que será evaluado por las instituciones o personas a donde te dirijas a solicitar financiamiento.

¿De qué trata este documento?

Es una fotografía de los recursos económicos que vas a necesitar a corto y mediano plazo para poner en marcha tu emprendimiento.

Realizar tu Plan de Inversiones te ayudará a conocer los costos de tu negocio y a empezar a pensar en cómo reducirlos. Este Plan te proporcionará seguridad para reducir los riesgos financieros en los que pudieras ver envuelto tu emprendimiento, para ser competitivo en el mercado, así como para elegir la mejor forma de invertir.

Un buen Plan de Inversiones debe incluir como mínimo: inversiones + gastos

Recuerdas el cuadro que realizaste en la sección 2.3, en el que definías los recursos necesitas para arrancar tu negocio, el costo aproximado de los mismos y los recursos con los que cuentas? Es en este documento donde vas a utilizar ese cuadro, tenlo a la mano que vamos a trabajar con él.

a) Presupuesto

¡Anticípate a tus gastos!

Vamos a realizar un ejercicio de imaginación sobre los posibles gastos e ingresos de tu negocio ¿Y para qué me sirve realizar este ejercicio?

Este análisis te permitirá alcanzar una visión general de tus finanzas en el corto plazo y evitar que inviertas con incertidumbre.

Lo mejor es que realices el cálculo por año, analizando mes con mes.

Vamos a trabajar con el siguiente ejemplo.

Modelo de Plan de Previsión de Tesorería

	MES 1	MES 2	MES 4	MES 5
SALDO INICIAL				
PAGOS A ...				
Proveedores				
Acreedores				
Impuestos				
Personal				
Intereses sobre préstamos				
TOTAL, PAGOS				
COBROS A....				
Clientes				
Devoluciones de Impuestos				
Financiamientos				
Aportaciones de socios				
TOTAL COBROS				
SALDO FINAL				

Este es un ejemplo de una tabla que puedes realizar para saber los ingresos que debes generar para hacer frente a tus gastos. Por temas de espacio, y también porque cada emprendimiento tiene diferentes requerimientos de gastos e ingresos, no vamos a realizar la tabla en el manual. Te recomendamos que realices esta tabla en un documento Excel o una hoja de cálculo aparte para que te puedas explicar, utiliza la tabla anterior como ejemplo.

Contabilidad básica

Si hay algo importante para el futuro de tu negocio es tener una buena administración de los gastos y los ingresos. Tu Plan contable determinará si tu iniciativa emprendedora o tu negocio son viables y te orientará para tomar aquellas decisiones que hagan que tu negocio crezca y se consolide a un ritmo sostenible. Esto te ayudarán a reducir gastos y prever tus inversiones.

A continuación, te compartimos unas recomendaciones para que puedas iniciar tu proyecto sin necesidad de invertir en exceso:

- Emprende en un terreno que conoces. Si este es tu primer emprendimiento, será mejor si tienes conocimientos que eviten tener que dedicarle mucho tiempo al entrenamiento.
- Aprovecha tus redes sociales para promocionarte, captar clientes y pedirles que te recomienden. Puedes hacer mucho desde tus grupos de mensajes instantáneos.
- Apóyate también de tu círculo familiar, de tus amigos o connacionales para empezar a vender tu producto o servicio. Puedes vender con tu familia y recibir reseñas verídicas que te permitan mejorar, o puedes pedirles su apoyo para vender o difundir tu emprendimiento.
- No te agobies por encontrar un espacio para trabajar, puedes iniciar vendiendo desde tu casa. No pagues rentas.
- Reduce tu personal al máximo, busca alternativas, inclusive en función de las características de tu negocio puedes empezar con pasantes o voluntarios. Te apoyarán, eso sí a cambio de experimentar un aprendizaje y crecimiento profesional.
- Convierte internet en tu escuela, puedes perfeccionar tu técnica o aprender cosas nuevas desde plataformas de videos, redes sociales o cursos en línea.

Modelo de pérdidas y ganancias

¿Cómo puedo saber qué y en qué estoy gastando el dinero?
¿Qué herramienta puedo utilizar para organizar mis gastos?

En contabilidad para conocer cómo y en donde se gasta el dinero, se utilizan herramientas llamadas hojas de cálculo, esto se puede hacer en papel y en programas como Excel y *Quickbooks*. Como persona emprendedora puedes crear tu propio estilo de hoja de cálculo y al hacer la resta de los Pasivos (egresos, deudas, etc) a los Activos (material, ganancias, propiedades) obtendrás el total de las ganancias. A esto se le conoce como Balance General.

En la tabla puedes ver un ejemplo de un balance general hecho en Excel.

Emprendimiento S.A.			
Balance General al 30 de septiembre			
Activo		Pasivo	
Efectivo	20,000	Proveedores	10,000
Dinero en el banco	10,000	Deudas bancarias	10,000
Ingresos de clientes	40,000	Prestámos por pagar	10,000
Material en inventario	60,000	Impuestos por pagar	20,000
Deudas a favor	10,000	Total	50,000
Total	140,000		
Activo Fijo		Pasivo Fijo	10,000
Local comercial	50,000	Hipoteca del local	
Vehículo	60,000	Total	10,000
Total	110,000		
		Total Pasivo	60,000
Total de Activo	250,000	Balance	190,000

Si no quieres diseñar tú mismo un balance general, también puedes utilizar algunas *Apps* que te ayudarán a manejar tus entradas y salidas, algunos ejemplos son:

Gastos diarios: Organiza las entradas y salidas de gastos/saldos, disponible para *Android*.

¡Gastos: Organiza los gastos por categorías, disponible para sistemas de *Apple*.

Mint: Reúne los saldos a pagar y envía recordatorios de fechas de pago.

Inventario y escáner de código de barras: Gestor de inventario con tu base de datos.

Los gastos de explotación son los costos que se derivan de las actividades diarias de tu negocio y que no están conectados directamente con la actividad principal de tu negocio, por ejemplo, rentas, reparaciones, salarios, viajes, beneficios a empleados, suministros de oficina.

¿Qué es un costo y qué un gasto?

Es muy común confundir los costos y los gastos ya que ambos representan una salida de dinero. **El COSTO** está vinculado directamente con la producción del producto/servicio y se recupera al lograr la venta. **El GASTO** son todos los desembolsos, servicios o productos indirectos que, aunque no se recuperan directamente, son necesarios para la operación de la empresa.

¿Cómo determinar costos?

A través de la cotización, tus costos son el precio que asignan tus proveedores para la venta de la materia prima. Estos suelen ser variables o muy variables según el giro de tu empresa, y también te va a ayudar a determinar el precio al que debes de vender tu producto.

Fijación de precios



El precio que definas por la compraventa de tus productos o servicios repercutirá directamente sobre el éxito de tu negocio. Seguramente te preguntas *¿Cómo determino el precio?* A continuación, revisaremos el ejemplo de nuestro negocio ejemplo y en el siguiente conocerás cómo calcular el precio de tu producto o servicio:

El costo fijo de la cocina de Lonches Escolares, incluyendo la renta del espacio, el pago de servicios y otros gastos fijos ascienden en promedio a 8,000 pesos mexicanos. El costo variable de la producción de un almuerzo y la mano de obra es de 30 pesos. La proyección de ventas es de 500 almuerzos por mes.

Realicemos una tabla:

Costos Fijos	\$ 8,000
Costo Variable Unitario	\$ 30
Ventas Aproximadas	\$ 500
Costo Variable Total	\$ 15,000

Ahora, ya que realizamos todos los cálculos respondamos la pregunta utilizando la fórmula: *¿A cuánto debería de vender nuestro negocio ejemplo cada almuerzo?*

$$(CVT + CF) / VA = PV \quad (15,000 + 8,000) / 500 = 46$$

Después de realizar la operación, el negocio necesita vender los 500 almuerzos al mes a \$ 46 pesos para poder tener un negocio que no pierda dinero.

Para poder tener un negocio redituable hay que agregar a ese precio un margen de ganancias, este porcentaje adicional son las utilidades de tu negocio.

Después de un análisis de mercado el negocio concluyó que podían incrementar el precio \$19 pesos.

Los almuerzos tienen un Precio de Venta Unitario de \$65.



Ahora que ya revisamos el ejemplo de Lonches Escolares pasemos a realizar nuestra propia fijación de precios.

Realiza los siguientes pasos para obtener el precio de tu producto:

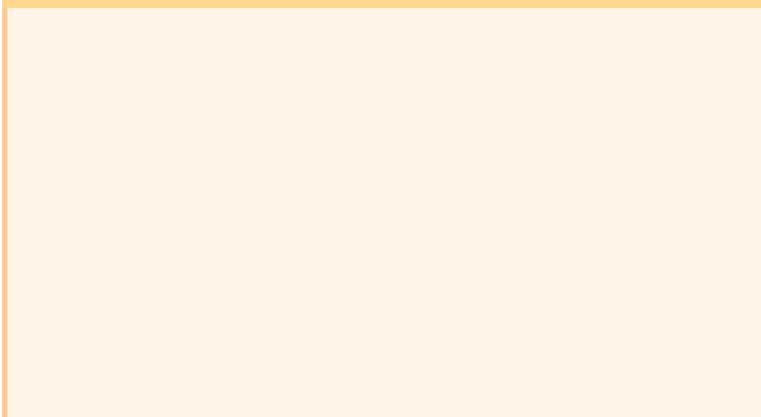
1. Calcula tus **costos fijos** (los que no varían independientemente de tu tipo de negocio): renta, luz, agua, etc.

En el siguiente cuadro escribe el total de los costos fijos de tu negocio en un mes. Si hay costos por los que pagues bimestral o trimestralmente divide la cantidad para obtener sólo lo correspondiente a un mes.

Costos fijos:

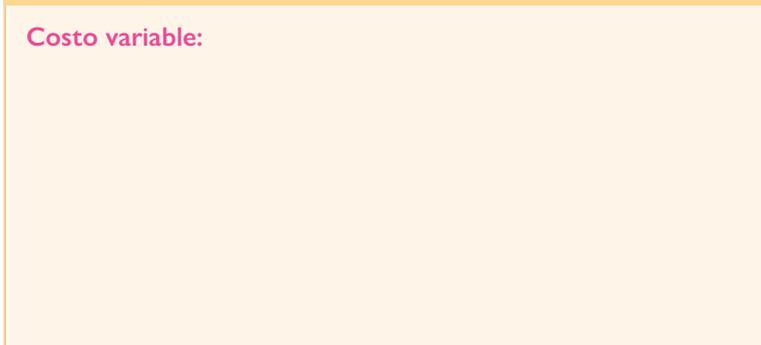
2. Determina el *costo variable* por cada uno de los productos o servicios que esperas vender (la cantidad de dinero que gastas para elaborar ese producto o servicio). Esto se refiere a lo que te cuesta producir ese producto o servicio, incluye aquí todos los costos de elaboración, empaquetado, venta, y transporte. Si brindas un servicio, esta cifra se refiere a lo que te está costando brindar dicho servicio desde su contratación hasta su entrega o finalización de actividades con el cliente. Ten a consideración que esto se refiere solamente a la elaboración de UNA unidad, 1 producto o 1 servicio.

Escribe en este cuadro todos los gastos en los que incurres en la elaboración de tu producto o prestación de tu servicio:



Escribe aquí la suma de tus gastos.

Costo variable:



3. Determina un aproximado del *número de ventas* de ese producto o servicio en un mes.

Este número debe de ser el resultado de una investigación o de un experimento. Investiga las ventas de ese producto o servicio que se realizan en el mercado, después investiga las ventas que tienen tus competidores individualmente y establece un parámetro que resulte racional. Si tu producto es nuevo en el mercado o muy innovador y no tiene competencia directa o de productos similares investiga la cantidad de personas que pueden ser tus clientes potenciales y estima un número de ventas mensuales. Puedes también basar este número en un experimento, ya sea que calcules cuantas ventas has tenido de tu producto o servicio durante el tiempo que realizaste el experimento y generes un aproximado de ventas esperadas al mes.

4. Multiplica el costo variable por el número que esperas vender (así conocerás *el costo variable total*).

Realiza el cálculo de tu costo variable total en este recuadro.

5. Suma el *costo variable total* y el total de los *costos fijos*.
6. Divídelos por el número *estimado de ventas* de ese producto en un mes.

Realiza el cálculo en este recuadro.

$$\frac{\text{CVT} + \text{CF}}{\text{EV}} = \text{costo de producción}$$

Este cálculo lo que te va a generar es el total de lo que te cuesta realizar tu producto o servicio. Si vendieras tu producto a este precio podrías mantener a flote tu negocio sin ninguna utilidad o margen de ganancia. Pero ya que el propósito de un negocio no es ese, en el siguiente paso calcularemos cómo generar esa utilidad.

7. *Añade un margen de beneficio*, es decir cuánto te gustaría ganar por producto.

¿Pero cómo se establece un margen de ganancia en un producto? Lo primero que tienes que hacer es revisar los precios de tus competidores en tu localidad y establecer un margen de ganancia en dónde tu precio final se mantenga dentro de ese rango. Si tu producto es nuevo y completamente original ten en cuenta el poder adquisitivo de tus clientes potenciales y tu mercado y puedes comenzar con hasta un 50% de margen de ganancia. Otra manera de realizar este cálculo es estimar un total de ganancia que te gustaría obtener al mes y dividirlo entre el número de productos que esperas vender.

Trata de no cambiar tus precios durante el primer año de tu negocio.

Escribe en este recuadro los precios de tus competidores y/o la información que recabaste en tu investigación.	Escribe aquí el precio final de tu producto o servicio
	Este es tu precio de venta unitario.

Ahora, para terminar, necesitas calcular el **punto de equilibrio** de tu negocio

¿Qué es?

El punto de equilibrio es un indicador fundamental para conocer el punto medio de tu negocio donde no caerás en pérdidas, pero tampoco en ganancias. Es decir, ese dato será tu termómetro de eficiencia y rendimiento de tu iniciativa emprendedora.

CF: Costos fijos (los que no varían independientemente de tu producción)

PV: Precio de venta unitario

CV: Costos variables unitarios (la cantidad de dinero que gastas para elaborar ese producto o servicio)

Realiza el cálculo de tu punto de equilibrio.

CF

----- = Punto de equilibrio

PV-CV

¿Te quedaron dudas? Revisemos el ejemplo de nuestro negocio ejemplo.

Ejemplo

En Lonches Escolares se estableció el precio de cada almuerzo a 65 pesos mexicanos. El cocinar/producir, promocionar y facturar el producto cuesta por unidad unos 30 pesos (costos variables) y durante el mes tiene unos costos totales por luz, agua, mano de obra, renta que ascienden a 8,000 pesos (costos fijos).

¿Cuál es el punto de equilibrio del negocio de la venta de almuerzos?

Costos fijos	8,000
Costo variable unitario	30
Precio de venta unitario	65
Punto de equilibrio	$8,000/(65-30) = 228.6$

Lonches Escolares tiene que vender 229 almuerzos para subsistir.

Si Lonches Escolares produce y vende menos de **229 almuerzos** entrará en pérdidas y todo lo que produzca a partir de los 229 almuerzos vendidos... ¡va a empezar a obtener beneficios!
¿Y ya calculaste tu punto de equilibrio?

¿Porqué es importante establecer un punto de equilibrio?

En el paso donde establecimos el precio del producto calculamos un aproximado de ventas mensuales, el mantener esas ventas mensuales significaría el éxito de tu negocio, pero muchas veces sabemos que el mercado y las ventas son inciertas y fluctúan.

Es importante saber tu punto de equilibrio con el precio fijo y de esa manera tener la certeza de saber cuántos productos tienes que vender al precio que estableciste para que tu negocio subsista.

5.2 Plan de financiamiento



¿Para qué me sirve un plan de financiamiento?

Es la herramienta básica para especificar cuáles van a ser las fuentes de financiación de tu emprendimiento. El Plan de financiamiento forma también parte de tu Plan financiero y describirá las vías de acceso que has definido e identificado factibles para acceder a capital y hacer que tu sueño sea realidad.



¿Cómo empezar con tu plan de financiamiento? ¡Muy sencillo! Una vez tengas construido el Plan de Previsión de Tesorería de tu negocio, el que te presentamos en apartados anteriores, te proporcionará la información para conocer cuáles son tus necesidades de financiación de inversiones y buscar las mejores opciones de financiamiento, con base a tus necesidades.

A continuación, te compartimos algunos recursos donde puedes presentar tu idea de negocio para obtener financiamiento tanto para iniciar como para hacer crecer tu negocio.

5.3. Accede a financiamiento

Para triunfar con tu negocio o emprendimiento necesitas capital, pero ahora que has decidido formalizarte podrás beneficiarte de un sinnúmero de apoyos.

¿Cuándo debe un emprendimiento o negocio buscar financiamiento?

- Cuando hay oportunidad de negocio (para iniciar)
- Cuando se busca mejorar el emprendimiento (mejorar procedimientos, adquirir maquinaria, incorporar nuevos talentos, adquirir certificaciones, etc.)
- Para fondear ventas futuras, cuando se tiene la certeza de que sí se va a vender
- Para oportunidades de modernización, optimización y crecimiento

¿Cuáles serían tus razones para obtener financiamiento?

Fuentes de financiamiento

En el siguiente cuadro revisemos algunos de los tipos de financiamiento que existen.

Tipo	Ventajas	Desventajas
(Autofinanciamiento o financiamiento de tu propio negocio)	<ul style="list-style-type: none"> - No hay intereses que pagar. - No hay burocracia de instituciones o terceros. - No tienes endeudamiento. - Mayor rapidez en poder utilizar el dinero. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tú o tu empresa asumen todo el riesgo Interno. - Puede que desatiendas otras necesidades personales o del negocio.
Externo (Créditos bancarios o de instituciones que realizan préstamos a negocios, inversionistas, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - Puedes conseguir mayores montos. - Generas un historial bancario/crediticio. - El pago de la inversión o los préstamos se pueden diferir a plazos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Te hacen una revisión a tu historial crediticio. - Conlleva el pago de intereses. - En algunos casos tienes control externo de cómo utilizas el crédito. - En ciertos esquemas tienes que ceder parte de tu negocio.
Gobierno (Fondos de gobierno para incentivar crecimiento económico)	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos son a fondo perdido. - No se descapitaliza tu negocio. - En la mayoría de los casos no generan intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los trámites conllevan gran cantidad de burocracia. - Hay largos tiempos de espera para recibir el dinero. - Estás sujeto a los tiempos y términos de la institución gubernamental. - Es posible que hayan fondos que solo sean accesible para nacionales del país.

¡Ya sabemos que emprender cuesta dinero! ¡Inclusive al principio puede ser que tengas pérdidas, pero a la larga...estas pérdidas darán su fruto!

¡Aprende estas 3 leyes del mundo del emprendimiento exitoso!

- **Para emprender requieres capital**
- **Para ganar mucho dinero requieres inversión**
- **Cuando inviertes, avanzas**

Crédito emprendedor

Cuando tengas claridad sobre qué negocio crear en México puedes solicitar financiamiento para convertir tu idea en un negocio. En México, encontrarás distintas instituciones a las que puedes acercarte a buscar financiación, por ejemplo, las entidades bancarias suelen tener una línea de crédito para emprendedores que es mucho más beneficiosa que por ejemplo solicitar un crédito personal.

¿Cuáles son los requisitos de los préstamos para emprendedores?

Cada entidad de préstamo tiene sus propias condiciones, pero en términos generales los requisitos principales que te solicitarán para acceder a un préstamo para emprendedor, son:

- **Una identificación oficial vigente con fotografía.** En tu caso deberá ser el pasaporte vigente, revisa si también aceptan una residencia temporal, permanente o la tarjeta de visitante por razones humanitarias.
- **Presentar el CURP.** Este documento lo expide la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal (RENAPO). Tu CURP está en tu residencia temporal o permanente y lo puedes consultar en internet. Si aún no lo tienes, acércate a la RENAPO o al INM.
- **Un comprobante de domicilio vigente en México.**

- **La solicitud de crédito.** Que se llenará de acuerdo con el formato de la entidad de préstamo.
- **Un comprobante de capacitación con vigencia máxima de un año.** Normalmente se solicita cuando se trate de dependencias que para acceder a su financiamiento debes previamente superar una capacitación que usualmente esta misma institución brinda⁹.

¿Dónde puedo ir?

Te aconsejo que visites varias instituciones para que puedas comparar y tomar decisiones informadas. Hoy en día algunos bancos reconocidos en México, ofrecen líneas preferenciales para emprendedores.

Otras formas de financiamiento para emprendedores

¡Emprendedor migrante! Si estás iniciando tu negocio esto te va a interesar....

Si no te interesa o no reúnes los requisitos necesarios para un crédito bancario existen otras vías para acceder a capital que pueden interesarte. Entidades gubernamentales y también privadas ofrecen programas y productos diseñados para microempresas, que pueden cumplir con tus necesidades, en función de la etapa en la que se encuentre tu negocio:

Incubadoras de negocios

Son organizaciones que tienen el objetivo de apoyar la creación y el desarrollo de pequeñas empresas en sus primeras etapas de vida. Proporcionan orientación, consultoría y asistencia integral desde el desarrollo del plan de negocios.

El enfoque de la mayoría de estas incubadoras es atraer empresas emergentes (startups) con un alto potencial de crecimiento.

¡Anímate!

¿Qué es el Capital semilla?

Es el financiamiento inicial para poner en marcha tu negocio o impulsar su desarrollo en una etapa temprana. Con este capital puedes complementar tus recursos y financiar actividades claves en la fase inicial. Es generalmente, una inversión a la que accedes por parte de una institución que puede ser con expectativas de pago o a fondo perdido.

Cuando es otorgado por el gobierno exige llevar a cabo un proceso de incubación (es decir, tomar un curso previo donde te ayudan a aterrizar tu idea de negocio), también haber elaborado tu plan de negocios y disponer de un capital mínimo (generalmente de 20% de la inversión inicial).

¿Dónde puedo acceder a Capital Semilla?

Algunas instituciones en México...

Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Fondo Pyme

Otorga un apoyo financiero a los proyectos viables de emprendedores, para la formación y arranque de nuevos negocios egresados de las incubadoras reconocidas por el Sistema Nacional de Incubación

Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESO)

FONDESO otorga apoyos financieros y no financieros para que hagas crecer tu negocio siempre y cuando estés en la Ciudad de México. Los apoyos financieros constan de créditos con tasas preferenciales y están dirigidos a personas que quieren realizar actividades de autoempleo, empresarios, mujeres emprendedoras, emprendedores, empresarios en sectores culturales, cooperativas y comerciantes. En función de tu proyecto emprendedor, la dotación puede ir desde los 5 mil hasta los 500 mil pesos.

¡Eso son solo un par de ejemplos! ... Te sugerimos que consultes el Sistema Nacional de Incubación de Empresas que proporciona la lista de modelos de incubación que son reconocidos por la Secretaría de Economía en México. Puedes consultarlo, **Aquí**



www.contactopyme.gob.mx

¡Consulta también el Anexo a este Manual donde encontrarás una lista de recursos disponibles!

Fondeo colectivo (Crowdfunding)

El Fondeo colectivo (*Crowdfunding*) se trata de un sistema de financiamiento colectivo por internet a través de una plataforma de financiamiento colectivo. Es un método para la captación de capital en donde el financiamiento se obtiene a partir de muchos pequeños inversionistas para que, todos juntos, provean presupuestos en pequeñas dosis. Si bien en México es bastante incipiente, el fondeo colectivo es considerado un mercado alternativo de fondeo para proyectos innovadores a través de plataformas digitales.

¿Cómo funciona?

- La persona que invierte en *crowdfunding* recibe beneficios económicos y no económicos. En ocasiones, la gratificación puede ser, obtener el producto o servicio antes a buen precio (que es la inversión realizada) e incluso personalizado.
- En otros casos, se obtiene el pago de intereses por prestar su dinero, el derecho de participar en los beneficios de la empresa, o tener parte de su propiedad, por lo que una inversión mayor permite recibir mayores beneficios a cambio de su inversión.
- Invertir a través de plataformas de *crowdfunding* permite al inversionista disfrutar de rendimientos muy superiores a los ofrecidos por las instituciones tradicionales y al mismo tiempo ayudar a que personas responsables cumplan con sus metas.
- Si el proyecto no se lleva a cabo el capital está seguro, en este caso no hay que realizar la aportación, ya que el objetivo de las

plataformas que se encargan de esto es que sólo se lleven a cabo los proyectos que sí consiguen el dinero requerido.

- Los montos de inversión mínimos dependen de cada plataforma, pero en general son aportaciones muy pequeñas, de ahí que se use el término de micromenazgo para referirse al *crowdfunding*.

En México, existe la Asociación de plataformas de fondeo colectivo (AFICO), es una organización que agrupa a las principales plataformas de *crowdfunding* en México con el principal objetivo de promover el modelo al mismo tiempo que establece códigos de prácticas para que sean adoptados por todas las plataformas y profesionales del *crowdfunding* en el país.

La insignia AFICO asegura al público inversionista y solicitante que operan bajo los principios de código de ética de AFICO y que ha superado los procesos de evaluación del programa de Acreditación de Plataformas de Financiamiento Colectivo de AFICO.

Según AFICO, las plataformas de fondeo colectivo se dividen en 4 tipos principales:

- **Donación:** Donadores apoyan organizaciones no lucrativas sin esperar recibir beneficios tangibles, existe una motivación social o persona.
- **Deuda:** Prestamistas otorgan dinero a solicitantes a cambio de una tasa de interés y la devolución del monto prestado, sin intermediarios financieros.
- **Recompensa:** Individuos fondean proyectos creativos a cambio de recompensa (productos o servicio)
- **Capital:** inversionistas aportan capital a organizaciones y negocios a cambio de un porcentaje de acciones o participaciones.

Algunas de las plataformas acreditadas son: *Alfuenta*, *Funday*, *Briq*, *Fondify*, *Patron*, *Yotepresto*. ¡Consulta el listado completo! **Aquí**



www.afico.org/sello.html



Capital emprendedor

Es financiamiento que se destina a emprendedores con negocios innovadores de nueva creación con proyección de éxito, si bien también se caracterizan por tener un alto potencial de riesgo. Los inversores invierten con la convicción de recuperar la inversión y además también de obtener ganancias sobre la misma.

Funciona a través de inyección de capital a cambio de participación accionaria o de deuda convertible en acciones.

FONDO DE FONDOS. Es una estructura especializada en inversiones de capital privado cuyo objetivo es generar rendimientos ajustados por riesgos atractivos y fomentar la industria de capital privado en México. México Ventures, es la filial que apoya a emprendedores, empresas establecidas y gestores de fondos con las redes de trabajo (*networking*) y los recursos que necesitan para ser exitosos. Para más información consulta su página **Aquí**



<http://www.fondodefondos.com.mx/en>

¿Porqué no otorgan financiamiento?

No te sorprendas ni te desanimes ante la dificultad de asegurar créditos, inversionistas o apoyos de fondos para tu negocio. Existen muchas razones por las cuales podrías tener dificultad al asegurar un préstamo o inversión, éstas son algunas de las más comunes:

- Falta de información de tu modelo de negocios.
- Falta de información de tu capacidad de pago o registros financieros incompletos.
- Altos índices de mortandad de los emprendimientos.
- Inexistencia de un historial crediticio.
- Baja productividad del emprendimiento.
- Informalidad del negocio.

¡No te preocupes! Hoy en día hay muchas formas de obtener créditos para tu emprendimiento, muchas instituciones y personas buscando nuevos negocios en los cuales invertir. Asegúrate de tener tu emprendimiento al día con todos los requerimientos legales y cada vez que te rechacen un préstamo pregunta la razón y trata de solucionar el problema. Sobre todo, ¡no dejes de intentarlo!

¡Ya casi terminamos! ¿Qué toca ahora? ¡Ahora ya dispones de todos los elementos necesarios para elaborar tu Plan financiero! ¡Vamos, elabora tu documento y refleja todo lo que acabas de aprender: tu esquema de inversiones y de financiamiento!

5.4 Elementos de un Plan financiero

Ahora que ya realizaste todos los cálculos y planes acerca de las necesidades y estado financiero de tu negocio, es hora de poner manos a la obra y realizar el documento de tu Plan Financiero. A continuación, una lista del contenido y orden en el que normalmente se realiza este documento. Recuerda que éste es solo un ejemplo general y que lo puedes adaptar a las necesidades de tu negocio.

Los elementos básicos de un Plan Financiero:

- Resumen ejecutivo
- Plan y presupuesto de inversiones
- Plan de financiación
- Presupuesto de ingresos y egresos
- Flujo de caja
- Punto de equilibrio
- Análisis de sostenibilidad del negocio
- Estado de resultados/Estado de Ganancias y Pérdidas
- Estado de situación financiera/Balance general

Te recomendamos utilizar este manual como guía y realizar tu plan financiero en un documento formal que puedas entregar como propuesta a inversionistas, fondos y bancos.

5.5. ¿En qué momento requieres del apoyo de más gente?

¿Cómo saber en qué momento necesito apoyo de una o más personas?

Para responder a esta pregunta, veremos unos indicadores para saber con certeza que ha llegado la hora de aumentar tu personal:



- **Estás trabajando a marchas forzadas.** Tienes un exceso de trabajo y no alcanzas a resolverlo todo, además de tu cansancio y estrés, está repercutiendo negativamente en tu negocio, por ejemplo, se daña la imagen de tu negocio porque no alcanzas a entregar los productos/servicios a tiempo a tus clientes.
- **Tus ventas están aumentando.** Eso sí, identifica primero que sea un crecimiento sostenible, es decir, que no sea debido a algo pasajero: un suceso importante o una crisis temporal. Lo mejor es que analices el funcionamiento de tus ventas en un periodo de tiempo y si durante este periodo las ventas se sostienen y crecen puedes plantearte contratar personal.

- **Has identificado una oportunidad de crecimiento en tu negocio y requieres de apoyo para ponerla a andar.** En este caso, considera que asumirás un riesgo puesto que vas a invertir dinero de tu negocio con la incertidumbre del resultado de tu apuesta ¡Trata de minimizar al máximo el riesgo! Por ejemplo, antes de dar el paso intenta cerrar previamente y de manera formal el mayor número de compromisos posibles pudiera ser dejar firmado el acuerdo o contrato de compra de tu producto/servicio.

¿Qué tipo de colaboradores requieres?

Si has tomado la decisión de expandirte y ampliar el personal tu primer paso debe ser tomarte el tiempo necesario para identificar a la o él mejor candidato, invierte todo el tiempo que requieras en definir la vacante y la persona que es idónea para ti. Considera que cuanto más detallado el anuncio de tu oferta laboral, más estarás filtrando la selección del personal. No olvides mencionar:

- Las responsabilidades por asumir.
- El nivel de exigencia del puesto.
- El perfil requerido, las habilidades y competencias necesarias.
- Los objetivos y las metas que están fijadas para ese puesto.

Es importante también que consideres la dinámica laboral entre tus colaboradores. La efectividad de tu equipo va a depender mayoritariamente en su desempeño y colaboración como grupo de trabajo. A continuación, algunas características de los equipos de alto desempeño, el objetivo es alcanzar un grupo de trabajo que tenga la mayoría de las siguientes:

- Alta creatividad.
- Sensación de capacidad.
- Buen nivel de desacuerdo.
- Acuerdo mediante el consenso.
- sentido de identidad y compromiso.
- Alto grado de comunicación dentro del equipo.

¿Cómo mantengo un buen rendimiento de mis colaboradores?

Tus empleados son una pieza fundamental del motor de tu negocio, inclusive reflexiona en que el que alcances o no las metas que hayas fijado en tu negocio puede llegar a depender, en gran medida, de tus colaboradores.

¡Si tu equipo tiene la motivación necesaria estarán comprometidos con tu negocio y te ayudarán con su esfuerzo a que logres tu sueño, así que conquíсталos con tu proyecto!

A continuación, te compartimos algunas estrategias de manejo de personal para que evites conflictos y tus empleados estén motivados:

- 1.** Mantén siempre informado a tu personal sobre los objetivos de tu negocio y motivado para alcanzarlos, puedes mantener reuniones de seguimiento con tus colaboradores. Es indispensable que tus trabajadores sientan que son parte de tu negocio. Establece canales de comunicación sólidos, fluidos y constantes con tu empleado, esto te ayudará a crear una relación de confianza y un buen entendimiento bidireccional.

- 2.** Mantén siempre informado a tu personal sobre los Valora el esfuerzo de tus trabajadores y su dedicación en tu proyecto laboral, reconoce sus logros y su esfuerzo. Puedes establecer métodos de seguimiento y control de desempeño de tu personal, para evaluar el grado de alcance de tus objetivos. En función de los resultados, emite comentarios constructivos y no destructivos, para que sea un aprendizaje en tu negocio. También, reconoce públicamente el esfuerzo de tu personal que sobresalga en alguna de sus responsabilidades.

- 3.** Desarrollate en tu entorno laboral con códigos de conducta y ética profesional, además de favorecer el respeto, honestidad y amabilidad para propiciar un ambiente laboral sano y agradable.

4. No discutas con tu personal, razona, tampoco levantes la voz. Un buen líder debe en todo momento saber usar el lenguaje y tener habilidades verbales. Mantén un carácter ecuaníme, que no trasciendan tus asuntos personales; es importante mostrar un carácter equilibrado.

5. Si puedes, crea oportunidades de promoción interna en tu negocio, contribuirá a que tus empleados estén más comprometidos con tu sueño.

Familia y empresa: ¿Qué trato debo tener con empleados que son miembros de mi familia?

Es común que cuando inicias tu idea de emprendimiento, al principio te soportes en buena medida del apoyo de la familia. Como en todo, hay un lado positivo, pero también puede existir el lado negativo *¿A qué nos referimos?* Te facilita la relación de confianza y de conocimiento mutuo, especialmente en los momentos de arranque cuando más estrés e incertidumbre te rodean. Sin embargo, también pueden presentarse ciertas desventajas como son la informalidad laboral, mezclar los asuntos personales con los laborales, inclusive también las finanzas por no separar las necesidades del hogar con las de tu negocio.

Algunos consejos....

- Realiza un organigrama de tu negocio y asigna puestos específicos a tus familiares y colaboradores.
- Informa con total claridad a tus familiares de lo que esperas obtener de cada uno de ellos, incluye metas y asignación de responsabilidades.
- Construye un breve manual de reglas de operación para tu negocio, para evitar la toma de decisiones arbitrarias y subjetivas.
- Implementa una política y un espacio para manifestar desacuerdos y objeciones del negocio. Es importante que en este espacio se separe lo personal de lo profesional, por lo que se recomienda realizar un evento o junta específica y profesional para la resolución de conflictos.

Cuando colaboras con la familia es importante separar los asuntos y decisiones del negocio de las familiares. En muchos casos la jerarquía del negocio va a diferir de la jerarquía familiar, por lo cual es importante hacer esa distinción para la toma de decisiones del negocio. Por ello es muy importante tener claros los roles de cada integrante familiar en el negocio.

Cuando llegue el momento, ¿Qué trámites deberé llevar a cabo para brindarles prestaciones a mis colaboradores?

Los derechos y prestaciones laborales se encuentran establecidos en la Ley Federal del Trabajo. La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), del gobierno de México, se encarga de velar por que se protejan y se hagan valer.

Conoce algunas de las prestaciones laborales a las que tus colaboradores tienen derecho:

- Aguinaldo
- Prima vacacional
- Prima de antigüedad, siempre que haya laborado 15 años o más
- En caso de despido injustificado, tendrá derecho a indemnización constitucional y a la reinstalación en el negocio
- Día de descanso por cada seis días laborados
- Licencia por maternidad
- Licencia por paternidad
- Licencia por adopción
- Periodo de lactancia
- Prima de antigüedad
- Prima dominical
- Vacaciones

¿Te quedaron dudas o requieres más información? Consulta en este link la información detallada que proporciona la **PROFEDET**



http://www.profedet.gob.mx/profedet/transparencia/focalizada/conoce_prestaciones_labores.html

Obtención de constancia de inscripción del empleador

Esta documentación es aplicable a las personas físicas y morales legalmente establecidas en México que contraten a personas migrantes y extranjeras. Este trámite permite que la persona empleadora acredite su personalidad jurídica y facultades. El procedimiento del trámite se hace en línea y se debe presentar ante alguna oficina del INM.

Es importante para las personas emprendedoras migrantes que constituyan una empresa realizar el trámite para poder incorporar como asalariados a otros integrantes de la comunidad extranjera migrante en sus negocios.

Salarios

De acuerdo a la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI) el salario mínimo general nacional desde el **1 de enero de 2021 es de 141.70 pesos diarios**. Para la frontera norte (todos los estados que hacen frontera con Estados Unidos) es de 213.39 pesos diarios.

De todas formas, te invito a consultar la tabla de salarios mínimos generales y profesionales en el siguiente la web de la CONASAMI.



<https://www.gob.mx/conasami>

Aún y con esta información que acabamos de proporcionarte te preguntas... *¿Cuánto debería pagar a mis colaboradores? ¿Mi oferta salarial es excesiva o precaria?*

Una respuesta a tus preguntas la puedes encontrar en las Encuestas de sueldos y salarios que proporcionan orientación a las empresas y emprendedores para determinar cuánto y cómo remunerar a su personal.

Consultar estas herramientas te ayudará a:

- Conocer lo que está pagando tu competencia en materia de sueldos y salarios, así podrás compararte.
- No excederte, lo que te ayudará a no derrochar dinero.
- Brindar oportunidades laborales en un marco de trabajo decente, evitando la precariedad laboral.
- Te posiciona en el mercado y compites con otras empresas.

¿Dónde puedo consultar esta información? ... Algunas fuentes reconocidas en México son:

- **Asociación Mexicana de Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)**

<https://www.amedirh.com.mx/>



- **PagePersonnel**

<https://www.pagepersonnel.com.mx/>



- **MichaelPage**

<https://www.michaelpage.com.mx/>



- **American Chamber of Commerce of Mexico, AC.**

<https://www.amcham.org.mx/>



O6|Módulo

A vender y seguir vendiendo



Objetivos:

- Identificar tu cliente ideal, al cual se debe dirigir tu producto o servicio
- Crear las estrategias de comunicación y venta idóneas para posicionarse en el mercado
- Conocer el comercio electrónico y cómo beneficiarse de sus ventajas
- Desarrollar el Plan de *marketing* de tu negocio o iniciativa emprendedora

6.1. Define o redefine a tu cliente ideal

Para poder vender, el primer paso es identificar y conocer a tu cliente ideal. Una vez conozcas a tu cliente ideal, podrás implementar una estrategia de venta, eficaz y sostenible, que permita posicionar tu negocio en el mercado.

¡Ahora hay que empezar a definir a tu cliente ideal!

¿Quién es mi cliente ideal?

Tu cliente ideal es aquel que:

- Paga por tu producto o servicio porque valora lo que ofreces
- Contribuye al crecimiento de tu negocio por medio de la compra de tus productos o servicios
- Te refiere con más clientes y te recomienda ampliamente
- Tiene fidelidad con tu marca
- Extrae lo mejor de ti, te motiva a seguir produciendo y a hacer crecer tu negocio

¿Y en qué me beneficia conocer a mi cliente ideal?

Tener la claridad suficiente sobre a quién quieres atraer con tu producto o servicio te va a permitir llevar a cabo acciones y estrategias concretas para introducirte en tu mercado meta, con tu segmento de clientes.



En beneficio, lograrás el posicionamiento de tu negocio y, en consecuencia, podrás empezar a experimentar incrementos en el volumen de ventas de tu emprendimiento.

¡Cuando comprendes a tu cliente ideal y conoces cuáles son sus preferencias y necesidades puedes afinar el mensaje para comunicarte directamente con él! ¡Atrévete ahora a identificar a tu cliente ideal! ¡Podrás experimentar como tus ventas aumentan!

A continuación, te mostramos algunos pasos sencillos para definir o redefinir a tu cliente ideal bajo dos supuestos:

- A) Tu negocio ya está en marcha
- B) Vas a lanzar tu producto o servicio por primera vez al mercado.

¡Empieza a buscar a tu cliente ideal!

A. Si ya tienes clientes... *¿Quiénes son tus clientes actuales?*

- Evalúa que características comparten o qué problemas tienen en común.

Conocer los puntos en común que existen entre tu segmento de clientes es información que puedes convertir en tu ventaja competitiva porque te va a permitir afinar tu producto o servicio hacia algo mucho más personalizado *¿A qué nos referimos?* Por ejemplo, gracias a este análisis que has realizado te has dado cuenta de que tus clientes comparten una misma afición hacia un determinado estilo. Esta característica es una oportunidad para especializar tu producto o servicio hacia algo más personalizado y orientado en satisfacer esa necesidad y cubrir ese mercado, que pasaría a ser “tu nicho de oportunidad”.

Por ejemplo, en Lonches Escolares, nuestro cliente son los padres con niños de hasta 10 años, y nuestro usuario son los niños de hasta 10 años. El negocio se dedica a la venta de diversos almuerzos que promueven la buena alimentación de los niños. Estos almuerzos cubren un amplio sector de la población con varias necesidades diferenciadas. Niños pequeños que empiezan a almorzar en la escuela; y niños más grandes que buscan variedad en sus almuerzos.

Para atraer clientes, Lonches Escolares publica su negocio en algunas redes sociales, *Facebook* e *Instagram*, con mensajes genéricos del tipo “venta de almuerzos escolares”, “lonches escolares saludables”, “suscripción a lonches escolares para tus hijos”.

Sin embargo, el negocio ejemplo decidió analizar a su clientela para conocerla mejor porque observaba que sus ventas no eran las esperadas y desde hacía tiempo se había estancado el volumen.

Durante unos meses, le estuvo solicitando a los clientes el llenado de un cuestionario que ellos mismos formularon para construir un perfil común de su cliente promedio. Como resultado de aproximadamente ocho meses de análisis, Lonches Escolares se ha dado cuenta que, en promedio, su clientela (los padres que compran los almuerzos):

- Es del género femenino
- Nivel socioeconómico medio y alto
- Se comprende entre las edades de los 24 a los 35 años
- Es del ámbito urbano
- Tiene al menos un hijo
- La mayoría trabaja por lo que no tienen tiempo de cocinar los almuerzos de sus hijos

Si tu negocio cuenta con una diferenciación entre el cliente y el usuario es importante que también incluyas el perfil del usuario (los niños que reciben los almuerzos):

- Niños de entre cinco a trece años
- Les gustan los almuerzos deliciosos y diferentes cada día
- Tienen personajes, colores y productos (comestibles) preferidos
- Le gusta compartir sus almuerzos con sus amigos o amigas

Gracias a esta información, el negocio ejemplo ha identificado que su cliente ideal lo comprende un segmento de población conformado por mujeres jóvenes y, que, además, realizarán un promedio de dos compras a la semana.

... de tal forma que ha decidido tomar las siguientes decisiones en su negocio y reorientar su producto de la siguiente forma:

- Destinar más recurso para diseñar almuerzos para niños de entre 5 a 13 años e incluir opciones dentro del almuerzo que puedan compartir.
- Cambiar los mensajes publicitarios en sus redes sociales por mensajes clave para atraer a este segmento de la población: “Subscripción semanal de almuerzos saludables para tus hijos”.
- También ha identificado otras redes del mercado donde poder penetrar su producto como es en diversos blogs de mamás, donde está dando a conocer su negocio. ¡Esto le ha permitido posicionarse en este mercado!

¡A los 6 meses de haber implementado estos cambios Lonches Escolares observó cómo sus ventas empezaron a incrementar progresivamente!

¿Y tú ...Ya conoces a tu cliente ideal?

¿Cómo hizo *Lonches Escolares*, para obtener los datos? Puedes solicitar que tus clientes llenen un cuestionario cuando acudan a tu tienda o después de su compra, otra opción es solicitarles el correo electrónico para hacerles llegar una encuesta de manera electrónica; por ejemplo, en internet existen muchas herramientas gratuitas para crear encuestas, *SurveyMonkey* es una de las más populares ¡consúltala en el siguiente link! www.surveymonkey.com

¡Vamos, es fácil y cuánto mejor conozcas a tu cliente ideal mejores estrategias de mercado podrás construir, más claras y efectivas!

B. Y si todavía no dispongo de una cartera estable de clientes ¿De dónde obtengo la información para construir las estrategias de venta de mi negocio?

¡No te preocupes! Lo que tienes que hacer es tratar de responder al mayor número de las categorías de análisis considerando la siguiente pregunta:

¿Qué tipo de cliente se beneficiará más con tu producto o servicio?

Nos referimos a que

1. Define las características de la persona con la que te encantaría trabajar. Define sus características demográficas, sus preferencias y factores psicológicos.
2. Investiga y encuentra los sitios web (foros o portales) por los que se suele mover el tipo de persona que buscas como cliente y comunícate con tu cliente ideal por esos canales de comunicación.

Perfila un avatar de tu cliente potencial. Usa todos los elementos que encuentraste en tu investigación o suposiciones y crea un cliente ideal que personifique todos esos elementos. Ese avatar te va a servir como modelo para crear una estrategia de ventas. Te servirá para entender mejor qué es lo que necesita tu cliente y cómo debes comunicarte con él.

Si ya cuentas con un perfil de cliente, o si vas a crear un Avatar, en la siguiente tabla llena toda la información de tu cliente potencial:

Recuerda, si tu cliente y tu usuario son diferentes personas deberás realizar el perfil de ambos. Esto te ayudará a poder tener más información de tu usuario para crear en un futuro mejores productos, y de tu cliente, para poder generar la estrategia correcta de comunicación para que compren tu producto.

Datos demográficos	
Género	Masculino, femenino
Edad	(segmento de edad)
Localización	Rural/Urbana
Nivel de educación	Básica/Media/Superior
Nivel de ingresos	Bajo/Medio/Alto (se puede colocar en cantidades)
Sector profesional	Alimenticio/Tecnológico/Deportivo
Estado civil	Soltero/Casado/Divorciado
Nacionalidad	



Preferencias

Aficiones (tiempo libre)	Deportes/Gastronomía/Cine/Etc.
Interés en la lectura	Revista/Libros
Qué le hace confiar en una marca nueva	Presencia en redes/Avalada por otros clientes/Volumen de ventas
Qué asuntos sociales le afectan	Políticos/Ambientales/Religiosos
Lugar de residencia	Urbano/Rural
Lugares que frecuenta	Urbanos/Áreas rurales
Canales preferidos para informarse	Prensa escrita/Medios electrónicos (incluir la red social más utilizada) / Publicidad impresa

Hábitos sociales

Redes sociales	Facebook/Instagram/Twitter/LinkedIn/TikTok
Frecuencia de uso/ consulta de cada una	Diario/Semanal/Mensual
Canal de preferencia	Facebook/Instagram

Factores psicológicos	
Principales intereses en la vida	Viajar/Comer/Bicicleta
Mayores preocupaciones en la vida	Salud/Amor/Dinero
Mayores frustraciones en la vida	No encontrar el trabajo deseado/No alcanzar la felicidad
Valores	Honestidad/Respeto/Justicia
Qué busca en su producto	Comodidad/Confiabilidad/Seguridad

¿Ya terminaste de completar la tabla? ... ¡Felicidades! ¡Has logrado definir a tu cliente ideal!

6.2. Lleva tu negocio al siguiente nivel

¡Ahora es el momento de crear las estrategias de venta ideales que van a catapultar tu negocio!

¿Cómo? No te preocupes, iremos paso a paso. Antes que nada, te compartimos estos consejos:

1. Ser efectivo

Focaliza tus estrategias de venta en quien realmente quieres vender, en tu cliente ideal, que es quien tiene que compra ¡No inviertas tiempo tratando de gustar a todos los públicos!

2. Atención al detalle

Los emprendimientos más exitosos del mundo son aquellos que reparan en los pequeños detalles *¿A qué nos referimos?* A los detalles

importantes, lo que harán que destaquen por encima del resto. Presta atención en lo que falta o en lo que es mejorable y conviértelo en tu oportunidad de crecimiento y con una buena estrategia de comunicación ¡que todo el mundo lo sepa!

3. Cumple con tu palabra

¡Siempre mantén la honestidad con la publicidad de tu producto o servicio y lograrás la fidelidad de tus clientes! Si cumples lo que prometes te ayudará a posicionar tu negocio y su buena reputación, que son elementos fundamentales para lograr el éxito en tu emprendimiento ¡Así que evita publicidad engañosa y la exageración puesto que esto puede ser la diferencia entre conservar a un cliente o perderlo!

4. Amplia continuamente tu cartera de clientes

Periódicamente emprende estrategias de captación de clientes para evitar la dependencia, esto hará que evites riesgos financieros y tu negocio sea más sostenible al tener siempre suficientes clientes que adquieren tu producto o servicio. Existen diversas formas para implementar estrategias de captación de clientes periódicas, por ejemplo:

- Aprovecha a tus clientes para hacer publicidad y que ellos mismos te recomienden entre sus círculos sociales o profesionales *¿Cómo logro esto?* Haz que tu cliente se sienta especial, bríndale un trato personalizado y único ¡haz que el contacto con tu negocio sea una experiencia única!
- Promueve tu negocio en los eventos donde te inviten, aunque sean convivios que no tienen relación laboral, siempre habrá alguien interesado y a quien puedas hacerle llegar tu producto o servicio ¡todas las oportunidades son buenas para hacer publicidad de tu producto o servicio!
- Ofrece servicio post-venta ¡asegúrate que tu cliente queda satisfecho! (en el siguiente módulo abordaremos esta parte)

6.3. Plan de marketing



El Plan de *marketing* llevará tu negocio a ser competitivo en el mercado y a alcanzar los objetivos que te hayas planteado. La estrategia que resulte es la que te va a llevar a conectar con clientes, crear relaciones, así como transmitir tu mensaje para cerrar ventas y generar dinero.

Te anticipamos que no existe un único modelo, pero este que vamos a trabajar te aseguro que contiene los elementos necesarios para contribuir a lograr que tu idea de negocio... ¡sea un éxito o a expandirlo si ya está operando!

Contenido para la elaboración de un Plan de *Marketing*

- Resumen ejecutivo.
- Estudio de mercado.
- Determinación de objetivos.
- Elaboración y selección de estrategias.
- Plan de acción.
- Establecimiento de presupuesto.
- Métodos de control.

Resumen ejecutivo

Es el informe ejecutivo de tu Plan de *marketing* y la carta de presentación que te ayudará a buscar financiamiento puesto que es en lo que repararán tus potenciales financiadores ya que normalmente no suelen dedicarle todo el tiempo a revisar todo el Plan.

El resumen ejecutivo, como la propia palabra lo indica, debe resumir las ideas fundamentales de tu propio plan, por lo tanto, debe de tener coherencia con el contenido del documento inclusive debe tener una secuencia coherente en el orden de exposición de tus ideas. Considera que en caso de querer profundizar en algún aspecto que muestra el resumen, tiene que ser fácil localizar el punto para consultarse. ¡Te compartimos algunos consejos!

- Inicia con una breve presentación de tu empresa
- Describe la idea principal de tu proyecto
- Describe el objetivo del Plan de *Marketing*
- Presenta las conclusiones de forma clara y concisa
- Aborda la parte presupuestal de manera genérica

Estudio de mercado

Compañero emprendedor, si has llegado hasta aquí, significa que ya conoces a tu cliente ideal. Tu siguiente paso es estudiar tu mercado *¿a qué nos referimos?* a definir tu *Mercado meta*, el sector al cual pertenece tu cliente ideal, y a conocer a tu competencia *¿Listo? ... ¡Vamos a conocer el sector al que servirás con tu nuevo negocio!*

- La información la puedes recabar por diversas vías como son entrevistas personales, telefónicas o cuestionarios *on-line* ¡Eso dependerá en función del perfil de tus clientes, tu tiempo y recursos!
- Además, también puedes reunir cierto número de información secundaria, es decir, análisis, reportes, infografías y este tipo de material que ya ha sido previamente elaborado por expertos y te ayudará a conocer mejor el entorno macro de tu negocio.
- Por último, puedes ser un comprador anónimo, esto significa que puedes asistir a comprar los productos de la competencia o recibir el servicio de la competencia para recabar información acerca de su producto, el servicio al cliente y sus precios. Esta es una manera muy fácil de ver lo que otros negocios de giro similar están haciendo y ver maneras en las que tu puedes innovar para atender mejor las necesidades de tus clientes potenciales.

¿Para qué me sirve elaborar y aplicar un estudio de mercado? ¿Cómo conozco a mi competencia?

Un estudio de mercado es una investigación que te permitirá conocer el comportamiento de tu cliente ideal como de tu competencia. Con la información que obtengas, podrás construir estrategias de

venta y posicionamiento, además de anticiparte a las reacciones de tu competencia y del sector en general para penetrar en él con absoluto conocimiento y dominio.

¡Vamos allá!

1. Recolecta información

- Localiza artículos e informes sobre la situación del sector de tu negocio (por ejemplo, en Cámaras de comercio, organismos internacionales, webs de asociaciones de empresarios, etc.)

A través de una pequeña investigación llena el cuadro siguiente:

En este espacio realiza un análisis histórico del mercado. Evalúa el resultado de algunas decisiones tomadas por negocios dentro del sector, para lograr analizar los efectos positivos y negativos que tuvieron.

En este espacio evalúa la situación actual del sector. Obtén información de la demanda, oferta, competencia, proveedores y consumidores.

En este espacio haz una proyección a futuro. Basándote en la información anterior y las tendencias de los negocios de tu sector a futuro, considera todos los factores que pueden afectar positiva o negativamente tu negocio.

- Localiza en internet información sobre empresas del sector de tus competidores para conocer sus estrategias comerciales, productos, precios, ofertas y aquellos aspectos que llamen tu atención de forma atractiva.

Realiza una investigación rápida y describe en este recuadro al menos 1 negocio con un giro similar al tuyo, trata de incluir negocios de múltiples tamaños, algunas empresas emprendedoras, pequeñas, medianas y grandes si hay.

- Ferias. Localiza dónde y cuándo tienen lugar las ferias y exposiciones afines al sector de tu negocio.

- Revistas o *blogs* especializados, localiza los más interesantes para que te mantengas siempre informado sobre el entorno de tu negocio y si puedes te sugiero que te suscribas, al menos hasta que tu emprendimiento esté más consolidado.

2. Investiga tu entorno

- Observa a tu competencia e identifica cómo interactúa con tus clientes y cuáles son sus canales. Si tu negocio opera de forma *online*, observa cuáles son sus métodos de comunicación con su segmento de clientes.
- Observa qué están haciendo bien, que te gusta y que no te gusta, toma nota de lo que cambiarías y como lo harías, esto te ayudará a identificar oportunidades para tu negocio, ¡las debilidades de tu competencia pueden ser tus fortalezas!

En este cuadro describe al menos 5 cosas que la competencia hace bien y 5 cosas que consideras no hace bien o que tu cambiarías en tu negocio. No te limites a lo que hace solo un negocio de la competencia, trata de investigar varios de ellos para tener una fuente más amplia de información.

Lo que hacen bien:

Lo que cambiaría:

3. Análisis y clasificación de tu estudio de mercado

Tu estudio de mercado debe plasmarse en un documento final, que puedas ir consultando y actualizando. No tiene que ser extenso, es suficiente con una fotografía de la información clasificada y el resultado o conclusión a la que llegas, que sintetice hacia dónde irá tu negocio para penetrar en el mercado.

El análisis y clasificación la realizaremos de acuerdo al análisis FODA, una herramienta idónea para analizar los 4 aspectos clave para penetrar con seguridad en un mercado de oportunidad, que son: características internas, **D**ebilidades y **F**ortalezas; y su situación externa; **A**menazas y **O**portunidades.

Las características externas a tu negocio, las del mercado, difícilmente las puedes cambiar y las fortalezas y las debilidades son propias de tu negocio, donde sí tendrás la capacidad de actuar con base a tu contexto.

¿En qué me beneficiará hacer este ejercicio?

- Te permitirá determinar la posición de tu negocio de acuerdo con el ambiente donde se desenvuelva en el tiempo.
- Te permitirá conocer y sobrevivir en el mercado, así como elevar tu nivel de ganancias.
- Te permitirá identificar cualquier giro estratégico que debas implementar en tu negocio para incrementar su posición en el mercado.

Una vez tengas la información clasificada con base a estas 4 categorías podrás construir estrategias orientadas a:

- Identificar y explotar las oportunidades de tu negocio.
- Identificar, evadir y actuar sobre las amenazas externas que pueden atentar contra tu negocio.
- Aprovechar y destacar las fuerzas de tu negocio.
- Disminuir o atacar las debilidades de tu negocio.

¡1,2,3.... ¡Iniciemos!

Herramienta de diagnóstico, análisis y planificación		
F	<p>Interno FORTALEZAS. ¡Los puntos fuertes de tu negocio y las capacidades con las que cuenta tu negocio!</p>	<p>Interno DEBILIDADES. ¡Puntos limitantes de tu capacidad de desarrollo y factores que provocan una posición desfavorable frente a tu competencia!</p>
	<p><i>¿Cuáles son las capacidades de tu negocio? ¿De qué recursos dispones? ¿Cuáles son las ventajas competitivas sobre el resto de tus competidores? ¿Qué hace muy bien tu negocio por encima del resto?</i></p>	<p><i>¿Qué puedes mejorar en tu negocio? ¿Cuáles son tus desventajas? ¿Cuáles son las razones de tus problemas existentes? ¿Realizas una buena asignación de tus recursos?</i></p>
D	<p>Externo OPORTUNIDADES. ¡Factores positivos que se generan en el entorno y pueden ser aprovechados por tu negocio!</p>	<p>Externo AMENAZAS. ¡Situaciones negativas externas a tu proyecto que provienen de tu entorno y que pueden atentar contra tu iniciativa emprendedora!</p>
	<p><i>¿Qué tendencias del mercado pueden favorecer? ¿El mercado en el que opera tu negocio está en crecimiento? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambios normativos y/o políticos se están presentando? ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando? ¿Estos cambios pueden ser aprovechados por tu negocio?</i></p>	<p><i>¿A qué obstáculos se enfrenta tu negocio? ¿Qué están haciendo los competidores de mejor forma? ¿Existen situaciones financieras que limitan la capacidad de tu negocio o de tu segmento de clientes? ¿En qué aspectos la competencia es superior, más eficiente? ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio? ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenazan el futuro de los productos o servicios de tu negocio?</i></p>

La información es variable y dependerá del sector al que forma parte tu negocio o iniciativa emprendedora: primario hacia la realización de actividades de obtención de recursos naturales; secundario, mercado

por la transformación de la materia prima en productos terminados y, terciario, orientado al comercio y la prestación de servicios.

De todas formas, a continuación, te proporcionamos algunos ejemplos para cada una de las 4 categorías de análisis:

Fortalezas: Buen ambiente laboral, proactividad en la gestión, conocimiento del mercado, recursos financieros adecuados y/o buena imagen de los compradores.

Debilidades: Salarios bajos, personal de ventas con poca motivación, mala atención al cliente, equipamiento viejo, falta de capacitación, instalaciones obsoletas, falta de instalaciones para operar tu negocio, falta de dirección estratégica clara, seguimiento deficiente a las estrategias de venta.

Amenazas: Expansión de la competencia, conflictos gremiales, regulación desfavorable, cambios en la legislación, condiciones climatológicas en la región, entrada de competidores a costes menores.

Oportunidades: Regulación a favor, competencia débil, mercado mal atendido, atender a un grupo diferenciado de clientes, ingresar en nuevos mercados o clientes, diversificar el producto o servicio, crecimiento más rápido en el mercado.

Basándote en la información anterior realiza a continuación tu propio análisis FODA:

Herramienta de diagnóstico, análisis y planificación		
F	FORTALEZAS.	DEBILIDADES.
O		
D	OPORTUNIDADES.	AMENAZAS.
A		

¿Y ahora qué hago con esta información?

Determinación de objetivos

Ya revisamos en el primer módulo cómo generar objetivos SMART para tu negocio. Es hora de generar objetivos mucho más específicos basándote en toda la información que has recabado hasta este punto.

¿Qué tipos de objetivos puedo plantear para mi negocio?

Esta respuesta la encuentras el análisis FODA, no existe una respuesta única, sino que cada negocio tendrá los suyos, es un ejercicio individual. Sin embargo, considera que los objetivos tienen que ir orientados a:

- Reducir debilidades
- Incrementar tus fortalezas
- Atender el impacto de las amenazas
- Aprovechar las oportunidades

A modo de orientación, te aconsejamos que en tu propuesta existan objetivos orientados a cubrir el **posicionamiento, ventas y la viabilidad financiera** de tu negocio. A continuación, recordemos algunas características que deben cumplir tus objetivos y añadamos algunas más para que tu estrategia no quede guardada en un cajón de tu negocio y puedas ponerla fácilmente en práctica y de forma sostenible en el tiempo:

- Específicos, concretos y precisos
- Medibles
- Alcanzables y viables
- Relevantes
- Reales en el tiempo
- Consensuados entre tus colaboradores
- Flexibles (que puedan adaptarse a cambios internos como externos)
- Motivadores (que te animen a continuar y a superarte día con día)

El realizar objetivos que contengan todas o la mayoría de estas características te va a permitir establecer metas concretas con las que posteriormente puedas analizar tu desempeño y esfuerzos.

En el siguiente cuadro escribe tus objetivos:

Sobre el posicionamiento en el mercado de tu negocio:

Sobre las ventas de tu negocio a 6 meses de iniciar:

Las ventas de tu negocio a un año de iniciar:

Sobre la viabilidad financiera de tu negocio a 6 meses de iniciar:

Escribe algún otro objetivo que desees cumplir:

Elaboración y selección de estrategias

¡Ya tienes los objetivos! ¡Ahora pasemos a construir las estrategias para alcanzar tus metas! Las estrategias serán los caminos para alcanzar tus objetivos previstos. Es importante que toda estrategia sea construida sobre la base de tus **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas para que sea coherente con tu negocio y el entorno en el que se desenvuelve.

¡Manos a la obra! Continuemos trabajando en tu análisis FODA, con la información de tu tabla realiza el siguiente ejercicio:

**A) FORTALEZAS + OPORTUNIDADES =
¡LAS POTENCIALIDADES DE TU NEGOCIO!**

¡Tus líneas de acción más prometedoras frente a tu competencia!... pon todo tu empeño en potencializarlo. *¿Cómo vas a superar a la competencia?*

**B) DEBILIDADES + AMENAZAS =
¡LAS LIMITACIONES DE TU NEGOCIO!**

Aquí es importante que progresivamente trates de eliminar o minimizar al máximo las debilidades y amenazas de tu negocio que son las mayores inseguridades de tu negocio *¿Cómo puedes conseguirlo?* ¡Identifica qué acciones urgentes tienes que impulsar para desarrollar las fortalezas necesarias que te ayuden a defenderte de las amenazas!

C) FORTALEZAS + AMENAZAS = ¡LOS RIESGOS DE TU NEGOCIO!

Orienta tu estrategia en optimizar tus fortalezas para poder contrarrestar tus amenazas, todo el esfuerzo que realices en esta dirección contribuirá a mejorar la seguridad de tu negocio a futuro. *¿Cuáles son los riesgos de tu negocio?*

D) DEBILIDADES + OPORTUNIDADES = ¡LOS DESAFÍOS DE TU NEGOCIO!

Te muestra las oportunidades que podrías explotar con aquellas debilidades que te impiden hacerlo. Deberás contrarrestar tus debilidades para explotar tus oportunidades ... ¡Céntrate en las fortalezas que te permitirán aprovechar sus oportunidades! *¿Cuáles son los desafíos de tu negocio?*

¡Listo! ¡Ya casi terminas!

¿Cómo elaboro y selecciono las estrategias de mi negocio?

Para construir tus estrategias te recomiendo apegarte a esta tabla y verás de qué forma tan sencilla las construyes, escribe tres líneas estratégicas para tu negocio:

- 1. Enfocada a la innovación:** creación de nuevos servicios o productos, incursión en nuevos mercados o nuevas formas de hacer negocios. (Línea a largo plazo)
- 2. Enfocada a la gestión de clientes:** profundiza en las relaciones con tus clientes o clientes potenciales. (Línea a mediano plazo)
- 3. Enfocada a la excelencia operacional:** como mejorará la productividad de tu negocio, cómo entregarás productos y servicios de calidad. (Línea a corto plazo)

Modelo para la construcción de las líneas estratégicas de tu negocio					
Público objetivo al que deseas llegar	Planteamiento general	Objetivo(s) específico(s)	Determinación de presupuesto	Expectativas de rentabilidad	Designación de responsable

Plan de acción

El Plan de acción o Plan operativo es la herramienta que te llevará a la puesta en práctica de tus estrategias y en consecuencia a cumplir los objetivos fijados en un plazo determinado. Como bien indica el título, se

trata de definir las acciones (o tácticas) que seguirás, no olvides que para cada una le tendrás que asignar un periodo de ejecución.

¡Emprendedor! Utilizando las tres líneas estratégicas anteriores ahora puedes complementar la tabla siguiente con los objetivos para cumplir dichas líneas:

Modelo para la construcción del Plan de Acción de tu negocio		Línea del tiempo	Supervisor general	Designación de responsable	Ingresos esperados	Costos esperados	Acciones a emprender	Objetivo Especifico	Objetivo General	Estrategia de tu negocio

¡Cómo puedes ver estamos reflejando todo el trabajo que hasta ahora has realizado!

Presupuesta tus estrategias

El presupuesto es un reflejo de tu esfuerzo, inversión y gastos soportados expresado en términos monetarios y un medio para alcanzar tus objetivos.

Recupera la información que desarrollaste en el Módulo 2 en la parte de “Contabilidad básica” e introdúcela en las columnas “costos esperados” e “ingresos esperados” del cuadro anterior y dale una visión completa a tu Plan de acción.

Incluye los elementos necesarios para poder completar tu Plan de acción de forma integral, que refleje tanto aspectos sustantivos como económicos de tu negocio.

¡Ánimos, Ya casi finalizamos!

Mecanismos de control

Los mecanismos de control te permitirán conocer el grado de cumplimiento de tus objetivos a medida que vas aplicando las estrategias y las acciones que previamente definiste.

Este ejercicio te ayudará a detectar los posibles fallos y desviaciones para tomar decisiones a tiempo para replantear aspectos del plan de acción, aplicar soluciones y medidas correctoras de manera inmediata.

¿Cómo diseño un mecanismo de control? A continuación, te ofrecemos esta plantilla, que puedes moldear de acuerdo a las necesidades de tu negocio:

Objetivos <i>¿Qué quiero alcanzar?</i>	Indicador de medición <i>¿Cómo lo puedo medir?</i>	Diagnóstico <i>¿Qué sucede? ¿Porqué ?</i>	Acciones correctas <i>¿Qué debería hacer</i>
--	--	---	--

En el cuadro siguiente establece los indicadores de medición y las acciones correctivas que tomarás para tus tres objetivos.

	Indicador de medición	Acciones correctoras
Objetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		

¡IMPORTANTE!! Implementa este análisis de control de manera periódica ¡Sabías que los resultados que obtengas serán el *Plan de contingencias de tu negocio!*

¡Si has llegado hasta aquí ya tienes todos los elementos para construir tu Plan de *marketing!*

6.4. Estrategias de comunicación



¡Para construir lazos de comunicación sólidos y efectivos con tus clientes el primer paso antes de empezar a crear tus estrategias es ¡identificar a tu audiencia! Recuerda que primero debes tener **identificada a tu audiencia**, porque no todo lo que vendes en tu negocio es útil y atractivo para todo público.

Contesta. ¿Quién es el público de la comunicación de mi negocio? Incluye tanto a compradores como usuarios.

¿Una vez que identifico a mi público, que sigue? ¡Vayamos al paso 2!

Paso 2: ¡Determina los objetivos de tu comunicación! identifica los objetivos de tu comunicación, es decir, respóndete a estas preguntas:

¿Qué mensaje quiero transmitir?

¿Cuál es la información que quiero brindar sobre mi producto o servicio?

¿Qué concepto e imagen quiero proyectar de mi producto o servicio?

Paso 3: ¡Diseña tu mensaje!

Es importante que tu mensaje capte la atención de tu público identificado, despierte el interés y el deseo de adquirirlo ¿Cómo puedes construir un mensaje efectivo? A continuación, te compartimos algunas sugerencias:

• Contenido del mensaje

¡Debe ser motivante! Así que no dudes en mencionar el beneficio que aportará al consumidor gracias a la compra del producto o servicio que ofreces.

• ¡Despierta emociones!

En tus mensajes intenta despertar sentimientos positivos y agradables que motiven a la compra de tu producto o servicio.

• ¡Habla el mismo idioma que tu cliente!

Para que tu público comprenda tu producto o servicio y la solución que propones o necesidad que vas a cubrir evita a toda costa emplear tecnicismos innecesarios.

• ¡Cuida la imagen de tus mensajes!

- Te sugerimos que construyas mensajes concretos y puntuales, centrados en las ventajas y cómo resolverán esa necesidad o problema del consumidor. Es importante.
- Si puedes asesórate con un profesional sobre el tipo de letra y colores que van mejor con el tipo de producto/servicio que vas a vender o estás vendiendo. También puedes pedir a tu círculo familiar y social que te compartan sus opiniones antes de lanzarlo al mercado.

¡Haz la prueba! Escribe un mensaje promocional para tu producto o servicio.

Paso 4: ¡Selecciona los canales de comunicación!

Como ya conoces a tu cliente ideal ya debes saber cuáles son sus medios de comunicación más usuales, los que más frecuenta. Bien, justamente es a través de esos medios por donde tienes que lanzar tus mensajes: televisión, radio, redes sociales, anuncios en periódicos, publicidad impresa.... ¡Que ninguno se te resista lo importante es vender!

¿Sabías que? Existen frases o palabras idóneas para atraer a clientes ¡úsalas en tus mensajes!

- Algunas palabras que puedes emplear son:
- Gratis, Fácil, Rebaja, Promoción, Descuento, Oferta, Exclusivo, Limitado, Rápido, Nuevo, Garantizado.

Algunas frases:

- “No lo encontrarás más barato”, “me lo quitan de las manos”, “últimas existencias”, “el producto más completo”, “muchísima gente se lo lleva”.

6.5. El comercio electrónico y presencial

¡No basta con tener la mejor página web o gran volumen de audiencia en tus redes sociales!

El comercio electrónico o *e-commerce* consiste en la compra y venta de productos por medios electrónicos, lo que conocemos como compras por internet o en línea. Los medios electrónicos son diversos, así como los más populares son por redes sociales y páginas web.

¿Qué puedo vender por internet? ¡Todo! Consultoría, servicios, productos físicos, productos digitales o productos de terceros, entre otros.

¡Ánimate!... Cada vez son más las empresas que deciden incursionar en el comercio electrónico ¡tú no puedes ser menos! Pero tranquilízate ¡que no se te haga una montaña! te comparto unas recomendaciones fundamentales para que las consideres en el momento de escoger la plataforma donde vas a publicar tu producto para venderse:

- Debe almacenar los productos en un servidor confiable;
- Tenga capacidad para realizar toda la parte del pago de manera automatizada
- Permita que tus clientes compren en diferentes monedas
- Entregue el producto automáticamente después del pago
- Tenga un área de miembros (si tu producto lo permite)
- Posea un equipo de asistencia a tus clientes

- Tenga diseño responsivo (es decir, que funcione bien en *tablets* y *smartphones*)
- Puedas medir y monitorear su progreso de ventas y consultas.

Todos estos beneficios permitirán que no tengas que preocuparte en gran medida por la parte técnica de tu negocio, y tengas más tiempo para prestar atención a la creación de tu producto y las ventas.

Y el comercio presencial ¿Cuándo lo puedo usar?

Disponer de un *sitio web* de comercio electrónico puede traerte grandes beneficios con una baja inversión. A continuación, te proporcionamos algunas razones por las cuales te sería beneficioso incurrir en la venta *on-line*, puedes iniciar como complemento a la venta presencial:

• **Ahorro para tu negocio**

Evitarás sufragar ciertos costos fijos como es la renta de un espacio puesto que tendrás una “tienda virtual” y en comparación los costos de mantenimiento serán prácticamente inexistentes o nulos. También disminuirás tus costos de papelería y uso de energía.

• **Visibilidad**

A través de internet podrás difundir tu producto o servicio de forma masiva dentro del segmento de clientes que hayas identificado ¡no hay límites! Inclusive podrás llegar a públicos que residan en otra ciudad a la tuya, inclusive país.

• **Disponible las 24 horas del día**

Tu plataforma se podrá consultar en cualquier horario, siempre estará disponible.

- Tienes más fuerza frente a tu competencia, al presentar mayor comodidad y accesibilidad para los clientes.

- Comodidad para el cliente, que puede realizar sus comprar sin necesidad de desplazarse y a cualquier momento del día.

Tu sitio Web

La *web* es la imagen más empresarial y corporativa para vender tus productos y servicios. Un *sitio web* será tu tarjeta de presentación y además es necesaria si quieres emprender en línea.



Tu sitio web es el centro de tu universo emprendedor, tiene que gustar a tu público tanto estéticamente como en sus contenidos o de lo contrario en cuestión de segundos regresarán a Google a encontrar otras opciones que les generen más confianza.

Define tu estilo y diseño

Ya hemos visto que la imagen de tu web es fundamental, va a ser tu punto máximo de atracción para que se interesen por tu producto o servicio.

¿Cómo proyectar una imagen profesional y confiada?

1. La imagen que escojas tiene que ir con tu personalidad, debes identificarte con tu *web*, que te haga sentir bien y te aporte seguridad.
2. Navegación sencilla
3. Funcionalidad siendo de fácil acceso, con señalizaciones claras
4. Claridad arquitectónica y visual
5. Versión en otros idiomas
6. Ayuda en línea y guías de usuario
7. Accesibilidad
8. Familia tipográfica, tamaño y color adecuados

Recuerda que el objetivo es que puedas penetrar en la mente de tus potenciales clientes y llamar su atención e interés hacia tu negocio. Por supuesto, lo más aconsejable es que exista una coherencia entre todos los productos publicitarios y marca (*branding*) de tu negocio así que te aconsejo que cuando puedas desarrolles unos lineamientos de la imagen que debe guardar tu negocio **¡Actívate!**

Las redes sociales

¡Para emprender las redes sociales son tu gran recurso!

- Utiliza las redes sociales para difundir con mayor rapidez tu negocio y/o emprendimiento en línea y a bajo costo
- Utiliza las redes sociales para estar en contacto con tus clientes
- Utiliza las redes sociales para atraer a clientes potenciales

¡Cuidado emprendedor migrante! No lo olvides antes asegúrate que ya tienes contenido de valor, claros tus objetivos y la audiencia que quieres alcanzar.

Difundir a través de las redes sociales es más que crear textos con publicidad. Te recomendamos, que utilices también imágenes, coloca fotos a tus publicaciones en las redes sociales. Las imágenes deben ser atractivas y alusivas al contenido. Recuerda ajustar tus mensajes al estilo y diseño de tu *web* ¡al concepto de tu emprendimiento!

Las redes sociales más populares son: *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn* y *Twitter*. Pero ten presente que ¡Todas las redes no son para todos los productos o servicios! Así que te recomiendo que las analices y posteriormente elige la que represente una mayor concentración de clientes ideales para tu marca.

Por último, considera que ¡No puedes esperar a que tu cliente te encuentre sólo! ¡Para que puedas difundir con éxito, debes ser consecuente: ¡tus redes sociales funcionarán solamente si le inviertes tiempo diariamente!

El e-Marketing, estrategias de ventas

El *email marketing* (*e-marketing*) es un término general para referirse a una serie de actividades que van mucho más allá de crear un *sitio web* o de realizar envíos masivos de correos electrónicos. Se trata de orientar tus esfuerzos en comunicación al canal *online* ¿A qué nos referimos? A un medio que te permite mantener un diálogo directo con los usuarios para encontrar clientes potenciales en las plataformas *on-line*. Es mercadeo por *email*.

Esta herramienta se usa para transmitir información, crear una conexión y persuadir a un segmento de clientes para adentrarse en tu producto o servicio en el mercado *¿Cómo se hace?*

- Con el *e-marketing* creas campañas de *marketing online* y posiciona tu *web* en los principales buscadores.
- implica gestionar tus redes sociales y crear contenidos de interés en línea con tu posicionamiento en tu *web*.

¡Emprendedor, así puedes gestionar la reputación online de tu marca!

¿Sabías que? En el *e-marketing* existen herramientas de analítica *web* que te permiten conocer al detalle lo que sucede en el entorno digital de tu negocio y proporcionan información clave para avanzar en el conocimiento de tu cliente y la mejora en los procesos de venta para tu negocio. También puedes comprar palabras en *Google AdWords* para que tus clientes potenciales te encuentren mientras buscan lo que ofreces en *Google* ¿Te interesa? Aquí puedes consultar toda la información.

¿Cuáles serían algunas palabras que podrías comprar para tu negocio? Escribe al menos 5 palabras o frases que lo identifiquen y con las cuales te puedan encontrar tus clientes potenciales en el buscador.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Para llevar a cabo una estrategia de *e-Marketing* correctamente debes brindar la sensación de profesionalismo y no olvides crear atracción hacia tu producto o servicio ¡A continuación te compartimos algunos consejos!

Incluye en el mensaje el nombre de tu empresa, la dirección *web*, los teléfonos de contacto.

- Redacta tus mensajes de manera formal.
- En tus mensajes desarrolla contenido relacionado con tu oferta que atraiga a tus potenciales clientes, por ejemplo ¡incluye consejos que tus clientes puedan poner en práctica para mejorar sus vidas en el sector a la que te dedicas!

Lo clave en el *e-Marketing* es que tus suscriptores abran tus emails y queden atraídos con tus productos o servicios ¡Te sugerimos que tus emails sean un llamado a la acción "*Call to action*"! Para esto debes ponerles títulos llamativos, que los intriguen y motiven a leer tu contenido, recuerda siempre darle valor a tu cliente potencial sin tener miedo de dar lo mejor de ti.

La estrategia más conocida del *email marketing* es el Boletín (*newsletter*). Con esta herramienta lograrás mantener el contacto con tus suscriptores de una manera informativa y periódica, y evitarás el riesgo de que los clientes potenciales te olviden.

¿Por qué el email Marketing?

Es una poderosa estrategia para que puedas fidelizar clientes de una manera voluntaria basada en generar un impacto positivo en las personas que los llevará hasta tu *sitio web*, gracias a haber elaborado email con contenido útil y relevante *¿Te parece poco?*

Unos últimos consejos para tener éxito en tu *email marketing*:

- Préstale importancia a la calidad y no a la cantidad de clientes
- Verifica que tus mensajes no llegan como correo *spam*
- Identifícate, quién eres y qué haces, de una forma clara, sencilla, ejecutiva y atractiva
- Empatiza con tus clientes, ponte en sus zapatos en el momento de crear los mensajes
- Monitorea periódicamente los avances publicitarios y mide tus progresos, haz ajustes cuando sea necesario
- Trata de innovar lo más posible para que no aburras a tu público
- Trata de que tus diseños sean compatibles para teléfonos inteligentes y *tablet*, porque el 95% de las personas leen sus emails en dispositivos móviles.

¿Cuáles serían tres temas relacionados a tu emprendimiento de los cuales podrías generar algún artículo para tu boletín o *blog*?

1.

2.

3.

O7|Módulo

Servicio al cliente



Objetivos:

- Reconocer la importancia y las consecuencias de crear confianza y lealtad con los clientes.
- Aprender las estrategias y acciones para lograr la satisfacción y fidelidad de los clientes hacia tu negocio.
- Aplicar herramientas de evaluación que permitan conocer la satisfacción de los clientes de tu negocio.

7.1. Servicio al cliente

Vamos a iniciar con una reflexión de acuerdo con el siguiente supuesto:

En el Barrio de Santa Catarina de la Ciudad de México existen dos negocios que ofrecen productos y precios similares. Los almuerzos del negocio Lonches Escolares cuestan \$65 pesos y en el Negocio X \$60. Inclusive los locales son muy parecidos en cuanto a espacio, confort y el tiempo de espera para cobrar.

¿Si son tan parecidos, qué hará que me decida por uno u otro? compañero emprendedor, la respuesta es muy sencilla: ¡El servicio al cliente!

¿A qué nos referimos? Si ofreces un buen servicio generas satisfacción en tus clientes ¡pero eso no es todo! En consecuencia, lo que lograrás es construir una relación de fidelidad hacia tu negocio y sabes qué... además provocará que te recomienden ¡la satisfacción de tus clientes te abrirá las puertas al éxito de tu negocio y a la perdurabilidad en el tiempo!

En el negocio Lonches Escolares los clientes tienen atención personalizada de asesores de venta por *WhatsApp*, y transporte al domicilio para suscriptores del servicio. Además, puedes apartar o comprar con anterioridad los almuerzos para tus hijos en la página *web*, y recogerlos en la tienda o recibirlos a domicilio o en la escuela. Lonches Escolares también tiene un programa de fidelidad, donde recibes puntos redimibles por dinero en cada una de tus compras. Todos estos son ejemplos de servicio al cliente.

¡Toma nota de los siguientes consejos!

- Un cliente satisfecho es un cliente fiel, siempre regresará a comprar tus productos o servicios.
- Recuerda que lograr un cliente nuevo es más caro que mantener a un cliente antiguo.
- Los clientes que logran satisfacción suelen comunicar su buena experiencia de compra con otras personas, como sus familiares y amigos ¡Se convierten en embajadores de tu marca!

¿Cómo lograr la satisfacción de tus clientes? ¡Haz que tus clientes te escojan!
A continuación, te compartimos algunas estrategias que puedes llevar a cabo para mantener un vínculo activo con tus clientes:

1. Conoce a tus clientes y personaliza su atención con base a sus necesidades

Escucha lo que busca tu cliente, comprende su necesidad y ofrécele una solución individualizada, puesto que cada cliente tiene sus particularidades.

2. Brinda a tus clientes la mejor atención

Por ejemplo, algo que tus clientes agradecerán es recibir, durante todo el ciclo de venta desde el primer contacto hasta el cierre de la misma, orientación con respecto a tu producto o servicio para tomar una decisión informada y que sea de acuerdo a sus necesidades; también trata de brindar una atención rápida y personalizada ¡Verás cómo marcas la diferencia y sobresales entre tu competencia!

3. Ofrece productos o servicios de calidad

El producto o servicio que ofreces es el reflejo de tu negocio, es lo que percibe tu cliente y por medio del cual va a satisfacer su necesidad, ¡la venta no es sinónimo de calidad! Es importante que ofrezcas un producto o servicio que resuelva ese problema y que cubra ampliamente las expectativas de tu cliente si lo que

pretendes es que ese cliente regrese a comprarte, de lo contrario se sentirá desilusionado e incluso engañado y lo que buscamos es que te recomiende!

4. Conviértete en un estudiante de por vida

Analiza constantemente las necesidades de tus clientes, puesto que como vivimos en un ambiente cambiante, las necesidades cambian. Alinea tu servicio o producto a estas necesidades y siempre busca las formas de cómo mejorar y perfeccionar tu respuesta, para continuar atrayendo clientes y mantener los que ya tienes.

5. Aporta valor agregado

Analiza tu competencia y encuentra tu nicho de oportunidad para brindar un servicio o producto mejorado con respecto al que ya está introducido en el mercado ¡Lanza un producto mejorado! ¿Cómo logro esto? ¡Tranquilo! Algunas de las estrategias que puedes emplear pueden ser:

- Ofrecer servicio a domicilio
- Brindar la opción de compra on-line y telefónica
- Realizar promociones 2x1
- Tener cortesías en los cumpleaños de tus clientes

6. Si tienes colaboradores, oriéntalos al servicio clientes

Tu equipo tiene que ser consciente de la importancia de conseguir la satisfacción de tus clientes para el éxito y el futuro de tu negocio. Introdúcelos en esta visión. Y enséñales que esto se consigue gracias a invertir tiempo y energía de forma constante, con motivación y compromiso ¡Ya hemos visto estrategias de motivación de personal, adelante con las que funcionen mejor para tu negocio!

7. No trates de hacer ventas complementarias sin estar justificadas

Agradece cada venta que realizas de forma honesta y justa, evita el “vender por vender” solo por incrementar tus ingresos sin haber una razón que justifique esa venta *¿A qué nos referimos?* Tus ventas deben ser una solución en respuesta a una necesidad que expresa tu cliente. Si fuerzas las ventas para que adquieran más productos o servicios de los requeridos ¡Solo lograrás que no regresen!

8. Ofrece una política de devoluciones y cambios

Si tu cliente está dudoso de adquirir tu producto/servicio contigo o acudir a la competencia, haz saber que puede devolverlo en caso de que no le satisfaga es una ventaja para terminar comprando contigo, ofrece una garantía.

¡Crea tu propia política de devoluciones! Te comparto algunos ejemplos:

- Advierte las condiciones bajo la cuales pueden ser regresados los productos o servicios adquiridos en tu negocio, como puede ser por daño o defecto.
- Los requisitos para hacer efectiva un cambio o devolución
- Establece un plazo para el cambio o la devolución, desde 15 días a un mes normalmente.

9. No hagas publicidad engañosa

Evita caer en mensajes tendenciosos y que puedan distorsionar la realidad de tu producto o servicio con respecto a la necesidad que cubren y cómo ¡Que tus mensajes sean claros, directos y honestos!

10. Reconoce tus errores ¡compensa a tus clientes!

No ignores tus errores ¡rectificar es de sabios! e inclusive si escoges una buena forma para compensar a tu cliente, es también una vía para establecer un vínculo de fidelidad y confianza *¿Cómo hacerlo?*
¡Toma nota!

- Ofrece gratuidad de algún servicio por un periodo de tiempo determinado
- Puedes hacer una reducción en el importe final a pagar
- Ofrece reparación gratuita o cambio de producto, si por culpa de una mala asesoría algo resultó dañado
- Entrégales cheques regalo
- Envía una nota o escrito personalizado extendiendo las disculpas

11. No discutas con tu cliente, razona

¿El cliente siempre tiene la razón? ¡No necesariamente! pero lo mejor es invertir el tiempo en entender la situación a para comprender la molestia de tu cliente y en buscar soluciones rápidas y eficaces que transformen ese malestar en agradecimiento y fidelidad hacia tu negocio ¡no te desgastes en demostrar quién tiene la razón! La mejor forma de enfrentar a un cliente enojado es siendo empático y teniendo compasión con su situación ¡no desestimes a un cliente insatisfecho puesto que es una experiencia valiosa que se transformará en crecimiento y mejora de tu producto o servicio!



¡Vamos! Construye una visión de servicio en tu negocio y que todo el mundo lo sepa

¿Cuáles son los servicios adicionales que le puedes proporcionar a tu cliente o cliente potencial? Escribe según el giro de tu negocio, al menos 3 ejemplos:



¡Tú eres quien está al frente de tu negocio! Así que construye tu estrategia de atención al cliente y hazla pública ¡está en tus manos difundir la filosofía de tu negocio y consigue que se convierta en un polo más de atracción para captar clientes!

¿Para qué evaluar la satisfacción de mis clientes y cómo?

Conocer la opinión de tus clientes con respecto al producto o servicio que ofreces te ayudará a hacer crecer tu negocio descubriendo alternativas para mejorar, a diferenciarte de la competencia y a adaptarte a las demandas que van surgiendo, de los clientes y del mercado.

Existen varias opciones para que puedas medir el nivel de satisfacción de tus clientes, a continuación, te recomendamos las siguientes:

- **La encuesta de satisfacción**

¡Elabora un cuestionario para conocer cómo ha sido la experiencia de compra de tu cliente en tu negocio!

La encuesta puede ser telefónica o bien *on-line*, formula preguntas sencillas y evita las innecesarias para no aburrir al cliente y lograr que termine el llenado de tu encuesta.

A continuación, te proporcionamos este ejemplo donde podrás medir todo lo que acabamos de ver, pero ¡no te limites y elabora tu propia encuesta de satisfacción!

Ejemplo:

1. Califique la calidad general de nuestros productos o servicios

- Excelente Muy buena Buena Regular Pobre

2. Califique nuestro nivel de comprensión de sus necesidades

- Excelente Muy buena Buena Regular Pobre

3. ¿Qué tan claras fueron nuestras comunicaciones con usted?

- Extremadamente claras Muy claras Un poco claras
 Ligeramente claras Nada claras

4. ¿Qué tan informado sobre nuestro progreso lo mantuvimos hasta entregarle el producto o servicio?

- Extremadamente informado Muy informado
 Un poco informado Ligeramente informado
 Nada informado

5. ¿Con qué nivel de eficacia cumplimos con los plazos?

- Extremadamente eficaces Muy eficaces Un poco eficaz
 Ligeramente eficaz Nada eficaz

6. Califique el valor de nuestros productos y servicio en comparación con el costo?

- Excelente valor Muy buen valor Buen valor
 Valor regular Valor pobre

7. ¿En qué medida cumplió el producto o servicio con las expectativas depositadas?

- Extremadamente satisfecho Muy satisfecho
 Poco satisfecho Ligeramente satisfecho
 Nada satisfecho

8. ¿Qué nivel de conocimientos tenía el representante que lo atendió?

- Extremadamente alto Muy alto
 Un poco informado Ligeramente informado
 Nada informado

9. ¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?

- Mejor Peor Similar
 No he realizado actividades comerciales con ustedes anteriormente

10. ¿Cuáles son las probabilidades de que nos recomiende a otras personas?

- Extremadamente probable Muy probable
 Un poco probable Ligeramente probable
 Nada probable

¡Listo!

Además, en la web de *SurveyMonkey* podrás acceder a numerosas plantillas de encuestas de satisfacción de clientes de forma gratuita. Consúltalas en el siguiente link.



<https://www.surveymonkey.com/>

- **Espacio para quejas, reclamos y sugerencias**

También puedes poner a disposición de tu público un espacio para recibir quejas y reclamos donde los clientes puedan transmitirte sus comentarios.

Puede ser *on-line*, por ejemplo, disponible en tu *web* o en forma de libro colocado físicamente en tu tienda o local *¿En qué te beneficiará?* La implementación de un sistema de atención de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias te permitirá poder crear estrategias de mejora para suplir las necesidades de tus clientes de forma más eficaz y acertada de acuerdo a sus expectativas; al mismo tiempo, tendrás una herramienta importante de comunicación con tu público ¡Es una buena manera de obtener información sobre la imagen de tu negocio en el mercado!

7.2. Servicio Post-venta

Como acabamos de ver, si tu cliente tiene una buena experiencia en todos los ciclos de la compra de tu producto o servicio en tu negocio tienes una gran probabilidad de que regrese para concretar más compras ¡además ya vimos que es muy probable que tu cliente recomiende tu negocio! Pasemos a ver *¿Qué es post-venta?* En pocas palabras será el valor agregado de tu negocio y el diferencial para que destagues en tu entorno *¿A qué nos referimos?*

- Es la parte de la atención al cliente, orientada a mejorar su experiencia después de la compra y a mantener una relación duradera, enfocada en corresponder a las expectativas y necesidades del cliente.
- Es una manera de fidelizar a tus clientes.

Toma unos minutos y reflexiona: Fidelizar a tus clientes es mucho más económico que crear nuevos clientes.

Estrategias para el servicio post-venta

¿Cómo elaborar una estrategia de post-venta?

1. Brinda seguimiento y mantén contacto con el cliente en el mediano y largo plazo

El seguimiento te permite conocer si la compra fue satisfactoria, cuáles fueron los puntos altos y bajos del proceso para tener retroalimentación para identificar puntos a ser. Te servirá tanto para analizar el proceso de compra y la experiencia de tu cliente en el negocio como para recordar al cliente que tu negocio está preocupado con su satisfacción y necesidades. Una forma de brindar seguimiento puede ser por medio de una encuesta de satisfacción o con el envío de boletines publicitarios con actualizaciones informativas.

2. Crea un programa de fidelización

Las estrategias de fidelización son una herramienta para acercarse al público y mantenerlos de manera duradera con tu negocio, estableciendo una relación de largo plazo mediante un trato preferencial, entregando alguna recompensa o beneficio. Algunos ejemplos de programas para fidelizar clientes son:

- Programa monedero.
Consiste en ofrecer puntos y gratificaciones por cada compra realizada que pueden canjearse en regalos o servicios extras, como por ejemplo beneficiarse de envíos express o talonarios de descuentos.
- Programas sociales.
Por cada compra que realiza tu cliente un porcentaje se destina a colaborar con una causa solidaria ¡recuerda hacer partícipe a tu cliente de esta experiencia altruista para que sea consciente del impacto de la inversión en tu negocio!

- Programa de conocimiento.
Se trata de elaborar productos de conocimiento afines a tu sector de emprendimiento que faciliten la comprensión de ciertos temas, además hará que te conviertas en un referente. Un ejemplo de ello son boletines informativos, infografías, tutoriales, entre otros.
- Programa de patrocinios.
Consiste en celebrar eventos y convivios privados, con tus clientes ¡además te ayudarán a posicionar tu marca!

Si el giro de tu negocio lo permite, ¿cuáles serían las características de un programa de fidelización para él?

3. Envía regalos en fechas especiales.

Personaliza el servicio, por medio de regalías o presentes en las fechas importantes de tu negocio como el aniversario de apertura o los cumpleaños de los clientes fieles por medio de descuentos 2x1, un descuento de porcentaje, trato preferencial, a manera que te recuerden por tu servicio al cliente.

¡Tener ese detalle muestra que la empresa se preocupa con el bienestar del cliente!

Fuentes Consultadas

Asociación de Emprendedores de México, & Facultad Libre de Derecho. (2021). Manual Legal del Emprendedor. 25 May 2021, Sitio web: https://asem.mx/uploads/library/5f5f961f48977_Manua%20Legal%20del%20Emprendedor%20V4_compressed.pdf

Asociación de Plataformas de Fondeo Colectivo (AFICO). (2019). Insignia AFICO. Consultado en noviembre 2019, de AFICO Sitio web: <https://www.afico.org/sello.html>

Austria, X. (2019). ¿Vas a hacer un plan financiero para tu negocio? Estos son los conceptos básicos que debes manejar. Consultado en octubre 2019, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/338286>

Betech, E. (n/a). 10 palabras mágicas para cerrar ventas. Consultado en diciembre 2019. Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/268072>

Biswas, D., & Dey, C. *Entrepreneurship development in India*.

Blank, S., & Dorf, B. *The startup owner's manual*.

Camargo, J.C. (2015). 5 claves de sustentabilidad para las Pymes. Consultado en diciembre 2019. Entrepreneur. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/268529>

Carrillo Collard, P. (2021). Manual de Asociaciones Civiles. 25 May 2021, Sitio web: <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/1.%20SOCIEDAD%20CIVIL/FORTALECIMIENTO%20DE%20LAS%20OSC/Manual%20de%20asociaciones%20civiles.pdf>

Carrillo Collard, P., Robles Aguilar, G., Tapia Álvarez, M., & Tapia Álvarez, A. (2019). Construyendo tu organización el 16 pasos. Manual de constitución legal de Asociaciones civiles. 25 May 2021, Sitio web: <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/16pasos-Digital-3a-edicion.pdf>

Coach empresarial. (2007). Descubre qué tipo de emprendedor eres. Consultado en enero 2020. Entrepreneur. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/258536>

Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI). (2019). Salarios mínimos Generales y Profesionales por áreas geográficas 1992-2019. Consultado en octubre 2019, de CONASAMI Sitio web: <https://www.gob.mx/conasami/documentos/tabla-de-salarios-minimos-generales-y-profesionales-por-areas-geograficas>

Conevyt. Secretaría de Educación Pública. (s/n). Recursos. En Mi negocio (s/n). México: Secretaría de Educación Pública.

Covarrubias, A.K. (s/n). Lo que nadie te cuenta acerca de emprender. Consultado en enero 2020. Entrepreneur. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/275018>

Crowdfunding Mexico. (2019). Plataformas en México. Octubre 2019, de Crowdfunding México Sitio web: <http://www.crowdfundingmexico.mx/plataformas.html>

Dirección de Asuntos Internacionales y Políticas Públicas. (2021). Manual de Trámites para Invertir en México. 25 May 2021, Sitio web: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/202331/Manual_de_tr_mites_para_invertir_en_M_xico.pdf

Emigrantes en México. (2015). Crear una Empresa en México. 25 May 2021, Sitio web: <http://emigrantesenmexico.blogspot.com/2015/10/crear-una-empresa-en-mexico.html>

EMPRETEC. (2021). Manual de Guía para la Elaboración de Plan de Negocio. 25 May 2021, Sitio web: https://www.sdgfund.org/sites/default/files/PS_%20MANUAL_Panama_%20plan%20de%20negocios.pdf

Entrepreneur staff. (s/n). Cómo combinar el trabajo y la vida personal. Diciembre 2019, de *Entrepreneur*
Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/261702>

Entrepreneur. (2012). 9 motivos para usar e-commerce. Consultado en noviembre 2019. *Entrepreneur*
Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/265070>

Entrepreneur. (2013). 5 parámetros para saber si eres emprendedor. Consultado en diciembre 2019.
Entrepreneur. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/265713>

Entrepreneur. (n/a). ¿Qué es el análisis FODA o DAFO? Enero 2019, de *Entrepreneur*
Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/263492>

Entrepreneur. (n/a). Tu Plan de Negocios paso a paso. Consultado en octubre 2019. *Entrepreneur.*
Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/269219>

Ferraro, C. y Golstein, E. (2011). Eliminando Barreras: El Financiamiento a las pymes en América Latina. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Sitio web: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/35358-eliminandobarreras-financiamiento-pymes-america-latina>

Fondo de Fondos. (n/a). Quienes somos. Consultado en noviembre 2019. Fondo de Fondos
Sitio web: <http://www.fondodefondos.com.mx>

Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOS). (n/a). Conoce los productos que el FONDESOS tiene para ayudarte a que tu negocio crezca. Consultado en octubre 2019, de FONDESOS
Sitio web: <https://www.fondeso.cdmx.gob.mx/storage/app/media/requisitos.pdf>

Gómez, A., García, D. y Marín, S. (2009). Restricciones a la financiación de la PyME en México: Una aproximación empírica. *Revista Análisis Económico*, 57 (XXIV) 216-238.
Sitio web: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41312227011>

Guía para elaborar un plan de marketing para tu emprendimiento en 7 pasos. (2021). 25 May 2021,
Sitio web: <https://www.mypes.pe/noticias/guia-para-elaborar-un-plan-de-marketing-para-tu-emprendimiento-en-7-pasos>

Harris, J.K. (s/n). 7 tips para conocer a tu competencia. Consultado en enero 2010. *Entrepreneur*
Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/263213>

Hernández, P. (2013). Reflexión sobre fortalezas y áreas a desarrollar. En *Curso de liderazgo: Nova Southeastern University*.

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2021). 25 May 2021,
Sitio web: <https://marcanet.impi.gob.mx:8181/marcanet/>

Instituto Mexicano de propiedad Industrial, & Secretaría de Economía. (2021). Guía de Usuario para el Registro de Marcas, Avisos y Publicación de Nombres Comerciales. 25 May 2021,
Sitio web: https://www.cibnor.gob.mx/images/stories/covisti/ott_cepai/GDU_Marcas.pdf

Inversiones, R. (2021). Emprendedores En México. 25 May 2021,
Sitio web: <https://www.angelinvestmentnetwork.com.mx/emprendedores-en-m%C3%A9xico>

León Vite, E., & Saavedra García, M. (2018). Fuentes de Financiamiento para las MIPYME en México. 25 May 2021, Sitio web: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/11/16CA201801.pdf>

- Lewrick, M., Link, P., & Leifer, L. (2018). *The design thinking playbook*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Ley Federal de Protección al Consumidor. Diario Oficial de los Estados Unidos Mexicanos, México, 24 de diciembre de 1992
- Luna, N. (2018). Apoyo a emprendedores: ¿Qué financiamientos puedo obtener? Consultado en octubre 2019. *Entrepreneur*. Sitio web : <https://www.entrepreneur.com/articulo/309172>
- MacMillan, I., & Thompson, J. (2013). *The Social Entrepreneur's Playbook*, Expanded Edition. New York: Wharton Digital Press.
- Martin Zwilling. (n/a). Cómo dar un Gran servicio al cliente. Enero 2020, de *Entrepreneur*
Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articulo/266128>
- Matías Batalla, D. (2018). Cómo crear paso a paso tu negocio con el Modelo Canvas. Consultado el 3 de noviembre de 2019, de *Entrepreneur* Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articulo/321582>
- Mendoza, I. (2013). ¿Cómo identificar tus habilidades y destrezas? Consultado en enero 2020. Universidad Utel Sitio web: <https://www.utel.edu.mx/blog/rol-personal/como-identificar-tus-habilidades-y-destrezas/>
- Naciones Unidas (2018). Guía informativa sobre políticas de emprendimiento para personas migrantes y refugiadas. Naciones Unidas. (*United Nations database*, UNCTAD/DIAE/2018/2)
- Nito, M. (2006). Manual de Mercadotecnia. Consultado en noviembre 2019. *Entrepreneur*
Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/articulo/257194>
- OCC Mundial. (2019). ¿Qué es un análisis FODA y cómo se hace? Consultado en noviembre 2019. OCC Mundial Sitio web: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-a>
- Organización Internacional para las Migraciones Misión México (2018). Matriz de Monitoreo del Desplazamiento. Flujo de población venezolana.
(IOM México database, <https://mexico.iom.int/producci-n-y-difusi-n-de-datos>)
- Orjuela Córdova, S., & Sandoval Medina, P. (2002). Universidad de Chile. Guía de Estudio de Mercado para la Evaluación de Proyectos. 25 May 2021, Sitio web: https://www.eenbasque.net/guia_transferencia_resultados/files/Univ.Chile_Tesis_Guia_del_Estudio_de_Mercado_para_la_Evaluacion_de_Proyectos.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business model generation*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Etienne, F. The invincible company.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadacos, T. Value Proposition Design.
- Plan de Negocios Perú. (2020). Elementos básicos de un plan financiero para un nuevo negocio. 25 May 2021, Sitio web: https://plandenegociosperu.com/2020/03/elementos-basicos-de-un-plan-financiero/#Cuales_son_los_elementos_basicos_de_un_Plan_Financiero
- Polo, D. (febrero 26, 2020). Emprendimientos exitosos ¡Si existen! Consultado en febrero, 2020 Sitio Web: <https://www.emprender-facil.com/>
- Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET). (2018). Conoce algunas de las prestaciones laborales a las que tienes derecho. Consultado en octubre 2019. PROFEDET Sitio web: <https://www.gob.mx/profedet/es/articulos/conoce-algunas-de-las-prestaciones-laborales-a-las-que-tienes-derecho?idiom=es>

Rampton, J. (s/n). 50 tips para iniciar tu propio negocio. Consultado en enero 2020. *Entrepreneur*. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/267832>

Redacción de emprendedores. (2013). Cómo mejorar el producto. Enero 2020, de *Entrepreneur* Sitio web: <https://www.emprendedores.es/gestion/a43611/como-mejorar-el-producto/>

Respuesta a venezolanos, Plataforma de Coordinación para Refugiados y Migrantes de Venezuela. (2020). Respuesta Regional por Venezuela. Principales países de Acogida. RMRP. (R4Vdatabase, <https://r4v.info/es/situations/platform>)

Romero, J. (2021). ¿Cómo poner una empresa en México siendo extranjero?. 25 May 2021, Sitio web: <https://profesionistas.org.mx/como-poner-una-empresa-en-mexico-siendo-extranjero/>

Salesforce Latinoamérica. (2018). Posteventa: qué es y cómo hacer. Enero 2020, de *Salesforce* Sitio web: <https://www.salesforce.com/mx/blog/2018/3/Postventa-que-es-y-como-hacer.html>

Santibáñez, P. (s/n). Cómo conciliar tu negocio y vida personal. Consultado en enero 2020. *Entrepreneur*. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/267484>

Saracho, A. (2019). ¿Tu idea de negocio es rentable? 7 secretos para validarla. Consultado en enero 2020. *Entrepreneur*. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/341056>

Servicio de Administración Tributaria (SAT). (2015). ¿Quiero emprender un negocio! ¿Cómo cumplo con el pago de impuestos? Consultado en octubre 2019. SAT. Sitio web: <http://omawww.sat.gob.mx/QuieroEmprender/Paginas/index.html>

Sistema Nacional de Incubación de Empresas (SNIE). (n/a). Modelos de incubación. Consultado en octubre 2019, de SNIE Sitio web: <http://www.contactopyme.gob.mx/snie/ModelosReconocidosSNIE.asp>

Souza, M. (2011). Publicidad, una herramienta para vender. Consultado en Noviembre 2019. *Entrepreneur* Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/264317>

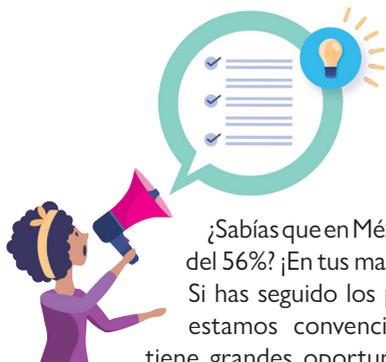
Stefany Miranda. (2018). La importancia del servicio al cliente, dentro y fuera de una pantalla. Enero 2020, de *Entrepreneur* Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/316692>

SurveyMonkey. (n/a). Mejora la satisfacción del cliente con encuestas. Enero 2020, de *SurveyMonkey* Sitio web: <https://es.surveymonkey.com/mp/customer-satisfaction-surveys/>

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2019). *International Migrant Stock 2019*. Naciones Unidas. (United Nations database, POP/DB/MIG/Stock/Rev.2019).

Vazquez, S. (2017). Guía rápida para analizar la competencia. Consultado en enero 2020. *Entrepreneur*. Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/297359>

Zwilling, M. (S.N). 6 tipos de emprendedores que existen. Consultado en febrero, 2020. Sitio Web: <https://www.entrepreneur.com/article/265756> “



Consejos finales

¡Promueve el trabajo decente!

¿Sabías que en México la informalidad es aproximadamente del 56%? ¡En tus manos está participar en mejorar esta cifra! Si has seguido los pasos de este Manual para emprender estamos convencidos que tu iniciativa emprendedora tiene grandes oportunidades de expansión, así que cuando llegue el momento, recuerda ofrecer puestos de trabajo decentes a tus colaboradores, en condiciones de libertad, igualdad, seguridad y dignidad ¡En México toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil así que formaliza tu emprendimiento y contribuye a esta causa, puedes apoyar a tu comunidad de origen o a tu comunidad local.

¡Conoce los trámites para abrir tu negocio!

A continuación, te mencionamos algunos de los trámites básicos que, dependiendo de tu actividad y entidad federativa, deberás realizar para emprender en México:

- Uso de suelo
- Apertura de cuenta bancaria
- Aviso de Declaración de Apertura de Establecimientos Mercantiles
- Licencias de funcionamiento
- Diseño de logotipo
- Registro de marca
- Anuncio exterior
- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes
- Obtención del registro patronal del IMSS
- Apertura del establecimiento en la Secretaría de Salud
- Inscripción en el Sistema de Información Empresarial Mexicano en la Secretaría de Economía
- Trámite del Registro de Propiedad

¡Que no se te olvide!

¡Antes de que cierres este Manual y empieces a operar tu negocio, algunos últimos consejos importantes!:

- ¡Automatízate en la mayor medida posible!
- Apóyate de una plataforma que realice la parte técnica para que no tengas que perder tiempo con actividades burocráticas y puedas enfocarte en lo que más importa: ¡tus ventas!
- Mide tus resultados constantemente ¡Perfecciona tu producto siempre que sea posible!
- Recuerda que tu cliente es lo más importante. Escucha lo que tienen para decirte y ¡haz crecer tu producto o servicio!
- Implícate al máximo con tu trabajo ¡si haces lo que te gusta, serás feliz en tu día a día!
- Avanza con tu Plan de negocios, no tiene porque ser largo ¡La brevedad no va relacionada con la importancia! Y no olvides que tanto para diseñarlo como para ejecutarlo en ambas debes centrar todo tu esfuerzo, de manera constante y con un trabajo de excelencia.
- Recuerda que para llevar al éxito tu negocio también debes haber enfocado tu oferta a una necesidad y conocer la demanda de tu mercado.
- No te olvides que las necesidades de tus clientes, ya que el entorno, son variantes que cambian por la influencia de distintos factores (políticos, económicos, sociales, por ejemplo). Así que siempre tienes que estar alerta, presente y en la mejor disposición para ajustar tus procesos y metas para siempre estar alineado con las necesidades y expectativas de tus clientes, ofreciendo soluciones idóneas en todo momento.

¿Qué es y qué no es emprender?

Ahora, vamos a reflexionar con respecto a ciertos aspectos que nadie te cuenta acerca del emprendimiento, que en realidad también necesitas saber antes de emprender:

Enfrentarás cierta presión social y familiar

Al inicio vivirás situaciones donde te pregunten acerca de tu iniciativa emprendedora y todavía no podrás presumir de grandes resultados a pesar de haber invertido capital económico y todo tu esfuerzo ¡Tómalo con calma, así son los inicios...pero quien siembra, recoge!

Tu economía se tambalea

Económicamente puede que no veas en el corto plazo tu inversión retornada, sin embargo, al mismo tiempo deberás seguir afrontando los gastos fijos de tu negocio, como agua, luz, gas, internet. Como veremos a lo largo de este manual es muy importante iniciar tu emprendimiento con certeza y seguridad de las obligaciones que deberás afrontar, por eso te ayudaremos a definir tu idea de negocio para que puedas emprender con toda seguridad y éxito.

Momentos de dudas

El emprendimiento te puede llevar a tener momentos de debilidad en donde te cuestionas si lo estás haciendo bien, si es buena idea. En estas situaciones te recomiendo que revises nuevamente tus notas y la viabilidad de tus planteamientos, así como si tu voz interior te dice que lo estás haciendo bien ¡Continúa y no tires la toalla!

La conciliación de tu negocio con tu vida personal

Podrías llegar a situaciones en las que parece que la esfera emprendedora está peleada con la personal y familiar, incluso puede llegar a pensar que la única salida es tener que sacrificar tu tiempo familiar para poder emprender y te preguntarás ¿Se puede ser emprendedor y al mismo tiempo tener una vida privada plena? ¡Claro que sí! Estos son algunos ejemplos para lograrlo:

- Establece días y horas de trabajo, así como una rutina de trabajo a seguir.
- Separa la vida profesional de la vida doméstica, donde todos los miembros de la familia se comprometan a cooperar para la distribución de la carga de trabajo en casa.
- Establece días de convivencia y descanso para que puedas atender los aspectos sociales, familiares y libres de la vida cotidiana, sin que interfieran sobre tu emprendimiento, para así lograr un equilibrio personal y profesional.

¡Asegúrate que tienes vocación para emprender!

Atrévete a emprender sí...

- Disfrutas los retos, el cambio y el riesgo.
- Tu actitud hacia la vida es positiva y proactiva.
- Eres un líder nato con un carácter lleno de confianza, dispuesto a asumir grandes responsabilidades.
- Tu estilo de vida es ajetreado, movido y te llevas bien con el trabajo bajo presión.
- Disfrutas trabajando, pero también sabes aprovechar cada minuto de tu tiempo libre.

Anexo de incubadoras

A continuación, encontrarás una serie de incubadoras, es decir, organizaciones que te pueden apoyar en los inicios de tu emprendimiento, algunas con ideas, otras incluso con financiamiento. Esto es sólo una muestra de algunas incubadoras en México por lo que no aparecen todos los estados.

#	Institución	Zona
1	Universidad de Negocios ISEC (Incubadora)	Ciudad de México
2	Incubadora de empresas de la Universidad Tecnológica de Querétaro	Querétaro
3	NEW VENTURES Group	Ciudad de México
4	Möller Consultores	Jalisco
5	Universo Pyme (CORPORACION UNIVERSO PYME, S.A. DE C.V)	Ciudad de México
6	MULTIDISCIPLINA APLICADA A.C.	Ciudad de México
7	BUSINESS SCHOOL S.C.	Ciudad de México
8	Centro de Competitividad e Incubación de Empresas de la Industria de la Construcción Jalisco	Jalisco
9	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Guadalajara	Nuevo León
10	Centro de Emprendurismo e Incubación ITSD	Jalisco
11	IETI- Centro Universitario de la Ciénega UdeG	Jalisco
12	Universidad Tecnológica de Querétaro	Querétaro
13	IEMAJ: INCUBADORA DE EMPRESAS MUNICIPAL DE ALMOLOYA DE JUAREZ	Ciudad de México
14	Centro de Incubación Empresarial Universidad Interamericana	Puebla
15	Centro Emprendedor e Innovador de la Industria de la Salud / SEMENTE	Puebla
16	Incubadora Retto	Puebla
17	Alcazar y Compañía S.A de C.V	Ciudad de México
18	Prospera Jalisco	Jalisco
19	Centro de Incubación Empresarial de Tulum	Quintana Roo
20	XB Ventures	Ciudad de México

#	Institución	Zona
21	Founders Collective (Founders Into Funders) (Founders into Funders SAPI de CV)	Ciudad de México
22	Startblueup S.A.P.I de C.V	Ciudad de México
23	Reinventa. Incubadora de Ideas A. C.	Ciudad de México
24	Grupo ALEB	Ciudad de México
25	The Pool	Ciudad de México
26	CIEBT (Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica)	Ciudad de México
27	El ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey) con sedes en Monterrey, Querétaro y Ciudad de México (Santa Fé)	
28	Venture Institute	Ciudad de México
29	Unincube	Puebla
30	ITESO	Guadalajara, Jalisco
31	Angel Ventures México	Ciudad de México
32	CICE-BUAP	Puebla
33	Wayra México	Ciudad de México

Escanea el QRL para la versión digital



Lienco CANVAS-Modelo de Negocio

<p>08 Asociados y socios claves</p> 	<p>07 Actividades clave</p> 	<p>02 Propuestas de valor</p> 	<p>04 Relaciones con clientes</p> 	<p>01 Segmentos de cliente</p> 
<p>09 Estructura de costos</p> 	<p>06 Recursos clave</p> 	<p>05 Fuentes de ingreso</p> 	<p>03 Canales de comunicación</p> 	<p>Impacto social (Positivo/negativo)</p> 
<p>Impacto medio ambiental (Positivo/negativo)</p>				

Lienco CANVAS-Modelo de Negocio

08 Asociados y socios claves	07 Actividades clave	02 Propuestas de valor	04 Relaciones con clientes	01 Segmentos de cliente
09 Estructura de costos	06 Recursos clave	03 Canales de comunicación		05 Fuentes de ingreso
Impacto medio ambiental (Positivo/negativo)	Impacto social (Positivo/negativo)		Impacto medio ambiental (Positivo/negativo)	

