

Construcción y Desarrollo de Capacidades



Habilidades de Emprendimiento

Guía Operativa

Para jóvenes de
15-21 años



SCOUTS
Honduras

RAMA MAYOR



Guía Operativa para desarrollar el Programa de Habilidades de Emprendimiento

Dirección Nacional de Programa de Jóvenes

Comisión Nacional de Mundo Mejor

Comisión Nacional de Participación Juvenil

Comisión Nacional de Rama Mayor

PROGRAMA DE JÓVENES

Este documento, Guía Operativa para desarrollar el Programa de Habilidades de Emprendimiento, fue elaborado en la Benemérita Asociación Nacional Scout de Honduras (BANSH), por la Dirección Nacional de Programa de Jóvenes, la Comisión Nacional de Mundo Mejor, la Comisión Nacional de Participación Juvenil y la Comisión Nacional de Rama Mayor.



Adrián Chavarría Chinchilla

Presidente del Consejo Scout Nacional

Dirección General

Manuel García Ordóñez

Director Nacional de Programa de Jóvenes

Equipo Nacional de Programa de Jóvenes

Autores

Kennet Ricardo Palao Varela

Fany Espinoza Orellana

Edición y Diagramación

Manuel García Ordoñez

Coordinación

Karl Schweinfurth Alvarado

Comisionado Nacional de Mundo Mejor

Juan Carlos Martínez Peña

Comisionado Nacional de Participación Juvenil

Xiomara Dolores Sierra

Comisionada Nacional de Rama Mayor

Equipo Colaborador:

Comisión Nacional de Mundo Mejor

Comisión Nacional de Participación Juvenil

Comisión Nacional de Rama Mayor



SCOUTS®
Honduras

Programa del Marco Mundo Mejor Habilidades de Emprendimiento

Modalidad de Participación Juvenil para la Construcción y Desarrollo de Capacidades

Rama Mayor





TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	06
PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA	09
OBJETIVOS DEL PROGRAMA	10
DIRIGIDO A	10
METODOLOGÍA	11
RECONOCIMIENTO	12
FRECUENCIA DEL CURSO	13
ORGANIZACIÓN DEL CURSO	13
PROCESO DE APLICACIÓN	14
VINCULACIÓN DEL PROGRAMA CON LOS ODS	15
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	17
¿QUIÉRES CONOCER MÁS ACERCA DE ESTOS Y LOS OTROS ODS?	19
CONTENIDO DEL CURSO	20
TEMAS PARA LOS MÓDULOS 1 Y 2	23
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140



INTRODUCCIÓN

El Proyecto Educativo de la Benemérita Asociación Nacional Scouts de Honduras (BANSH) tiene entre sus propósitos servir de guía para el desarrollo de programas que contribuyan a mejorar los desafíos educativos descritos en su texto y que afectan de manera directa a la juventud hondureña.

La BANSH contribuye a la educación a través del Programa de Jóvenes, facilitando: 1) La construcción y desarrollo de competencias educativas para la vida, y 2) La transformación de los y las jóvenes hasta convertirse en los principales protagonistas de sus procesos formativos.

El Programa de Jóvenes educa para la vida mediante propuestas educativas orientadas hacia el desarrollo de conocimientos y habilidades que les permitan a las y los jóvenes hacerles frente a los desafíos educativos, abrirse camino y avanzar de manera conveniente hasta alcanzar su bienestar.

Es así como el Programa de Jóvenes presenta la propuesta educativa denominada "Habilidades de Emprendimiento", este programa está orientado a formar en la persona joven, un espíritu o conducta permanente para el



emprendimiento, mediante: 1) La adquisición de conocimientos a través de la lectura de contenidos básicos y esenciales del tema, seguido de 2) La acción, mediante la práctica asistida en laboratorio experimental y finalizando con 3) una Feria de Emprendimiento para presentar y promover los emprendimientos creados y diseñados por los aplicantes.

Esta guía permite al lector(a) adentrarse en los conceptos elementales de: 1) Emprendimiento y 2) La Educación Financiera, que juegan un rol importante para el futuro personal en la búsqueda de un plan de vida realista y posible. Ambas áreas debemos tenerlas siempre en cuenta en nuestro desarrollo personal de manera formal e informal en nuestra propia educación.

El Emprendimiento lo define la Escuela de Harvard como "el resultado de la combinación de fuerzas internas (cualidades internas del individuo) y externas (factores que influyen en el crecimiento del emprendimiento en la economía) (Mohanty, 2006)" teniendo la capacidad de partir de cero para crear un proyecto, una iniciativa o un negocio. La Educación Financiera consiste en la capacidad para comprender los conceptos básicos de las finanzas personales y el manejo del dinero. El entender y dominar por lo menos estas habilidades abre el abanico de



oportunidades para encontrar la independencia financiera que muchos desean para sí mismos y sus familias.

Esta guía contiene dos áreas importantes: 1) Conceptos y 2) Herramientas. Los Conceptos que desarrollaremos son las definiciones de: 1) Emprendimiento, 2) Liderazgo y 3) Estructuras Societarias. Dentro de Las Herramientas que ponemos a disposición están: 1) La comunicación efectiva, 2) Hablar en público, 3) ¿Cómo llevar a cabo reuniones efectivas?, 4) El modelo de negocio, 5) Marketing, 6) Educación financiera y 6) Scrum. Varios temas son familiares y otros posiblemente no tengan mucha idea; pero, aquí tenemos un comienzo para aquellos que desean desarrollar habilidades que les sirvan para su desarrollo personal o profesional.

Esperamos que el lector se introduzca y se incentive a ser uno más de los emprendedores que hay en nuestro país y que dominen habilidades que les ayuden concretar una idea de negocio y los motiven a seguir adelante.





PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

El programa educativo “Habilidades de Emprendimiento”, ha sido establecido por el Marco Mundo Mejor – área temática Prosperidad - Habilidades para la vida, y en vinculación con Participación Juvenil y la Rama Mayor para crear el espacio de formación para el Emprendimiento, con el propósito de contribuirte en la construcción de habilidades nuevas o el desarrollo de tus habilidades innatas, estas capacidades son competencias que te servirán para la vida a manera de mejorar tu creatividad, liderazgo, negociación, visión a futuro, persistencia, manejo del riesgo, soluciones económicas y sociales, superar las dificultades, actitud resiliente, comunicación asertiva, cooperación y otros.

El entrenamiento del carácter y el desarrollo de habilidades blandas te facilitan el auto conocimiento y el desenvolverte mejor en diversos entornos con empatía y asertividad.

Y que mejor que la adolescencia (15-17 años) y la juventud (18-21 años) para fortalecer buenos hábitos, afianzar habilidades socio emocionales y consolidar una autoestima saludable.



OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Brindar herramientas prácticas para mejorar la capacidad de dirigir un emprendimiento.
- Generar las habilidades esenciales que debe tener todo emprendedor.
- Trabajar fuertemente los aspectos motivacionales, tan necesarios en los comienzos.

DIRIGIDO A

Este programa está dirigido a jóvenes entre las edades de quince (15) años hasta antes de cumplir los veintiún (21) años de edad.





METODOLOGÍA

El programa de Habilidades de Emprendimiento se desarrolla a través del curso de Emprendimiento, el cual está diseñado para ejecutarse de forma modular, son tres (3) los módulos diseñados para facilitar los contenidos y las dinámicas del proceso de enseñanza-aprendizaje, los temas se impartirán de manera presencial a través de dinámicas, actividades lúdicas al aire libre y en salón, en desafíos personales y de equipo donde serán inmersos en escenarios reales donde deberán identificar, diseñar y poner en marcha su emprendimiento.

El curso de Emprendimiento, está diseñado para realizarse de manera presencial durante tres (3) días consecutivos, sin incluir asignaciones y desafíos que en modalidad virtual se deleguen en la previa al curso.

Los Módulos a desarrollarse en la modalidad presencial contienen temas afines que te serán presentados a través del aprender haciendo y utilizando escenarios vivenciales, como es el equipo, la comunidad y la naturaleza.

Los detalles de la metodología de desarrollo de cada uno de los temas están contenidos en la Guía Metodológica del curso de Emprendimiento.



RECONOCIMIENTO



La Sub Comisión Nacional de Mundo Mejor-Prosperidad – Habilidades para la Vida, será la encargada de reconocerte el entrenamiento, una vez que hayas aprobado el curso de Emprendimiento.

Para esto, revisará y dará el visto bueno del

programa del curso, los contenidos y la metodología de desarrollo de cada tema previo a la realización del mismo.

Al finalizar el curso, te solicitará que llenes un formulario de evaluación y te entregará el diploma de participación y la insignia.

La insignia tiene un tamaño de cinco (5) centímetros de diámetro y la usarás en la manga izquierda del uniforme scout, de manera permanente el resto del tiempo que permanezcas en la Rama Mayor.



FRECUENCIA DEL CURSO

El curso de Emprendimiento se realizará cada dos (2) años.

ORGANIZACIÓN DEL CURSO

El responsable de la realización del curso de Emprendimiento, es la Comisión de Participación Juvenil a través de su Coordinación Nacional de Habilidades de Emprendimiento (CNHE).

En común acuerdo, la Coordinación Nacional de Habilidades de Emprendimiento y la Comisión Nacional de Rama Mayor, organizarán los equipos de trabajo que serán los encargados de la preparación y realización del Curso.

La Comisión Nacional de Rama Mayor, revisará y hará los ajustes que considere pertinentes al programa que ha sido elaborado por el equipo organizador del curso. Una vez finalizada su revisión, será remitido por el CNHE a la Sub Comisión Nacional de Mundo Mejor- Prosperidad – Habilidades para la Vida, para su visto bueno.



PROCESO DE APLICACIÓN

- 1** Los miembros jóvenes pertenecientes al segmento de edad de 15 años hasta antes de cumplir los 21 años, están facultados para poder participar en el Curso de Emprendimiento.
- 2** Llenar el formulario de datos de salud personal.
- 3** Pagar el costo del curso y presentarse en el lugar y hora comunicada del inicio del evento.
- 4** Participar activamente en todas las actividades y demás sesiones de trabajo programadas en el curso.
- 5** Llenar la Hoja de Evaluación entregada por la Sub Comisión de Mundo Mejor – Prosperidad.
- 6** Se finaliza con la entrega de la insignia del programa y el Diploma.



VINCULACIÓN DEL PROGRAMA CON LOS ODS



El día 15 de noviembre de 2018, la Organización Mundial del Movimiento Scout presentó su propuesta para alinear el trabajo de las Organizaciones Scout Nacionales con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Scouts por los Objetivos de Desarrollo Sostenible, es una movilización sin precedentes de nuestro Movimiento que permitirá a 50 millones de Scouts realizar la contribución coordinada más grande del mundo hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030.

No es un nuevo programa o premio mundial, sino un esfuerzo sistemático de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos, para trabajar con mucho más énfasis a través de nuestro Programa Educativo y bajo el encuadre que nos marcan nuestra Misión y Visión. Y de esta manera crear conciencia y tomar medidas para alcanzar los mencionados objetivos.

Dentro de este marco de trabajo se inserta el espacio de participación juvenil denominado "Construcción y Desarrollo de Capacidades" – habilidades de



Emprendimiento – y el Programa de Mundo Mejor – bajo la temática de Prosperidad – habilidades para la vida y para Scouts de Honduras resulta una PRIORIDAD propiciar los espacios y medios institucionales necesarios para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible No. 1, 2, 4, 5, 8, 9, 12, 16 y 17.





OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Este programa está ligado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) denominados: fin de la pobreza, hambre cero, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, industria, innovación e infraestructura, producción y consumo responsable, paz, justicia e instituciones sólidas y Alianzas para lograr los ODS.





Como parte de nuestro servicio voluntario podemos ayudar en el logro de estos ODS ya que trabajaremos enfocados en los siguientes puntos:

262 millones de niños y jóvenes, hoy, no tienen acceso a la educación, 6 de cada 10 niños no han logrado desarrollar las competencias en lectoescritura y de razonamiento matemático, hablamos de grandes índices analfabetismo, esto significa pobreza y marginación, el ODS1 nos habla de las garantías para con las personas en situación de pobreza y el acceso a la educación es la garantía que no debemos perder de vista, llevando al máximo el esfuerzo de los gobiernos en la toma de decisiones para financiar y apoyar proyectos de desarrollo en el sistema educativo.

Las personas jóvenes como ustedes se mantienen en búsqueda de desarrollo personal, pero la educación no se ha desarrollado lo suficiente para ustedes, la tecnología y la era de información ha pasado por encima de los sistemas educativos, entonces ¿Qué falta para que esto cambie? Falta LIDERAZGO.

Es importante tomar conciencia. Tenemos una Agenda 2030 llena de objetivos y metas que nos llevan a desarrollarnos como una sociedad más justa e igualitaria,



comprometida con el cambio climático y el cuidado del planeta, una sociedad con mejores personas y una sociedad comprometida con el otro.

El ODS17 de la Agenda 2030 tiene ambiciones entre esas, "garantizar las alianzas para lograr el cumplimiento de los ODS".

¿QUIÉRES CONOCER MÁS ACERCA DE ESTOS Y LOS OTROS ODS?

Puedes ingresar al sitio:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>





CONTENIDO DEL CURSO

MÓDULO 1

Lectura de contenidos

El Kit de lectura de contenidos básicos del tema de Emprendimiento - su lectura es indispensable por los participantes como también el llenado completo del formulario en línea de control de lectura que le será enviado al inscribirse al curso.

Para participar en el Módulo 2, los participantes deberán haber aprobado el formulario de control de lectura.

MÓDULO 2

Curso de Emprendimiento

Consiste en el desarrollo del curso en modalidad presencial que se desarrollará durante tres (3) días consecutivos en el lugar y horario fijado por los organizadores, al final recibirán un diploma de participación del curso.



Los temas abordados de manera teórica en el Módulo 1 y de manera práctica en el Módulo 2 son los siguientes:

- EL EMPRENDIMIENTO
- LIDERAZGO EMPRENDEDOR
- LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EMPRENDIMIENTO
- PRESENTACIONES EFECTIVAS
- REUNIONES EFECTIVAS
- MODELO DE NEGOCIO
- MARKETING PARA EMPRENDEDORES
- EDUCACIÓN FINANCIERA
- ESTRUCTURA SOCIETARIA
- SCRUM



MÓDULO 3

Feria del Emprendedor

Este Módulo consiste en poner en práctica los conocimientos adquiridos en el Módulo 1 y las habilidades desarrolladas o construidas en el Módulo 2, mediante la presentación de un Emprendimiento identificado, diseñado y puesto en funcionamiento.

Los temas antes presentados están definidos para desarrollarse en el próximo curso de Emprendimiento.

Al finalizar dicho curso, La Sub Comisión Nacional de Mundo Mejor- Prosperidad – Habilidades para la Vida en común acuerdo con la Dirección de Programa de Jóvenes realizarán una valoración del temario desarrollado con el propósito de revisar, ajustar y actualizar los temas para el siguiente curso.

A esta Guía Operativa le acompaña la Guía Metodológica que tiene como propósito detallar a los equipos organizadores del curso incluyendo a los facilitadores de los temas, el método sugerente para desarrollarlos, que podrían ser sin limitarse a estos: resolución de casos simulados, rol play, desafíos individuales y de equipos, proyectos, otros.



TEMAS PARA EL MÓDULO 1 Y 2

EL EMPRENDIMIENTO

La palabra emprendimiento, el origen de la palabra en castellano deriva del latín “in prendere” (coger o tomar) y se usaba para denominar - inicialmente - a los aventureros y militares. La definición formal en la lengua española data de 1732 bajo el “Diccionario de las Autoridades” definiéndose como “persona que determina hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua”.

El origen proviene del francés “entrepreneur” (pionero), y surge alrededor de los siglos XVI a XVII, utilizada para referirse a “aquellas personas atrevidas que actuaban de forma diferente para crear o mejorar resultados, generalmente vinculados a los negocios.

En 1945, el economista Joseph Schumpeter populariza el término “emprendedor” para referirse a alguien versátil, que posee las habilidades técnicas para producir, reunir recursos financieros, organizar operaciones internas y capitalizar sus esfuerzos a través de las ventas.

El emprendimiento se ha convertido en el principal promotor del desarrollo económico y social de un país.



Todo eso mediante la identificación de oportunidades para aprovecharlas y buscar los recursos que ayuden a transformarlas en negocios rentables. En esencia, esta es la misión.

¿Qué se necesita para que esto suceda?

Según el GEM (Global Entrepreneur Monitor, 2011) para que una buena actividad emprendedora se desarrolle se deben juntar varios elementos:

Condiciones generales del país	Gobierno, infraestructura, mercado financiero, instituciones, etc.
Condiciones específicas para el desarrollo de los emprendedores	Acceso al capital, apertura del mercado interno, acceso a la infraestructura, programas de gobierno, educación y entrenamiento, transferencias de tecnologías, normas culturales y sociales, infraestructura legal y comercial, etc.
Crecimiento económico nacional	El número de emprendimiento está en relación directa cuando crece la economía de un país
Dinámica de los negocios	Cantidad de empresas que nacen y expanden, cantidad de empresas que se reducen y mueren
Oportunidades de negocios	Existencia objetiva y percepción
Capacidades emprendedoras	Actitud, aptitud y ambición emprendedora



El ecosistema del emprendimiento

Daniel Isenberg, fundador y director del Babson Entrepreneurship Ecosystem Project agrupa seis (6) áreas claves, ciertos elementos necesarios.

Mercado: incluyendo los primeros clientes y las redes que son fundamentales para el desarrollo de una nueva empresa, como las redes de emprendedores.

Políticas: incluyendo un apoyo real de las autoridades y organismos públicos, como la creación de un marco legal que favorezca la creación de empresas y su expansión.

Financiación: tanto acceso a la financiación bancaria como un suficiente número de inversionistas con experiencia y entidades de capital de riesgo capaces de acompañar el crecimiento de las nuevas empresas.

Cultura: factor clave, incluyendo dar visibilidad a los éxitos y elevar el estatus social del emprendedor, así como una cultura de tolerancia al riesgo y al fracaso.

Soporte: que cubre tanto la infraestructura, como la presencia de incubadoras, asesores legales y financieros, mentores, organizaciones de la sociedad civil que apoyan a emprendedores, etc.



Capital humano: que cubra el talento, formación, conocimientos y experiencias de los individuos y la calidad de la enseñanza que desarrolle competencias emprendedoras.

El perfil del emprendedor

El conjunto de rasgos ideales que podemos encontrar en un emprendedor está integrado por conocimientos, actitudes, aptitudes y valores que le habiliten para convertir sus ideas en resultados.

Pero esta predisposición no preestablece cuál será la forma de comportamiento de cada quien. Es por ello que con voluntad y perseverancia la mayoría de las competencias se pueden desarrollar y trabajar.

Es aquí donde debemos diferenciar la aptitud de la actitud:

La aptitud es el conocimiento y experiencia que uno trae y que nos permite desarrollar cierta actividad. Es fundamental la educación, la familia, los trabajos anteriores, etc.

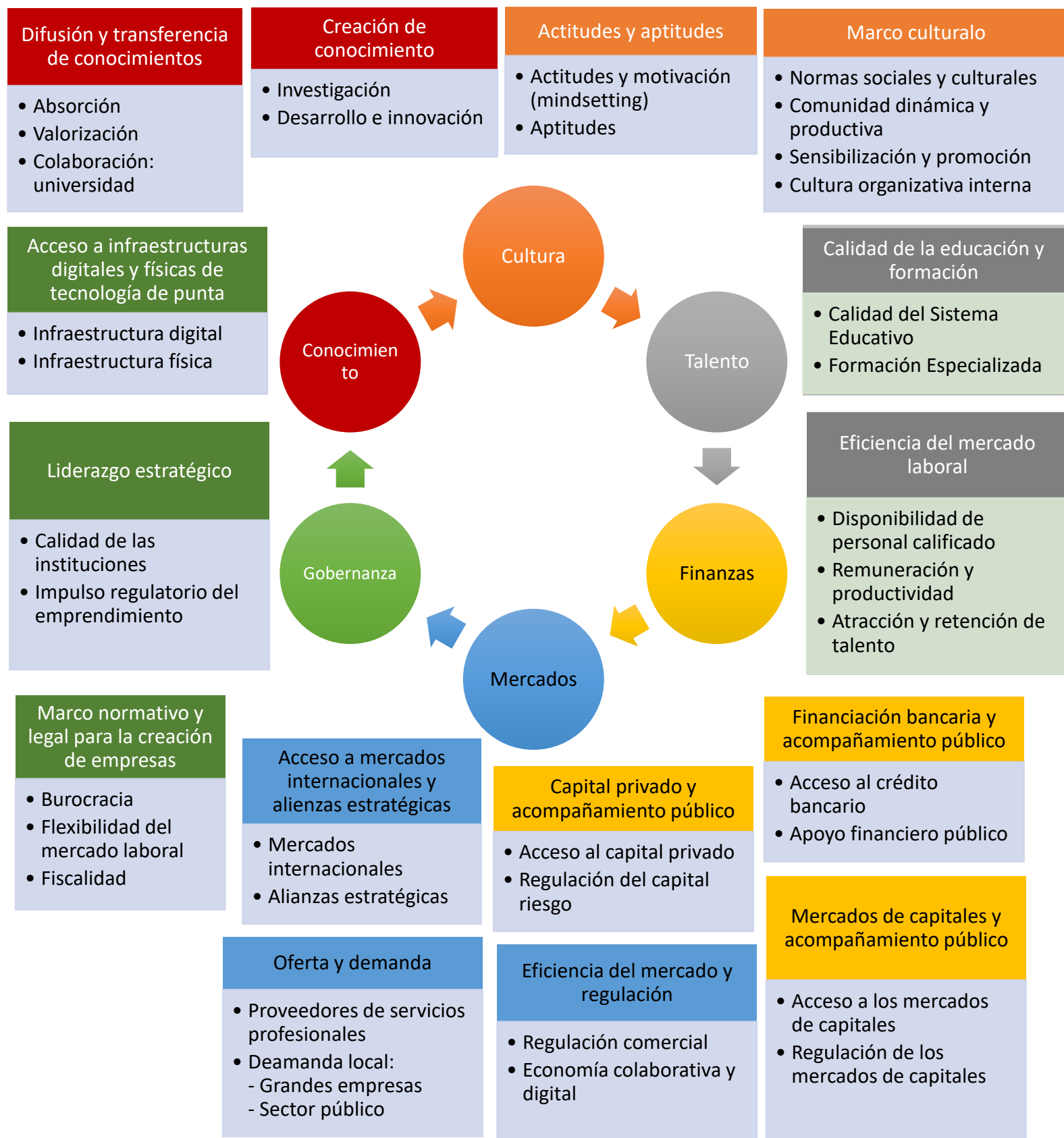
La actitud es la motivación y la voluntad con la que nos volcamos para realizar cierta actividad. En este caso opera el comportamiento de cada quien.



Existen individuos que tienen la "aptitud" para desenvolverse en determinada posición, pero hay otros que con la "actitud" pueden soportar la presión del tiempo y la escasez de recursos para cambiar una situación desfavorable a nuevas oportunidades.

Como hemos visto, la detección de una oportunidad, la búsqueda de recursos y la adopción de competencias "emprendedoras" para llevar adelante el emprendimiento son una buena parte de la demanda que los emprendedores deberán fortalecer.



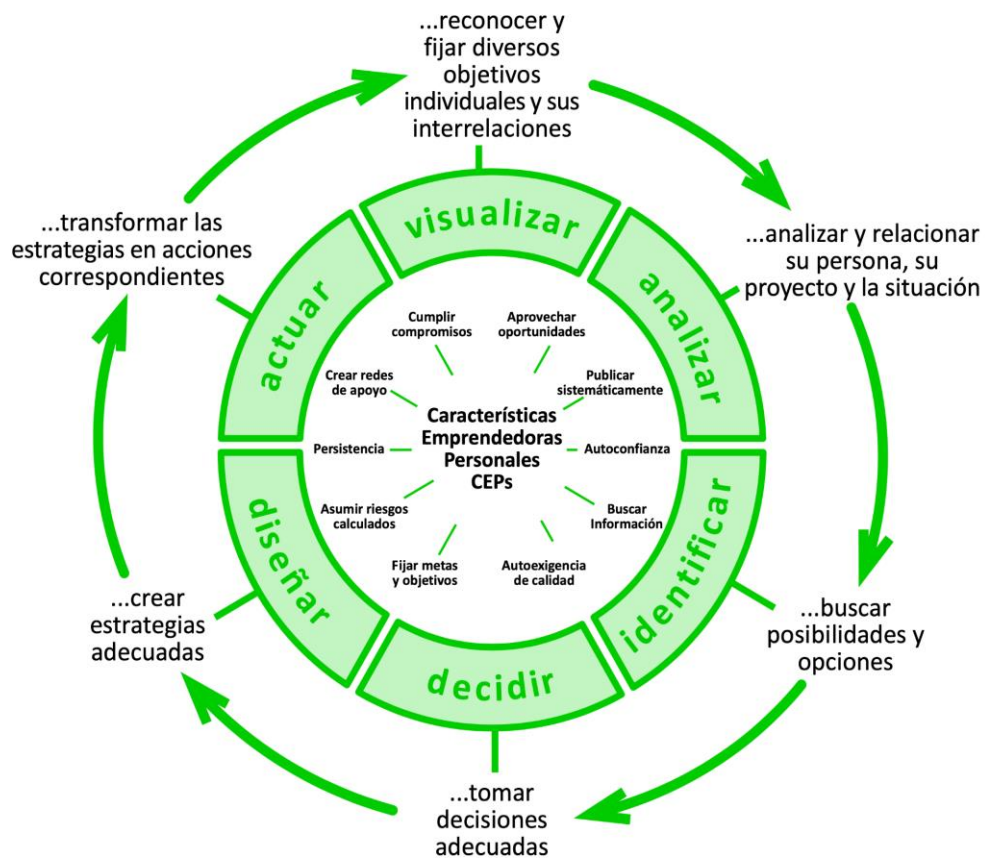




Autoanálisis del emprendimiento

Existen varias herramientas disponibles para descubrir nuestro ser emprendedor, la más utilizada es la basada en la investigación realizada por David McClelland (Psicólogo norteamericano, 1990). En los años 60, realizó una serie de estudios con personas empresarias clasificadas como exitosas y el resultado fue la identificación de ciertos comportamientos comunes. Desde entonces se han desarrollado diferentes pruebas que miden comparativamente con estos resultados a los emprendedores que se están iniciando. El fortalecimiento y aplicación de las Características Emprendedoras Personales (CEPs) da como resultado el desarrollo de un emprendedor con fuertes características de líder.

Para iniciar este proceso es importante identificar un perfil inicial de cualidades personales que - motivadas por los deseos y actitudes - pueden desarrollarse en diferentes niveles. Un emprendedor más tarde o más temprano tratará de imponer su propia idea o estilo en la forma de ver o hacer las cosas, justamente este don de la creatividad es la característica diferencial que debe potenciar para crear soluciones innovadoras en el mercado o en la sociedad.



Fuente: Manual de Emprendedurismo, Productiva, 2015

Obstáculos para emprender

"Barreras de entrada" es un término frecuente en los negocios para denominar a los obstáculos que pueden existir para ingresar al mercado. Con frecuencia los emprendedores opinan con respecto a esto:



Las principales barreras son culturales y las autoimpuestas por nosotros mismos

No tenemos una cultura emprendedora y o estamos preparados, porque los modelos educativos aún están estructurados para enseñarnos a ser empleados

No se apoya a los emprendedores, aún se los mira como los bichos raros, soñadores y temerarios.

La financiación es importante, pero no la barrera más importante, cuando alguien tiene un buen proyecto, es decir, si tiene un potencial de crecimiento y es ambicioso, siempre encontrará financiación.

Muchos comienzan un nuevo negocio, sin dinero, sin el apoyo familiar, sin contactos, sin conocimientos. La conclusión a la que llegan es que, si bien existen barreras externas, la barrera más alta es la mentalidad del emprendedor inmaduro.

Una de las barreras, es el miedo al fracaso, que puedan colgarle el cartel de fracasado. Ni siquiera los tropiezos son aceptados en nuestra sociedad.

La principal barrera que existe es el pensamiento institucionalizado, desde las oficinas públicas, universidades, grandes empresas y familia opinan que no se debe asumir riesgo y más aún cuando se vive una



situación de crisis, no se debe arriesgar, el mensaje es búscate algo seguro y aguanta.

Muchos podrían identificarse con estos comentarios y es probable que muestren una pequeña parte de todas las barreras que debe enfrentar un emprendedor. Las siguientes barreras para emprender presentadas a continuación vale la pena conocerlos y considerarlos:

Financiamiento: la inversión inicial y el capital de trabajo para cubrir los flujos de caja negativos del período inicial, son una de las trabas más difíciles de superar.

Desconocimiento del mercado: grandes innovaciones, generalmente perfectas, desde el punto de vista tecnológico, a veces no son reconocidas en el mercado.

Falta de complementariedad por parte del equipo de trabajo: muchos equipos emprendedores se crean en el lugar de estudio o trabajo, en donde generalmente cuentan con un perfil muy focalizado en la parte técnica, dejando de lado el perfil comercial.

Subestimar a la competencia: competir con grandes empresas, generalmente no es una gran idea. Uno puede diferenciarse con servicios adicionales, pero se debe evaluar que exista una demanda insatisfecha, suficiente y valorada.



Limitaciones en el aprovisionamiento: se debe evaluar la accesibilidad y la forma de abastecimiento de los insumos y materia prima. Esto suena simple, pero existen recursos materiales que no son de fácil obtención: insumos importados, químicos que requieren habilitación, otros productos que exigen certificaciones o permisos.

Dificultades logísticas: en ciertos mercados, los aspectos de logística pueden superar en importancia al precio y calidad. Para algunas empresas los problemas ambientales como suba o baja de los ríos, rutas inaccesibles, problemas sociales, como cierre de rutas, el desabastecimiento y la excesiva demora, complican la comercialización, alteran los precios y paralizan proyectos.

Sobredimensionamiento de la estructura inicial: cuando uno planifica, se imagina a la empresa trabajando a su máxima capacidad, sin embargo, la cantidad a producir puede exceder a la cantidad que el mercado demanda. Los emprendedores deben dimensionar sus inversiones en función a las necesidades reales y potenciales del mercado.

Ventas insuficientes: existen muchos casos de proyectos técnicamente perfectos y que no se logran comercializar.



Cobranzas y condiciones de pago inapropiadas: es difícil cobrar el 100% de los créditos, sin embargo, las políticas de pago al contado disminuyen la cartera de clientes.

Barreras legales: no es muy común, pero sucede que buenas ideas ya hayan sido creadas y patentadas por otros; haciendo de esta manera muy complicada su implementación o producción.

Fuente: Observatorio de Clima Emprendedor de la Fundación Iniciador (2013)

Factores de éxito emprendedor

Entendamos que no existe una receta a seguir para alcanzar el éxito. El emprendedor debe seguir algunas sugerencias y desarrollar una estructura organizativa que responda a las expectativas del mercado y alcance la competitividad. Tom Peters y Robert Waterman (1982), ya habían desarrollado el modelo de las 7's de Mac Kinsey. El modelo surgió después de analizar a las empresas más exitosas de la época en EE.UU. y Japón, identificando siete áreas a ser alineadas que inciden directamente en el desempeño empresarial. Este modelo señala que para que una estrategia funcione, no basta con definir una acción exitosa, sino que su éxito dependerá en gran medida de



múltiples factores internos que normalmente no son considerados.

Estrategia: contar con una buena estrategia, que indique el mejor camino a seguir, de acuerdo al entorno y a los recursos con que contamos, determina las metas, los tiempos, los plazos y establece las condiciones de relación entre la competencia y clientes.

Estructura: se refiere a la estructura de la organización y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan.

Sistemas: se refiere a todos los procesos internos, formales o informales, que se dan en la empresa para desarrollar la estrategia; sistemas financieros, sistemas de reclutamiento de personal, de promociones y de valoración del trabajo hecho.

Personal o equipo de trabajo: las empresas están conformadas por personas que son las que realmente ejecutan los procesos. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantención y desarrollo de los recursos humanos, en su orientación hacia la estrategia.



Competencias: se refiere a las competencias distintivas que se han logrado instalar en la empresa; buscando incorporar como parte del proceso, "lo que mejor se hace".

Estilo: es la forma como la alta dirección se comporta, es el modelo a seguir, son las acciones relevantes que incluso, se comunican a cada miembro respecto a las prioridades y compromisos de la empresa para con la estrategia.

Valores compartidos: constituyen el soporte de la organización, forman las creencias, las actitudes y orientan todas las acciones de la empresa.

La creatividad en el emprendimiento

La generación de ideas y su utilización en forma de innovación, sigue un proceso cuyo análisis y aplicación facilita la solución de problemas y la formulación de estrategias de cambio que permiten adaptarse a una nueva situación. El proceso creativo sigue un esquema sencillo que comprende las siguientes fases:

Fase I: Identificación y definición del problema:

En esta fase es importante que el proceso parta de un buen análisis y de la correcta comprensión del problema al que se quiere ofrecer una solución. Se utiliza la información existente, como ser: datos estadísticos,



opiniones, necesidades, expectativas, objetivos, etc. Para obtener algunas informaciones se puede utilizar la técnica del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de manera a manejar información interna y externa, tanto positiva como negativa.

Fase II: Generación y selección de ideas:

Este espacio constituye el eje del proceso ya que es, en esta fase, en la que se producen las ideas que servirán de base para el diseño de propuestas para aportar una solución al problema detectado. Cuantas más ideas existan, más amplio será el abanico para su posterior selección; luego, los involucrados valorarán las diferentes propuestas y agruparán las ideas y soluciones más concretas.

Fase III: Consenso y puesta en marcha de las ideas desarrolladas:

Esta fase incluye la aceptación de una de las soluciones debatidas y desarrolladas a partir de algunas ideas propuestas en la fase anterior. Una vez consensuada la solución definitiva, la puesta en marcha de las acciones necesarias para su implementación, que incluyen: definición de hitos, responsables, recursos (presupuesto), etc. Esto permitirá que las ideas nacidas en el proceso



creativo se conviertan en un proyecto de mejora, es decir en una innovación.

Metodología de apoyo y acompañamiento

Los principales objetivos para implementar un programa de desarrollo de emprendimiento son:

- Brindar herramientas prácticas para mejorar la capacidad de dirigir un emprendimiento.
- Generar las habilidades esenciales que debe tener todo emprendedor.
- Trabajar fuertemente los aspectos motivacionales, tan necesarios en los comienzos.

Habilidades emprendedoras

Se centra en desarrollar las habilidades propias que debe tener un emprendedor para llevar adelante su proyecto o empresa. Se hace énfasis en las características de personalidad, actitudes y aptitudes óptimas para dirigir emprendimientos. Se desarrollan conceptos como la gestión de contactos, la habilidad para liderar, el manejo de conflictos, la toma de decisiones y la creatividad.



Modelos de negocios

Transformar una idea en una oportunidad es la esencia del emprendedor. Pero que esa idea se convierta en un negocio rentable depende del modelo que se seleccione para captar esa oportunidad y desarrollarla. Se trabaja sobre las distintas maneras de viabilizar un negocio haciendo especial énfasis en el estudio de casos y modelos exitosos.

Financiamiento del emprendedor

Los emprendedores tienen herramientas distintas a las de una empresa tradicional para obtener financiación y también tienen distintas modalidades de apoyo. Se pone énfasis en las herramientas necesarias para poder solicitar apoyo financiero y en las distintas instituciones y modalidades disponibles para los emprendedores.

Análisis y planificación estratégica

La habilidad para poder analizar distintas situaciones y poder tomar decisiones acertadas forman parte de lo que se define como estrategia. Se desarrolla la habilidad para entender mercados complejos y las múltiples variables que intervienen en él. Se analizan distintos escenarios de



acción y los procedimientos formales que usan los emprendimientos para diseñar su estrategia.

Finanzas para MiPyMEs

La posibilidad de tomar decisiones acertadas depende de la capacidad de medir todas las acciones. Se centra en los principales conceptos financieros de una empresa, las decisiones de financiación y de inversión, cómo se cuantifica la evolución de la empresa en el pasado y cómo se proyecta el futuro. Se hace especial énfasis en los sistemas de control de gestión empresarial y en los indicadores de resultados.

Marketing

El marketing es el área funcional de la empresa que lo vincula con los consumidores. Conocer y aplicar las distintas herramientas que permiten operar en el área comercial y desarrollar mecanismos certeros de promoción y acercamiento al cliente. Se definen los conceptos de las técnicas de aproximación y penetración de mercado, haciendo especial énfasis en el desarrollo de las estrategias de marketing (4 P's: Producto, Precio, Plaza y Promoción), también se consideran otras variables relacionadas a la competencia y proveedores del mercado donde opera el proyecto.



Comunicaciones integradas

La comunicación publicitaria permite materializar, desde el punto de vista creativo, decisiones con base en el marketing. Esta materia centra su análisis de las diferentes estrategias posibles para formular una campaña, los medios publicitarios, su aplicación y principales características. Modelos y técnicas para informar y persuadir sobre los bienes, servicios o ideas que quieran ser comercializados. Se trabaja sobre las principales herramientas existentes al alcance de los emprendedores.

Planificación comercial

Las únicas personas que hacen rentable o no un proyecto son los clientes. Debemos planificar adecuadamente la gestión de ventas del emprendimiento. El trabajo de la fuerza de ventas resulta, con frecuencia, un arma fundamental que acompaña al marketing dentro de una estrategia comercial. Busca lograr un manejo profesional en la selección y administración de una fuerza de ventas, su capacitación y motivación, así como aquellos aspectos necesarios para una buena gestión profesional tales como el servicio postventa, el desarrollo de las ventas personales o las técnicas de marketing directo.



Razones para iniciar una empresa

Los emprendedores inician un nuevo negocio por dos razones: por oportunidad o por necesidad. Entre las tantas razones que se declaran como motivos de emprender, podemos enlistar otros:

- Solucionar una situación personal (dificultades profesionales, afectivas, etc.)
- Crear su propio puesto de trabajo (autoempleo)
- Aumentar el nivel de renta
- Permanecer o establecerse en un lugar geográfico del gusto del emprendedor
- Desarrollar una empresa en toda su extensión
- Poner en práctica una idea empresarial como fórmula de realización personal
- Crear una empresa para poder trabajar en familia
- Tradición familiar
- Independencia, reconocimiento social, mejora del estatus social



LIDERAZGO EMPRENDEDOR

El liderazgo emprendedor consiste en la capacidad que tiene una persona para influir en las personas con las que trabaja para alcanzar metas y objetivos y sacar el mejor provecho de los recursos con los que cuenta.

Es muy importante la inteligencia emocional, ya que le servirá para desarrollar habilidades para identificar y comprender las emociones propias y las del equipo, las cuales, podrá enfocar para alcanzar las metas propuestas.

Algunas habilidades que debe tener un buen líder emprendedor:

Ser organizado: Es importante saber con qué recursos se cuenta y aprenderlos a manejar. Además, se debe tener todo bajo control y prever los inconvenientes que puedan surgir.

Contar con una visión de futuro: no solo hay que ser eficiente en el presente, sino tener claro hasta dónde se quiere llegar y cómo hacer para cumplir metas y objetivos.

Ser disciplinado: se debe exigir cuando sea necesario tanto al equipo como a sí mismo. Aunque debe ser comprensivo, es importante mostrar autoridad.



Ser carismático: un líder necesita atraer a las demás personas por su presencia, palabras o personalidad. Así podrá ganarse al equipo y a las personas (clientes).

Creatividad: ser creativo le va a brindar al líder soluciones innovadoras para los problemas que surjan. También podrá ver las situaciones desde otra perspectiva.

Ser honesto: si un equipo o las personas ven en un líder una persona honesta sabrán que podrán confiar plenamente en él/ella y los resultados se verán reflejados en el beneficio del proyecto u empresa que emprendan.

Saber negociar: un buen líder sabe cómo vender sus ideas por medio de la persuasión y así podrá ganarse la confianza de las personas, quienes le proveen y de su propio equipo.

Ser positivo: si un líder es una persona positiva, su equipo verá que las metas sí se pueden alcanzar y todos trabajarán para ello.

Algo que debemos tener en cuenta siempre: un buen liderazgo no asegurará el éxito total de un proyecto o emprendimiento. Debemos trabajar de la mano con la estrategia que planteamos para que las metas y objetivos se puedan alcanzar.



Tipos de liderazgos en el emprendimiento

El liderazgo es un conjunto de muchas características y habilidades que debe tener un individuo, pero lo más importante es que un líder debe conocerse muy bien a sí mismo.

Existen tres tipos de liderazgo: visionario, directivo y "coaching". La clase de liderazgo que debe ejercer una persona depende más de la situación que esté manejando.

Liderazgo visionario

Las personas que lideran de esta forma se caracterizan por ser creativos a la hora de resolver situaciones complicadas o a impulsar al equipo cuando se encuentra atascado para conseguir los objetivos propuestos. Son autocríticos y muy exigentes consigo mismos. Lo más destacado con este tipo de líderes es que mantienen claro su enfoque, plantean un objetivo común para conseguir un cambio y alcanzar las metas de una forma más fácil.

Liderazgo directivo

En algún momento estas personas son llamadas "mandonas". Esto no se refiere a personas autoritarias que nos dicen cómo se tiene que hacer determinada actividad; más bien, se trata de individuos que tienen la capacidad



de liderar de forma firme pero justa. Este tipo de liderazgo se activa sobre todo en personas que están a cargo de la supervisión, donde se tiene que cumplir con tiempos exactos y calidad del producto, por ejemplo.

Coaching

Se caracterizan por construir desde lo positivo y compartir todo su conocimiento a favor de conseguir los objetivos propuestos en conjunto con su equipo o colaboradores. Dan demostraciones, instrucciones y sugerencias de forma clara y específica. También, buscan el momento oportuno para dar retroalimentaciones en tiempo real, están pendientes del bienestar de su equipo para facilitar el trabajo y siempre con el objetivo de conseguir las metas fijadas, sin sacrificar a los colaboradores o personas que tienen a cargo. Constantemente buscan un equilibrio que beneficie tanto a su proyecto / empresa como a su equipo de trabajo.



LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN EL EMPRENDIMIENTO

La comunicación efectiva se define cuando un mensaje se comparte, recibe y comprende sin alterar su objetivo final. Es decir, el emisor y el receptor interpretan el mismo significado. De esta manera, se evitan dudas y confusiones, mientras que se cumplen las expectativas sobre lo que se ha transmitido.

Vale recordar que la comunicación es muy vasta y ocurre en diversas formas. Inclusive, es muy común que éstas caminen lado a lado y ocupen espacios similares en un diálogo.

¿Cuáles son los tipos de comunicación?

A continuación, te presentamos 4 formas de comunicación para tratar con clientes:

Oral

Se trata del uso del lenguaje verbal tanto para hablar como para escuchar. Usado en reuniones, llamadas, video conferencias o presentaciones. Juega un importante rol en la comunicación con las personas en el diario vivir. El habla efectiva, junto con la escucha activa, suelen dar soporte a eventuales fallas en otras formas de comunicación.



Corporal

Significa usar aspectos visuales del interlocutor como medio de comunicación. Por lo tanto, incluye gestos, expresiones faciales, postura y hasta la vestimenta como herramientas para pasar un mensaje. Puede ser consciente o inconsciente, pero estudiar cómo opera puede ser una inteligente estrategia para entender mejor a los clientes, y lograr una aproximación más real en las ventas presenciales o por video.

Escrita

Se define tanto en el acto de emitir comunicados por escrito, como al leerlos atentamente. Actualmente, muchas de las interacciones globales de servicio al cliente empiezan por internet, lo que significa que la comunicación efectiva por escrito tiene un rol fundamental en cualquier empresa. Por lo tanto, sea para correos electrónicos, informes o chatbots, debemos asegurarnos de que se mantiene un intercambio optimizado.

Visual

Se refiere al uso de elementos visuales en la comunicación. Incluye fotos, símbolos, dibujos, colores o tipografía. Es



una herramienta muy eficaz para reforzar el mensaje o intención que se desea pasar; pero, si es mal utilizada puede entrar en conflicto con el resto de la información.

En nuestra condición de seres sociales, las personas necesitamos comunicarnos. Hoy en día la comunicación ha evolucionado y los emprendedores deben saber que, sin una buena estrategia de comunicación en su empresa, podrán llegar a tener muchos problemas, "ruidos" en sus mensajes que busquen transmitir.

Todo emprendedor debe contar con ciertas habilidades que le permitan comunicarse clara y efectivamente:

Debe poder hablar en público

Deben darse a conocer entre la comunidad, en especial para encontrar aliados o inversionistas que puedan ayudar con el proyecto

Saber vender.

Confianza, actitud, disciplina y autoestima

Debe saber tener una buena comunicación no verbal

Escucha activa

Empatía

Leer y escribir, (buena ortografía)



Persuasión

Credibilidad

Ligero conocimiento sobre medios digitales (redes sociales, podcast, plataformas de livestream, etc.)

Herramientas de comunicación

Existen diferentes tipos de herramientas que sirven para una comunicación:

Conversaciones presenciales: Hablar con las personas que pertenecen a la empresa o proyecto.

Correos electrónicos: A pesar de que se considera uno de los pilares de la comunicación digital, sigue siendo de mucho uso y el correo ha evolucionado.

Videoconferencias: son muy útiles en el caso de tener sucursales en distintas ciudades o países.

Documentos formales: los sistemas de calidad han introducido mucha documentación formal para que todo el que entre a la empresa sepa cómo se trabaja. Aquí se incluyen manuales de calidad, de procedimientos y reglamentos.



Cartas escritas en papel: aunque la informática tiene mucho ganado, todavía hay avisos y otros textos para los que el papel es el soporte preferido.

Hojas de cálculo: sobre todo para los departamentos de contabilidad y finanzas es muy importante que se transmita la información en las hojas de cálculo ya que está mucho más estructurada así.

Dispositivos móviles: cualquier empleado los utiliza, pero sin duda son imprescindibles para aquellos que pasan tiempo fuera de la oficina.

Los emprendedores deben estar conscientes de que la comunicación es vital para el desarrollo y presentación de su empresa. Ya sea que tengan que hacer un Pitch (presentación o discurso breve para explicar de qué trata un negocio) presentarlo ante un jurado, o transmitirse digitalmente en sus redes sociales.

Comunicarse es parte vital de la vida de un emprendedor, debe siempre hablar con un sin fin de personas, desde clientes potenciales hasta grandes inversionistas, pasando por todas aquellas personas interesadas.



¿Cómo ser un buen comunicador?

Todo emprendedor debe contar con herramientas y trucos que le permitan ser efectivo para poder transmitir un mensaje, que lo entiendan y que busque ser aceptado por su público meta. Lo que se recomienda es:

Entender tu intención

En el momento en el que se genera el mensaje, es importante que sepamos con exactitud lo que deseamos expresar y lograr ser claro. Si aún no concebimos nuestra intención, es probable que el receptor tampoco la capte bien.

Lo ideal es escribir las ideas para entender mejor nuestras expectativas. Otra forma de organizar lo que se quiere comunicar es segmentarlo en una secuencia de raciocinio. Planear el discurso ayuda a evitar que uno se pierda y evitamos que sea redundante el mensaje.

Ser claro y preciso

Transmitir los mensajes de forma clara incluye algunos puntos a los que muchas veces no prestamos la debida atención, como:



Velocidad y altura en la que se habla

Hablar muy rápido o muy bajo puede hacer que el receptor pierda o entienda mal una parte del discurso. A su vez, hablar demasiado alto puede ser incómodo para quien escucha, al igual que hablar muy despacio. Por lo tanto, una opción interesante es practicar a solas o frente a una tercera persona antes de las charlas decisivas.

Mensaje Conciso y directo

A veces, los mensajes con muchas palabras que no son necesarias resultan confusos. Para que estas interacciones se den de forma eficaz, debemos tratar de ser siempre concisos y directos, no importa el medio en el que nos comuniquemos. ¡Pero atención! Tampoco reducir el mensaje al punto de que pierda fuerza o se vuelva incomprensible.

Elegir las palabras

Cada palabra tiene posibles significados en función de quien la recibe. Es decir, un contenido más académico o técnico recibirá mejores palabras más complejas, mientras que textos para el día a día pueden perderse con un palabreado muy rebuscado. Saber la estructura y la



dirección de la comunicación es un facilitador en el momento de elegir el vocabulario correcto.

Lenguaje corporal y no verbal

Si bien aún no queda claro el porcentaje atribuido a la comunicación no verbal, se sabe que desempeña un papel esencial. A pesar de ello, es común que aprendamos poco cómo trabajarla y, por lo tanto, no le damos la importancia que merece.

Cuidado al escribir

Cuando el contenido es escrito debemos asegurarnos de que la ortografía, la gramática y la puntuación estén correctas. Errores de este tipo provocan distracciones y pueden causar una mala interpretación. Si escribimos a mano, debemos cuidar para que la letra sea legible. En mensajes vía computadoras o móviles, tanto la estructura del texto como la fuente, el tamaño y el color de la letra deben ser elegidos con cuidado.

Conocer al interlocutor

Si la comunicación es el resultado entre lo que se dice, lo que se escucha y lo que se interpreta, es vital que sepamos



siempre a quién le hablamos. Por lo tanto, hay que interesarse en el receptor:

¿Qué tipo de expresiones forman parte de su realidad?

¿Qué referencias externas pueden facilitar el entendimiento?

¿Qué formatos de discursos, textos o presentaciones captan más su atención?

Un formato interesante tiene más posibilidades de ser bien recibido y comprendido. Además, conocer al público evita situaciones que pueden ser desfavorables a una buena interpretación o mismo ofensivas en determinados contextos.

Debemos tratar de entender cuál es el momento preciso para transmitir determinado mensaje y de qué manera. En algunos momentos y circunstancias, conviene esperar para pasar un determinado mensaje que arriesgar confusiones en la comunicación.

Como receptor, entender mejor a la persona que emite el mensaje puede ser muy útil para interpretar lo que dice y evitar entender colocaciones fuera de su contexto. Cuando hablamos de atención al cliente, esta actitud ayuda a crear un vínculo más personalizado y efectivo.



Saber escuchar y observar

La escucha activa y la lectura atenta son clave para una comunicación clara y precisa. Saber trabajarlas es un gran diferencial a la hora de tratar con nuestros clientes o personas interesadas (stakeholders). Estar atento durante la conversación hará que se pueda devolver respuestas eficaces y evitar que repitamos.

Comentarios asertivos demuestran que prestamos total atención al emisor, por ejemplo, afirmaciones como "entiendo", "seguro", o "de acuerdo". Si tienes cualquier duda, puedes parafrasear lo que hemos entendido, como una manera de confirmar que se recibió bien la información. Si persiste la cuestión, conviene preguntar y esclarecer, en lugar de interpretar mal y causar problemas futuros.

Igual de importante es permanecer atento a la postura de la otra persona: ¿Cómo recibe o emite el mensaje? Como mencionamos, el lenguaje corporal tiene un papel muy importante. Por ejemplo, si la persona no mantiene contacto visual o parece distraída con el ambiente o su móvil, es probable que la comunicación no sea eficaz y surja algún contratiempo.



Tener empatía

Empatía es la capacidad de comprender e interpretar los sentimientos ajenos. Al tratar con las personas o colegas de trabajo. Ser empático permitirá una mayor aproximación con nuestro interlocutor y, probablemente, logrará que se relacione mejor con el contenido y lo comprenda fácilmente.

Algunas frases que podemos usar para aproximarse:

“Puedo percibir lo frustrado que se siente y lo entiendo”

“Comprendo su molestia”

“¡Eso es terrible!”





PRESENTACIONES EFECTIVAS

Hoy en día, el mundo ha cambiado increíblemente desde la primera década de este siglo y milenio. La era de la información ha crecido exponencialmente y esto ha generado tantos datos que debemos ser capaces de poder depurar y saber identificar qué es lo más relevante e importante para una empresa, un negocio, una decisión familiar o personal.

El mundo del emprendimiento no es la excepción a la regla y poder vender una idea tan buena depende mucho de cómo seamos capaces de que los demás entiendan el beneficio que hay o se pueda crear. En otras palabras, el futuro de una idea de negocio está en saber presentarla de manera efectiva a nuestros clientes y a nuestros patrocinadores.

¿Qué cosas son las que debemos tomar en cuenta al momento de realizar una presentación? ¿La hago en Powerpoint, en un rotafolio, etc.? Te presentamos las cosas que debes tomar en cuenta al momento en que te prepares para armar tu presentación.



El propósito y el mensaje

Si hay algo importante cuando se plantea una presentación es tener claro cuál es su propósito y cuál es el mensaje (o mensajes) que queremos transmitir a nuestro público. Sólo si tenemos claro estos aspectos podemos diseñar de manera más efectiva. Podemos preguntarnos: ¿qué es una presentación realmente efectiva?, pues aquella que cumple su propósito, y que transmite a la audiencia un mensaje claro, que comprende y recuerda. Pensemos en las presentaciones que hacía Steve Jobs de Apple. Su estilo puede gustarnos más o menos, pero nadie puede negar que eran efectivas: su mensaje era “El nuevo iPad/iPod/iPhone/MacBook... es el mejor dispositivo del mundo y no puedes vivir sin él”, y su propósito, que salgamos todos corriendo a la tienda de Apple más cercana a comprarlo. ¿Lo conseguía?

Adaptarse a la audiencia y las circunstancias

A la hora de plantear una presentación debe tenerse en cuenta quién es nuestro público y cómo son las circunstancias de la presentación. Esto permitirá hacerla de forma efectiva. Es tan simple como hacerse algunas preguntas, contestarlas, y tenerlo en mente cuando tomemos decisiones de cómo hacer las cosas. Una



pregunta fundamental sobre el público al que presentaremos es: "¿Quiénes son?". Es obvio que no es lo mismo dirigirse a niños pequeños, que, a estudiantes, que, a trabajadores experimentados, a expertos en el tema, al jefe, a los subordinados o a un inversionista, etc. Otras preguntas pueden ser: "¿Cuántos son?" "¿Qué es lo que saben?" "¿Por qué están allí?", etc. Una vez tengamos las respuestas, debemos pensar en "¿qué se puede y debe adaptar?" Todo, desde la duración y la estructura de la exposición, pasando por el lenguaje utilizado, hasta el diseño y el tipo de información a incluir en la presentación (Powerpoint, Keynote, Google Slides, etc.).

Lo mismo puede decirse de las circunstancias: no es lo mismo hablar a primera hora de la mañana que a última de la tarde, o después de comer. El tamaño de la sala, la colocación de los elementos, la luz ambiental... todo debe considerarse. ¡Cuántas veces hemos visto presentaciones en las que los asistentes de las últimas filas no podían escuchar al conferencista porque hablaba demasiado bajo, ni leer las diapositivas simplemente porque el texto era demasiado pequeño! ¿Qué tipo de impresión se pueden llevar de esa presentación?



Planificación

Un error típico al plantear una presentación es empezar abriendo el software de presentaciones (Powerpoint, Keynote...), buscar una plantilla que nos guste y ponerse a rellenar diapositivas. Es un error porque no tenemos una visión global de lo que vamos a hacer, no hemos pensado sobre el propósito o la audiencia y las plantillas nos van a condicionar en gran manera en cómo vamos a estructurar nuestro discurso y el aspecto visual de nuestra presentación.

Es necesario por lo tanto planificar nuestra presentación. Planificar significa simplemente preguntarse cuál es su propósito, cuál es nuestro mensaje principal, cómo serán la audiencia y las circunstancias; y, con todo esto en mente, pensar cómo lo vamos a hacer, cuál será la estructura, el discurso, el lenguaje, el diseño de las plantillas, cuánto tiempo durará, etc. Interesantemente, la mayoría de expertos en presentaciones coinciden en un consejo fundamental: "planificar en analógico, es decir, alejarse del ordenador, coger una hoja en blanco, y plasmar allí nuestras preguntas, ideas y decisiones sobre la presentación".



El Comienzo

El comienzo de una presentación es muy importante, porque es la oportunidad para “enganchar” a la audiencia y conseguir su atención el resto del tiempo. Un comienzo inadecuado puede hacer que muchos desconecten, con lo que todo el esfuerzo posterior es totalmente inútil. La mejor forma de conseguir la atención de la audiencia es involucrándoles en la presentación, que se sientan parte de ella, que sea importante para ellos. En una presentación formal podemos simplemente empezar diciendo nuestro nombre y de qué vamos a hablar (el tema y la estructura de la presentación), pero entonces es fundamental destacar la importancia para ellos de lo que vamos a contar. No de qué se va a hablar, sino de lo importante que es para ellos. Incluso de los temas más técnicos y especializados se puede extraer, por ejemplo, una aplicación práctica que todos podemos entender o alguna relación con la vida cotidiana de la audiencia. También es buena idea en estas charlas formales sustituir la típica diapositiva con el guión o índice en forma de lista de viñetas (que nadie recordará) por algo más visual, un “mapa” con imágenes de los diferentes puntos a tratar.



Si optamos por un comienzo más inusual o la presentación es más informal, podemos recurrir a algo más personal, como hablar de nosotros mismos con respecto a la que vamos a contar, o contar un dato o una estadística curiosa, una historia, una anécdota, etc. Se ha hablado mucho de sí es efectivo empezar con algo gracioso, y la respuesta es que sí, pero es muy arriesgado, sobre todo si la audiencia no nos conoce, y en todo caso debe ser humor relacionado con el tema de la presentación, nunca un chiste cualquiera.

El Desarrollo

Se ha calculado que la capacidad máxima de atención focalizada de un adulto es de 15 a 30 segundos, por lo que mantener la atención de la audiencia es una tarea difícil. El desarrollo de la presentación debe intentar que nadie se desconecte.

Un primer consejo puede ser introducir variedad en nuestra presentación, en varios aspectos: variedad en la voz (más alto, más bajo, más deprisa, más despacio), variedad en lo que contamos (una estructura con partes diferenciadas), variedad en el lenguaje (más generalista, más técnico), variedad de recursos (hablar, preguntar,



sacar un objeto, hacer una encuesta, contar una anécdota, mostrar un ejemplo...), etc.

Un buen desarrollo necesita de una estructura adecuada. La estructura clásica (Introducción, desarrollo, conclusiones) funciona perfectamente, sobre todo para charlas técnicas, y consiste simplemente en decir lo que se va a contar, contarlos, y finalizar diciendo lo que se ha contado. Es importante siempre hacer explícitas las transiciones, o sea, decir explícitamente dónde estamos: "... tras esta introducción, pasaré a una primera parte en la que se verán diferentes tipos de ..." o "... pasando ya a las conclusiones ...". Si la presentación está bien planificada, se habrá hecho previamente una elección: alcance o profundidad. Si se elige el alcance, se hablará durante el desarrollo de muchas cosas, aunque superficialmente, sin detalles. Si se elige profundidad, se hablará durante el desarrollo de una sola o muy pocas cosas, pero con mucho detalle. Un error fatal es intentar hablar de muchas cosas y a la vez con mucho detalle, solo conseguiremos pasarnos del tiempo disponible y crear confusión.

Una alternativa a la estructura clásica es la historia. Enmarcar toda una presentación completa como una historia no es fácil, pero puede ser muy efectivo para presentaciones en las que el propósito sea convencer o



inspirar, ya que está ampliamente demostrado que las historias mueven más a la acción que los datos puros. El modelo básico de historia empieza por el planteamiento (se explica la situación, los personajes que intervienen), luego ocurre un problema que debe solucionarse, un conflicto, una tensión (el nudo), y finalmente llegamos al desenlace que resuelve el conflicto, para bien o para mal. Algo más fácil es introducir pequeñas historias a lo largo de la presentación. Es una forma de introducir variedad en la misma, otras posibilidades son las expuestas en el tema anterior sobre el comienzo: anécdotas, ejemplos, analogías, interactuar con la audiencia, preguntas retóricas, pausas...

El Final

El final de una presentación es un momento clave que debemos aprovechar para recordar nuestro mensaje, resumir lo más importante y recordar cuál era nuestro propósito, para asegurarnos de que se ha cumplido. Son unos momentos, como los iniciales, que se recuerdan más fácilmente que el "núcleo" de la presentación, así que no se pueden desaprovechar. Tenemos que preguntarnos: Si la audiencia sólo pudiera recordar una cosa, ¿qué sería? Esa idea principal es la que hay que reforzar.



En cualquier caso, un error muy común es dejar de hablar de repente, sin más, y no queda claro si hemos acabado o no, creando un momento embarazoso para la audiencia: ¿hay que aplaudir ya? Una frase final como “gracias por vuestra atención” o simplemente “gracias” soluciona el problema, aunque no es la única posibilidad.

El Diseño Visual

Hoy en día es muy habitual acompañar casi cualquier tipo de presentación con un “Powerpoint”, pero ... ¿es obligatorio hacerlo? ¿Cuál debe ser su función? Las diapositivas en la pantalla, si se utilizan, deben ser un apoyo visual a lo que estamos contando, deben reforzar el mensaje, ayudar a comprenderlo y a cumplir el propósito de la presentación. El enfoque visual (usando fundamentalmente imágenes y gráficos) ayuda mucho en este sentido, a diferencia del uso excesivo de texto, que es redundante con nuestro discurso y en lugar de complementarlo y ayudarlo, interfiere con él.

Pero lo más importante es incidir en lo que no debe ser el Powerpoint: no debe ser unos apuntes para recordar lo que nos toca decir, como si fuera una “acordeón” (en inglés un “cheat sheet”...) pero que todos pueden ver. Alguien ha dicho que se arreglarían muchos problemas de



las presentaciones simplemente diseñando el Powerpoint pensando en la audiencia y no en el que presenta.

¿Cómo se traduce esta idea general en el diseño concreto de las diapositivas? Pues simplemente primando el uso de imágenes y gráficos, en diapositivas sencillas y limpias que ilustren claramente el mensaje que queremos transmitir en ese momento. Deben usarse imágenes de calidad (imágenes distorsionadas al estirarlas, pixeladas, o el uso de cliparts dan una imagen de poca profesionalidad).

Se ha opinado mucho sobre el texto en las diapositivas (dónde situarlo, cuál es la mejor tipografía...) pero el consejo fundamental es tan sencillo como poco practicado: ¡que se pueda leer! Esto incluye que tenga un tamaño suficiente para que se lea desde la última fila, y que su color contraste con el fondo.

Otro consejo interesante se refiere a la disposición de los elementos en la pantalla, el "layout", El consejo es huir de la disposición típica de un título más una lista de puntos con viñetas que nadie recordará. Hay muchas otras disposiciones que ilustran mucho mejor nuestro mensaje. Por ejemplo, si estamos comparando dos alternativas, se pueden poner las características de ambas enfrentadas, a izquierda y derecha. Si estamos enumerando datos,



podemos poner cada uno en una diapositiva independiente junto con una imagen que lo ilustre y ayude a recordarlo (¡que las diapositivas son gratis!). El título es importante y merece un comentario aparte: puede ser buena idea que el título resuma nuestro mensaje o la conclusión en ese momento, en lugar de decir simplemente dónde estamos. Ejemplos: poner como título “El 55% de las personas sufren sobrepeso” en lugar de “Estadísticas de sobrepeso en Honduras”, o poner “los resultados obtenidos confirman la hipótesis de partida” en lugar de “Resultados”.

Un último consejo básico se refiere al uso de gráficos técnicos. Son mucho más difíciles de “digerir” por la audiencia de lo que pensamos. Después de todo, los hemos hecho nosotros, y sabemos de memoria lo que representan, cuáles son los ejes y sus unidades, qué conclusión se puede deducir de ellos, ... Pero para la audiencia no es tan fácil. Deben ser lo más simples posibles y tenemos que dedicar un tiempo suficiente a explicarlos, y, sobre todo, no dejar la conclusión o el mensaje del gráfico a la imaginación de la audiencia.



La voz, el cuerpo y la mirada

Se debe recordar que la capacidad de comunicación de un mensaje no reside tan sólo en “lo que se dice”, sino en cómo empleamos “la voz” (entonación, proyección, tono, énfasis, pausas, resonancia) para transmitirlo y en el “cómo se dice” influenciado por nuestro nivel de comunicación no verbal (gestos, posturas, miradas, movimiento de ojos, respiración). De hecho, la relación entre estos tres aspectos de la comunicación fue investigada por el profesor de Psicología de la UCLA Albert Mehrabian en sus trabajos de los años 70 y 80 que atribuyó los siguientes porcentajes de impacto en la comunicación: un 7% está asociado al mensaje, un 38% es debido a cómo es la voz y el 55% restante depende de nuestro lenguaje no verbal. Conociendo estos factores, deberíamos ser capaces de interesarnos por entrenar y reconocer la importancia del resto de elementos que influyen en la transmisión de nuestro mensaje. Sería bueno variar “la voz” intentando modificar algunos de sus parámetros: empleando pausas para enfatizar y hacer reflexionar; modulando el tono (graves, agudos) para evitar caer en la monotonía, variando el volumen (alto y bajo) para captar la atención en ciertos momentos y controlando el ritmo de palabras por minuto donde se considera que una buena medida



serían 120 palabras/minuto. Se puede mejorar la condición vocal mediante la realización de ejercicios específicos. Los aspectos no verbales pueden ser más difíciles de cambiar ya que muchos son instintivos, pero aun así se pueden entrenar. Sería recomendable dar la charla de pie antes que sentado, mantener el contacto visual con la audiencia buscando su seguimiento a nuestro mensaje, mover adecuadamente los brazos y nosotros mismos por la tarima, evitar muletillas verbales ("eeee", "mmmm", etc.) y sustituirlas por pausas, reducir el número de tics corporales, etc.

La perspectiva de hablar en público genera miedo y ansiedad, de hecho, es uno de los momentos más temidos en la vida de las personas. Pero pueden ofrecerse muchos consejos para reducirlo: identificar nuestros miedos, conocer técnicas de relajación, anticipar los acontecimientos, etc. El ensayo "intensivo", y en condiciones reales, es la mejor medicina para controlar los nervios, la postura, el tiempo y, en definitiva, favorecer la entrega eficiente y eficaz de la presentación. Como resumen intentad buscar siempre el estar "en flujo" con la audiencia, una especie de conexión total y consciente con la misma que aporta gratas sensaciones y una sensación de total control de la presentación.



Otras recomendaciones que pueden servir cuando armes tu presentación

Además, puedes tomar en cuenta lo siguiente:

Jerarquiza y estructura

Es necesario que antes de empezar a elaborar la presentación puedas identificar ideas principales y secundarias. Te puede resultar útil anotarlas en un papel. Luego de identificar las ideas principales y secundarias debes ordenarlas, estructurarlas con un sentido. Acá también puede resultar útil realizar la estructura en un papel.

No presentar más de una idea por diapositiva

Si se necesita presentar más de una idea por diapositiva, se debe utilizar los recursos que permitan presentar una idea por vez. Dosificar la información por diapositiva, no transcribir todo lo que vas a decir. Las diapositivas con demasiado texto aburren y hacen que la gente se disperse. Es mucho mejor que la presentación ilustre y complemente de manera visual lo que se quiere decir.



Evitar sobrecargar una diapositiva

Lo aconsejable es utilizar no más de dos imágenes por diapositiva; en cuanto al texto, debes seguir la regla del 6 y 7 por 6 y 7. ¿Qué significa? No más de 6 o 7 líneas con no más de 6 o 7 palabras por línea en cada diapositiva.

El tipo y el tamaño de letra debe ser legible y pertinente.

Con respecto al tipo de letra, es aconsejable elegir las llamadas palo seco o sans serif (sin serif), aquellas que no tienen demasiado adorno (como Arial, Tahoma, Verdana, Calibri, Gadugi, por nombrar algunas).

Con respecto al tamaño, este variará debido al tipo de letra elegido. Sin embargo, es aconsejable utilizar las siguientes medidas: para el cuerpo de texto, no menos de 18 ni más de 32 puntos; para títulos, entre 36 y 44 puntos. Con respecto a la pertinencia, simplemente tener en cuenta que hay tipos de letras que comunican mayor seriedad que otras.

Con respecto a la letra también hay que tener en cuenta lo siguiente: utilizar un sólo tipo de fuente. Siempre se podrá utilizar variables tipográficas (negrita, tamaño, color) para destacar lo que se considere relevante.



Para destacar, es preferible utilizar variables tipográficas como negrita, tamaño o color para destacar palabras.

El uso de MAYÚSCULAS y subrayados no es recomendable en presentaciones.

Elegir colores y fondos que faciliten la lectura

Al momento de elegir colores y fondo debemos tener en cuenta que lo más importante es que sea legible. No importa cuántos colores uses y lo bonito que te parezca una presentación: si no es legible, no sirve (así de cruel).

Es aconsejable utilizar colores sólidos de fondo, en lugar de colores degradados, tramas o imágenes que pueden dificultar la lectura. Si se desea utilizar tramas o imágenes como fondo, se debe destacar la tipografía aplicando sombras o una placa con transparencia que permita ver el fondo y destacar el texto.

Usar efectos y transiciones que no distraigan

Sobriedad, ese debe ser el objetivo si se quiere diseñar una presentación efectiva. Este principio debe regir para el texto, el color y los efectos y transiciones. Acá se debe aplicar la regla del 2:

No más de 2 efectos de transición de diapositivas; en lo posible, elige los más sencillos.



No más de 2 colores de texto.

Evita los efectos que distraigan en los elementos de las diapositivas: de nada sirve que el texto rebote de un lado a otro y haga piruetas si no va a ser leído.





REUNIONES EFECTIVAS

Si te preguntas cómo hacer reuniones efectivas de trabajo que no reduzcan la productividad de tus colaboradores, incluso después de que termine la junta de trabajo, es necesario que tengas en cuenta varios aspectos que ayudarán a sacar mayor provecho.

Es que el tiempo vale oro y, si los equipos no están del todo alineados a las prácticas del manejo del tiempo y productividad, el derroche de horas en juntas improductivas puede suponer un número nada menor. Por ejemplo, ¿sabías que, de acuerdo a una publicación de MIT Sloan, solo el 50 % del tiempo de una reunión de trabajo se utiliza de manera efectiva?

Por eso, es importante conocer las técnicas para liderar reuniones altamente efectivas.

¿Cómo hacer una reunión efectiva?

Todos hemos estado atrapados en una mala reunión. Llegas a tiempo y la junta de trabajo comienza con 10 minutos de retraso. ¿La agenda? Poco clara. ¿La persona a cargo? No dirigía como debía ser. Algunas personas comienzan a ofrecer ideas, otras las rechazan. Nada está realmente decidido y la reunión concluye, mientras lamentas en silencio la hora perdida.



De hecho, las reuniones mal organizadas no solo pueden ser una pérdida de tiempo, sino también son una pérdida de dinero. Un estudio sobre la administración del tiempo, plasmado en una infografía de Atlassian, descubrió que una sola reunión semanal de gerentes le cuesta a una organización casi 15 millones de dólares al año. Increíble, ¿no?

¡Pero existe una manera de solucionarlo! A continuación, enumeramos las reglas esenciales para llevar a cabo reuniones efectivas de trabajo y aprender cómo hacerlas tanto útiles como agradables para todos los participantes.

Define el propósito de la reunión con antelación

¿La reunión se llevará a cabo para generar nuevas ideas, recopilar información o tomar decisiones? ¿O quizás es una combinación de lo anterior?

Si no estás seguro de lo que quieres lograr, es posible que todos se pierdan en el camino. El factor número uno para una reunión efectiva de trabajo es tener un objetivo claro.

Desarrolla una agenda clara

Una vez que tengas definido el objetivo de la reunión, el siguiente paso es elaborar una agenda que cumpla con ese propósito establecido. El acto de planificar la agenda



ayuda a enfocar e identificar los temas prioritarios para la junta de trabajo.

La agenda de una reunión efectiva de trabajo debe incluir:

Lista de temas a cubrir.

Breve descripción de los objetivos de la reunión.

Lista de personas que asistirán a la reunión.

Nombre de las personas que abordarán cada tema.

La hora y el lugar de la reunión.

Cualquier otra información que los participantes necesiten saber.

Te recomendamos poner los puntos más urgentes e importantes al principio de la agenda y los menos importantes al final (en caso de que se te acabe el tiempo).

Selecciona los participantes idóneos para la junta

Preguntémonos: ¿Todo el equipo realmente necesita asistir a la reunión? La mayoría de las veces, un breve resumen por correo electrónico o por otra aplicación de mensajería, como Slack, funcionará igual de bien. ¡Aprovecha todas las herramientas digitales que tienes a tu alcance para mejorar la productividad en el trabajo remoto!



Recuerda que uno de los propósitos de las juntas de trabajo es tomar decisiones, no simplemente compartir información. Es fácil ver la reunión como una pérdida de tiempo cuando los asistentes no sienten que el tema discutido sea relevante para ellos.

Si puedes reducir la lista de asistentes a una reunión, pues ¡enhorabuena!

Por ejemplo, Jeff Bezos, CEO de Amazon, sigue la regla de las dos pizzas: consiste en que una reunión no debe exceder la cantidad de personas de las que se puedan alimentar con un par de pizzas de pepperoni. Esto no solo permite tener reuniones efectivas de trabajo, también sirve para que los miembros del equipo generen ideas sin la interferencia del pensamiento grupal, el mayor motivo de preocupación de los ejecutivos de Amazon.

Cuanto más personas haya en la reunión, más difícil será tomar una decisión o tener una discusión constructiva. Al planificar los participantes en tus reuniones efectivas de trabajo, considera en cuál de las siguientes tres categorías encajan:

Asistentes prioritarios: participantes de la reunión que se espera que asistan y participen en la reunión.



Asistentes opcionales: personas que pueden estar interesadas en los resultados de la reunión, pero que no están absolutamente obligadas a asistir para que la junta de trabajo cumpla sus objetivos.

Invitados: personas que están invitadas a una reunión con un propósito específico, pueden asistir a la totalidad o parte de la reunión.

Empieza a tiempo la reunión y termínala también a tiempo

Ahora bien, ¿qué hacer durante la reunión? Como líder, es tu responsabilidad que la reunión sea una experiencia positiva para todos los involucrados. Para esa instancia, la primera recomendación para las reuniones efectivas es comenzar y terminar a tiempo.

Es recomendable que nombres a alguien que lleve la minuta de la reunión. Esto permitirá de que puedas - como responsable de la junta - poder enfocarte en los puntos y que otra persona anote los puntos y acuerdos más importantes de la reunión. Si no cuentas con alguien que pueda apoyarte en esto, recurre a grabar las reuniones con el mejor método posible.

De acuerdo a una reciente encuesta al equipo de Crehana, el 72% de colaboradores considera que la mayoría de sus



reuniones no empiezan a tiempo. ¡Eso puede conllevar a que las reuniones no sean productivas!

Tan importante como comenzar a tiempo es terminar a tiempo. Una hora de finalización definitiva ayudará a garantizar que se cumpla con lo que está en la agenda y que las personas vuelvan a sus actividades de inmediato.

“Exijamos puntualidad para no afectar a los demás. Luego, durante la reunión, expliquemos cómo será la agenda de la reunión, cuáles son las expectativas, y de la manera más sintetizada posible, iniciemos. Busquemos no irnos por las ramas. Si alguien está explayándose mucho o discutiendo de algo no relevante, cortémosle y sigamos. En lugar de ser mal visto, se entenderá el motivo hacia la eficiencia. Seamos directos”.

Deja espacio para que fluya la creatividad del equipo

Las reuniones breves y constructivas son ideales, pero invitamos a que los participantes dejen volar su creatividad. Una reunión efectiva de trabajo debe sumergirse en la generación de ideas, de esta manera, permite que los colaboradores participen activamente y no solo asistan pasivamente.



Sin duda, las sesiones de lluvia de ideas son una práctica común para fortalecer el pensamiento creativo de los participantes.

Concentra tus esfuerzos en que la reunión sea breve

Es muy probable que, a los 30 minutos de la reunión, la atención de tu equipo no sea tan rápida como al principio. Cuanto más larga sea la junta, más esfuerzo se necesitará para mantener la energía y la discusión.

Tener reuniones breves es un componente esencial para mejorar la eficiencia de tu equipo y, por supuesto, lograr una reunión efectiva de trabajo.

Haz una ronda de preguntas para finalizar

Para garantizar una reunión efectiva de trabajo, considera extender la sesión de preguntas y respuestas para que coincida con la duración de la reunión. Incluso podrías considerar cambiar el formato general con una breve introducción a la reunión, seguida de una sesión de preguntas y respuestas más larga. ¡Esto podría ayudar a formar un equipo entusiasta!



Termina la reunión con un plan de acción

Deja los últimos minutos de cada reunión para discutir los próximos pasos que se llevarán a cabo. Esto incluye decidir quién es responsable de cada acción y cuáles son los plazos para cada tarea. De lo contrario, todo el tiempo que dedicó a la reunión será en vano.

Haz un seguimiento tras la reunión

Dependiendo del propósito de la reunión, se podrá establecer cuánto habrá por hacer después de la junta de trabajo. Es bastante común que las personas salgan de la misma reunión con interpretaciones muy diferentes de lo que sucedió.

Lo ideal es que redactes un resumen de los acuerdos de la reunión, haciendo hincapié en las responsabilidades y los plazos asignados. De esa manera, todo el equipo estará alineado y, sin duda, habrá sido una reunión efectiva de trabajo. Por ejemplo, puedes tomar notas en un calendario de equipo compartido o en una app de administración de tareas y, así, continuar con el seguimiento hasta completar cada acción.



Características de las reuniones efectivas

Veamos, entonces, cuáles son las principales características de las reuniones efectivas:

Se promueve la participación de los asistentes a la reunión.

Se respetan las intervenciones.

Se aborda un tema desde los puntos más importantes y se llegan a conclusiones a modo “pasos a seguir”.

La duración máxima es, como mucho, una hora reloj.

Beneficios de tener reuniones efectivas

Los beneficios de tener reuniones efectivas son innumerables. Tan solo imagina que estarás desarrollando tu idea de negocio y será aún más necesario conocer las mejores herramientas para reuniones efectivas y entender la importancia de una planificación previa.

Veamos, entonces, cuáles son las ventajas de hacer reuniones efectivas de trabajo:

- Comunicación efectiva.
- Incremento de la motivación y la productividad.
- Brainstorming o generación de ideas.
- Planificación de estrategias viables.
- Mayor trabajo en equipo.



Esto sucede con más frecuencia cuando...

- La reunión se planifica con una agenda desarrollada de manera estructurada.
- El objetivo de la junta de trabajo es claro.
- El tiempo se usa de manera eficiente.
- Hacer un seguimiento después que termina la reunión.





MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio sirve para definir cómo convertir una idea en ganancias. Usando el modelo correcto puedes definir tus productos y/o servicios, la forma en que los comercializan y cuáles serán los gastos relacionados.

Hay múltiples modelos de negocios y pareciera que cada día se crean nuevos.

Los modelos de negocios no son plantillas listas para usarse, necesitan personalización y ajustes para que se adapten a tus necesidades y metas.

Ventajas y desventajas

Entre los pros de los modelos de negocio se encuentran que:

- Permiten prever y planificar tu futuro comercial
- Ayudan a asignar recursos
- Ayudan a posicionarte mejor para obtener financiamiento
- Le sirven a tu equipo para estar en sintonía

Entre las contras están que pueden:

- Terminar siendo imprecisos
- Tomar mucho tiempo
- Restringir la libertad de la empresa



Elementos de un modelo de negocio

Deja por escrito estos 3 elementos fundamentales para tu modelo de negocio:

¿Qué vas a vender?

Describe muy bien tu producto y define tu Propuesta Única de Venta (Unique Selling Proposition o USP). La USP es fundamental y señala qué es lo que hace diferente a tu negocio y a tu producto.

La USP es la justificación de la existencia de tu producto en el mercado y determina la decisión de compra por parte de tus clientes: ¿por qué comprar tu producto y no otro?

¿A quién se lo vas a vender?

Define el tipo de personas (nicho) a quienes le vas a vender:

- su género
- nivel de ingresos
- composición familiar
- gustos y dolencias



Al hacerlo, recuerda la ley de Pareto: 80% de tus ventas provienen del 20% de tu clientela.

¿Cómo lo vas a vender?

En esta sección de tu modelo de negocio, establece muy bien tus mecanismos de ventas: ¿Es a través de un portal de e-commerce? ¿Es un local para consumo presencial?

CANVAS de un Modelo de Negocio

Como buen emprendedor las ideas de un negocio pueden fluir fácilmente en nuestra mente y ser claras para nosotros. Sin embargo, es importante que las personas con las que estamos trabajando o a quienes queremos convencer de nuestra idea lo vean con mayor claridad. Es como el pintor, cuando tiene en su mente lo que quiere expresar y lo hace en un lienzo para que todos podamos ver lo que su imaginación ha creado. Pues, lo mismo sucede con los emprendedores. Debemos plasmarlo en un lienzo llamado Canvas de Modelo de Negocio.

El Canvas de Modelo de Negocio o Business Model Canvas es una herramienta visual con la que podremos ordenar nuestras ideas a la hora de definir cuál será nuestro modelo de negocio. Desarrollado por Alexander Osterwalder, se trata de una plantilla que ayuda a



determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica) que se desarrollan en nueve divisiones, apartados o casillas.

Hablamos de un modelo simple que permite su uso con facilidad, sin que eso suponga que se dejen de lado las cuestiones más estratégicas que repercuten en un negocio. Abordando la problemática de la idea de negocio desde un punto de vista interno y otro externo, el Canvas de Modelo de Negocio permite que tengamos una idea clara del proyecto con un simple golpe de vista. Eso sí, para llevarlo a cabo se deben ir completando sus apartados en el orden correcto.

Elementos del Business Model Canvas

Para utilizar esta metodología es necesario que rellenes de información los nueve bloques de los que consta, dejando claras las características de la empresa que quieres crear.

Segmentos de mercado

Con este primer bloque detallaremos toda la información que tengamos sobre el segmento de cliente al que nos



dirijamos. ¿Quién es mi cliente? ¿A quién me dirijo? Además, si existiera más de un segmento también deberíamos detallarlo.

Propuesta de valor

En este punto debemos explicar qué necesidades cubrimos en nuestro segmento de mercado, detallando qué productos y/o servicios ofrecemos y cómo nos diferenciamos de nuestra competencia. Esa diferenciación nos dará una ventaja competitiva que puede ser de diferentes tipos: de coste, de producto o de transacción (según el acceso de tus clientes a la compra de tus productos).

Canal

¿Cómo podrán comprar nuestro producto? O, lo que es lo mismo, cómo haremos llegar nuestra propuesta de valor a nuestros diferentes clientes. Aquí debemos tener en cuenta cómo vamos a distribuirlo, sobre todo si en nuestro modelo de negocio nos comprometemos a trabajar en plazos muy cortos.

Relación con el cliente

Piensa si tus clientes requieren un trato personalizado y exclusivo, si va a existir una relación personal con ellos o si



vas a automatizarlo, por ejemplo. Tienes que tener en cuenta que la relación con tus clientes debe ser siempre acorde con el mensaje de tu marca. ¿Cómo crees que podrías captar nuevos clientes y cuál es la mejor manera de relacionarte con ellos?

Fuentes de ingresos

Ha llegado el momento de definir cómo generar recursos con lo que tienes que ofrecer al mundo. No solamente tienes que pensar a qué precio vender tus productos, sino establecer cuánto crees que están dispuestos a pagar tus clientes por aquello que ofreces. Por lo tanto, debes tratar de que tu empresa sea rentable sin olvidarte de ponerte en el lugar del consumidor.

Actividades clave

Este apartado establece todo lo necesario para llevar a cabo tu propuesta de valor, aclarando las actividades necesarias para lanzar tu propuesta de valor. Aquí debes hablar de la producción, la solución de problemas y la plataforma que necesites utilizar.

Recursos clave

Para que funcione el modelo de negocio hace falta una serie de recursos físicos y materiales, como patentes o



derechos de autor, además de humanos y financieros. En este apartado debes detallar qué necesitas para desarrollar tu propuesta, relación con el cliente y canal.

Socios claves

¿Cuáles van a ser tus alianzas estratégicas para desarrollar tu modelo de negocio? Tus socios y proveedores deben estar presentes en este punto, algo esencial para que el proyecto sea viable y que valores su potencial de crecimiento.

Estructuras de coste

Define los costes más importantes de tus actividades y recursos claves. Es importante que tengas en mente opciones como bajar el precio del producto y automatizar la producción o trabajar en la creación de valor para el consumidor cuando sea necesario ajustar los costes.



MODELO CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? ¿Qué recursos claves podemos adquirir de nuestros clientes? ¿Qué actividades claves desempeñan nuestros socios? Motivación para la asociación Optimización y economía Reducción de riesgos e incertidumbres Adquisición de recursos concretos y actividades	¿Qué actividades claves requiere nuestra propuesta de valor Nuestros canales de distribución Relaciones con los clientes Fuentes de ingreso Categorías Producción Venta Soporte	¿Qué valor añadido entregamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver? ¿Qué productos y / o servicios ofrecemos a cada segmento? ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo? Características Precio Novedad Calidad Conveniencia Marca o estatus Desempeño Reducción de riesgos Reducción de costes	Tipo de relaciones con cada segmento de clientes ¿Qué relaciones hemos establecido? Asistencia personal Asistencia personal dedicada Autoservicio Automatización Comunidades Co-creación	¿A quién va dirigida nuestra propuesta de valor? ¿Quiénes son nuestros clientes mas importantes? Mercado de masas Nichos de mercado Segmento Diversificación
Estructura de Costes ¿Cuáles son los costes mas importantes de nuestro modelo de negocio ¿Qué recursos cuestan más? ¿Que actividades clave cuestan mas?		Fuentes de Ingresos ¿Qué precio están dispuesto a pagar los clientes? ¿Qué precio pagan actualmente? ¿Cuáles son los métodos de pago? ¿Cómo son los métodos de pago? ¿Cómo prefieren pagar? ¿Qué porcentaje de ingresos constituye cada una de las vías de ingresos?		



MARKETING PARA EMPRENDEDORES

El marketing para emprendedores es una tendencia generalizada en el mundo de los negocios y servicios, que consiste en realizar un conjunto de actividades dirigidas a dar a conocer y promocionar un producto o servicio de manera planificada y con estrategias claves para alcanzar posicionarlo con los mejores resultados. Constituye un contexto exigente, que requiere llevar a cabo una serie de estudios y análisis de mercado, y, por otra parte, aplicar las mejores técnicas para que la información llegue al potencial cliente de manera atractiva, mostrando el beneficio que la marca, producto o servicio le podría aportar.

Cuando un emprendedor tiene la visión de generar un producto o servicio para satisfacer una demanda en un mercado, cuyo sector de ofertas puede existir o no, se encuentra con que requiere abordar y manejar diversos factores para poder iniciar su emprendimiento con éxito. Por lo cual, es requisito concebir un plan de negocio que describa, en detalle, en qué consiste el emprendimiento, cuál será el mercado a abordar y de qué manera dar a conocer su producto o servicio.



En este plan de negocio deben tomarse en cuenta las estrategias para dar a conocer el emprendimiento, para saber cómo llegar a los clientes, usuarios o público en general, la manera de captar organizada y planificadamente el interés del sector meta.

Es saber vender lo que ofrece el emprendedor en particular y mostrar realmente, que, aunque represente algún producto o servicio que ya está en el mercado o que se trate de uno nuevo, guiará el concepto de mercadeo hacia algo distinto, mostrando las bondades, aportes, beneficios y lo novedoso que tiene, para lo cual se requieren unas competencias específicas que es necesario desarrollar para obtener el aprendizaje que llevará a ser eficiente en posicionarlo.

A través del marketing se busca canalizar los esfuerzos necesarios para posicionar el producto o servicio de manera efectiva, logrando:

- Conocer las demandas y expectativas del cliente.
- Identificar tendencias y exigencias del mercado
- Desarrollar pautas sobre la calidad del producto o servicio
- Saber cómo promocionar y posicionar.



Los mercados se componen de consumidores que tienen preferencias distintas y valoran de manera diferente un mismo producto o servicio. Es de suma importancia para el emprendedor identificar, conocer quién es el cliente directo o usuario final y cómo captar su atención y preferencia.

Philip Kotler, quizás el experto en marketing más reconocido internacionalmente y llamado por algunos “padre del marketing moderno”, estableció hace unos años lo que él denominó los 10 mandamientos del marketing:

Segmentar es fundamental. El emprendedor debe elegir muy bien el nicho de mercado en el que pueda desarrollar una posición competitiva más fuerte y realmente diferencial.

Es imprescindible conocer muy bien las necesidades y las preferencias de los clientes (actuales y potenciales). También es importante saber quién toma la decisión de compra y sus razones para ello. Si tanto el emprendedor como sus colaboradores conocen bien cómo piensa y qué necesita su cliente el negocio tendrá muchas más probabilidades de éxito.



Hay que conocer quién es la competencia, qué hace y cómo lo hace. No basta con tener una ligera idea de su negocio. En este punto, como en el primero, el emprendedor debe analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas muy cuidadosamente. Puede hacerlo utilizando la herramienta más conocida para este tema: el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Si siempre se dice que la información es poder, en este caso es todavía más importante ya que puede marcar la diferencia en la estrategia comercial.

Elegir un socio es siempre una tarea ardua y difícil para cualquier emprendedor. Por tanto, es recomendable tomarse el tiempo necesario para decidir. Pero una vez que esté tomada la decisión hay que sacar el máximo partido de las capacidades complementarias, colaborar todo lo que se pueda y maximizar el valor de la inversión para el socio. No hay que escatimar recompensas para quien ha confiado en el proyecto y ha arriesgado su dinero.

Identificar nuevas oportunidades e innovar es, sin duda, el reto más importante al que se enfrenta el emprendedor una vez que ha conseguido poner en marcha su proyecto. Por ello, conviene tener previsto un mecanismo que ayude a identificar dichas oportunidades, evaluarlas y seleccionar



las que sean económicamente viables y tengan sentido estratégico para el negocio.

El marketing es una potente herramienta para el emprendedor ya que le aporta metodología y planificación para la comercialización. Dicho de otra forma: el emprendedor necesita un Plan de Marketing que establezca a su vez planes en el corto y en el medio-largo plazo.

Es necesario controlar muy bien el alcance del portfolio de productos y servicios, añadiendo o discontinuando aquellos que generen nuevas oportunidades o sean un lastre para el negocio.

Si no te comunicas, no existes. Esta afirmación ha tenido casi siempre mucho sentido. Ahora es más fácil y más barato que nunca para un emprendedor utilizar las herramientas de comunicación que le permitan construir una marca fuerte en los segmentos de mercado elegidos.

Decía David Packard que "el marketing es demasiado importante para dejarlo en manos del departamento de marketing". En el mundo del emprendimiento es especialmente importante que todos los colaboradores del proyecto estén impregnados de orientación al cliente



y de los principios del marketing. Hay que dedicar tiempo y esfuerzo para alinear a todo el equipo en esta dirección.

El uso intensivo de la tecnología puede ser un elemento diferencial en la propuesta de valor de un negocio, bien por la potencial reducción de costes, bien por la mejora sustancial del servicio de atención al cliente o bien por el óptimo aprovechamiento de la valiosa información que se obtiene por diferentes canales.

En resumen, segmentación, una oferta bien adaptada a las necesidades reales del cliente, un gran conocimiento de la competencia, elegir al socio adecuado, gestionar adecuadamente la innovación, un buen plan de marketing y comunicación, un buen equipo orientado al cliente y el aprovechamiento de la tecnología son algunas de las claves más importantes para que el emprendedor alcance el éxito.

Razones por que el marketing es importante

El marketing es ese proceso vital para crecer y establecer la empresa desde cero, sin ningún cliente. Uno como emprendedor deberá encargarse de diseñar el producto y fijar el precio, llevar la oferta al mercado e informar de su existencia. El marketing incluye dichas actividades, definidas por producto, precio, lugar, distribución y



comunicación. Esta es una herramienta utilizada por grandes y pequeñas empresas, emprendimientos y negocios caseros para crear y mantener demanda, relevancia, reputación, competencia y más en su mercado, sin importar su tamaño.

Por eso es importante tomar en cuenta lo siguiente:

El marketing es una forma eficaz de atraer a los clientes. Involucrar a los clientes es una de las mejores técnicas y ventajas del marketing. Esta se desempeña como una herramienta para mantener la conversación que impulsa ofertas, cultura, información completa sobre el servicio o producto; y, sobre todo, mantiene a el negocio en la mente de las personas.

Crear una relación con las personas que han estado vinculadas con la empresa o comprado el producto, facilitará nuevas ventas futuras, porque lo que se vende y por la confianza depositada en lo que significa la marca para otros. ¿Por qué? Los clientes leales tendrán lo necesario para comprar más productos. Este tipo de lazos de entendimiento, hacen que las actividades comerciales sean mucho más fructíferas.

Por ejemplo, la segmentación de mercados que se realice para la empresa, deberá estar definida en datos



demográficos, psicográficos y de comportamiento del consumidor. ¿Para qué? Esta herramienta tiene como fin ayudar a la empresa a satisfacer las necesidades de los clientes y así, probablemente ganar su confianza. Ahora hablamos de generar valor, reduciendo las máximas acciones que sean intrusivas para ellos. Esto hace que los clientes sean leales a la marca.

El marketing crea reputación

La reputación en los nuevos negocios y/o emprendimientos son un factor decisivo para el éxito. Por ejemplo, digamos que se vende un producto refrescante que hace las veces de bebida gaseosa ¿por qué debería elegir la tuya antes que una Coca-Cola? ¡Exacto! Tu reputación. ¿Por qué deben comprarnos antes que a la competencia? El marketing permite que se extienda la funcionalidad, éxito y profesionalismo del negocio; que, en conjunto con el factor anterior, es fundamental para obtener nuevos clientes.

El marketing construye una imagen atractiva, creíble, confiable y de buena calidad de cara a nuestros clientes. El crecimiento y vida útil de un negocio se construye a través del valor que se genere a la marca, y en general, un buen porcentaje de las acciones de esta herramienta están



orientadas a generar reputación de valor, es por eso que cuando cumplimos con lo que espera un cliente, este se enorgullece de comprarnos y ¡pum! vuelve a comprar.

El marketing vende

Cuando se tomen acciones para promover nuestros productos o servicios, ya estará en el radar de los posibles clientes, contemplando muchas posibilidades de venderlo. Eso hace el marketing. Es poco probable realizar una venta sin que nadie conozca el producto, incluso si se tiene un negocio físico. Necesitaremos de diferentes tácticas para llamar la atención de la gente de lo que ahora estamos ofreciendo.

En estos momentos y con el poder de las redes sociales, el marketing digital es una buena opción para llegar a muchas más personas con un nuevo lanzamiento. Es muy posible que convirtamos una publicación en una próxima venta, permitiendo que los consumidores locales puedan encontrarnos.

El marketing crea opciones de ingresos y hace crecer las empresas

Las estrategias de marketing generan mayores oportunidades de clientes e ingresos, lo que da como



resultado el crecimiento del negocio. En general, este tipo de acciones crea relaciones, mantiene comprometidos a los clientes, crea una fuerte imagen y reputación, y, sobre todo, les vende de una forma inteligente, generando valor. La mayoría de las empresas grandes, medianas, pequeñas, prosperan gracias al máximo provecho de esta herramienta.

Ayuda a tomar decisiones informadas y vencer a los competidores

Confiar nuestros esfuerzos a las estrategias de marketing es lucrativo, ya que crean vínculos confiables, entre el negocio y la sociedad, encontrando la mejor forma de atraer al comprador a cerrar la venta. Sin embargo, también habilitará la toma de decisiones informadas que pretende actuar asertivamente ante los desafíos comerciales, de procesos, incluso de ventas que podamos enfrentar.

Una mejor toma de decisiones permite que se comercialicen activamente los productos, y es a través del marketing, que podremos vencer a los rivales comerciales obteniendo ventajas competitivas. ¿Por qué? Por medio de la investigación exhaustiva del mercado, encontrando nuevas formas de ofrecer los productos o servicios



podremos, además de atacar al mercado con estas acciones de mejora, también permitirá actuar frente a lo que está haciendo la competencia.

Estrategias de Marketing Iniciales

El Marketing es algo que, como ya comentamos anteriormente, es sumamente importante y conlleva un costo que al final tendrá un buen resultado si se sabe usar. Para que podamos iniciar un emprendimiento, existen algunas estrategias iniciales que podrían servir y que están a la mano, con baja inversión:

Ofrece un buen servicio a tus clientes

Esto es lo más importante y se logra poco a poco con pequeñas cosas. Comienza por contestar adecuadamente el teléfono. Cuando un cliente tiene una inquietud o problema trata de resolverlo a la brevedad.

Participa dentro de tu comunidad

Trata de ser parte de tu comunidad ayudando a los demás y mostrando tu lado humano para construir una imagen positiva de tu negocio.

Piensa en tener una página web o un blog



Es una buena manera de darte a conocer ante potenciales clientes y para que estos conozcan el producto o servicio que se ofrece.

Usa las redes sociales

Crea cuentas en Instagram, Tik Tok, Twitter y Facebook. Date un tiempo para aprender a utilizarlos e interactúa con la gente. Aprovecha las oportunidades que te brindan las nuevas tecnologías.

Sé creativo

Trata de innovar, busca formas ingeniosas para atraer la atención de los clientes. Si tu negocio es de comidas haz promociones o una actividad por inauguración, reparte volantes, organiza rifas, etcétera.

Usa testimonios

Una estrategia efectiva a la hora de captar clientes y que tiene la característica de no implicar mayores costos, consiste en usar testimonios.

Si el producto o servicio ya tiene buena aceptación, pide a los principales clientes que brinden algún testimonio sobre la impresión o satisfacción que hayan tenido. Luego, publica los testimonios en folletos, página web, etcétera.



Principales tipos de marketing

Existen diversos tipos de marketing que podremos enumerar; pero, las que se usan con mayor frecuencia debido a sus características y funciones son las siguientes:

Marketing estratégico

Este tipo de marketing se enfoca en crear un plan de acción a largo plazo que se adecúe al futuro de la empresa. Su principal objetivo es implantar estrategias que ayuden a maximizar beneficios y minimizar el empleo de recursos. Sin embargo, su objetivo real será el de crear un negocio altamente rentable.

Marketing digital

Es el marketing del futuro o con mayor desenvolvimiento en la actualidad. Se trata de una serie de estrategias enfocadas en el campo online, pues son cada vez más las personas que buscan los productos y servicios por medio de la red. Aquí se hace uso de diversas herramientas como el correo electrónico, marketing digital, de afiliados, SEO (Search Engine Optimization), de contenidos, entre otros.

Marketing tradicional

También conocido como marketing offline, se trata de un conjunto de acciones que se llevan a cabo en el medio



físico. Estos pueden ir desde el anuncio en un periódico hasta la distribución de comercialización (merchandising) o telemarketing. La actualidad demanda cada vez más lo digital, por lo que este tipo de marketing ha tomado un papel más que todo complementario.

Marketing operativo

A diferencia del marketing estratégico, este necesita de un plazo menor de tiempo. Se suele realizar en un periodo inferior a un año, y en él se llevan a cabo acciones específicas y con otro tipo de variables.

Mercadotecnia interna (Inbound marketing)

El inbound marketing se encarga de atraer consumidores mediante diversas estrategias de contenido sin interrumpir su experiencia de navegación. Este tipo de marketing busca atraer clientes potenciales (leads) para luego convertirlos en clientes y posteriormente afianzarlos con la marca o empresa. Manuales, books y catálogos especiales suelen ser muy usados.

Mercadotecnia externa (Outbound marketing)

A diferencia del inbound, el outbound se encarga de realizar un abordaje activo mediante anuncios,



conversaciones, llamadas y otras estrategias. En este tipo de marketing, la marca va detrás del consumidor con el objetivo de convertirlo en cliente.

Marketing de redes sociales

Este marketing informa, observa e interactúa con el público para conocer sus preferencias mediante el uso de grandes plataformas como Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn. Estos sitios digitales también son idóneos para realizar operaciones de ventas.

¿Qué es un Landing Page?

Las páginas de aterrizaje o landing page, en general, tienen muchos menos elementos y links de lo que tiene una home page de un sitio web normal. Eso es realizado proporcionalmente, después de lograr llevar un visitante a una página de aterrizaje. Tu único objetivo con este visitante debe ser lograr la conversión.

Tipos de Landing Pages

Hay 4 tipos de páginas de aterrizaje básicos que puedes crear:

Landing page de lanzamiento: son páginas de aterrizaje creadas cuando se realiza el lanzamiento de un producto



o servicio. Es una URL (ejemplo: www.mi_negocio.bp) creada con el fin de conseguir que el usuario realice una acción determinada como pedir más información, inscripción en una demostración gratuita, etc.

Landing page en página principal: este tipo de página se utiliza en la página de inicio o principal de un sitio web. Se incluye en la parte superior, debajo de la introducción, con un call to action (llamada a la acción) claro y llamativo para que lo identifique rápidamente los usuarios. Se utiliza para aprovechar el tráfico que genera la web principal.

Landing page con formulario: son landing pages que contienen un formulario web para conseguir datos de los usuarios. Ofrece algo a cambio de que el usuario comparta sus datos (una descarga, el acceso a contenido único, un descuento, etc.).

Landing page click-through (click en la página de destino): básicamente, es una página de venta directa. En esta página la acción consiste en un botón que inicia directamente el proceso de compra, como cuando el usuario pulsa el botón de compra de un artículo de un e-commerce.



¿Por qué es importante un Landing page?

La respuesta es sencilla: resultados. Una métrica importante de cualquier sitio web es la Tasa de Conversión. Matemáticamente, esta es la fórmula para calcular esa tasa:

Tasa de conversión de una página = Número de conversiones de la página / Número de visitantes de la página

Páginas de aterrizaje bien hechas permiten que se tenga una tasa de conversión mucho más grande de lo que tiene un sitio web normal. No son extraños los casos en donde gracias a estas páginas, se aumenta la tasa de conversión en 5 o 10 veces más.

Por ejemplo, imagina que estás gastando determinada cantidad de dinero con anuncios de Google Adwords y, por cada 100 visitantes que llevas a tu sitio web, tan sólo 1 de ellos hace la acción deseada (por ejemplo, comprar el producto). Eso representa una tasa de conversión general de 1%.

Ahora, imagina que, con una página de aterrizaje bien optimizada, podrás aumentar ese número para 3 conversiones de cada 100 visitas (tasa de conversión general de 3%).



Eso significa dos cosas: puedes tanto reducir ahora un 66% tu gasto con anuncios para generar el mismo resultado en ventas o puedes aumentar tus ventas en 200% con la misma inversión en propaganda en ese canal.

Saber hacer y optimizar páginas de conversión es una de las cosas que más pueden dar resultados para tu negocio en el corto plazo.

¿Qué elementos lleva una Landing Page?

Dentro de lo básico para asegurar que el Landing Page funcione de manera eficaz, tenemos:

Título y Subtítulo

El título y el subtítulo de una Landing Page normalmente son los ítems más vistos de la página, por lo menos 4 veces más grande que el resto del contenido. Eso significa que esos elementos deben transmitir, de manera clara y directa, la propuesta de valor de su oferta, de forma que, cuando un visitante llegue a la página piense “qué buena oferta, tal vez es lo que necesito, voy a leer el resto de la página”.

El principal tip en este punto es no ser genérico, dejar claro, de forma específica y en pocas palabras, la oferta y su propuesta de valor.



Formulario

Es muy común en las páginas de aterrizaje la presencia de formularios, en donde ocurrirá un intercambio: el visitante, a cambio de su oferta, dejará información personal, como nombre, email, empresa en la que trabaja, etc.

En cuanto a la optimización de las tasas de conversión, el formulario muchas veces es donde se encuentran los quick wins (triumfos rápidos), es decir, al ser algo fácil de alterar (añadir o remover campos), dependiendo de la página, el aumento en el número de conversiones puede ser enorme.

A continuación, los campos de un formulario en una Landing Page que normalmente se puede solicitar:

Pide solo información útil para tu empresa, es decir, si realmente serán usadas para algún contacto con el Lead (client potencial), calificación de esos contactos para ventas, etc.

El formulario debe ser congruente a la oferta y el tamaño de la página. Por ejemplo, si fuera una oferta directa (pedido de una cotización, test gratuito, etc.), la página debe ser convincente y suficiente para hacer al visitante llenar la información requerida, principalmente si el formulario tiene muchos campos.



Call-to-Action (Llamada a la acción)

Los Call-To-Action (CTA) son tan sólo aquello que esperas que el visitante realice en el sitio web. Por ejemplo, si la oferta es un eBook, el call-to-action será algo como “Descargar eBook”, si tu oferta fuera una conversación con un especialista sería “Habla con un especialista”.

Debemos ser específicos en esa llamada: no colocar términos muy vagos en los botones, como “Enviar” o “Registrar”. Usa el CTA para reforzar la propuesta de valor para que, después de llenar el formulario, el visitante se sienta motivado y satisfecho por optar por la oferta de la empresa.

Otro punto importante aquí es sobre la posición del Call-To-Action. Si la oferta fuese compleja, donde es necesario dar mucha información para aclarar todas las posibles dudas que puedan impedir al visitante realizar la acción, este debe quedar más abajo en la página. Si es algo más simple, como un ebook o webinar, el CTA (y el formulario) pueden estar entre los elementos que aparecen al momento en que la página es cargada.



Imágenes

Ya sabes lo que dicen “una imagen vale más que mil palabras”. Eso es válido en una página de aterrizaje.

Así como una buena imagen, que refleja bien la propuesta de valor de la oferta, ayuda en la conversión, una imagen genérica o que va contra aquello que es el propósito de los textos puede también influir negativamente en ella.

Algunos tips son:

Usar la imagen que refleje la oferta. Evitemos generalizar “stock images” que puedan influir negativamente en la conversión.

En el caso de softwares o productos y ofertas que pueden ser mostrados de alguna forma, opta por hacerlo. Mostremos pestañas del software y partes del webinar/eBook para transmitir credibilidad sobre la oferta.



EDUCACIÓN FINANCIERA

Una de las principales evidencias de las crisis financieras tanto a nivel personal como en emprendedores y empresarios, es la falta de una comprensión clara y completa de cómo funciona el sistema financiero; además de un bajísimo o casi nulo conocimiento sobre finanzas. El conocimiento sobre temas financieros se ha considerado un factor determinante para la toma de decisiones de las personas, los emprendedores, las empresas y de su bienestar. Por este motivo, el conocimiento en finanzas y economía básica extiende las capacidades para la toma de decisiones.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y del Desarrollo Económico (OCDE), la educación financiera consiste en una "combinación de consciencia, conocimiento, habilidad, actitud y comportamiento necesarios para la toma de decisiones financieras sólidas y, en última instancia, el logro del bienestar financiero individual".

Desgraciadamente, y según algunos estudios, el 40% de los dueños de pequeños negocios se considera analfabeto en el ámbito financiero. Sin embargo, el 81% de los mismos gestiona las finanzas de su propio negocio. Es decir, casi



una tercera parte de los gestores de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) está supervisando y tomando las decisiones financieras de su negocio sin estar preparado para ello.

¿Qué es Educación Financiera?

Podemos definirlo como el proceso por el cual se adquieren los conocimientos y se desarrollan las habilidades necesarias para tomar mejores decisiones financieras y, con ello, incrementar el nivel de bienestar personal, familiar y del emprendedor.

Otros conceptos importantes son:

Finanzas personales

Representan la realidad económica de una persona, y el buen o mal manejo que tiene repercusión directa en su calidad de vida.

Finanzas empresariales

Representan la realidad económica de una empresa, y el buen o mal manejo que tiene repercusión directa en su permanencia y crecimiento.



Planeación financiera

Es la forma en como la persona y el emprendedor prevé el uso de sus recursos, con el fin de tomar decisiones independientes con relación a la consecución y uso de los recursos monetarios, al manejo de los ingresos y egresos para el logro de sus metas y objetivos financieros.

Ahorro e inversión

Manera en cómo la persona y el emprendedor lleva a cabo el cumplimiento de las metas propuestas y su determinación para alcanzarlas; ya sea a corto, mediano o largo plazo e independizando las personales de las empresariales.

	AHORRO	INVERSIÓN
Definición	Guardar el dinero para prevenir futuros gastos	Poner el dinero ahorrado en productos para obtener rentabilidad y aumentar su valor
Tiempo	Corto plazo (Normalmente)	Largo Plazo (Normalmente)
Riesgo	Sin riesgo o riesgo muy bajo	Bastante riesgo, depende del producto
Rentabilidad	Poca rentabilidad o nula	Incierta, pero generalmente alta
Liquidez	Muy líquidos	Poco líquidos, depende del producto



- Liquidez: es la capacidad de un activo de convertirse en dinero en el corto plazo sin necesidad de reducir el precio

Seguros

Capacidad de analizar la situación actual y anticiparse a situaciones futuras que podrían modificar el logro de sus metas tanto personales como las de su futura empresa.

Crédito

Es un contrato, denominado póliza de seguro, por el que una Compañía de Seguros (el asegurador) se compromete, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura a indemnizar, dentro de los límites pactados, el daño producido al asegurado; bien a través de un capital, una renta, o a través de la prestación de un servicio.

Comprende lo relacionado con el manejo del recurso financiero de terceros, del cual la personal o el emprendedor puede echar mano para el logro de metas y objetivos personales y empresariales. Mejor conocido como apalancamiento financiero.



Compras

Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio, tiempo y lugar pactado.

Áreas financieras que todo emprendedor necesita conocer

Una lista de ámbitos o requerimientos de índole financiera para todo emprendedor debe tener en cuenta:

- Distinguir entre finanzas personales y empresariales.
- Ser un comprador competente de servicios y productos financieros. Esto implica conocer su propósito, riesgos y costes.
- Prever las necesidades financieras que el negocio pueda tener en el futuro, teniendo en cuenta diversos escenarios.
- Evaluar los riesgos financieros a los que el negocio está expuesto y determinar la reacción adecuada en caso de que dichos riesgos se manifiesten.
- Comprender el proceso de toma de decisiones de los proveedores financieros para promover la solvencia del negocio e incentivar la inversión.
- Alinear las necesidades financieras del negocio con las normativas fiscales del país de actividad. Así se garantizará el cumplimiento normativo y la eficiencia en la carga fiscal.



- Llevar a cabo una adecuada gestión financiera que suponga la utilización de la información para un mayor rendimiento económico de los recursos del negocio.

Además de estas recomendaciones, es imprescindible aludir a los tres grandes informes o estados financieros que todo gestor de negocios o emprendedor debe ser capaz de comprender e interpretar.

Estado de pérdidas y ganancias

Este informe trimestral o anual refleja los ingresos y gastos, así como las ganancias y pérdidas experimentadas por la empresa. El resultado se expresa en forma de ganancia o pérdida neta.

Este estado financiero es clave para comprender la evolución actual del negocio, así como la necesidad de recortar gastos o incrementar los ingresos.

Balance general

El balance refleja los activos y el pasivo del negocio, además del patrimonio total, en un momento dado. Es una especie de fotografía del negocio, que permite saber cuáles son las deudas y cuál es el valor de los activos atesorados.



Este estado financiero no solo es clave para conocer la salud financiera de la empresa, sino que también es utilizado por las entidades bancarias para los estudios de riesgo y calificación crediticia de cara al otorgamiento de crédito.

Estado de flujo de efectivo

Finalmente, este informe trimestral permite conocer cuál es la cantidad de liquidez (es la capacidad de un activo de convertirse en dinero en el corto plazo sin necesidad de reducir el precio) que el negocio ingresa, ya sea con sus operaciones comerciales o mediante cualquier otro activo, así como el volumen de efectivo que sale de la tesorería para hacer frente a sus acreedores, proveedores y gastos derivados de su actividad comercial.

Se trata de información imprescindible para saber si el negocio es capaz de mantener o incrementar su ritmo de actividad, o bien prever un futuro problema de liquidez que pueda asfixiar a la empresa.



ESTRUCTURA SOCIETARIA

¿Cómo decidir el tipo de empresa que debe crear?

La forma para crear o constituir una empresa, dependerá del rubro o giro comercial que tendrá la empresa, tomando en consideración lo siguiente:

La responsabilidad de los socios: se refiere a cualquier responsabilidad, daño u obligación que tu empresa tenga frente a terceros.

Número de socios: al momento de emprender su negocio, debe considerar si desea tener más socios, o explotar su negocio de manera individual, para definir si debe constituirse como Comerciante Individual, como Sociedad o Sociedad Unipersonal.

Tipo de capital: como empresario debe elegir la forma de capital social que maneja su empresa, es decir, podrá optar por una parte social, o por títulos valores denominados acciones.

Tomando en cuenta lo anterior, usted podrá constituirse en las siguientes formas jurídicas:



Comerciante Individual

Es toda persona natural que, teniendo la capacidad legal para ejercer el comercio, se declara como Comerciante Individual, haciendo de esto su ocupación principal, siendo el titular de esa empresa mercantil; lleva implícito las responsabilidades ilimitadas de la empresa que se constituye y él como su titular.

Esta modalidad es ideal si usted desea mantener una figura comercial a su nombre, y no está interesado en asociarse con otras personas, pero debe tomar en cuenta que la responsabilidad frente a terceros será asumida en su totalidad por su persona de manera ilimitada hasta con sus propios bienes.

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)

Es aquella que se constituye con un mínimo de un (1) y un máximo de veinticinco (25) socios, tienen un capital social, el cual servirá para el desarrollo del giro comercial de su empresa, es decir, el monto de dinero o bienes que los socios aportan a la sociedad, definido por porcentajes, el cual tiene que ser del 100% entre todos los socios.

La responsabilidad es limitada, debido a que los socios responden hasta el capital social aportado, su



denominación social deberá incluir las siglas S. de R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada)

La representación legal la ostenta un Gerente General o puede recaer en varios gerentes.

Su modificación podrá ser extendida hasta un tipo de sociedad de Capital Variable, lo que significa que tendrá un capital mínimo y un capital máximo, y su denominación deberá incluir S. de R.L. de C.V. (Sociedad de Responsabilidad Limitada de Capital Variable).

En este tipo de sociedades las decisiones se toman por los socios cuyo voto es equivalente a la parte social.

Sociedad Anónima

Es aquella constituida por un mínimo de un (1) socio denominados accionistas y no tiene un límite de socios o accionistas, este tipo de sociedades está diseñada para aquellos que desean montar una empresa grande, con muchos inversionistas y socios, tiene un capital social dividido en acciones, cuyos socios limitan su responsabilidad al pago de lo que hubieren suscrito, el capital debe ser reflejado en porcentaje de acciones de cada accionista íntegramente suscrito por los accionistas y tiene que ser del 100% entre todos los accionistas.



Las acciones deben tener un valor de cien (100) lempiras o sus múltiplos.

La representación legal la ostenta un Consejo de Administración o un administrador único, cuyo nombramiento por la asamblea de accionistas debe constar y ser inscrito en el Registro Mercantil.

La responsabilidad es limitada, debido a que los socios responden hasta el capital aportado, su denominación social deberá incluir las siglas S.A. (Sociedad Anónima).

En este tipo de sociedades se puede modificar su capital, el cual se podrá extender al máximo establecido en la escritura de constitución, en este caso se le debe de agregar a la denominación de Capital Variable, lo que significa que tendrá un capital mínimo y un capital máximo, y su denominación deberá incluir S.A. de C.V. (Sociedad Anónima de Capital Variable).

En este tipo de sociedades las decisiones se toman por el voto equivalente a cada acción.

Sociedad Unipersonal

Son aquellos tipos de sociedades creadas por un solo socio, en las cuales no es necesario estipular un capital



mínimo, su responsabilidad será según la modalidad de sociedad en que se constituya.

Este tipo de sociedad favorece mucho a los emprendedores que desean ser los únicos socios de su empresa, los cuales pueden de forma expedita constituirse en nuestro país a través del portal web www.miempresaenlinea.org, cumpliendo los requisitos establecidos en la ley.

Generalidades sobre la estructura societaria

Las empresas mercantiles, incluidos los comerciantes individuales, se podrán constituir mediante el otorgamiento y declaración ante un notario, es decir, de manera presencial, o por medio de la página www.miempresaenlinea.org, es decir, de manera online, Otra forma como forma de constituirse, es el Contrato Privado Societario, el cual aplica únicamente para Sociedades, no para comerciantes individuales.

De acuerdo con la actividad comercial de la empresa o sociedad mercantil, deberá obtener para sus establecimientos y para los productos que elaboran o distribuyen en su caso, sus respectivas licencias, registros y permisos especiales para poder operar; además, de haber obtenido previamente sus respectivos permisos de



operación en las Alcaldías Municipales del lugar donde operará la empresa.

Se debe obtener su Registro Tributario Nacional (RTN) en el Servicio de Rentas y Aduanas (SAR) e inscribirse en la cámara de comercio de su respectiva ciudad. Se deben de cumplir con la legislación laboral en caso de tener empleados: pagar salario mínimo, cumplir con el pago de las horas extras, cumplir con los horarios mínimos de trabajo establecidos por ley, entre otros.

¿Por qué es importante la EMPRESA FORMAL?

Existen muchas visiones, definiciones y clasificaciones acerca de lo que es una empresa (unidad económica) formal, en contraste con una que opera en la economía informal.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una empresa informal es considerada como perteneciente a este sector cuando es una empresa no registrada o empresa privada pequeña no constituida que realizan actividades no agrícolas y cuya producción de bienes o servicios es para la venta o el trueque, al menos en parte (OIT, 1993).



Una empresa formal es un proceso multidimensional, no un estado binario. Una empresa es totalmente formal cuando cumple todas las normas que se le aplican de manera obligatoria.

La empresa formal genera beneficios para la sociedad, tales como la inserción de más trabajadores al sistema de aseguramiento social (sistema de seguridad social), un mayor cumplimiento de las normas sectoriales que buscan proteger la salud de los consumidores y mayores ingresos tributarios para la inversión pública. De igual manera, cuando una empresa decide ser informal su decisión genera costos para la sociedad más allá de los asumidos por la empresa, tales como la competencia desleal con empresas formales, ya que estas últimas asumen costos adicionales, por ejemplo, pago de registros, seguridad social e impuestos; y en ocasiones, la manera en que empresas informales evaden el control de los requisitos de formalidad podría desencadenar en actos ilegales.

La Formalización Empresarial se entiende como un proceso de varias dimensiones:

Entrada: Es la formalidad asociada con la existencia de la empresa, que incluye los requisitos de Registros



empresariales (Registro Mercantil, Registro Tributario Nacional, etc.)

Insumos o Factores de Producción: Es la formalidad asociada a los insumos o factores de producción utilizados por la empresa, que incluye los requisitos para el uso de mano de obra (como la contratación formal y aseguramiento de los trabajadores) y el uso de la tierra (como el emplazamiento del negocio y el uso del suelo).

Producción y comercialización: Es la formalidad asociada a los procesos de producción y comercialización de bienes y servicios, que incluye las normas sanitarias, reglamentos técnicos, disposiciones ambientales y normas propias del sector en el que opera la empresa.

Tributaria: Hace referencia a la inscripción, declaración y pago de impuestos ante entidades como los municipales, del Servicio de Administración de Renta (SAR), etc.

Ventajas de la Formalización

- Hacer pública la calidad de empresario.
- Hacer visible al empresario frente a sus clientes.
- Brinda seguridad jurídica.



- Protege el nombre de la empresa y la legitimidad del negocio.
- Facilita su participación en licitaciones y procesos de selección del Estado o privadas.
- Brinda la posibilidad de inscribirse en capacitaciones gratuitas, foros y ferias.
- Facilita el acceso al Sistema Financiero y la obtención de créditos.
- Facilidad para acceder a Recursos no reembolsables
- Participación en Ruedas de Negocios Nacionales e Internacionales





SCRUM

Scrum es un framework que permite trabajar en una serie de interacciones en equipo. Para un emprendedor esta herramienta - como otras que puede usarse - son indispensables conocerlas y tratar de aplicarlas de la mejor manera.

Las fases que definen y en las que se divide un proceso de SCRUM son las siguientes:

El quién y el qué: identifica los roles de cada uno de los miembros del equipo y define su responsabilidad en el proyecto. El equipo de Scrum consiste en tres diferentes roles:

El Product Owner/Dueño del producto es la “voz del cliente” y el responsable de desarrollar, mantener y priorizar las tareas en el backlog.

El Scrum Master o Facilitador es responsable de asegurarse que el trabajo del equipo vaya bien siguiendo las bases de Scrum. Además, se encarga de remover cualquier obstáculo que pueda encontrar el equipo de desarrollo.

Los Development Team Members/Miembros del Equipo de desarrollo son los encargados de llevar a cabo todas las tareas durante un Sprint.



El dónde y el cuándo: que representan el Sprint.

El Sprint es la unidad básica de trabajo para un equipo Scrum. Esta es la característica principal que marca la diferencia entre Scrum y otros modelos para el desarrollo Ágil. Es una simple iteración llevada a cabo por los miembros del equipo. Un equipo puede completar varios sprints durante el desarrollo del proyecto.

Un Sprint inicia con un equipo que se compromete a realizar el trabajo y finaliza con la demostración de un entregable. El tiempo mínimo para un Sprint es de una semana y el máximo es de 4 semanas. Dentro del desarrollo de un Sprint se llevan a cabo ciertos eventos, estos reciben el nombre de Scrum Events o Eventos Scrum.

El por qué y el cómo: representan las herramientas que utilizan los miembros de Scrum. Para poder definir las respuestas a estas preguntas nos valemos de ciertas herramientas que Scrum nos provee. Estas son:

Backlog de Producto/Product Backlog

Esto puede referirse a todo elemento que sea parte del proyecto: puede ser un bug, una referencia o parte de un requerimiento. Brindan información muy general del proyecto y muchas veces no son tomados como requerimientos oficiales.



Historias de Usuario/User Stories

Es un elemento especial del product Backlog. Se llaman historias porque en ellas se proporciona información sobre cómo debe ser el comportamiento del requerimiento que se está trabajando. Su función es proporcionar información directa del cliente en caso de existir algún cambio. Generalmente estos sí son tomados como requerimientos oficiales.

Backlog del Sprint/Sprint Backlog

Es el conjunto de elementos tomados del Product Backlog que fueron priorizados, medidos y aceptados en las reuniones de Sprint Planning. Estos, en conjunto con sus respectivas historias, forman oficialmente de los requerimientos a elaborar en cada uno de los Sprints que tendrá el proyecto.

El panel de Tareas/The Taskboard

Este panel muestra las tareas que tienen asignadas los miembros del equipo. Esta tabla se divide en tres columnas que representan el estado de la actividad:

- Por hacer.
- Haciendo.
- Terminado.



Al inicio del Sprint todas están en la primera columna. Cuando una tarea pasa a la segunda columna, el Scrum Master y el Product Owner son notificados respecto a qué está haciendo cada miembro del equipo y cuánto tiempo lleva trabajando en dicha tarea. Al finalizar, esta debe cambiarse a la última columna. Esto quiere decir que está listo para que se hagan las pruebas necesarias al producto terminado en esa tarea.

Definición de "Listo" /Definition of Done

Todo equipo eficaz y ágil tiene ciertos acuerdos que deben cumplirse antes de dar por finalizado un proyecto. Estos son:

- Todas las tareas están completas.
- Revisión de lo completado
- Pruebas realizadas a cada elemento desarrollado.
- Revisión por parte de los clientes (que cumpla sus necesidades).
- La revisión de las condiciones de aceptación por parte del Product Owner.

Estas herramientas son útiles, no sólo durante un Sprint, sino también a lo largo del proyecto, pues ayudan al equipo a entender el porqué de cada actividad. Además, son visibles para el equipo y para los externos.



Scrum es un proceso en el que se aplican de manera regular un conjunto de buenas prácticas para trabajar colaborativamente, en equipo, y obtener el mejor resultado posible de un proyecto. Estas prácticas se apoyan unas a otras y su selección tiene origen en un estudio de la manera de trabajar de equipos altamente productivos.

En Scrum se realizan entregas parciales y regulares del producto final, priorizadas por el beneficio que aportan al receptor del proyecto. Por ello, Scrum está especialmente indicado para proyectos en entornos complejos, donde se necesita obtener resultados pronto, donde los requisitos son cambiantes o poco definidos, donde la innovación, la competitividad, la flexibilidad y la productividad son fundamentales.

Scrum también se utiliza para resolver situaciones en que:

- no se está entregando al cliente lo que necesita
- cuando las entregas se alargan demasiado
- los costes se disparan o la calidad no es aceptable
- cuando se necesita capacidad de reacción ante la competencia
- cuando la moral de los equipos es baja y la rotación alta



- cuando es necesario identificar y solucionar ineficiencias sistemáticamente, o
- cuando se quiere trabajar utilizando un proceso especializado en el desarrollo de producto.

El Proceso en Scrum

En Scrum un proyecto se ejecuta en ciclos temporales cortos y de duración fija (iteraciones que normalmente son de 2 semanas, aunque en algunos equipos son de 3 y hasta 4 semanas, límite máximo de feedback de producto real y reflexión). Cada iteración tiene que proporcionar un resultado completo, un incremento de producto final que sea susceptible de ser entregado con el mínimo esfuerzo al cliente cuando lo solicite.

El proceso parte de la lista de objetivos/requisitos priorizada del producto, que actúa como plan del proyecto. En esta lista el cliente (Product Owner) prioriza los objetivos balanceando el valor que le aportan respecto a su coste (que el equipo estima considerando la Definición de Hecho o Trabajo Terminado) y quedan repartidos en iteraciones y entregas.

Las actividades que se llevan a cabo en Scrum son las siguientes (los tiempos indicados son para iteraciones de 2 semanas):



Planificación de la iteración

El primer día de la iteración se realiza la reunión de planificación de la iteración. Esta tiene dos partes:

Selección de requisitos (2 horas). El cliente (Product Owner) presenta al equipo la lista de requisitos priorizada del producto o proyecto. El equipo pregunta al cliente las dudas que surgen y selecciona los requisitos más prioritarios que prevé que podrá completar en la iteración, de manera que puedan ser entregados si el cliente lo solicita.

Planificación de la iteración o sprints (2 horas). El equipo elabora la lista de tareas de la iteración necesarias para desarrollar los requisitos seleccionados. La estimación de esfuerzo se hace de manera conjunta y los miembros del equipo se autoasignan las tareas, se autoorganizan para trabajar incluso en parejas (o grupos mayores) con el fin de compartir conocimiento (creando un equipo más resiliente) o para resolver juntos objetivos especialmente complejos.

Ejecución de la iteración

Cada día el equipo realiza una reunión de sincronización (15 minutos), normalmente delante de un tablero físico o pizarra (Scrum Taskboard). Muchos utilizan el sistema



Kanban, el cual, es muy recomendable. El equipo inspecciona el trabajo que el resto está realizando (dependencias entre tareas, progreso hacia el objetivo de la iteración, obstáculos que pueden impedir este objetivo) para poder hacer las adaptaciones necesarias que permitan cumplir con la previsión de objetivos a mostrar al final de la iteración. En la reunión cada miembro del equipo responde a tres preguntas:

¿Qué he hecho desde la última reunión de sincronización para ayudar al equipo a cumplir su objetivo?

¿Qué voy a hacer a partir de este momento para ayudar al equipo a cumplir su objetivo?

¿Qué impedimentos tengo o voy a tener que nos impiden conseguir nuestro objetivo?

Durante la iteración el Facilitador (Scrum Master) se encarga de que el equipo pueda mantener el foco para cumplir con sus objetivos.

Elimina los obstáculos que el equipo no puede resolver por sí mismo.

Protege al equipo de interrupciones externas que puedan afectar el objetivo de la iteración o su productividad.



Durante la iteración, el cliente junto con el equipo refinan la lista de requisitos (para prepararlos para las siguientes iteraciones) y, si es necesario, cambian o replanifican los objetivos del proyecto (10%-15% del tiempo de la iteración) con el objetivo de maximizar la utilidad de lo que se desarrolla y el retorno de inversión.

Inspección y adaptación

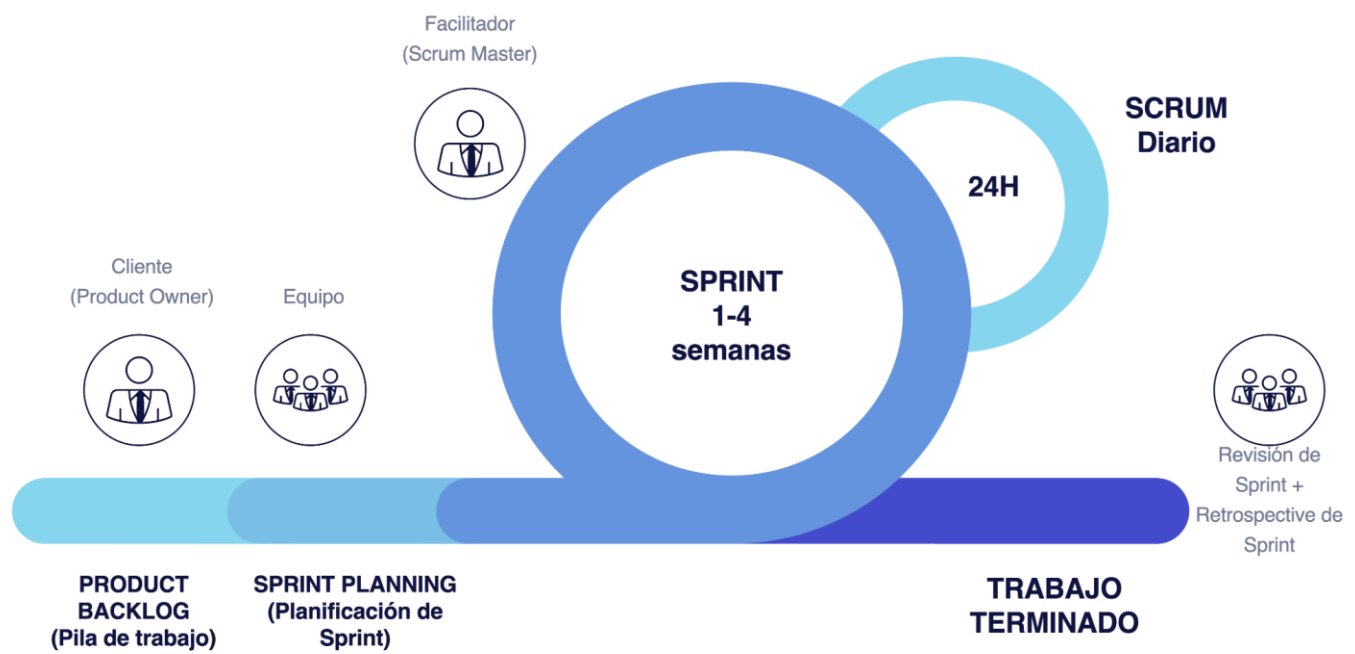
El último día de la iteración se realiza la reunión de revisión de la iteración. Tiene dos partes:

- Revisión (demostración) (1,5 horas). El equipo presenta al cliente los requisitos completados en la iteración, en forma de incremento de producto preparado para ser entregado con el mínimo esfuerzo. En función de los resultados mostrados y de los cambios que haya habido en el contexto del proyecto, el cliente puede realizar las adaptaciones necesarias de manera objetiva, ya desde la primera iteración, replanificando el proyecto.
- Retrospectiva (1,5 horas). El equipo analiza cómo ha sido su manera de trabajar y cuáles son los problemas que podrían impedirle progresar adecuadamente, mejorando de manera continua su productividad. El Facilitador se encargará de eliminar o escalar los



obstáculos identificados que estén más allá del ámbito de acción del equipo.

SCRUM





REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

<https://concepto.de/emprendimiento/>,

<https://www.gerencie.com/emprendimiento.html>,

<https://pronetwork.mx/magazine/importancia-comunicacion-emprendedores/>,

<https://cepymenews.es/claves-comunicacion-emprendedor/>,

<https://marketingconcafe.com/emprendimiento/comunicacion-para-emprendedores/>,

<https://www.clubemprendedoresmalaga.es/wp-content/uploads/Plan-de-Comunicaci%C3%B3n-para-Emprendedores.pdf>,

<https://karinacastro.com/comunicacion-efectiva/>,

<https://www.crehana.com/blog/negocios/reuniones-efectivas-de-trabajo/>,

<https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/como-realizar-reuniones-efectivas-con-tu-equipo-y-reducir-el-desperdicio-de-papel/>,

<https://blog.epayco.com/emprendimiento/abc-de-finanzas-para-emprendedores/>,

<https://www.solunion.es/blog/la-importancia-de-una-educacion-financiera-para-mejorar-el-emprendimiento/>,

<https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>,

https://formalizatunegocio.org/honduras/guia_legal_cap/?cap=2&subcap=0&inciso=0,

<https://proyectosagiles.org/como-funciona-scrum/>,

<https://proyectosagiles.org/definicion-de-hecho-definition-of-done/>,

https://platzi.com/blog/metodologia-scrum-fases/?fb_comment_id=871870762906431_872603689499805&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=18798607679&utm_adgroup=&utm_content=&gclid=CjwKCAiAh9qdBhAOEiwAvxlokwuGC_fhPsQs9cv21_cafSPx5qgv-7KaRGYsGYASmWlvZd8HTnyRMBoCpt8QAvD_BwE&gclsrc=aw.ds,

<https://efiempresa.com/blog/efiempresa-marketing-para-emprendedores/>,

<https://www.emprenderalia.com/los-10-mandamientos-del-marketing-para-emprendedores/>,

<https://aprende.com/blog/emprendimiento/marketing-para-emprendedores/importancia-del-marketing-en-el-emprendimiento/>,



SCOUTS
Honduras