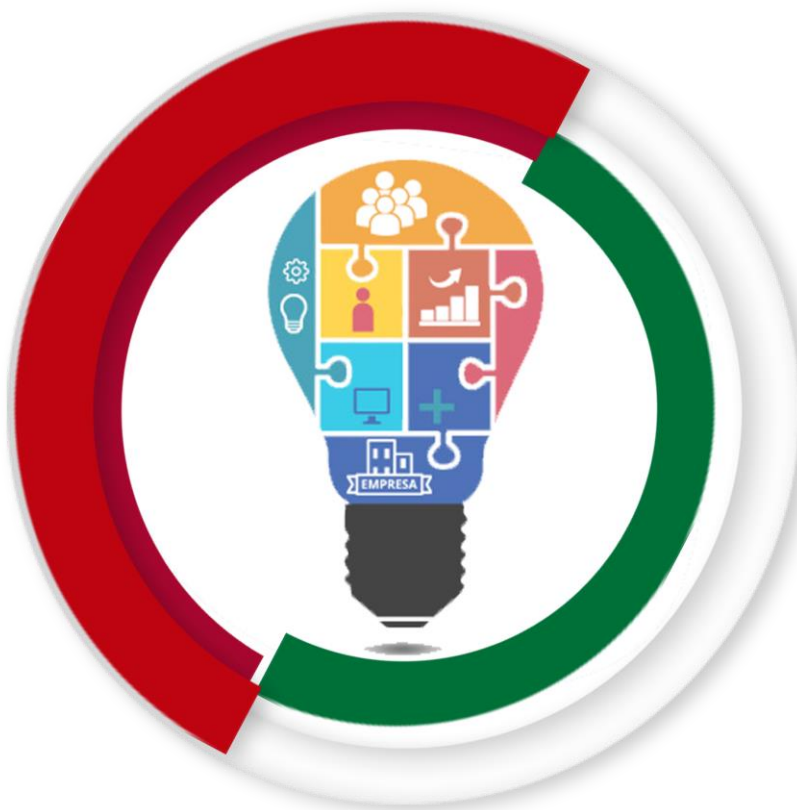




MANUAL PARA LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE RECIENTE CREACIÓN



SISTEMA
DE FINANCIAMIENTO
PARA EL DESARROLLO



Contenido

Introducción.....	4
Módulo I: Crea tu Empresa.....	6
Tipos de Emprendedores.....	9
Identificación de Oportunidades de Negocio	11
Caja de Ideas.....	14
Módulo II: De la Idea al Negocio.....	17
Identificación de Clientes	17
Mapa de empatía.....	19
Segmentación de Mercado	22
Conoce tu Mercado.....	25
Estrategia para tu Negocio.....	26
Producto.....	26
Precio	27
Promoción	30
Plaza	32
Módulo III: Modelo de Negocio Canvas	35
Bloque 1: Segmento de Clientes.....	36
Bloque 2: Propuesta de Valor	39
Bloque 3: Canales de Distribución y Comunicación	42
Bloque 4: Relaciones con Clientes.....	43
Bloque 5: Fuentes de Ingreso	45
Bloque 6: Recursos Clave.....	47
Bloque 7: Actividades Clave.....	48
Bloque 8: Socios Clave	49
Bloque 9: Estructura de Costos.....	51



Contenido

Módulo IV: Plan Financiero.....	55
Estados Financieros	62
Estado de Resultados	63
Balance General	70
Indicadores de Desempeño	75
Período de Retorno.....	79
Retorno de Inversión.....	80
 Módulo V: Programa de Incubación en Línea	 82
Módulo 1: Crea tu Empresa	85
Módulo 2: Tu Plan de Negocios	88
Módulo 3: Recursos para Operar tu Negocio	95
Módulo 4: Cómo Obtener un Crédito.....	98
Módulo 5: Modelo de Negocio.....	99

MANUAL PARA LA INCUBACIÓN DE EMPRESAS DE RECIENTE CREACIÓN

Este Manual está dirigido a todos aquéllos jóvenes interesados en convertir una buena idea en un negocio exitoso.

Los contenidos de este Manual, te ayudarán como emprendedor a cuestionar y validar varios supuestos para el éxito de tu negocio, haciendo que deseches, continúes o en la mayoría de los casos mejores tu idea de negocio.

Si bien el presente documento incluye consideraciones conceptuales, los contenidos tienen un enfoque práctico. El Manual está diseñado para que sea utilizado como herramienta de trabajo por lo que cada uno de los módulos incluye ejercicios que te ayudarán a validar tu idea de negocio.

El Manual está integrado por los siguientes cinco módulos.

Módulo I: Crea tu empresa

En este módulo, conocerás las características de los emprendedores, los tipos de emprendedores que existen y, finalmente, descubrirás cuáles son las técnicas para identificar ideas de negocio.

Módulo II: De la idea al negocio

En este segundo módulo aprenderás a identificar quiénes son tus clientes, esto te permitirá ofrecer un producto o servicio que cubra sus necesidades, y con ello, asegurar el futuro de tu idea de negocio.

Módulo III: Modelo de negocio Canvas

Una vez que has definido quiénes son tus clientes, en este módulo aprenderás a utilizar la herramienta Modelo de negocio Canvas para describir, visualizar, analizar y mejorar tu idea.

Módulo IV: Plan financiero

Ahora que cuentas con el modelo Canvas de tu negocio, es importante conocer lo que sucede financieramente hablando. En este módulo aprenderás a realizar un plan financiero tomando en cuenta los ingresos, o entradas de dinero, y los gastos, es decir, las salidas de dinero, lo que te ayudará en la toma de decisiones de tu negocio.

Módulo V: Programa de incubación en línea (PIL)

El PIL es un curso en línea, dirigido a los emprendedores que cuentan con una idea de negocio en los sectores de comercio, servicios o industria. En este módulo te diremos en qué consiste este curso y porque es importante que lo tomes si quieres obtener financiamiento para iniciar tu negocio.

En el Sistema de Financiamiento para el Desarrollo del Estado de San Luis Potosí (SIFIDE) contamos con diferentes opciones de financimientto y capacitación para los emprendedores y empresarios del Estado, por lo que una vez que concluyas el programa de incubación en línea (PIL), eres candidato para participar en el programa Crédito Joven con reducción de tasa, el cual ofrece financiamientos para que jóvenes como tú puedan iniciar su negocio, para conocer más sobre este programa ingresa a la página www.sifide.gob.mx.

Módulo I: Crea tu Empresa

Antes de empezar a hablar de empresas y su creación es pertinente hablar de los emprendedores, quiénes son, qué características comparten, qué tipos de emprendedores hay, y cómo es posible identificar una oportunidad de negocio.

Pero primero, **¿tienes perfil de emprendedor?** Te invitamos a contestar las siguientes preguntas que te ayudarán a averiguarlo.

¿Qué problema quieres resolver?

Dicho problema ¿Le duele al “mundo” o te duele a ti?

☐

Al mundo

☐

A mí

Si le duele al mundo, especifica ¿a quiénes?

¿Alguien más te acompañará con el emprendimiento de tu negocio?

¿Con qué propósito quieres iniciar tu negocio?

¿A qué te dedicas actualmente?

Menciona 3 fortalezas de tu carácter

1. _____
2. _____
3. _____

Menciona 3 debilidades de tu carácter

1. _____
2. _____
3. _____

Menciona 3 cosas en las que te consideras muy bueno

1. _____
2. _____
3. _____

Menciona 3 cosas que te apasionan

1. _____
2. _____
3. _____

Cómo te podrás haber dado cuenta ser emprendedor no es tarea sencilla, ni todo el mundo está preparado para ello pues crear una empresa es una aventura que requiere ciertas capacidades y características. Entonces, *¿quién es un emprendedor?*

Para contestar esta pregunta te compartimos la siguiente definición:

Emprendedor, ra

Persona que identifica una oportunidad de negocio y decide organizar los recursos necesarios para ponerla en marcha en su futura empresa.

Ahora que tenemos una definición de emprendedor (ra), ha llegado el momento de analizar las conductas que caracterizan a las personas emprendedoras ¿en cuántas de ellas te ves reflejado?

Pasión. - Quiere decir entregarse en cuerpo y alma para lograr sus metas. El emprendedor necesita sentir pasión por su negocio pues es lo que lo sacará adelante en tiempos difíciles.

Un ejemplo de la pasión que puede sentir un emprendedor la vimos reflejada en Steve Jobs creador de la empresa Apple y Pixar Animation Studios quien en su último discurso en la Universidad de Stanford señaló textualmente que:

“La única forma de hacer bien un trabajo es amando lo que haces. Si todavía no lo has encontrado, sigue buscando. No desespere. Como en el amor, sabrás cuando lo has encontrado”.

Visión. - Implica saber hacia dónde quiere llegar con su negocio. El emprendedor debe tener un plan y visualizar los pasos que tiene que dar para lograr los resultados que se ha planteado.

Por ejemplo, los emprendedores que crearon el Cirque du Soleil tuvieron la visión de crear atracciones antes desconocidas en el mercado de los circos. Su empresa se dirigió a un grupo de clientes distinto, adultos y clientes corporativos, dispuestos a pagar un precio más alto que aquel de los circos tradicionales, a cambio de una experiencia de entretenimiento nunca antes vista.

Los emprendedores de Cirque du Soleil tuvieron la visión de crear un circo premium, es decir, un circo de primer nivel.

Creatividad e innovación. - Un emprendedor no sólo necesita creatividad e innovación para lanzar un negocio, sino para mantenerlo pues necesita ideas “frescas” para hacer llegar su producto a los clientes, para desarrollar nuevos productos o servicios, e inclusive para ser más competitivo.

Un ejemplo que resultó a partir de la creatividad y la innovación fue Starbucks, que revolucionó la industria de las cafeterías. En lugar de sólo vender “café”, el fundador de Starbucks, Howard Schultz, le apostó a la experiencia de tomarlo.

¿Cómo desarrolló este concepto? En sus propias palabras, Schultz cuenta que en un viaje a Europa conoció el romanticismo y encanto de las cafeterías italianas, de ahí le vino la idea de crear un espacio adicional al hogar y al trabajo, en donde la gente

pudiera relajarse, socializar e incluso trabajar. Esto es el Starbucks que hoy conocemos.

Sentido de oportunidad. - Las oportunidades aparecen todos los días, pero sólo los emprendedores tienen la capacidad de identificar las necesidades y problemas de las personas que les rodean y ofrecer soluciones ¿Quién hubiera imaginado poder vender en todo el mundo desde un solo lugar y sin un solo almacén? ¿Cómo podríamos romper las barreras que nos impiden hacerlo?

Hubo un emprendedor llamado Jack Ma que rompió estas barreras y creó Ali Baba, actualmente la comercializadora por internet más grande del mundo que no tiene un solo almacén. El gran logro de este emprendedor fue identificar las barreras que existían y crear un modelo de negocio de ventas por internet que conectara a los clientes con proveedores de cualquier parte del mundo.

Tipos de Emprendedores

Aunque todos los emprendedores son únicos, existen ciertas características que te ayudarán a identificar tus fortalezas, lo que te permitirá que las posibilidades de éxito del negocio que estas por emprender sean mayores.

El emprendedor del estilo de vida

Estas personas se caracterizan por promover el emprendimiento, tienen muchas ideas acerca de lo que es ser emprendedor, pero en realidad en la actualidad no están desarrollando ningún proyecto emprendedor por cuenta propia.

Normalmente estos emprendedores aportan mucho más por el lado de consultoría y asesoría que en la operación. Aquí podemos encontrar a muchos emprendedores cuyos negocios prosperaron y ahora son empresas consolidadas.





El emprendedor del flujo de efectivo

Este tipo de emprendedor no hace nada que no sea pensar en el dinero. En general eso es algo bueno para un emprendedor, pero algunas personas exageran en este aspecto. El emprendimiento se trata de eso, pero también se trata de la innovación, de inspirar a tu equipo, pensar más allá y construir algo de la nada.

El emprendedor por un mundo mejor

Este tipo de emprendedor no está involucrado en el emprendimiento por el dinero sino para hacer de este mundo un lugar mejor. Esta es una meta increíble, siempre y cuando tu primer enfoque sea el hacer de tu negocio un lugar más exitoso y luego usar ese éxito para hacer del mundo un lugar mejor y no a la inversa.



¿Te reconociste en alguno de estos tipos de emprendedor? Seguramente no fue al 100% ¿Cierto? Lo más probable es que nadie lo haga. Seguramente todos tenemos algo de cada uno de los diferentes tipos de emprendedor.



De nuevo, recuerda que ser un emprendedor no es algo que esté totalmente definido. Todos balanceamos nuestra vida y es importante tratar de estar alejados de los extremos. Algunos días seremos el emprendedor del estilo de vida, otros el emprendedor del flujo de efectivo y algunos otros el emprendedor por un mundo mejor.

Ser un emprendedor significa ser diferente en diferentes momentos, lo cual lo hace un estilo de vida retador, pero nunca aburrido.

Identificación de Oportunidades de Negocio

A continuación, vamos a exponer los métodos más efectivos para la identificación de oportunidades de negocio, para que, cuando se presenten, estés alerta y preparado para tomarlas. Esto te ayudara a crear y definir la idea de negocio que desees emprender.

El primer método consiste en la *identificación de personas que no encuentran su necesidad plenamente satisfecha* a través de los distintos productos o servicios ofrecidos en su mercado.

Este método implica identificar a personas cuyas necesidades sólo se encuentran parcialmente resueltas, es decir, que, aunque pueden resolver la base de su necesidad, no están del todo satisfechos con lo que se les ofrece actualmente.

Esta situación, por ejemplo, la podemos apreciar en la industria de transporte terrestre. Anteriormente, los servicios que se ofrecían por las distintas empresas de transporte terrestre eran muy similares y poco diferenciados.

La empresa de autobuses ETN identificó que existían personas que demandaban un mejor servicio y que estaban dispuestas a pagar más por transportarse de un lugar a otro. A partir de ese momento, ETN comenzó a ofrecer servicios de transporte terrestre con asientos más amplios, con servicio de cine y con otras amenidades, siendo hoy una de las empresas más exitosas en el transporte terrestre de primera clase en nuestro país.



Con este método también nos referimos a identificar *aspectos en los mercados que pueden ser mejorados* y que permitan a las personas acceder más fácilmente a productos o servicios.



Por ejemplo, hace tiempo los restaurantes se limitaban a ofrecer comida exclusivamente en sus instalaciones. Hubo alguien que identificó que se le podía sacar más provecho a la industria de comida y ofreció el servicio de comida a domicilio. Tal fue el caso de Dominos Pizza que revolucionó la industria de la pizza y hoy todas las pizzerías ofrecen ese servicio.

Otro ejemplo lo encontramos en las páginas de internet de reserva de hoteles en línea, que permiten a las personas identificar rápidamente distintas opciones de hoteles y reservarlos en el momento.

Otro método para identificar oportunidades de negocio consiste en *analizar a un tipo específico de clientes* que comparten características similares y ofrecerles un producto o servicio destinado exclusivamente a ellos.



Por ejemplo, los llamados kidults, que son niños y niñas de 8 a 12 años que a pesar de su edad tienen actitudes y gustos de adultos, a diferencia de los niños de antes, tienen mayor acceso a la información por lo que están más involucrados con la realidad, influyen en las decisiones de compra, usan la tecnología para socializar, hacer sus tareas y divertirse; tienen celulares y aprecian las experiencias que los hagan sentirse grandes.

Este segmento de mercado está consumiendo productos o servicios para adultos en versión infantil, ropa, gadgets, servicios de spa o cosméticos para niñas.

Ahora bien, uno de los métodos más poderosos para identificar negocios viables se orienta en *identificar las necesidades de la vida diaria* que hagan que una persona se sienta frustrada.

La mejor forma de identificar las frustraciones es a través de la experiencia personal o la de alguien cercano que sufre dicha frustración.

En la Ciudad de México, por ejemplo, una frustración común de las personas es que sus automóviles no puedan circular todos los días debido a las contingencias ambientales derivadas de la contaminación en esa ciudad.



Esto obliga a las personas a utilizar otros medios de transporte para llegar a sus trabajos como lo es el metro. Un producto que ha satisfecho esta frustración son los automóviles híbridos o eléctricos que pueden circular todos los días. Evidentemente, hay una demanda tremenda por este tipo de automóviles que, aunque sean más caros, la gente está dispuesta a comprarlos para dar alivio a su frustración de no poder circular algunos días de la semana.

Uno de los aspectos que más rápido influye en el lanzamiento de nuevos negocios es la *aparición de tecnologías disruptivas* como es el caso del internet, que además de ser por sí una industria innovadora, impactó considerablemente a otras industrias.



A partir de la introducción del correo electrónico, el correo postal casi desapareció. A partir de la introducción del GPS y los teléfonos inteligentes, el uso de mapas carreteros paso a la extinción. Antes para ir a un lugar desconocido, las personas llevaban su mapa, hoy ya no es necesario, basta con tener un GPS que te guíe a tu destino. En la industria médica, el internet ha permitido dar consultas médicas a distancia.

Por otro lado, *las leyes y regulaciones pueden ser los parámetros* para el desarrollo de una gran cantidad de ideas de negocio.

Por ejemplo, anteriormente la generación y comercialización de energía estaba reservada al Gobierno. Hoy, gracias al cambio en la normatividad, los particulares pueden participar en estas actividades, lo que ha derivado en el desarrollo de nuevas tecnologías de generación de energía limpia, como es el caso de paneles solares.

A fin de detectar oportunidades derivadas de un cambio en la normatividad, es necesario estar muy atento a la *aparición de nuevas leyes y reformas normativas*, y reaccionar rápido.

Incluso, en algunos casos, la normatividad ha obligado a los particulares al consumo de productos que todavía no existen, creando con ello oportunidades. Tal es el caso de la facturación y la contabilidad electrónica, que derivó en el desarrollo de softwares especializados. Anteriormente, los particulares usaban facturas impresas.



Hoy, debido a los cambios en la normatividad, ya no pueden hacerlo, viéndose obligados a facturar electrónicamente y por ende a contratar a un proveedor que los auxilie para hacerlo.

En el ámbito de comercialización, basta observar el caso de la *incorporación de los tratados del libre comercio con América del Norte, Europa y Asia*, los cuales han abierto posibilidades infinitas de importación y exportación de productos para atender a millones de clientes potenciales.

Y con la importación y exportación de productos y materia prima, los costos de producción se han reducido notoriamente ¿Quién no ha visto un producto chino que compita en precio y calidad con otros productos?



Un ejemplo de esto se dio en la industria de la telefonía celular, cuando ésta apenas comenzaba, pues tener un teléfono celular era excesivamente caro. Sólo una parte muy reducida de la población podía acceder a este producto.

Como consecuencia del desarrollo de la industria de telefonía celular, los costos de producción fueron reduciéndose poco a poco, lo que ha permitido que casi cualquier persona pueda acceder a un teléfono celular.

En este sentido, si apreciamos que los costos de producción están cambiando en alguna industria, sabremos que puede ser un buen momento para participar en esta industria. Siguiendo con el ejemplo de telefonía celular, bien podría abrirse un centro de distribución de telefonía, un centro de reparación de teléfonos móviles, entre muchas otras oportunidades.

Caja de Ideas

La “Caja de ideas” es una herramienta que apoya la generación de ideas mediante cuatro cuadrantes que te ayudarán a dar forma y sentido a tu negocio.

 Nombre de la idea, producto o servicio	
Problema que resuelve:	Clientes potenciales:
Cómo funciona:	Dibujo:

El objetivo de esta herramienta es *materializar tu idea, producto o servicio* al contestar las siguientes preguntas:



¿Cuál es el problema que tu idea, producto o servicio busca resolver?



¿Quiénes son o serán tus clientes potenciales?



¿Cómo funciona tu idea, producto o servicio?



¿Con qué imagen o dibujo visualizas tu idea, producto o servicio?

Imagina que tenemos una idea de negocio que consiste en ofrecer un servicio de entrega rápida pero no tenemos claro cómo lo vamos a hacer. Para ello, utilizamos la caja de ideas.

Entrega-dron

Problema que resolver:	Clientes potenciales:
Actualmente, la vida en las grandes ciudades es muy complicada. El tiempo es insuficiente para llevar a los niños, ir al trabajo, hacer de comer, hacer el super. Simplemente el tráfico y las distancias lo hacen imposible. Se requieren servicios que lleven todo a domicilio, ya sean medicinas, invitaciones, paquetes y documentos importantes, y que además utilicen los beneficios de la tecnología.	• Personas que trabajan en oficinas y corporativos. • Amas de casa • Personas de la tercera edad

Cómo funciona:

- El servicio funciona a través de drones, los cuales son el vehículo de entrega.
- Para contar con el servicio nuestros clientes deben descargar una aplicación en su celular por medio de la cual se solicita el servicio y se detecta su ubicación y tiempo de entrega.
- El cobro se hace por medio de la aplicación y también, por medio de la aplicación, se da el seguimiento a la entrega.

Dibujo:



Ahora que ya sabes qué es un emprendedor, cuáles son sus características y cómo puedes identificar una oportunidad de negocio viable, es momento de revisar aquellos elementos que te ayudarán a robustecer tu idea de negocio para, en un segundo momento, plasmarla en un modelo de negocio.

Módulo II: De la Idea al Negocio

No puede haber negocio sin clientes, por ello, es fundamental identificar y conocer a los clientes que tienen más probabilidades de comprar tus productos o servicios.

En este segundo módulo, aprenderás a identificar el segmento de clientes de tu negocio, esto te permitirá ofrecer un producto o servicio que cubra sus necesidades, y con ello, asegurar el futuro de tu negocio.

Si estás listo, te propongo respondamos la siguiente pregunta: *¿Cómo identifico a mis clientes?*

Identificación de Clientes

Lo primero que debes entender es quien es tu cliente potencial. Para lograrlo, te proponemos dos herramientas:

1. Personas
2. Mapa de empatía.

Personas

Esta herramienta consiste en *hacer descripciones detalladas de clientes imaginarios de tu producto o servicio*, tomando como referencia estereotipos de personas reales.

Veamos un ejemplo:



El equipo de fútbol de la ciudad quiere vender bonos para la siguiente temporada. Los bonos le permiten al aficionado asistir a todos los partidos de la temporada y ahorrarse hasta un 30 treinta por ciento del precio total si en cambio comprara su boleto cada partido.

Para el equipo de fútbol la venta de bonos implica garantizar la venta de boletos y asegurar un cupo mínimo de aficionados para cada partido.

El equipo de fútbol quiere saber quiénes son sus clientes a fin de establecer los precios de los bonos, los lugares en dónde los promocionará y sobretodo si existen aficionados dispuestos a comprarlos.

Para crear a la “*Persona*” que comprará los bonos, el equipo de fútbol se basa en los siguientes datos:

- 70% de todos los aficionados son hombres.
- 50% usa el transporte público para llegar al estadio.
- 55% de los aficionados compra bebidas en el estadio.
- 85% de los asistentes son aficionados del equipo local.

Con estos datos, es posible crear a nuestra “*Persona*”.

Persona: Luis González

- Luis tiene 40 años.
- Luis trabaja en la zona industrial.
- Luis está casado y tiene dos hijos.
- Luis vive en el centro de la ciudad y es un fan del equipo local.
- Luis acude con sus amigos a ver el fútbol y le encanta beber cerveza con ellos.
- Por lo general, Luis conduce su auto a los partidos.



La herramienta “*Personas*” puede ser muy útil para el éxito de tu negocio pues *permite tomar decisiones* teniendo en cuenta las necesidades de quienes serán tus clientes.

Además, con esta herramienta se le *da una “cara” a tus clientes*, generando más empatía y comprensión sobre quien va a utilizar el producto o servicio.

Al utilizar la herramienta “Personas” se te recomienda que asignes:

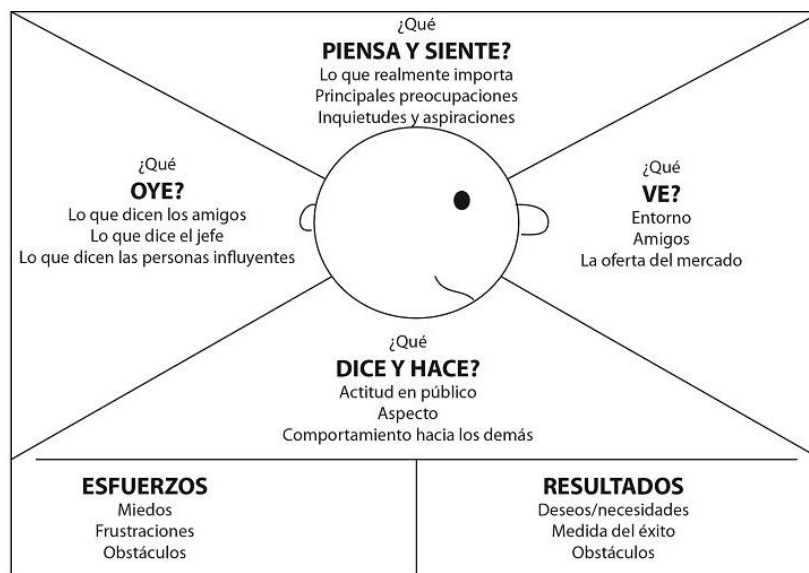
- Nombre
- Estado civil
- Ocupación
- Gustos
- Hobbies

Y finalmente, no olvides utilizar una foto para darle más realce a la “Persona” que has creado.

Mapa de empatía

El mapa de empatía es una herramienta que se utiliza para *identificar las características de nuestros clientes “al ponernos en su lugar”* con el fin de adecuar nuestros productos y servicios a sus necesidades.

Esta herramienta se divide en seis partes para describir con precisión a los clientes. Cada una de las partes, responde a una pregunta.



- ¿Qué **OYE** tu cliente?

Qué le dicen sus amigos, sus familiares, sus jefes; de dónde recibe publicidad; qué medio de publicidad escucha...

- ¿Qué es lo que tu cliente **VE**?

Cuál es su entorno y cómo es; quiénes son sus amigos; qué productos o servicios ya conoce...

- ¿Qué **DICE** y **HACE** tu cliente?

Qué aspecto tiene; cómo se comporta en público; cuál es su actitud hacia los productos o servicios que ya conoce...

- ¿Qué **PIENSA** y **SIENTE** tu cliente?

Qué es lo que realmente cuenta para él; cuáles son sus preocupaciones, sueños y aspiraciones...

A partir de las respuestas a estas cuatro preguntas se obtienen las respuestas de las últimas dos partes:

- ¿Cuáles son los **ESFUERZOS** que realiza tu cliente?

Cuáles son los obstáculos que enfrenta; cuáles son sus frustraciones; a qué le tiene miedo; que riesgos no asumirá...

- ¿Cuáles son los **RESULTADOS** que espera obtener tu cliente?

Cuáles son sus deseos; qué necesita realmente; cómo mide el éxito; cómo puede alcanzar sus objetivos...

A continuación, presentamos el cuadro de Mapa de Empatía sobre el cual aplicamos un ejemplo que te ayudará a comprender de manera práctica cómo se utiliza.

Te recomendamos que no uses esta herramienta solo pues se trata de una herramienta colaborativa por lo que es muy importante que le preguntes a quienes consideras como clientes sobre sus necesidades, sentimientos y preocupaciones.

Ejemplo: Recuerdas a Luis González nuestro aficionado de fútbol, veamos cómo sería su mapa de empatía





Finalmente, recuerda que:

Es probable que tengas diferentes tipos de clientes. No intentes trazar 1 perfil para todos tus clientes. Necesitas crear un perfil para cada segmento de clientes.

¿Para qué sirve el mapa de empatía?

El mapa de empatía es útil para:

- Mejorar productos existentes y adaptarlos a las necesidades reales de los clientes.
- Guiar el lanzamiento de productos futuros con el fin de que se enfoquen en lo que, realmente importa para los clientes.
- Identificar las debilidades de los productos, que ofrece tu negocio y brindar una solución a dichas debilidades.
- Establecer una estrategia de comunicación y publicidad enfocada en los clientes.

Segmentación de Mercado

Con segmentación de mercado nos referimos a *catalogar a los clientes* en razón de su perfil demográfico y su perfil psicográfico.

Por perfil demográfico hablamos de su: *edad, sexo y nivel socio-económico*.



Recuerda que el nivel socio-económico mide la posición económica y social de la persona tomando como base el ingreso, la educación y la ocupación.

Por perfil psicográfico nos referimos a su *estilo de vida, personalidad, motivaciones e intereses*.

Al conocer estos dos perfiles, es posible segmentar a los distintos consumidores, es decir, dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños de consumidores que compartan los mismos perfiles, y tengan características y necesidades similares.

¿Tienes claro cuál es tu segmento de clientes o quiénes son tus clientes potenciales?

1. Describe su perfil demográfico

2. Describe su perfil psicográfico

Por ejemplo, en un negocio de venta de autos deportivos de lujo, los clientes no serán todos aquellos interesados en comprar automóviles, sino sólo un segmento de clientes, integrado por personas interesadas por los autos deportivos y que además tengan los recursos para adquirirlos.

Pensemos en las personas que compran libros, este mercado contiene diversos segmentos de clientes, tenemos por ejemplo, libros infantiles, libros de viaje, libros de cocina, libros de ciencia ficción, entre otros.

Ahora bien, dentro de un segmento de mercado, podemos encontrar nichos, es decir, porciones más pequeñas de clientes con necesidades específicas que no son del todo cubiertas.

Retomando el ejemplo de los libros, podemos considerar como nichos de mercado a los clientes que buscan libros con recetas para postres de chocolate o libros para niños menores de 3 años o libros que enseñan a personas mayores a manejar la tecnología.



Recuerda que: Al definir al segmento de clientes, lo que buscamos es identificar el perfil demográfico y psicográfico del cliente que comprará nuestros productos o servicios. Las herramientas “Personas” y “Mapa de empatía” son muy útiles para lograr este objetivo.

No todos los clientes son individuos, muchos clientes son también otros negocios o empresas.

Por ejemplo, el negocio que se dedica a fabricar las cintas transportadoras que encontramos en las cajas del supermercado y que ayudan a las cajeras a marcar los precios de los productos, sólo vende las cintas transportadoras a otros negocios, como son supermercados y tiendas departamentales.

Esto quiere decir que *si le vendes a un distribuidor, mayorista o fabricante, tu cliente es un negocio y no un consumidor individual*. Las empresas como clientes pueden describirse de la misma manera que se describiría a una persona. Las empresas vienen en una *variedad de tamaños y niveles de ingresos*. Al igual que los consumidores, también tienen ciclos de compra, gustos y preferencias.

No olvides que si tu cliente es otro negocio, *ese negocio puede no necesariamente ser el cliente final de tu producto o servicio*. El cliente final es el consumidor final, es decir, la persona que usa el producto o servicio.

Por ejemplo, si un negocio se dedica a fabricar estufas y las estufas las vende directamente a tiendas departamentales, el cliente final es el cocinero que realmente usa la estufa.

Es muy probable que nuestra primera definición del cliente potencial sea ambigua y más bien se trate de una estimación.

Por ejemplo, imagina que tus clientes potenciales son "profesionistas". Esta es una estimación bastante amplia. Pero *en la medida que utilices las herramientas de "Personas" y "Mapa de empatía" podrás llegar a conocer más a detalle a tu cliente potencial*. En este ejemplo, puede surgir la imagen de un "abogado, médico o ingeniero, que tiene entre 30 y 45 años de edad, está casado y tiene dos hijos".

Las preguntas básicas que te recomendamos responder acerca de tus *clientes potenciales* son:



¿Cuáles son sus características demográficas: edad, educación, nivel de ingresos?



¿Cuáles son sus hábitos de compra?



¿Qué es lo que compran? ¿Cuándo? ¿Cómo?



¿Cómo escuchan los clientes acerca de tus productos y servicios? ¿Tus clientes compran en base a anuncios de televisión, revistas, publicidad en Internet, recomendaciones de boca en boca?



¿Cómo puede tu nuevo negocio satisfacer las necesidades de los clientes?

Conoce tu Mercado

Tener claridad sobre el segmento de clientes que se pretende atender no es suficiente para lanzar un negocio. A su vez, es necesario realizar un *estudio de mercado*.



El estudio de mercado es una herramienta que nos permite tener claridad del *número de clientes potenciales de un producto o servicio, en un lugar y tiempo determinados*. A su vez, ayuda a saber el precio que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio y si sus características y funciones cubren o no las necesidades de los clientes potenciales.

Recuerdas el ejemplo de los autos deportivos, a través de un estudio de mercado se podría obtener la siguiente información:



¿Cuáles fueron los niveles de ventas de autos deportivos en el año anterior en el lugar de operación del negocio?



¿Cuál es el crecimiento de la industria de los autos deportivos en México?



¿Qué negocios y marcas de autos deportivos existen en el mercado?



¿Qué niveles de ventas tienen los competidores?



¿Cuáles son los precios de los distintos autos deportivos?



¿Qué es lo que más atrae de un auto deportivo?



¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes por un auto deportivo de lujo?

Para responder estas preguntas podemos realizar encuestas y entrevistas a clientes potenciales, competidores y expertos en la industria del negocio sobre el que se realiza el estudio de mercado. Asimismo, es posible consultar informes de industria y la información publicada por INEGI, buscadores de internet, redes sociales y blogs.

Estrategia para tu Negocio

El éxito de tu negocio dependerá en gran medida de tu **producto**, de la estrategia de **precios** y la estrategia de **promoción** y **publicidad** con la que cuentes. En este sentido, es importante que conozcas las “cuatro P’s” de tu negocio: Precio, Producto, Promoción y Plaza.

Analicemos cada uno de estos elementos.



Producto

El producto puede ser un *bien o un servicio*, aunque tiene más implicaciones de las que en un principio pudiese aparentar. Muchas veces la decisión de compra no sólo se hace por el producto en sí, sino a su vez por *valores adicionales* que vienen apegados al producto, tales como su empaque o la forma en que se hizo llegar al cliente. De ahí que se hable de un *producto ampliado*.

Por ejemplo, imagina que necesitas comprar una lavadora de ropa. En la tienda “Ahorros” se vende a \$5,000 pesos y en la tienda “Salers” a \$6,000 pesos. Sin pensarlo, te diriges a la tienda “Ahorros” y la adquieres, un empleado muy amable te ayuda a cargarla en tu carrito y te la lleva hasta el estacionamiento.



De ahí, la tienes que llevar hasta tu casa en una camioneta rentada porque en tu auto no cabe, subirla hasta el área de lavado, pagarle \$300 a dos personas para que te ayuden a subirla, y \$1,000 pesos al instalador, quien además te vendió los aditamentos para hacerlo. Pagaste un total de \$6,300 pesos.

Luego te enteras que en la tienda “Salers” te la llevan a tu casa, te la instalan y te dan un curso para poder usarla y sacar el máximo provecho de sus funcionalidades, aparte de darte garantía extendida por un año adicional. Hubieras pagado un total de \$6,000 y todo hubiera sido más fácil. A esto nos referimos por producto ampliado, cuando hay valores adicionales apegados al producto en sí.



Otro ejemplo de producto ampliado lo encontramos en los restaurantes. Podemos escoger comer en un restaurante no sólo por la calidad de su comida, sino también por su buen servicio y ambiente. Estas variables son parte del producto ampliado, no solo el platillo que nos vamos a comer.

Una vez analizado el producto, ahora abordemos la segunda P, la del Precio.

Precio

De la acertada *fijación de nuestros precios* depende en gran medida el éxito o el fracaso de nuestro negocio. Si se fija un *precio demasiado alto*, nos podemos salir del mercado, o sea, perder el interés de los clientes en comprar nuestros productos o servicios. Si se fija un *precio muy bajo*, además de la posibilidad de perder dinero, el producto o servicio ofrecido bien podría dar una imagen de poca calidad.

A continuación, vamos a explicar algunos métodos o formas de fijación de precios, para que, una vez que las conozcas, elijas la que más le convenga a tu producto o servicio.



El primer método es el de *fijación de precios basados en costo* y consiste en agregar al costo del producto o servicio el *margen de utilidad o ganancia que se desea obtener*.



Por ejemplo, si nuestro producto tiene un costo de \$100 pesos, y el margen de utilidad deseado es de 30 por ciento, es decir, de \$30 pesos, el precio de venta sería de \$130 pesos.

La principal ventaja de este método es su *rapidez y simplicidad*; sin embargo, tiene la desventaja de no tomar en cuenta la opinión de los clientes y de ignorar el precio de los competidores.

El segundo método de fijación de precios es el de *precios meta*. Este método aplica, por ejemplo, cuando se detecta una *oportunidad de mercado* en razón del precio de un producto determinado.

Por ejemplo, detectar que no existen en el mercado automóviles con un precio de venta menor a \$100,000 y que producir dicho automovil generaría una gran demanda en el mercado. Esto implicaría *ajustar los costos* para desarrollar el automovil, promocionarlo y distribuirlo, a fin de que pueda venderse a ese precio meta de \$100,000 pesos.



Otro método de fijación de precios es el *psicológico*. Un precio psicológico es aquel que, aparte de indicar la cantidad de dinero que se necesita para adquirir el producto o servicio, te *comunica o da la imagen de “algo más”*, por ejemplo, te da indicios de que tiene mucha calidad, o es muy barato y por tanto no es muy bueno.

Existen varios tipos de precios psicológicos, he aquí algunos:

Precios “non”: Es el típico precio de \$19.90 pesos. Este precio nos da la *sensación de que es “Mucho más barato que el precio de \$20 pesos”*.

Precios “Justos”: Normalmente indican un precio que intenta dar la *sensación de que tanto el comprador, como el vendedor, se benefician*. Por ejemplo, el precio de \$2,500 pesos es justo entre \$2,000 y \$ 3,000 pesos. Ni muy caro, ni muy barato.

Precios “exactos”: Como \$236,917.84 pesos. Un precio “Exacto” pretende dar la *sensación de que se calculó con mucha exactitud y que, por lo tanto, no puede*

modificarse. Esta modalidad usualmente se utiliza en las industrias de construcción y de automóviles nuevos.



Precios reactivos y precios proactivos:

Tener una política de precios *reactiva implica estar atento a la competencia, y siempre reaccionar a sus estrategias de precios*, ya sea para seguirlos a la baja o a la alza. Por el contrario, tener una política de *precios proactivos conlleva tener una política independiente de precios y marcar una tendencia en el mercado*.

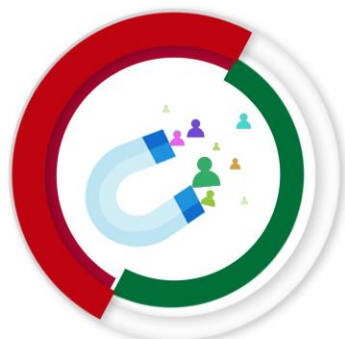
Precios de desceme y precios de penetración: En el caso de **nuevos productos**, tenemos dos políticas antagónicas: *desceme y penetración*.

Recordemos que, para lanzar un producto nuevo, previamente se tuvo que haber incurrido en gastos de diseño, investigación, producción, desarrollo y pruebas, entre otras cosas. Todos estos gastos y costos se tienen que recuperar de alguna forma.

A través de una política de “*Desceme*”, se intenta ofrecer el producto con un *precio alto al segmento de clientes más pudientes del mercado y a los “Early Adopters” o consumidores tempranos*, a fin de recuperar los gastos y costos incurridos en el desarrollo del producto. Posteriormente, ya cuando el producto no sea tan novedoso, puede bajarse el precio del producto y hacerlo atractivo a otros segmentos de mercado.



Un ejemplo clásico de esto son las consolas de videojuegos, que cuando salen al mercado son muy caras y después bajan de precios cuando sale una versión nueva.



Por otro lado, a través de una política de *precios de penetración* lo que se busca es introducir al mercado un nuevo producto a un precio bajo, con *poco margen de ganancia, pero con gran cantidad de ventas*. Con esto se logra que muchos clientes conozcan el producto y que el negocio se posicione como el primero en el mercado en ofrecer dicho producto.

Los competidores podrían reaccionar e intentar copiar el producto, pero al percibir que los márgenes son bajos podrían perder el interés, ya que tendrían que entrar a competir con precios aún más bajos.

La pregunta ahora es ¿cuándo usar una política de precios de descreme o una política de precios de penetración?

Si se puede proteger el producto para que no sea copiado, por ejemplo, a través de una patente, se escogerá la política de descreme.

Si, por el contrario, el producto puede ser fácilmente imitado o superado, se usará una política de penetración.

Ahora analicemos la tercera P, la de Promoción.

Promoción

A la promoción se le conoce como el proceso para *dar a conocer un producto, promover su consumo, y los atributos que lo caracterizan.*

Entre los principales medios para promocionar un producto están:

La *publicidad*, que puede hacerse a través de medios impresos, digitales, televisión y radio; la *promoción de ventas*, que puede llevarse a cabo por medio de muestras gratis, descuentos y cupones, y las ventas personales, como por ejemplo, los esquemas de marketing multinivel.



Pero ¿cómo saber cuál es la mejor manera de dar a conocer y promocionar un producto o servicio?

Esto dependerá del impacto que se busque.

¿Recuerdas algún anuncio de radio, televisión o impreso que te haya llamado la atención?

No importa si es porque fue cómico, ingenioso o desagradable, simplemente que haya captado tu atención por algún motivo. Al hecho de fijarse en un anuncio por algún motivo se le llama *“Impacto”* y lo que busca un negocio es precisamente tener *impactos en su segmento de mercado*.

Ahora bien. ¿Qué crees que sea más barato?

Contratar un anuncio de 30 segundos en radio por \$5,000 pesos, con 10,000 impactos, o mandar hacer 1,000 volantes para repartir por \$1,000 pesos, con 1,000 impactos.

En primera instancia, la respuesta parece sencilla, mil volantes cuestan \$1,000 y un anuncio cuesta \$5,000, por lo que los volantes parecen la opción más barata, pero:

Si dividimos el costo de la promoción entre el número de impactos la respuesta cambia y es que el anuncio en radio puede impactar a 10,000 personas y los volantes tan solo a 1,000 personas. Por lo que el costo por impacto en el caso del radio sería de 50 centavos, mientras que el de los volantes sería de 1 peso.



Radio

$\$5,000 / 10,000 \text{ impactos} = \$0.50 \text{ centavos por impacto}$

Volantes

$\$1,000 / 1,000 \text{ impactos} = \$1.00 \text{ peso por impacto}$

Así las cosas, para calcular el costo de una promoción siempre es necesario hacerlo *considerando el número de impactos* que generará.

Ahora abordemos la última P, que corresponde a la Plaza.

Plaza

Por plaza nos referimos al *canal de distribución*, es decir, al medio a través del cual se ofrecen los productos o servicios del negocio.

Los canales de distribución pueden ser *directos* o *indirectos*. Son *directos* cuando el negocio vende y hace llegar de manera directa sus productos o servicios a sus clientes, y son *indirectos* cuando hay intermediarios o distribuidores de los productos.

¿Qué es más barato? ¿Llegar directamente al cliente o usar intermediarios para que ayuden con esta labor?

En principio, podría pensarse que no tener intermediarios puede ser más barato porque no se les tiene que compartir de la ganancia. Sin embargo, *tener intermediarios puede ayudarte a llegar más lejos*, cubrir más territorios y llegar a un mayor número de clientes, lo que deriva en incrementar las ventas de los productos.

Asimismo, *tener intermediarios puede ayudar a simplificar las operaciones del negocio*, pues implica atender a pocos mayoristas para que ellos vendan los productos al menudeo.

Desde otra perspectiva, si bien tener intermediarios puede ser una ventaja, también es de considerar si el intermediario atenderá bien a los clientes. Recordemos que *el intermediario será “la cara” del producto o servicio ante el mercado*.

Veamos el ejemplo de un productor de leche que tiene canales de distribución a través de intermediarios para diferentes ciudades. Sin embargo, estos intermediarios no tratan al producto con esmero, descuidan el manejo de anaquel, la caducidad, y empiezan a tener mermas por fallas en la refrigeración. Pronto se hace fama de que el producto no es confiable y caen las ventas.



Este ejemplo ilustra la *importancia de cuidar que los intermediarios tengan un método que no afecte la imagen del producto o servicio ofrecido*.



Ten presente que contar con las 4P's te ayudará a dar dirección y sentido a tu negocio. Por ello, te proponemos un ejercicio para que puedas de forma sencilla establecer las 4P's de tu negocio.

EJERCICIO 4P'S

Producto

a) Problema que tu producto o servicio busca solucionar

b) ¿Por qué tu producto o servicio es mejor que las soluciones actuales?

Precio

Define que estrategia de precio seguirás y argumenta por qué

¿A qué obstáculos te puedes enfrentar con la estrategia de precios que definiste?

Promoción

¿En qué medios me gustaría promocionar mi negocio, producto o servicio?

¿Tendré promociones (regalos, ofertas, paquetes) o descuentos? ¿Cómo las comunicaré?

Plaza

¿Dónde quiero que se distribuya mi producto o servicio?

En caso de que sea directamente en mi local u oficina, ¿Conozco la ubicación ideal?
¿Por qué escogí esta ubicación?

En caso de que sea por medio de distribuidores, ¿Quiénes son mis clientes finales?
¿Qué margen de ganancia le daré a los distribuidores?

Módulo III: Modelo de Negocio Canvas

En este tercer módulo aprenderás a utilizar el “*modelo de negocio canvas*” el cual es una herramienta que te servirá para preparar una *descripción completa de tu idea de negocio*. Esta herramienta utiliza nueve bloques con el fin de describir la lógica de cómo tu negocio busca ser exitoso.

Los nueve bloques se enfocan en las principales áreas de un negocio:

- *Segmento de clientes*: Son las personas o empresas para quiénes estoy creando valor con mi negocio.
- *Propuesta de valor*: Es la oferta de mi negocio para resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades.
- *Canales de distribución y comunicaciones*: Es la forma en que mi negocio entrega su propuesta de valor a los clientes.
- *Relaciones con clientes*: Son las estrategias que utilizo para generar ese interés en los clientes que los lleve a comprar el producto o servicio.
- *Fuentes de ingreso*: Es el dinero que mi negocio recibe por cada segmento de clientes.
- *Recursos clave*: Son los activos más importantes para que mi negocio funcione.
- *Actividades clave*: Son las actividades más importantes que debo realizar para que mi negocio funcione.
- *Socios clave*: Son los socios con los que cuento para que mi negocio funcione: proveedores, distribuidores, aliados.
- *Estructura de costos*: Son los costos en los que incurro para operar mi negocio.



A continuación, explicaremos cada uno de los bloques con el objetivo de que al final de este módulo puedas elaborar el modelo Canvas de tu negocio.



Bloque 1: Segmento de Clientes

Este bloque *define los diferentes grupos de clientes* a los que una empresa pretende ofrecer sus productos y prestar sus servicios. Recuerdas lo visto en el Módulo II de este manual, esto te ayudará a completar el bloque de *segmento de clientes*.



Recuerda que los clientes son el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin clientes, ningún negocio puede subsistir.

Para satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en distintos *grupos con necesidades comunes y comportamientos similares*.

En este bloque se pueden describir uno o varios segmentos de clientes, no obstante, ten presente que los grupos de clientes se considerarán como segmentos separados si:

- Sus necesidades requieren y justifican una propuesta de valor distinta
- Son alcanzados a través de diferentes canales de distribución
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de tu producto o servicio

Aquí te pasamos algunos tips que te ayudarán a *identificar qué tipo clientes* son los que atenderá tu negocio:

Mercado de masas

Los modelos de negocio centrados en *los mercados de masa no distinguen entre los diferentes grupos de clientes*. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes con *necesidades y problemas similares en términos muy generales*.

Un modelo de negocio para mercado de masas se encuentra, por ejemplo, en los smartphones o en las televisiones LED.



Nicho de mercado



Los modelos de negocio dirigidos a *nichos de mercado atienden segmentos de clientes específicos y especializados*. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los *requisitos específicos* de ese nicho de mercado.

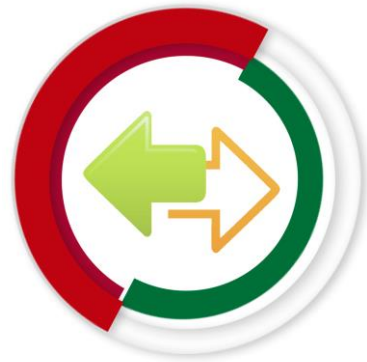
Retomando el ejemplo de los libros, podemos considerar como modelos de negocio que atienden nichos de mercado a los negocios que ofrecen libros para niños menores de 3 años.

Segmentos diversificados

Un negocio con un modelo de negocio de clientes diversificado *atiende dos segmentos de clientes no relacionados con necesidades y problemas muy diferentes.*

Por ejemplo, la empresa Amazon decidió diversificar su negocio de venta de productos en línea al incorporar a su modelo de negocio la venta de servicios de "espacio en la nube", es decir, espacio de almacenamiento en sus servidores. Por lo tanto, comenzó a atender a un segmento de clientes totalmente diferente con una propuesta de valor totalmente diferente.

La razón detrás de esta diversificación se puede encontrar en la gran infraestructura de servidores de Amazon, la cual no era aprovechada por la empresa en su totalidad.



Segmentos interdependientes



Algunos negocios prestan servicios a *dos o más segmentos de clientes interdependientes.* Un claro ejemplo de esto se da en los bancos, que necesitan una gran base de *titulares de tarjetas de crédito* y una gran base de *comerciantes que acepten dichas tarjetas de crédito.*

Del mismo modo, una empresa que ofrece un periódico gratuito necesita una gran base de *lectores* para atraer a los *anunciantes*, quienes pagarán por los costos de impresión y distribución del periódico. Por lo tanto, en estos casos, ambos segmentos de clientes son necesarios para que el modelo de negocio funcione.



Bloque 2: Propuesta de Valor

Este bloque describe a un *conjunto de productos y servicios* con los que se pretende dar *solución al problema o satisfacer las necesidades de los clientes*.

Cada propuesta de valor consiste en un paquete seleccionado de productos y/o servicios que atiende los requisitos de un segmento de clientes. En este sentido, *la propuesta de valor es “un paquete” de los beneficios que una empresa ofrece a los clientes*.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva para el mercado. Otras pueden ser similares a las ofertas de mercado existentes, pero con características y atributos adicionales.

Esos atributos pueden ser:

Cuantitativos, por ejemplo, mejor precio y mayor velocidad en el servicio.

Cualitativos, por ejemplo, diseño del producto y mejor experiencia para el cliente.



Recuerda que: la propuesta de valor es la razón por la cual los clientes prefieren a una empresa sobre otra.

Aquí te presentamos algunos ejemplos de cómo tu negocio puede crear valor para tus clientes:

Novedad

Algunas propuestas de valor *satisfacen un conjunto completamente nuevo de necesidades* que los clientes no percibían anteriormente porque *no existía una oferta similar*. Esto a menudo, se relaciona con la tecnología. Por ejemplo, los smartphones crearon una nueva industria en torno a las telecomunicaciones, esto no sólo en cuestión de equipos móviles sino también en el desarrollo de aplicaciones y videojuegos.



Mejor rendimiento

Mejorar el rendimiento de un producto o servicio ha sido tradicionalmente una forma común de crear valor. Un ejemplo lo tenemos en las empresas que fabrican computadoras quienes han confiado en este factor al traer al mercado computadoras más potentes, que son más rápidas, cuentan con más espacio de almacenamiento en disco y con mejores gráficos.



Personalización

La *adaptación de productos y servicios a las necesidades específicas* de clientes individuales o segmentos de clientes crea valor. En los últimos años, *el concepto de personalización* ha ganado importancia. Un ejemplo de esto, son las empresas que se dedican a hacer bolsos de diseñador o los negocios que ponen tus iniciales en las camisas para traje sastre.

Diseño



Este es un *elemento de valor para aquéllos productos que pueden destacarse por tener un diseño superior* a cualquier otro. Por ejemplo, en los negocios dedicados a la moda, el diseño juega un papel muy importante en la propuesta de valor. Otro ejemplo lo encontramos en la industria del automóvil en donde el diseño de los distintos modelos de auto influye en la decisión de compra del consumidor.

Marca

Los clientes pueden encontrar valor en el simple acto de usar y exhibir una marca. Por ejemplo, usar tenis de la marca “converse” puede significar estar en tendencia y tener un look retro. De ahí *que la propuesta de valor sea la propia marca*.

Precio

Un valor para tus clientes puede resultar en *ofrecer un producto o servicio similar pero a un precio más bajo*. Un ejemplo de esto lo vemos con las aerolíneas de bajo costo como Interjet y Volaris, empresas cuya *propuesta de valor* consiste en ofrecer viajes aéreos a bajo costo.

Otro ejemplo de una propuesta de valor basada en el precio se puede ver en la empresa mexicana de motocicletas Italika. Su bajo precio hace que las motocicletas sean accesibles para un segmento de clientes que antes no tenía la posibilidad de comprar una motocicleta.

De igual manera, *cada vez es más frecuente ver ofertas gratuitas como una forma de crear valor por parte de las empresas*, tal como sucede con los periódicos gratuitos, correos electrónicos gratuitos y servicios gratuitos de telefonía móvil como facebook y whatsapp al realizar una recarga para celular.

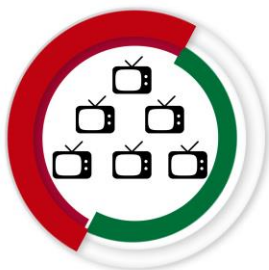
Reducción de costos

Ayudar a los clientes a *reducir costos* es una forma de crear valor. Un ejemplo de esto son las empresas que *rentan* copiadoras e impresoras para que sus clientes no tengan que invertir en comprar estas máquinas, además, ofrece mantenimiento y en caso de que las máquinas fallen, la empresa se encarga de reemplazarlas.



Garantías

Algunos clientes valoran tener una *garantía que disminuya los riesgos de comprar ciertos productos o servicios*. Para un comprador de un automóvil usado, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de que el auto se descomponga una vez hecha la compra.



Disponibilidad

Otra forma de crear valor es *lograr que tus productos y servicios estén disponibles para clientes que antes no tenían acceso a ellos*. Esto puede ser posible gracias a las nuevas tecnologías.

General Electric, por ejemplo, lanzó la primera pantalla de televisión, la cual por su alto precio sólo estaba disponible para un pequeño grupo de consumidores. Conforme se desarrolló la tecnología, las televisiones planas se abarataron volviéndose un producto disponible para la mayoría de los clientes.

Fácil de usar

Hacer las cosas más fáciles de usar puede crear un valor para tus clientes. Con iPod la empresa Apple ofreció a sus clientes una comodidad sin precedentes para descargar y escuchar música digital.



Bloque 3: Canales de Distribución y Comunicación

Este bloque describe la manera en que un negocio se *comunica* con sus segmentos de clientes y llega a ellos *para entregar su propuesta de valor*.

Los *canales de distribución y comunicación* comprenden el punto de contacto de un negocio con sus clientes.

Estos canales cumplen varias funciones:

- Dan a conocer a los clientes los productos y servicios de un negocio.
- Permiten que los clientes compren los productos y servicios del negocio.
- Proporcionan soporte al cliente después de la compra del producto o servicio.

Encontrar la *combinación correcta de canales hacia los clientes* es fundamental para llevar una propuesta de valor al mercado. Una empresa puede elegir entre llegar a sus clientes a través de sus *propios canales*, a través de *intermediarios* o mediante una *combinación* de estos.

Los *canales propios* pueden ser *directos*, como un equipo de ventas o una página web, o pueden ser *indirectos*, como distribuidores, tiendas mayoristas o tiendas minoristas.

Los *canales indirectos* representan márgenes de ganancia menores, pero permite a los negocios ampliar su alcance y llegar a más clientes.

Por otro lado, los *canales directos* tienen márgenes más altos, pero puede ser más costoso colocarlos y operarlos.



El truco es encontrar el equilibrio adecuado entre los diferentes tipos de canales, a fin de integrarlos de una manera que genere la satisfacción del cliente y maximice las ganancias del negocio.



Bloque 4: Relaciones con Clientes

Este bloque describe los tipos de *relaciones* que un negocio establece con sus clientes. Las relaciones con los clientes pueden variar desde *servicios personales* hasta *servicios automatizados*.

Asistencia personal

Esta relación se basa en la *interacción humana*. El cliente puede comunicarse con una persona de tu negocio para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de la compra. Esto puede ocurrir directamente en el *lugar del negocio, por teléfono o por correo electrónico*.



Asistencia personal especializada



Esta relación implica tener una persona que se dedique particularmente a *un cliente en lo individual*. Representa un tipo de relación más profunda e íntima y normalmente se desarrolla durante un largo período de tiempo. En los bancos, por ejemplo, los ejecutivos premier se dedican a brindar atención especializada a sus clientes con mayor ingreso.

Autoservicio

En este tipo de relación, *el negocio no mantiene una relación directa con los clientes* pues proporciona todos los medios necesarios para que los clientes se sirvan a sí mismos. Un ejemplo de esto lo encontramos en los centros de lavado en dónde con solo depositar unas monedas en la lavadora o secadora, los clientes pueden lavar por sí mismos su ropa.

Servicios automatizados

Este tipo de relación *combina el autoservicio con procesos automatizados*. Un ejemplo de esto se presenta en los estacionamientos de las plazas comerciales en donde el cliente recibe su boleto de estacionamiento de una máquina que de forma *automatizada* levanta la pluma y le permite el acceso.

Ya una vez que el cliente decide salir de la plaza, *el cliente debe acudir* a una máquina para pagar su boleto y en la salida debe depositar dicho boleto para que la máquina nuevamente de forma automatizada levante la pluma y le deje salir del estacionamiento.



Co-creación

Cada vez más empresas van más allá de la relación tradicional para crear relaciones con los clientes. Amazon *invita a los clientes* a escribir reseñas y así crear valor para otros amantes de los libros. Otras empresas como YouTube, *invitan a sus clientes* a crear videos para otros clientes.



Recuerda que las relaciones con los clientes pueden estar motivadas por distintas razones:

- Ganar nuevos clientes.
- Conservar antiguos clientes.
- Generar más ventas.



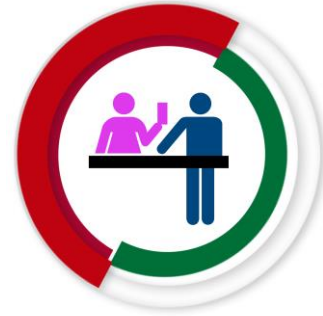
Bloque 5: Fuentes de Ingreso

Este bloque representa el *dinero que genera un negocio* de cada segmento de clientes.

Un modelo de negocio puede tener diferentes tipos de fuentes de ingresos:

Venta de productos o servicios

Este flujo de ingresos es el más común y consiste en la *venta de un producto o un servicio*. Ford vende automóviles y camionetas, por su parte, DHL vende el servicio de entrega de paquetes.



Tarifa de uso

Este flujo de ingresos se genera mediante el *uso de un servicio en particular*. Cuanto más se usa el servicio, más paga el cliente. Las empresas de telefonía cobra a sus clientes por la cantidad de minutos que utilizan en llamadas ya sean nacionales o internacionales.

Por su parte, un hotel cobra a los clientes por el número de noches que pasan en las habitaciones.

Cuota de suscripción



Este flujo de ingresos se genera al *vender acceso continuo a un servicio*. Un gimnasio vende a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio de acceso a sus instalaciones. El juego de computadora World of Warcraft permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una cuota de suscripción mensual.

Préstamo o renta

Este flujo de ingresos se crea al *otorgar temporalmente a tus clientes el derecho de usar uno de tus productos o servicios a cambio de un pago*. Un ejemplo de esto se da en el boliche en dónde los clientes rentan la línea de bolos y los zapatos para jugar.

Licencia

Este flujo de ingresos se genera dando *permiso a los clientes para usar propiedad intelectual a cambio del pago de la licencia*. Un ejemplo muy claro de esta fuente de ingresos se da en las franquicias en donde el cliente debe pagar una licencia para utilizar el nombre y la marca de la franquicia.



Comisiones

Este flujo de ingresos se deriva de los *servicios realizados en nombre de un tercero*. Por ejemplo, los corredores de bienes raíces ganan una comisión cada vez que venden o rentan una casa o departamento.

Publicidad

Este flujo de ingresos resulta de los *cobros por anunciar un producto, servicio o marca*. Tradicionalmente, los periódicos y revistas dependían en gran medida de los ingresos de la publicidad. En los últimos años, otros sectores, incluidos las aplicaciones y las redes sociales han comenzado a depender más de los ingresos publicitarios.





Bloque 6: Recursos Clave

Este bloque describe los *recursos necesarios* para que un modelo de negocio funcione.

Los recursos clave pueden ser:

- Materiales, intelectuales, humanos y financieros.
- Propios o de terceros.

Materiales

Esta categoría incluye *activos físicos* como *locales, oficinas, automóviles, máquinas, mobiliario y computadoras*. Una empresa como McDonald's depende en gran medida de los recursos materiales de ahí que tenga una gran red de bienes inmuebles en donde establece sus restaurantes.



Intelectuales

Los *recursos intelectuales* como las *marcas*, las *patentes* y los *derechos de autor*, son elementos cada vez más importantes para un modelo de negocio exitoso.

Las empresas como Nike y Adidas dependen en gran medida de su *marca* como recurso clave. Apple depende de la *propiedad intelectual* desarrollada por años para diseñar su ipod y su iphone.



Humanos

Cualquier negocio requiere *recursos humanos*, pero para ciertos modelos de negocio las personas son particularmente importantes. Por ejemplo, un servicio de valet parking depende en gran medida de los choferes que estacionen los automóviles y de las personas que entreguen las llaves y cobren por el servicio.

Financiero

Los negocios requieren *recursos financieros* para su operación ya sea en efectivo o a través de créditos. Esto es importante para cualquier negocio pues brinda flexibilidad para cubrir con principales costos del negocio y, en un segundo momento, poder entregar el producto o servicio a sus clientes.



Bloque 7: Actividades Clave

Este bloque describe las *actividades más importantes* que una empresa debe hacer *para que su modelo de negocio funcione*.

Estas actividades se consideran como las acciones más importantes que una empresa debe llevar a cabo para operar con éxito.

Las actividades clave varían según el tipo de negocio en:

- Producción
- Resolución de problemas
- Plataformas o redes

Producción

Estas actividades se relacionan con el diseño, fabricación y entrega de un producto. La actividad de producción se encuentra principalmente en negocios como fábricas o empresas manufactureras.

Resolución de problemas

En este caso, las actividades clave se enfocan en encontrar nuevas soluciones a los problemas de los clientes. Negocios como consultorías, agencias de viajes, hospitales y otros negocios de servicios.

Plataformas o redes

Los negocios que ocupan una plataforma digital como recurso clave tienen también actividades clave relacionadas con dicha plataforma o con la red. El mantenimiento de las plataformas o el desarrollo de software son algunas de las actividades clave para este tipo de negocios.

Por ejemplo, para el fabricante de software Microsoft, las actividades clave, son de *plataformas o redes* e incluyen el desarrollo de software. Para el fabricante de aviones Boeing, las actividades clave son de *producción* e incluyen la prueba de los motores del avión. Para la empresa DHL, las actividades clave son de *resolución de problemas* e incluyen el seguimiento y rastreo de paquetes.



Ahora en función de tu modelo de negocio, debes de pensar y considerar cuales son esas *actividades fundamentales* que tu empresa debe de hacer de la mejor manera posible.



Bloque 8: Socios Clave

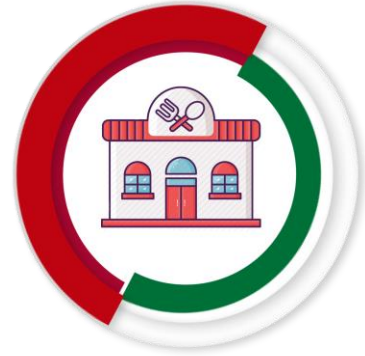
Este bloque describe la *red de proveedores y socios* que hacen que el modelo de negocio funcione.

Las empresas crean *alianzas* para optimizar sus recursos, reducir sus riesgos y adquirir recursos.

Optimizar los recursos

No es conveniente que una empresa posea todos los recursos o realice todas las actividades por sí misma. Por ello, generalmente *las asociaciones se forman para reducir los costos* y, a menudo, implican contratar a otra empresa o compartir infraestructura.

Un ejemplo de esto se da en los restaurantes que quieren ofrecer servicio a domicilio pero *no tienen los recursos* para invertir ni en las motocicletas ni en los repartidores que entregarán la comida, por lo que deciden contratar a una *empresa que se dedica específicamente a eso*, es decir, a entregar comida a domicilio.



Reducir los riesgos

Las alianzas pueden ayudar a *reducir el riesgo* cuando se tienen *productos o servicios nuevos*. En estos casos, es común que los competidores formen una *alianza estratégica en un área de negocio* mientras compiten en otra.



Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco *desarrollado conjuntamente* por los principales fabricantes de aparatos electrónicos. El grupo de fabricantes se asoció para llevar la tecnología Blu-ray al mercado, sin embargo, estos fabricantes compiten en la venta de sus propios aparatos Blu-ray.

El caso del Blu-ray es un claro ejemplo de cómo los *competidores pueden unirse para reducir los riesgos en un negocio*.

Adquirir recursos

Muchos de los negocios que existen en el mercado *dependen de otras empresas* para adquirir los recursos que necesitan. Una empresa de celulares, por ejemplo, puede *pagar por el sistema operativo* en lugar de desarrollar su propio sistema. Una aseguradora puede optar por *asesores independientes* para vender sus seguros en lugar de contratar a sus propios asesores.

En estos dos casos, las *alianzas* fueron muy útiles *para obtener los recursos clave* del modelo de negocios.



Finalmente, recuerda que existen distintos tipos de alianzas:

- Alianzas entre comprador y proveedor.
- Alianzas entre no competidores.
- Alianzas entre competidores.
- Alianzas para desarrollar nuevos negocios.



Bloque 9: Estructura de Costos

Este bloque describe los *costos más importantes del negocio* pues cómo podrás imaginar el hecho de crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos, implica costos. Estos costos *se calculan una vez que has definido los recursos clave, las actividades clave y los socios clave*.

Generalmente, al hablar de costos los modelos de negocio se dividen en dos clases:

- Los modelos de negocio basados en los costos
- Los modelos de negocio impulsados por el valor

Modelos de negocio basados en los costos

Estos negocios se enfocan en *minimizar los costos* siempre que sea posible. Este enfoque tiene como objetivo tener una *estructura de costos sencilla*, en donde la propuesta de valor sea de un *“precio bajo”* y la relación con los clientes sea de *autoservicio*.

Por ejemplo, las llamadas aerolíneas de "*bajo costo*" han construido su modelo de negocios alrededor de estructuras de bajo costo. Las aerolíneas sin lujos, como Volaris e Interjet, tipifican los modelos comerciales basados en los costos.



Modelos de negocio impulsados por el valor



Estos negocios están menos preocupados por los costos, y en cambio, *se centran en la creación de valor*. Las *propuestas de valor premium* y un *alto grado de servicio personalizado* suelen caracterizar a este tipo de negocios. Un ejemplo de negocios que entran en esta categoría son los hoteles de lujo, con servicio todo incluido y lujosas instalaciones.

Cómo te habrás dado cuenta, el modelo de negocio Canvas es una herramienta muy útil para describir por completo a un negocio, situación que lo ha colocado como una de las herramientas para crear empresas, más reconocida a nivel mundial.

¿Conoces el llamado ipod? aquél reproductor de la empresa Apple que revolucionó la forma de escuchar música pues permitió almacenar y escuchar miles de canciones.

A continuación, te presentamos un ejemplo de lo que pudo ser el modelo de negocios de Apple al momento de lanzar el ipod.

Ejemplo de Modelo de Negocio Canvas de Ipo



Finalmente, te invitamos a que elabores el modelo de negocio Canvas de tu negocio, por lo cual te pedimos completes los 9 nueve bloques tomando como guía lo que acabamos de revisar en este Modulo III del Manual de incubación.

Modelo de Negocio Canvas

Negocio: _____

Socios Clave 	Actividades clave 	Propuesta de valor 	Relaciones con clientes 	Segmento de los clientes 
	Recursos clave 		Canales 	
Estructura de Costes 		Fuentes de Ingresos 		

Módulo IV: Plan Financiero

Para cualquier emprendedor estimar cuánto venderá es uno de los trabajos más difíciles, especialmente si se trata de un negocio nuevo.

Dentro de las fallas comunes al estimar cuánto dinero generará tu negocio están:

- ① No poder identificar las distintas fuentes de ingresos de tu negocio.
- ① No calcular bien los costos.
- ① No calcular adecuadamente el tiempo que te tomará generar ingresos.

Un método que te ayudará a superar estas fallas es *la planeación financiera*, este método consiste en *establecer metas económicas y financieras* tomando en cuenta los recursos que se tienen y los que se necesitan para lograrlas.

Al realizar la planeación financiera de tu negocio debes considerar:

- Pronóstico de ventas: Cuánto planeas vender en un mes, en un año, en los siguientes tres años, y cuánto dinero te dejarán esas ventas.
- Plan de inversión: Cuánto necesitas invertir para poner en marcha tu negocio y en qué recursos vas a invertir.
- Plan de personal: Cuántos empleados necesitas para tu negocio, y en ese caso cuál es el costo de tu personal.
- Ingresos (entradas de dinero) y Egresos (salidas de dinero): Cuánto te cuesta prestar tu servicio, producir o vender tu producto, cuáles son tus principales costos fijos y variables.



Recuerda que los costos variables son aquellos que debes pagar para producir tus productos o prestar tus servicios. Mientras más productos fabriques o más servicios prestes, más costos variables debes pagar. Algunos ejemplos de costos variables son: materia prima, inventario, costos de entrega de producto y comisiones por venta.



Por otra parte, los costos fijos son aquellos que siempre debes pagar, no importando el nivel de producción o el nivel de ventas. Algunos ejemplos de costos fijos son: el pago de la renta, sueldos, teléfono, internet, y el pago de servicios como agua, luz y gas.

Ahora que cuentas con una noción más amplia de los elementos a considerar en las finanzas de tu negocio, te compartimos algunos principios que te ayudarán con la planificación financiera.



Establece un horizonte claro de planeación. Es recomendable tener una planeación financiera de mínimo 3 años y máximo 5 años.



Elabora un plan financiero mensual. Pronostica los ingresos y egresos al mes, esto te permitirá identificar cuánto debes ganar mensualmente para cubrir sin problema los costos y gastos de tu negocio.



Realiza una planeación apegada a realidad. Procura utilizar datos confiables para estimar tus ingresos y egresos. Por ejemplo, si deseas estimar cuánto venderás, puedes hablar con distribuidores y clientes. Si deseas saber cuánto gastarás puedes hablar con los fabricantes o con los proveedores de las materias primas.

Si no consigues la información puedes consultar [directorios o revistas comerciales](#) y con base en la información que obtengas, visitar directamente los [negocios de tus competidores](#) para estimar los volúmenes de venta y costos de cualquier producto o servicio. A veces, la información confidencial, como el volumen de ventas de un negocio, se estima mejor a través de la observación de terceros, como son proveedores y competidores.

Otro factor que te ayudará a estimar tus ventas es hablar con quiénes consideras serán tus *clientes potenciales*. Pregúntales con qué frecuencia compran, qué compran, a qué precio compran y por qué razones eligen determinado producto o servicio.

Finalmente, ten confianza en tu propio *conocimiento y experiencia* en la industria o negocio que desees emprender, esto sin duda ayudará a que tus estimaciones estén más cercanas a la realidad.

Pronóstico de ventas

Para estimar las ventas de tu negocio, te sugerimos:



Identificar todas las *fuentes de ingresos*, por ejemplo, piensa en el negocio de una cafetería, sin duda la fuente principal de ingresos para este negocio es la venta de cafés y bebidas calientes, pero que pasaría si la misma cafetería también ofreciera pasteles para llevar, en este caso tendría otra fuente de ingresos por la venta de dichos pasteles.



Determinar los ingresos en un "día típico" o en un "mes típico", esto te permitirá obtener un ingreso promedio por ventas y calcular un ingreso promedio mensual.



Conocer los *elementos que influyen* en tu nivel de ingresos, es decir, saber a cuántos clientes atenderás por día o por mes, cuánto producto comprarán, cuánto pagarán por cada producto, e inclusive identificar si tu producto o servicio es estacional, esto quiere decir un producto o servicio que sólo se vende en ciertas épocas del año, por ejemplo, adornos navideños, los cuales sólo se venden en los últimos tres meses del año.

Plan de inversión

Todo negocio requiere de una serie de *recursos para poder funcionar*. En consecuencia, los emprendedores deben realizar una *inversión inicial* para poder contar con estos recursos y poner en marcha sus negocios. Piensa en tu negocio, cuáles son los recursos en los que necesitas invertir y una vez que los has identificado, calcula cuánto dinero necesitas invertir.

A continuación, te presentamos un ejercicio sencillo en el que puedes plasmar tu plan de inversión.

Plan de inversión	
Para mi negocio necesito:	¿Cuánto necesito?
☐ Maquinaria y equipo	\$ _____
☐ Mobiliario	\$ _____
☐ Herramientas	\$ _____
☐ Comprar un local	\$ _____
☐ Equipos de computo	\$ _____
☐ Software	\$ _____
☐ Otros _____	\$ _____
Total	\$ _____

Plan de personal

Al iniciar tu negocio, es importante que determines el *número* y el *perfil de empleados* que necesitas para cumplir tus metas económicas y financieras. Ten en cuenta que tener gente que está trabajando para tu negocio, es lo que más te ayuda a crecer.



Te sugerimos buscar *empleados de confianza* en quienes puedas delegar lo que tú no puedes hacer.

A continuación, te presentamos un ejercicio sencillo en el que puedes plasmar tu plan de personal.

Plan de personal	
Para mi negocio necesito:	¿Cuánto estoy dispuesto a pagar?
☐ Gerentes	\$ _____
☐ Técnicos	\$ _____
☐ Personal de ventas	\$ _____
☐ Choferes	\$ _____
☐ Otros _____	\$ _____
Total	\$ _____

Ingresos y egresos



Como lo hemos visto, los ingresos principales de un negocio provienen de las ventas de los productos o servicios que ofrece y para lo cual se creó. Por su parte, *los egresos son los costos y gastos que debe hacer el negocio para funcionar*, por ejemplo, comprar mercancía, pagar sueldos, pagar renta, pagar servicio de agua y luz. En fin, todo lo que representa la salida de dinero para generar ingresos.

Dentro de los principales egresos, encontramos *costos de ventas, gastos de marketing y gastos administrativos*.

Costos de ventas: son los costos directos en que incurres ya sea para producir tu producto, comprar los productos que vendes o prestar un servicio.

Por ejemplo:

-  Para producir un producto gastas en materia prima.
-  Para comprar y vender un producto gastas en inventarios.
-  Para prestar un servicio gastas en transporte o quizás en gasolina.
-  Cuando se hace una venta de 300 pesos no todo es ganancia para el negocio, pues para tener esa venta se incurrió en un costo.
-  Imagina un negocio que se dedica a la venta de zapatos. El emprendedor compra los zapatos en 200 pesos y luego los vende en 300 pesos. En este ejemplo, por cada par de zapatos que vende, el emprendedor tiene un costo de venta de 200 pesos y únicamente una utilidad de 100 pesos.

Gastos de marketing: estos gastos se destinan para la promoción y captación de nuevos clientes.

Por ejemplo:

-  Costos de publicidad: anuncios en revistas, periódicos, spots de radio y televisión de tu negocio, producto o servicio.
-  Costos para crear una página de internet para tu negocio, producto o servicio. Incluye costos por diseño de página, por dominio y por correos electrónicos.
-  Costos para distribuir tu producto o servicio: los costos que conlleva entregar a domicilio o repartir a los distribuidores.

Gastos administrativos: estos gastos son necesarios para el funcionamiento del negocio, pero no están relacionados con las actividades específicas o productivas que realiza el negocio.

Por ejemplo:

-  Renta de local.
-  Papelería.
-  Servicios de agua, luz y gas.
-  Gastos de contabilidad.



Recuerda que: Algunos de tus gastos varían con las ventas. A estos gastos se les llama **costos variables**. Por ejemplo, los gastos de inventario y materia prima varían con las ventas. En este caso si de un mes a otro mes aumentas tus ventas, no olvides aumentar también tus costos de ventas en la misma proporción en que tus ventas aumentaron.



Existen otros gastos fijos como renta de local y sueldos que siempre debes pagar no importa si tus ventas crecen o disminuyen. A estos gastos se les llama **costos fijos**.

¿Por qué es importante conocer los ingresos y egresos de tu negocio?



La respuesta es porque la diferencia entre los ingresos y los egresos es lo que va a resultar en una **Ganancia** o en una **Pérdida** para tu negocio.

El resultado ideal es que los ingresos de tu negocio sean mayores que los egresos, de esta manera obtendrás una utilidad o en otras palabras una ganancia.

Si te parece ha llegado el momento de hablar de los estados financieros que sin duda son necesarios para tener una comprensión clara de la situación financiera de tu negocio.

Estados Financieros

Si estas en los negocios, eres una persona de números, te guste o no. Es por ello que es importante tener un conocimiento general de los estados financieros básicos de tu negocio para la toma de decisiones.

Las buenas noticias son que puedes tener una comprensión financiera bastante clara entendiendo dos conceptos clave, el *estado de resultados* y el *balance general*.

Estado de Resultados: Este reporte es un resumen de los ingresos y gastos que tu negocio genera en un periodo de tiempo, por lo que con este reporte puedes saber si tu negocio está teniendo ganancias o pérdidas. Con este reporte podrás identificar fácilmente aspectos de tu negocio como:

- Principales fuentes de ingreso de tu negocio.
- Costo de los bienes que necesitas adquirir para ofrecer el producto o prestar el servicio.
- Gastos de operación.
- Gastos administrativos.
- Gastos de mercadotecnia.

Balance General: Este reporte captura en una foto instantánea la situación de tu negocio. El Balance General puede ser visto de manera muy simple en tres partes:

- *¿Qué tengo? (Activos).*
- *¿Qué debo? (Pasivos).*
- *¿Cuál es mi patrimonio? (Capital).*

Estado de Resultados

Como se mencionó anteriormente, el estado de resultados de tu negocio muestra si tu negocio está teniendo ganancias o pérdidas. A este resultado se le llama *utilidad neta*. Para ejemplificar un estado de resultados utilizaremos el siguiente formato aplicado a una tienda de zapatos y bolsos de piel llamada “MODA ABC”.

Ejemplo de Estado de Resultados de la “Moda ABC”

ESTADO DE RESULTADOS MES 1		
Apartado 1	Ingresos por ventas de zapatos Ingresos por ventas de bolsas	30,000 + 5,000 \$ 35,000
Apartado 2	Costo de ventas Utilidad Bruta	- 10,000 \$ 25,000
Apartado 3	Gastos de marketing: Página de internet Redes sociales Gastos administrativos: Sueldos Renta Luz Agua Utilidad Operativa	1,500 - 1,500 3,000 4,000 3,000 500 500 - 8,000 \$ 14,000
Apartado 4	Pago de créditos Utilidad Antes de Impuestos	- 2,000 \$ 12,000
Apartado 5	Impuestos Utilidad Neta	- 3,600 \$ 8,400

Apartado 1: Ingresos por Ventas

En negocios la expresión de “*Ingresos por Ventas*” se refiere al total de los ingresos de un negocio, sin restar ningún costo.

En este caso “Moda ABC” es una tienda de zapatos y bolsos de piel por lo que su *ingreso por ventas* viene de dos fuentes de ingresos: la venta de zapatos y la venta de bolsos.



Dependiendo de tu negocio, tus ingresos deben provenir de la venta de uno o varios productos y/o servicios. Si tienes más de una fuente de ingresos es importante que las enlistes y separes para que puedas fácilmente saber realmente qué línea de negocios es la que está generando mayores ingresos. Después simplemente *suma todas tus líneas de negocio para conocer el monto total de los ingresos por ventas*.

En nuestro ejemplo, “Moda ABC” tiene un ingreso por la línea de zapatos de \$30 mil pesos y un ingreso por la línea de bolsos de \$5 mil pesos, por lo que su *ingreso por ventas* es de \$35 mil pesos en el Mes 1.

Apartado 2: Utilidad Bruta

La *utilidad bruta* se obtiene cuando a los *ingresos por ventas* le restas el “*costo de ventas*”, recuerda que este es el costo que se relaciona directamente a la fabricación, ensamble o compra de lo que se va a vender en el negocio.

Por ejemplo, para Moda ABC, el *costo de ventas* incluye los costos que implica fabricar los zapatos y bolsos que están en la tienda, esto incluye los costos de materia prima y mano de obra. Por su parte, para una empresa de servicio, el *costo de venta* incluye los costos directamente relacionados a proveer el servicio.

En el caso de Moda ABC los costos de ventas ascienden a 10 mil pesos en el Mes 1.



Recuerda que si de un mes a otro aumentas tus ventas, debes aumentar también tus costos de ventas en la misma proporción en que tus ventas aumentaron.

Apartado 3: Utilidad Operativa

Una vez que se han restado los *costos de ventas* de los *ingresos por ventas*, lo que sigue es calcular la *utilidad operativa*, este proceso incluye varios pasos.



El primer paso es restar los *gastos de marketing* dentro de los que se incluyen, por ejemplo, gastos de publicidad, gastos por vender, distribuir o entregar tu producto o servicio, y gastos para crear una página de internet.

El segundo paso consiste en restar los *gastos administrativos*. Estos gastos deben incluir el gasto relacionado con la operación de tu negocio, por ejemplo, los salarios del personal administrativo, el pago de la renta, compra de artículos de oficina y otros gastos como luz, agua y gas.



Es así que para calcular la Utilidad Operativa se restan los Gastos de Marketing y los Gastos Administrativos de la Utilidad Bruta.

En nuestro ejemplo de “Moda ABC” los *gastos de marketing* son de \$3 mil pesos e incluyen el pago de una página de internet y el manejo de redes sociales como Facebook e Instagram.



Por su parte, los *gastos administrativos* reflejan el sueldo de la vendedora que está en la tienda, el pago de la renta del local comercial y el pago de agua y luz. Por lo que los gastos administrativos del negocio en el Mes 1 son de \$8 mil pesos.

Si a la *utilidad operativa* de “Moda ABC” le restamos los *gastos de marketing* y los *gastos administrativos*, tenemos una *utilidad operativa* de \$14 mil pesos.

Apartado 4: Utilidad antes de Impuestos

Para obtener la *utilidad antes de impuestos* se resta cualquier tipo de financiamiento o crédito que se esté pagando, en nuestro ejemplo, “Moda ABC” paga un crédito por la cantidad de \$2 mil pesos en el Mes 1.

Apartado 5: Utilidad Neta

Finalmente, la *utilidad neta*, también conocida como *ingreso neto*, es el resultado de disminuir de la *utilidad antes de impuestos*, el pago por concepto de impuestos.

Para determinar el pago de impuestos se aplica la tasa que en su momento señale la ley fiscal vigente, en este caso, aplicamos una tasa del 30% treinta por ciento.

Por lo tanto, para encontrar la cantidad que el negocio debe pagar por concepto de impuestos, debemos multiplicar la *utilidad antes de impuestos* por .30 (punto treinta).



Esta *utilidad neta* nos indica cuántas ganancias o pérdidas obtuvo nuestro negocio en un período de tiempo determinado. En el caso de “Moda ABC”, el negocio obtuvo una *utilidad neta* de \$8 mil 400 pesos, es decir, una ganancia más de \$8 mil pesos durante el Mes 1 de operación.

Para proyectar lo que esperas de *ventas y gastos* en tu negocio, utiliza los siguientes formatos de *estado de resultados*.

Te invitamos a proyectar, en un primer momento, los doce meses del Año 1, y posteriormente, a proyectar las *ventas y gastos* año por año hasta llegar al Año 5 de operación.

EJERCICIO DE ESTADO DE RESULTADOS MES POR MES (AÑO 1)

NEGOCIO:							
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Ingresos por _____ Ingresos por _____ Ingresos por ventas						
2	Costo de ventas (-) Utilidad bruta						
3	Gastos de marketing: (-) _____ _____ Gastos administrativos: (-) _____ _____ Utilidad operativa						
4	Pago de créditos (-) Utilidad antes de impuestos						
5	Impuestos (-) Utilidad neta o pérdida						

NEGOCIO:							
		Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1	Ingresos por _____ Ingresos por _____ Ingresos por ventas						
2	Costo de ventas (-) Utilidad bruta						
3	Gastos de marketing: (-) _____ _____ Gastos administrativos: (-) _____ _____ Utilidad operativa						
4	Pago de créditos (-) Utilidad antes de impuestos						
5	Impuestos (-) Utilidad neta o pérdida						

EJERCICIO DE ESTADO DE RESULTADOS AÑO POR AÑO (AÑO 1 – 5)

NEGOCIO:						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Ingresos por _____ Ingresos por _____ Ingresos por ventas					
2	Costo de ventas (-) Utilidad bruta					
3	Gastos de marketing: (-) _____ _____ Gastos administrativos: (-) _____ _____ Utilidad operativa					
4	Pago de créditos (-) Utilidad antes de impuestos					
5	Impuestos (-) Utilidad neta o pérdida					

Balance General

Por lo que se refiere al *balance general*, éste es un documento que enlista todos los *activos* que posee una empresa, así como sus *pasivos* y el *capital* aportado por los socios o emprendedores.

A diferencia del estado de resultados, que nos “cuenta una historia” de lo que sucede en un negocio durante un periodo determinado, el *balance general* se equipara a una “fotografía”, es decir *muestra una situación concreta en un momento determinado*.

El *balance general* deriva su nombre de la forma como está estructurado:

Para elaborar el balance, se forman dos columnas que suman la misma cantidad, es decir, están “balanceadas”, de ahí el nombre de balance.

Balance General al 31 de diciembre del 20XX	
ACTIVOS	PASIVOS
	CAPITAL CONTABLE
ACTIVOS = PASIVOS + CAPITAL CONTABLE	

En la columna izquierda, se registran todos los *bienes y derechos* con los que cuenta la empresa. A estos bienes y derechos se les denomina “*activos*”, y se registran y ordenan acorde a su grado de “*liquidez*”, es decir, a su potencial de ser convertidos en dinero líquido.



En este sentido, en el registro de *activos* se comienza con la sección de *activo circulante*. Y en esta sección, se inicia con la cuenta de “*caja y bancos*”, en razón de que se refiere a lo que la empresa tiene en dinero en efectivo.

Siguiendo el orden de *liquidez*, la segunda cuenta a registrarse es la de “*cuentas por cobrar de corto plazo*”. A estas cuentas sólo les falta cobrarse para volverse dinero en efectivo.

La tercera cuenta puede bien ser la de *inventarios de materia prima*, que una vez que se vendan pueden convertirse en dinero en efectivo, y así sucesivamente.

Es importante notar que en un negocio, cuando se tiene suficiente *dinero en efectivo*, es decir, en caja y bancos, éste dinero *se utiliza para comprar más inventarios de materia prima o mercancías* para seguir produciendo y vendiendo.

Al hacer esto, los montos registrados en las *cuentas de activos* se reubican entre estas cuentas, pasando en este caso *de la cuenta de caja y bancos a la cuenta de inventarios*. Si ponemos atención, podemos observar que este proceso implica un ciclo, de ahí que a esta sección se le llame “*activo circulante*”.

La segunda sección de la columna de activos es la correspondiente a *activos fijos*, y en ésta por lo general *se incluyen las cuentas de activos que permanecen por un largo tiempo en la empresa*, tales como equipos, maquinaria, inmuebles, etcétera.

Las cuentas de activos fijos a su vez se ordenan de acuerdo al criterio de liquidez.



Cuando se compran *activos fijos*, por ejemplo, una máquina para hacer hielo, esperamos que éstos le sirvan a la empresa a lo largo de *su vida útil*.

En este orden de ideas, *los activos que tienen menor vida útil se registran al inicio*. Por ejemplo, un vehículo de trabajo normalmente dura cinco años, y un local comercial puede durar 20 años o más. Por tal motivo, el vehículo se registrará primero que el local. En el caso de los terrenos, éstos siempre van anotados al final, pues se considera que nunca “pierden” su vida útil.

Una vez que hemos hablado de la columna de activos del balance, ahora hablemos de la columna derecha. En esta columna, se registran las *fuentes de riqueza* con que se adquirieron los activos que listamos en la columna izquierda.



Estas fuentes son de dos tipos: El primero, correspondiente a los *pasivos*, o lo que es lo mismo, a la deuda adquirida por la empresa, y el segundo, referente al *capital contable*, es decir, a las aportaciones del o los empresarios o socios de la empresa, y a las utilidades generadas por ésta.

Así las cosas, en la columna derecha del balance, primero se registran las cuentas de deuda y después las aportaciones y utilidades.



A fin de determinar el orden del registro de las cuentas de deuda, se sigue el criterio de *“exigibilidad”*. En este sentido, primero se registran las cuentas que deben pagarse en el *corto plazo* y después las de *largo plazo*.

Es de apreciar que puede haber diversos tipos de deuda y por ende diversas cuentas, tales como *proveedores, documentos por pagar, acreedores diversos y créditos bancarios*.

Una vez que se han anotado las cuentas de deuda, es decir, los *pasivos*, queda registrar las aportaciones por el o los empresarios o socios de la empresa en la cuenta denominada *“capital social”*, y las utilidades generadas por la empresa, en la cuenta de *“utilidades retenidas”*.

CAPITAL CONTABLE
Capital social
+ Utilidades retenidas
= Capital contable

A continuación, se muestra un ejemplo de un balance general:

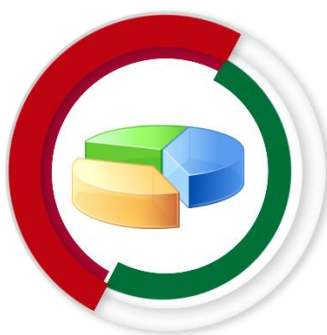
CAFETERIA

Balance General al 31 de diciembre de 2017

ACTIVOS		PASIVOS	
Activos circulantes		Pasivos a corto plazo	
Caja y Bancos	500	Proveedores	2,700
Clientes	1,000	Acreedores Diversos	3,300
Inventarios Producto Terminado	1,500	Pasivos a largo plazo	
		Crédito Bancario	12,350
Inventario Materia Prima	2,000	Total Pasivos	18,350
Activos fijos		Capital contable	
Maquinaria y Equipo	20,000	Capital social	50,000
Vehículo	50,000	Utilidades retenidas	6,650
Total Activos	75,000	Pasivos + Capital contable	75,000

Como podemos apreciar en el balance, el total de *activos* es equivalente al total de *pasivos* más *capital contable*. Esto, en razón de que las cuentas de *pasivos* más el *capital contable* equivalen a la totalidad de los *activos*.

Balance General al 31 de diciembre del 20XX	
ACTIVOS	PASIVOS
	CAPITAL CONTABLE
ACTIVOS = PASIVOS + CAPITAL CONTABLE	



El **capital** es la parte del negocio que el dueño o los dueños en realidad tienen. Piensa en el **capital** de esta forma: muchas personas que dicen son dueños de sus hogares en realidad sólo son propietarios de una parte y los bancos o empresas hipotecarias son dueños de lo demás. Lo mismo es aplicable en el caso de los negocios.

Es más, el capital en tu negocio se puede distribuir entre varios propietarios de distintas formas. Puedes ser el único dueño de tu negocio, o tu empresa puede ser una sociedad con varios socios.



Recuerda que el capital contable viene de dos fuentes principales: dinero de los inversionistas y el resultado generado por la empresa.

A las dos formas de **capital** se les conoce como:

- **Capital invertido:** Dinero invertido proveniente de diferentes fuentes, incluyendo dinero que pones como dueño principal de la empresa o dinero que recaudas al vender porciones de tu empresa (acciones).
- **Utilidades Retenidas Acumuladas:** Cuando tu negocio ya genera utilidades (no olvides que esto quiere decir que tus ingresos son mayores que tus costos y gastos), puedes decidir regresar un poco de ellas a los inversionistas en forma de dividendos. O puedes reinvertir las utilidades con el objetivo de crecer y, como resultado, crear más capital para todos los que tienen participación en tu empresa. Las utilidades retenidas acumuladas representan todos los beneficios que has regresado a tu empresa.

El **capital total** de los propietarios es la suma del **capital invertido** y las **utilidades retenidas acumuladas**, los cuales, juntos dan el valor de la parte de la empresa que los dueños en realidad poseen.

Capital total de los propietarios = **Capital invertido** + **Utilidades retenidas acumuladas**

Total pasivo y capital contable

Como lo mencionamos anteriormente, la suma del **pasivo** y el **capital contable** debe ser igual a la suma del total de los **activos**. El **pasivo** puede ser visto como una fuente de financiamiento externo, mientras que el **capital contable** representa una fuente de financiamiento interna.

Indicadores de Desempeño

Con la información de los **estados financieros**, es posible generar **indicadores** sobre el desempeño financiero de un negocio. Para efectos de este cuarto módulo, analizaremos tres: El **punto de equilibrio**, el **periodo de retorno**, y la **tasa de retorno**.

Punto de Equilibrio

Al comenzar operaciones, la gran mayoría de los negocios enfrenta una etapa en donde el nivel de ventas aún no es suficiente para cubrir todos los gastos y costos del negocio. Mientras el negocio adquiere más dinamismo y se incrementan las ventas, éste va acercándose al punto en dónde los ingresos son iguales a los gastos y costos. A este punto se le conoce como **punto de equilibrio** y en este punto **no se generan ni pérdidas ni ganancias**.

Para poder conocer el punto de equilibrio de un negocio, es necesario contar con la siguiente información:

- Precio de venta del producto o servicio.
- Costo de venta por producto o servicio.
- Costos fijos del negocio.

La fórmula que se utiliza es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio unitario} - \text{Costo de venta})$$

Utilicemos un ejemplo para establecer el punto de equilibrio. Imagina una cafetería que en el período del 1 al 31 de diciembre vendió 360 cafés, cada uno a \$50 pesos, totalizando \$18 mil pesos.

Gastó \$5 mil pesos en materias primas, incluyendo granos de café, azúcar, leche y agua embotellada. Gastó \$2 mil pesos en la renta del local, \$500 pesos en luz y \$500 pesos en teléfono e internet. También pagó \$4 mil pesos de sueldo a su única empleada.

CAFETERIA

Estado de Resultados de 1 al 31 de diciembre del 2017.

360 cafés * \$50 c/u = \$18,000	Ventas	\$18,000
Materia prima = \$4,000	Costo de ventas	- \$4,000
	Utilidad bruta	\$14,000
Luz + teléfono e internet \$500 + \$500	Gastos y costos fijos	- \$2,500
Renta local + sueldos \$2000 + \$4000		- \$6,000
	Utilidad operativa	\$5,500
30%	Impuestos (30%)	- \$1,650
	Utilidad neta	\$ 3,850

En este ejemplo, el *costo unitario* por café es de \$50 pesos.

Si además de la renta del local y el pago de sueldos, agregamos el pago de otros *costos fijos* como la luz, teléfono e internet, tenemos un total de *costos fijos* por \$8,500.

Y si la materia prima costó \$4,000 pesos para elaborar 360 cafés, tenemos que el *costo de venta* por café es de \$11 pesos, resultado de dividir \$4,000 pesos entre 360 cafés.

Entonces:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio unitario} - \text{Costo de venta})$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$8,500 / (\$50 - \$11)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$8,500 / \$39$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 218 \text{ cafés}$$

Con este resultado, sabemos que la cafetería necesita vender **218 cafés** al mes para poder **cubrir sus gastos y costos**, pero sin generar utilidad. A partir de la venta del **café 219**, nuestro negocio de cafetería comienza a tener **utilidad**.

El indicador de **punto de equilibrio** es muy importante, pues nos da una idea de lo que es **necesario hacer** para poder tener éxito.

La fórmula del **punto de equilibrio** también nos puede ayudar a tomar decisiones de tipo comercial, por ejemplo:

¿Qué consecuencias puede haber si se aumenta o disminuye el precio del producto? Si el precio actual por café es de \$50 pesos y se disminuye a \$45 pesos, ¿qué pasaría?

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / (\text{Precio unitario} - \text{Costo de venta})$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$8,500 / (\$45 - \$11)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$8,500 / \$34$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 250 \text{ cafés}$$



El resultado nos indica que si se baja el precio de los cafés de \$50 a \$45 pesos, en lugar de vender 218 cafés, sería necesario vender al menos 250 para poder cubrir los gastos y costos del negocio.

La fórmula del punto de equilibrio también nos puede ayudar a saber cuánto es necesario vender para obtener un cierto nivel de **utilidad** o **ganancia**.

En el ejemplo de la cafetería, ¿cuánto se necesita vender para obtener una **utilidad mensual** de \$8,000 pesos?

Para esto, sólo tendríamos que incluir en la fórmula la *utilidad* o *ganancia* que deseamos, sumándosela a los costos fijos:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} + \text{utilidad deseada} / (\text{Precio unitario} - \text{Costo de venta})$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = (\$8,500 + \$8,000) / (\$50 - \$11)$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \$16,500 / \$39 = 423 \text{ cafés}$$

De acuerdo al resultado, para que cafetería pueda mensualmente cubrir los gastos y costos y generar una *utilidad* de \$8,000, se necesitan vender *423 cafés al mes*.

Ahora bien, cabe recalcar que existen negocios en donde es muy difícil calcular el *costo unitario por producto*. Por ejemplo, ¿qué pasaría si la cafetería vendiera diferentes tipos de cafés, como americano, capuchino y moka y en diferentes tamaños y presentaciones? ¿Cómo se calcularía el punto de equilibrio en estos casos?

En estos casos, el *punto de equilibrio* no se calcula en unidades de producto o servicio, sino en *ventas*, es decir, en dinero. Para hacerlo, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} / [(1 - \text{costos de venta} / \text{ventas totales})]$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$8,500 / [1 - (\$4,000 / \$18,000)]$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$8,500 / [1 - .22]$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$8,500 / .78$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$10,897$$

El resultado de esta forma nos indica que sería necesario *vender \$10,897 pesos en cafés*, cualquiera que sea su tipo, tamaño o presentación, para cubrir los gastos y costos fijos.

Período de Retorno

Otro indicador de gran utilidad es el **periodo de retorno**.

A través de éste indicador podemos saber en cuánto tiempo es posible *“recuperar”* la inversión inicial del negocio.

Supongamos que, para arrancar nuestro negocio, necesitamos el siguiente plan de inversión:

Plan de inversión	
Para mi negocio necesito:	¿Cuánto necesito?
☒ Maquinaria y equipo	\$ 60,000.00
☐ Mobiliario	\$ _____
☐ Herramientas	\$ _____
☐ Comprar un local	\$ _____
☒ Equipos de computo	\$ 15,000.00
☐ Software	\$ _____
☐ Otros _____	\$ _____
Total	\$ 75,000.00

Para estimar las utilidades del negocio, preparas un *estado de resultados* como el que vimos recientemente, y determinas que durante el primer año de operación tu negocio estará generando las siguientes utilidades o ganancias mensuales:

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Utilidad	1,000	4,000	6,500	6,500	8,000	8,500	10,000	11,000	11,000	12,000	12,000	15,000

A fin de calcular el indicador de *periodo de retorno*, es decir, en cuánto tiempo es posible recuperar la inversión inicial en el negocio, basta con acumular las utilidades o ganancias generadas por mes.

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Utilidad	1,000	4,000	6,500	6,500	8,000	8,500	10,000	11,000	11,000	12,000	12,000	15,000
Acumulado	1,000	5,000	11,500	18,000	26,000	34,500	44,500	55,500	66,500	78,500	90,500	105,500



Así, si en el mes uno la utilidad fue de \$1,000 pesos y si en el mes dos la utilidad fue de \$4,000 pesos, tenemos que la utilidad acumulada en este segundo mes es de \$5,000 que resulta de sumar las utilidades del Mes 1 y del Mes 2.

En la tabla, podemos apreciar que, si se cumplen los pronósticos de ventas y utilidades planteados, en el Mes 10 se estaría cubriendo la inversión inicial del negocio, correspondiente a \$75,000 pesos.

Retorno de Inversión

Otro indicador de importancia es el de *retorno de inversión*, también conocido como tasa de retorno.

A través de este indicador, es posible saber cuánto se está *ganando* en un negocio, en comparación con la *inversión inicial*. Este indicador es muy útil cuando se trata de invitar a un socio inversionista o para contratar un crédito.



La fórmula para el cálculo de este indicador es muy sencilla:

$$\text{Retorno de inversión} = \text{Utilidad neta} / \text{Inversión inicial}$$

Es de notar que este indicador se calcula considerando la *utilidad neta anual*.

En el ejemplo anterior, tenemos que la *utilidad acumulada* en el Mes 12 corresponde a \$105,500 pesos (esta es la *utilidad anual*) y la inversión inicial es de \$75,000 pesos.

Periodo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Utilidad	1,000	4,000	6,500	6,500	8,000	8,500	10,000	11,000	11,000	12,000	12,000	15,000
Acumulado	1,000	5,000	11,500	18,000	26,000	34,500	44,500	55,500	66,500	78,500	90,500	105,500

Apliquemos la fórmula:

Retorno de inversión = Utilidad neta / Inversión inicial

Retorno de inversión = \$105,500 / \$75,000 = 1.4

Retorno de inversión = **140 %**

Si el resultado de este indicador lo transformamos a porcentaje, tenemos que el retorno de inversión es de **140 por ciento**.

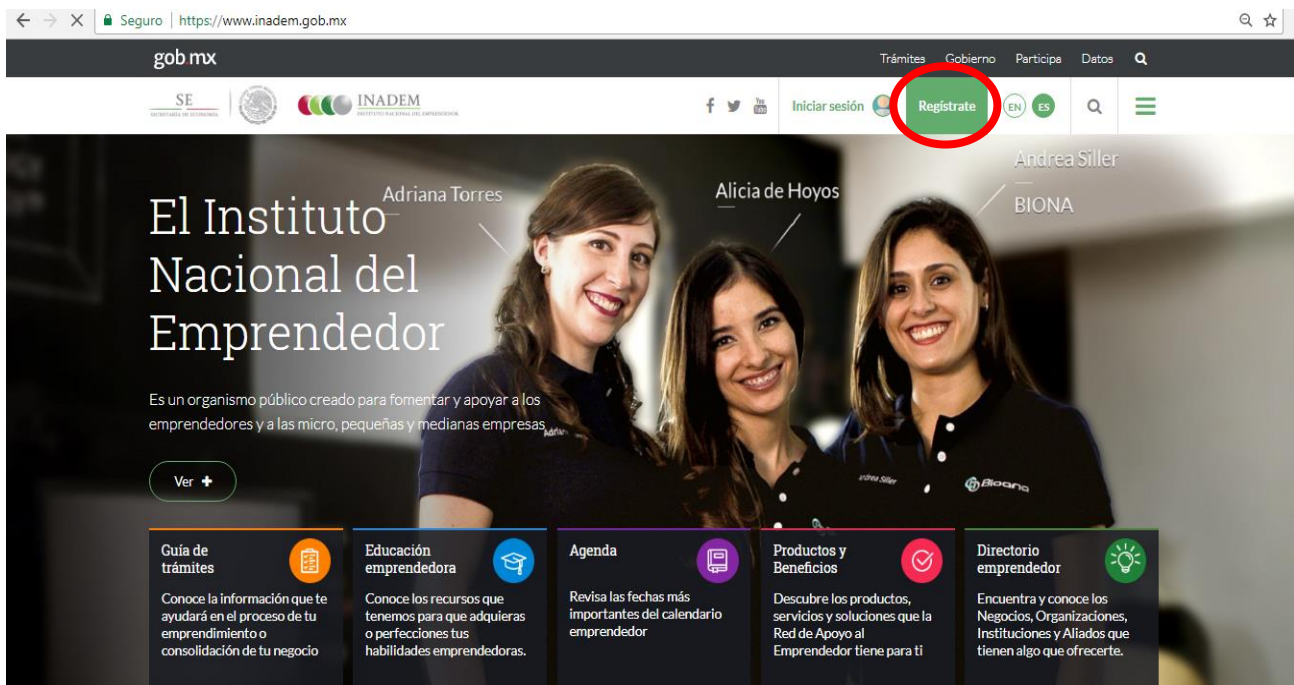
Módulo V: Programa de Incubación en Línea

El Programa de Incubación en Línea (**PIL**) es un curso en línea diseñado por el Instituto Nacional del Emprendedor (**INADEM**) y dirigido a emprendedores con una idea de negocio en los sectores de comercio, servicios o industria.

El **PIL** se conforma de 5 cinco módulos:

- Módulo 1: Crea tu empresa.
- Módulo 2: Tu plan de negocios.
- Módulo 3: Recursos para operar tu negocio.
- Módulo 4: Cómo obtener un crédito.
- Módulo 5: Modelo de negocio.

Para realizar el **PIL** debes ingresar a la página www.inadem.gob.mx y en la parte superior dar click a la opción de **REGISTRATE**, tal como aparece en esta imagen:



Enseguida, en tipo de usuario selecciona la opción de **EMPRENDEDOR**, y das click en siguiente:

Una vez hecho esto, se desplegará una hoja de registro en donde debes proporcionar los datos personales que se solicitan, y al finalizar, darás click en la opción de **ENVIAR**.

Acto seguido, recibirás en el correo electrónico que proporcionaste en la hoja de registro, una solicitud de confirmación de registro, por lo que deberás aceptarla y con ello podrás ingresar al **“Panel Principal”** de tu usuario en dónde en la parte inferior izquierda encontrarás la liga para iniciar el **“Programa de Incubación en Línea (PIL)”** tal como se muestra en la imagen.

The screenshot shows the INADEM user interface. At the top, there's a header with the INADEM logo and a search bar. Below the header, the user's profile is displayed with the name MANUEL ANTONIO ALVA ROJAS and the ID #RAE: MAAA886197. The main content area is titled 'Panel Principal' and contains a welcome message and a survey invitation. The sidebar on the left lists various navigation options.



Recuerda que para obtener el **“Crédito Joven”** es requisito haber cursado y aprobado el **“Programa de Incubación en Línea”**, por lo que las siguientes páginas las dedicaremos a revisar los principales elementos de cada uno de los módulos de este programa.

Módulo 1: Crea tu Empresa

En este módulo se brinda una introducción general a los temas de emprendimiento. A través de los contenidos de este módulo, se busca que la persona que realiza el curso aprenda cuáles son las *características de los emprendedores* y haga a un lado los mitos que existen al iniciar un negocio.

El módulo 1 consta de dos videos, dos actividades y una evaluación.

Módulo 1		Desde el 01-01 al 31-12-2017	6 de 6 actividades	6 accesos	Completado
1- Crea tu Empresa					
Volver a ver					
2- Inicia tu empresa a partir de una idea					
3- Lecturas de Reforzamiento					
Volver a ver					
4- Ejercicio FODA					
5- Conferencias (2)					
Volver a ver					
6- Evaluación Módulo 1					

Para el Módulo 1 del **PIL** tenemos 2 actividades, un *cuadrante de ideas* y un *análisis FODA*.

Cuadrante de ideas: Esta actividad tiene como principal finalidad la *generación de un producto y/o servicio*, mediante el proceso en el cual se resuelven problemas cuando aún no existe una noción de dicho producto y/o servicio con claridad.

adentrándote en el consumo y no sólo en la seguridad de que una idea funcionará sólo porque consideras que es genial.

Impacto + —	Ideas locas	Apuestas Ganadoras
	Desperdicio de Tiempo	Tácticas Simples
	— ————— + Facilidad de implementar	

Para completar esta actividad se sugiere iniciar con una *lluvia de ideas de negocio*, esto teniendo presente que cualquier idea es importante sin importar que tan loca sea.

Por su parte en el cuadro de apuestas ganadoras se sugiere anotar aquellas ideas de negocio que puedes llevar a cabo por tus *conocimientos, experiencia*, o porque simplemente *eres bueno en ello*.

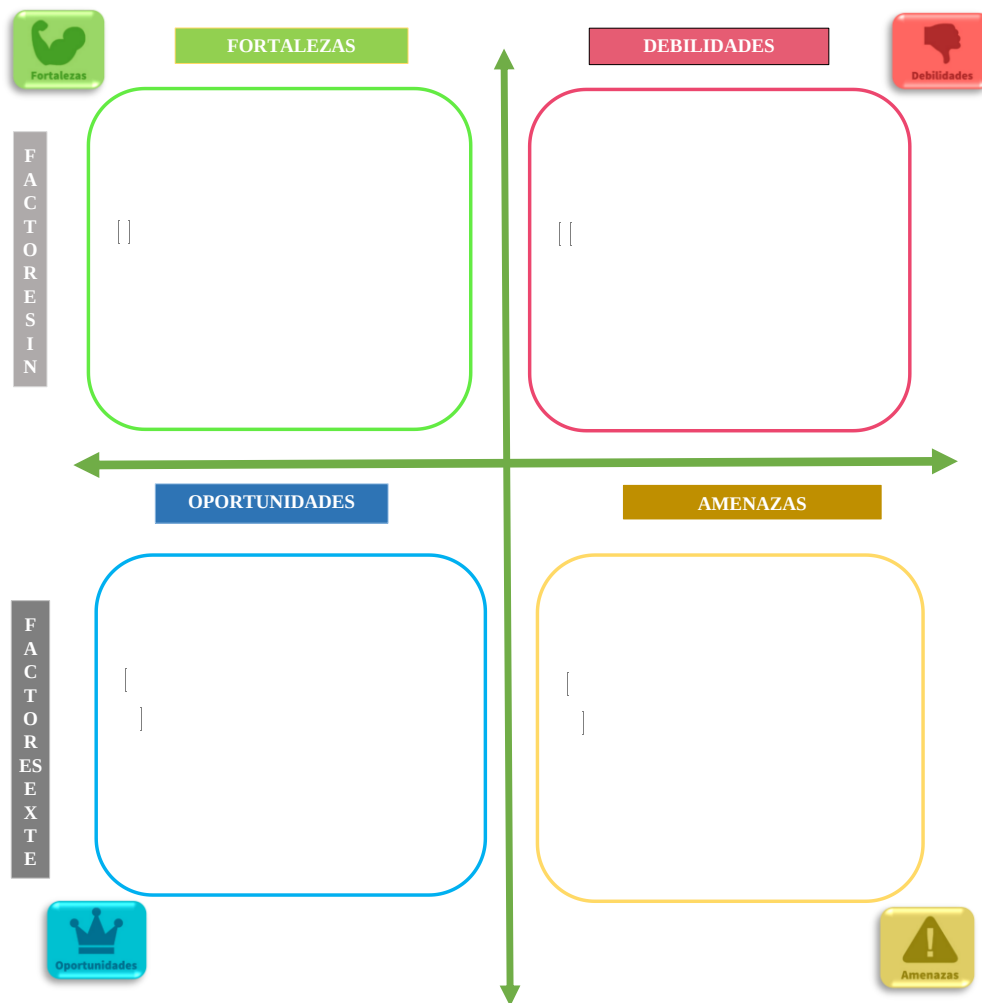


En el cuadro de desperdicio de tiempo, debes anotar aquellas ideas de negocio o actividades que producen *no vender*, es decir, actividades que quitan tu tiempo y no reflejan un beneficio económico para ti.

Finalmente, en el cuadro de tácticas simples se te recomienda que anotes las estrategias por medio de las cuales ejecutarás las apuestas ganadoras.

Análisis FODA: Esta es una herramienta que te permite identificar las *Fortalezas*, *Oportunidades*, *Debilidades* y *Amenazas* de la idea de negocio que has decidido emprender.

Recuerda que tanto las *Fortalezas* como *Debilidades* dependen de factores internos a la idea de negocio, por ejemplo, apariencia del producto y su precio, mientras que las *Oportunidades* y *Amenazas* dependerán de factores externos, por ejemplo, crecimiento del mercado o quizás la aparición de una nueva tecnología que compita con tu producto o servicio.



Ten muy presente que si en los ejercicios del Módulo 1, presentas documentos en blanco o duplicados, perderás 15 puntos de la calificación final del curso de incubación.

Módulo 2: Tu Plan de Negocios

Los contenidos de este módulo nos sirven para entender cuál es la *propuesta de valor* de nuestra idea de negocio, qué es el *mercado*, cómo se hace una *segmentación de mercado*, qué son los *competidores* e *intermediarios*, y finalmente, cuáles *canales de distribución* tenemos al alcance para hacer llegar nuestro producto y/o servicio al cliente final.

El módulo 2 consta de dos videos, tres actividades y una evaluación.

Módulo 2		Desde el 01-01 al 31-12-2017	7 de 7 actividades	8 accesos	Completado
1- Cómo hacer un plan de negocios	Volver a ver				
2- Lecturas de Reforzamiento	Volver a ver				
3- Conferencias (2)	Volver a ver				
4- Propuesta de Valor					
5- Estudio de Mercado					
6- Modelo de Negocios					
7- Evaluación Módulo 2					

Para el Módulo 2 del **PIL** tenemos 3 actividades, la *propuesta de valor*, un *estudio de mercado* y el *modelo de negocios*.

Propuesta de valor: Este documento es un cuestionario que te permitirá desarrollar la idea sobre *qué valor entregas a tus clientes*, es decir, cuál de los *problemas* o *frustraciones* de tus clientes estás o estarás resolviendo con tu idea de negocio.

Además, te apoya a *identificar a la propuesta de valor de tus competidores*, esto con miras a que conozcas qué es lo que ya se está ofreciendo en el mercado y qué es lo que hace falta.

Las preguntas que debes contestar en esta actividad son las siguientes:

MI PRODUCTO O SERVICIO	Mi producto o servicio es:	
	Las características principales son:	
COMPETENCIA	Mi competencia y sus principales productos y/o servicios son:	
	Su propuesta de valor es:	
¿Qué me diferencia de la competencia?	Mi propuesta de valor que me hace diferente de la competencia	

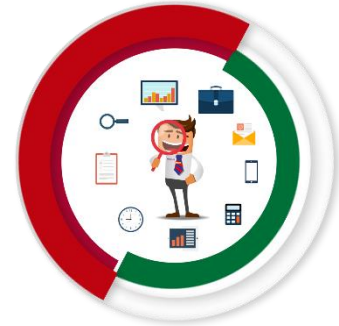
1. ¿Qué es lo que ofrecemos al mercado?

2. ¿Cuáles son los atributos de nuestra propuesta de valor?

3. ¿Cuál es el conjunto de productos y servicios específicos que ofrecemos a cada segmento de clientes?
4. ¿Cuáles son las necesidades que son satisfechas por cada propuesta de valor?
5. ¿Estamos ofreciendo diferentes niveles de servicio a cada segmento de clientes?
6. ¿Nuestra propuesta de valor está orientada correctamente a satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
7. ¿Sabemos cuál es la percepción de nuestros clientes respecto a nuestra propuesta de valor?
8. ¿Existen otras empresas que estén ofreciendo el mismo valor por precios similares o menores?
9. ¿Cuán bien nuestros clientes están siendo servidos por nuestros competidores?
10. ¿Podremos satisfacer las necesidades específicas de los distintos segmentos?
11. ¿Nuestros clientes tienen otras necesidades las cuales podríamos satisfacer fácilmente con nuestros recursos o a través de aliados?

12. ¿Podríamos complementar nuestra propuesta de valor a través de alianzas?

Estudio de mercados: En esta actividad lo que se busca, en un primer momento, es que el emprendedor salga, *conozca* e *identifique* a sus clientes y defina para ellos, las *características de su producto o servicio* que lo hacen *diferente* a otros productos o servicios similares disponibles en el mercado.



Para lograr dicho objetivo, se te invita a contestar las siguientes preguntas:

Definición del negocio

Enlista tus productos principales:
Identifica tu población objetivo y realiza una breve descripción:
Identifica el nivel socioeconómico de tus posibles clientes y realiza una breve descripción:
Enlista tus principales competidores:

Realiza una breve descripción del valor diferenciado de tu producto o servicio en comparación con otros:
Identifica tu canal de distribución y realiza una breve descripción:
Enlista las formas en que darás a conocer tu servicio/producto:

En un segundo momento, se invita a que el emprendedor realice una serie de *encuestas* a quienes considera son sus *clientes potenciales* y registre sus resultados de encuestas en el siguiente formato.

Tabla de resultados

Nombre del negocio:
Tipo de negocio:
Ubicación:

Datos conocidos por la empresa			En los siguientes espacios registra los resultados de tu encuesta, guiándote por las preguntas relacionadas a cada punto:	
1.	Clientes a quien va dirigido nuestro producto/servicio:		Personas a las que les gustó el producto/servicio:	
2.	Población objetivo:		Edad promedio de las personas a la que les gustó el producto/servicio:	
3.	Posibles competidores:		Competidores:	

4.	Características del producto/servicio:		Que característica tuvo mayor relevancia:	
5.	Utilidad/innovación del producto/servicio:		Calificación promedio de la utilidad/innovación del producto/servicio:	
6.	Comercialización del producto:		Forma de adquisición de productos/servicios, más frecuentes:	
7.	Para mi es importante la imagen del producto/servicio:		Calificación promedio de la imagen del producto/servicio:	
8.	Precio:		Gasto promedio en el producto/servicio:	
CONCLUSIONES:				

Modelo de negocio: En esta actividad tendrás una primera oportunidad de trabajar en los nueve bloques del modelo de negocios canvas únicamente tomando como referencia lo que conoces de tu negocio.

La idea es que vayas actualizando tu modelo de negocio conforme avances en el curso, y al final, en el último módulo del curso en línea, desarrolles una versión completa y final.

Ten muy presente que si en los ejercicios del Módulo 2, presentas documentos en blanco o duplicados, perderás 15 puntos de la calificación final del curso de incubación.

MODELO CANVAS				
RED DE ALIANZAS	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	

ESTRUCTURA DE COSTOS	FLUJO DE INGRESOS

Módulo 3: Recursos para Operar tu Negocio

Este módulo trata los temas relacionados con la parte *financiera* y de *organización* de tu negocio.

Por lo que se refiere a la parte *financiera*, los contenidos de este módulo te ayudarán a entender *qué son los ingresos y egresos, su clasificación*, y cómo se calcula la *pérdida o utilidad del negocio*.

Por lo que toca a la parte de *organización*, aprenderás a llevar a cabo un *proceso de contratación de personal* y conocerás las diferentes formas que existen para *constituir legalmente una empresa*.

El módulo 3 consta de dos videos, cuatro actividades y una evaluación.

Módulo 3	Desde el 01-01 al 31-12-2017	8 de 8 actividades	8 accesos	Completado
1- Recursos para operar tu negocio 🔗 Volver a ver				
2- Lecturas de Reforzamiento 🔗 Volver a ver				
3- Conferencias (2) 🔗 Volver a ver				
4- Guía y ejercicios de costos y utilidades				
5- Ejercicio Fijación de precios				
6- Calidad en las empresas				
7- Ejercicio trámites para un negocio				
8- Evaluación Módulo 3				

Para el Módulo 3 del PIL tenemos 4 actividades, *guía y ejercicios de costos y utilidades*, un *ejercicio de fijación de precios, calidad en las empresas* y un ejercicio acerca de *trámites para un negocio*.

Guía y ejercicios de costos y utilidades: Esta actividad es útil para que puedas establecer los *costos variables*, *costos fijos*, *ventas* e *ingresos* que tiene tu negocio al mes y con base en esos datos puedas obtener de forma muy general la *utilidad mensual* de tu negocio.

Para lograrlo, te sugerimos contestar las siguientes tablas:

Costos fijos de su producto o servicio				
Insumo	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Total
Total Costos Fijos				

Costos variables de su producto o servicio				
Insumo	Unidad de medida	Cantidad	Valor unitario	Total
Total Costos Variables				

Costos totales	
Total Costos Fijos	
Total Costos Variables	
Costo Total	

Costo unitario	
Costo total (<i>Costo Variables Totales + Costos Fijos Totales</i>)	
Unidades producidas o servicios al mes	
Costo unitario de producción (<i>Costo Total / Unidades Producidas</i>)	

Ventas al mes			
Cantidad Vendida	Artículo	Precio de venta unitario	Subtotal
Ingresos mensuales			

Utilidades	
Ingresos	
Costos Totales	
Total	

Ejercicio de fijación de precios: Esta actividad te ayudará a *definir los precios* de tus productos o servicios, tomando en cuenta el precio de tus competidores. Recuerda que de la *acertada fijación de tus precios* depende en gran medida el éxito o el fracaso del negocio.

Por lo tanto, deberás responder las siguientes preguntas:

¿Cómo actualizas el precio de tus productos o servicios considerando la competencia y lo que actualmente pasa en el mercado?

Concepto	Producto/ servicio	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Precio				
Calidad				
Satisfacción de los clientes				
Precio de venta promedio:				

Calidad en las empresas: Esta actividad consiste en llevar a cabo un *análisis de los procesos* al interior del negocio, es decir, consiste en describir aquellas actividades del negocio que son necesarias para producir nuestro producto o prestar nuestro servicio hasta entregarlo al cliente final, incluyendo, una *política de calidad* del negocio hacia los clientes.

Ejercicio de trámites para un negocio: Esta actividad es muy sencilla y consiste únicamente en relacionar dos columnas con el fin de *identificar los trámites* por realizar al poner en marcha un negocio.

Ten muy presente que si en los ejercicios del Módulo 3, presentas documentos en blanco o duplicados, perderás 15 puntos de la calificación final del curso de incubación.

Módulo 4: Cómo Obtener un Crédito

Este es el módulo más corto del curso en línea y se enfoca principalmente en explicar los distintos *usos para un crédito* y dar a conocer el *proceso para obtener un crédito*.

El módulo 4 consta de una evaluación.

Módulo 4

100%

Desde el 01-01
al 31-12-2017

3 de 3
actividades

3
accesos

Completado

1- Cómo obtener crédito en un banco 🔍 Volver a ver	✓
2- Proceso para obtener el Crédito Joven 🔍 Volver a ver	✓
3- Examen Módulo 4	✓

Módulo 5: Modelo de Negocio

El módulo 5 es el más importante pues es la *recopilación* de todo lo trabajado durante el curso en línea, y está compuesto únicamente por seis actividades.

▼ Módulo 5	100%	Desde el 01-01 al 31-12-2017	6 de 6 actividades	6 accesos	Completado
1- Resumen Ejecutivo					✓
2- Modelo CANVAS					✓
3- Plan de puesta en marcha					✓
4- Plan financiero					✓
5- Pitch Grabado					✓
6- Solicitud de Crédito - Crédito Joven					✓

Para el Módulo 5 del [PIL](#) tenemos 4 actividades:

- Resumen ejecutivo
- Modelo CANVAS
- Plan de puesta en marcha
- Plan financiero
- Pitch de grabado
- Solicitud de Crédito – Crédito Joven

Dentro de estas seis actividades, sobresalen cuatro: **Resumen ejecutivo, Modelo CANVAS, Plan de puesta en marcha y Plan Financiero**, pues son éstas las que se evalúan con mayor atención por parte del personal del **INADEM** para decidir si se aprueba o no el curso.

Resumen ejecutivo: En esta actividad se responden las siguientes preguntas, a fin de que el evaluador del curso pueda conocer más a fondo la idea de negocio.

- Tipo de negocio:
- Razón social:
- Definición del negocio:
- Fuentes de ingresos:
- Necesidades cubiertas:
- Número de empleados:
- Ventas anuales:
- Objetivo general:
- Estrategia para conservar clientes:
- Resultados esperados:
- Periodo de ejecución:
- Ubicación geográfica del negocio:
- (localidad, municipio, estado y breve descripción de la calle y/o plaza donde se localizará el negocio)
- Experiencia en el negocio a emprender: *(primera vez, ya está trabajando en el proyecto, trabajo en un negocio parecido, cuánto tiempo, etc.)*
- Descripción detallada del (los) producto(s) o servicio (s) a ofrecer:

Modelo CANVAS: Este documento es muy importante en la evaluación de tu incubación, por lo que te vamos a dar algunos consejos que debes tener en cuenta la momento de elaborarlo.

Es importante que sepas al Modelo Canvas se le asignan los siguientes puntos:

Segmento de clientes	5 puntos	Flujo de ingresos	5 puntos
Propuesta de valor	10 puntos	Alianzas clave o socios clave	5 puntos
Canales de distribución	5 puntos	Estructura de costos	10 puntos
Relación con clientes	5 puntos	Total	55 puntos

Cómo podrás observar, el Modelo CANVAS en su totalidad tiene un valor de **55 puntos** en tu calificación final.



Segmento de Clientes

En este bloque debes identificar claramente los siguientes puntos:

- El segmento o segmentos de clientes a quienes diriges el modelo de negocio, mencionando *rango de edad*, *género* y *región del alcance del negocio*.
- Menciona quienes son tus *clientes más importantes* y *clasifícalos* en un mercado específico como: mercado masivo, nicho, segmentado o diversificado.



Recuerda que debes segmentar tus clientes para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de tu negocio.



Propuesta de valor

En este bloque debes identificar claramente los siguientes puntos:

- El paquete de *productos* y/o *servicios que ofreces* a cada segmento de clientes.
- El *valor agregado* que ofrece tu negocio a los clientes.
- Los *problemas* y *necesidades* de los clientes que tu negocio ayuda a resolver.



Recuerda que la Propuesta de Valor, es aquello que te hace diferente de la competencia y por lo que tu cliente está dispuesto a pagar.



Canales de distribución

En este bloque debes identificar claramente los siguientes puntos:

- La manera en que los clientes quieren recibir los productos o servicios.
- El *canal de comunicación* con el que te diriges a los clientes y la forma ya sea directa, indirecta o una mezcla de ambas.
- Los *canales de distribución* que planeas utilizar, por ejemplo, si utilizarás intermediaries como distribuidores, mayoristas o minoristas para vender tu producto o servicio.



Recuerda que las propuestas de valor son entregadas a los clientes a través de los canales de comunicación, distribución y ventas.



Relación con clientes

En este bloque debes identificar claramente los siguientes puntos:

- Tipos de *relación* que el negocio establece con segmentos específicos de clientes.
- Estrategias que utilizas para *generar interés* en los clientes e inducir a la compra.



Recuerda algunos ejemplos de los tipos de relaciones son los siguientes: asistencia personal, autoservicio, automatizado y co-creación.



Fuentes o flujo de ingreso

En este bloque debes identificar claramente los siguientes puntos:

- La cantidad de dinero que el negocio *genera* por cada segmento de clientes.
- Los tipos de *fuentes de ingreso* ya sea venta, comisión, suscripción, entre otras.
- La *política de compra* de tu negocio, es decir, cómo pagan los clientes y/o cómo les gustaría pagar.
- La *temporada alta* (mayores ventas) del producto o servicio.



Recuerda señalar cómo es el flujo, éste puede ser diario, semanal o mensual.



Recursos clave

En este bloque debes identificar claramente los siguientes puntos:

- Los activos más importantes para *hacer que funcione* tu negocio.
- Los *recursos* materiales, intelectuales, humanos y/o financieros.



Recuerda describir y categorizar los recursos clave que necesitas para entregar al cliente, la propuesta de valor de tu negocio.



Actividades clave

En este bloque debes identificar claramente los siguientes puntos:

- Las *actividades más importantes* que debes realizar para hacer que tu negocio funcione.



Recuerda clasificar las actividades de acuerdo a las siguientes categorías: Producción, Solución de Problemas, Plataformas o Redes.



Socios clave o Red de alianzas

En este bloque debes identificar claramente los siguientes puntos:

- El nombre de los aliados con los que cuentas. Estos pueden ser: *proveedores*, *distribuidores*, *socios* y/o *compañeros*.
- Los *recursos* y las *ventajas* que aportan tus aliados a tu negocio.



Estructura de costos

En este bloque debes identificar claramente los siguientes puntos:

- Cuáles son los *costos fijos* y cuáles son *variables* en que incurres para operar el negocio
- Cuáles son los costos de los *recursos clave* y de las *actividades*.
- Cuáles son los costos de *producción* y de *comercialización*.



Recuerda desglosar muy bien los distintos tipos de costos, esto te ayudará a conocer más a detalle tu estructura de costos.

Plan puesta en marcha: En este documento debes registrar cada una de las actividades que planeas realizar en tu negocio durante el primer año de operación. El “*plan puesta en marcha*” tiene un valor de **5 puntos** en tu calificación final.

Los pasos para elaborar esta actividad son:

1. Listar **TODAS** las actividades a realizar en el primer año de tu negocio.
2. Disponer el tiempo de ejecución de cada actividad listada.
3. Ordenar las actividades cronológicamente.
4. Asignar los recursos tanto materiales como humanos, necesarios para cada actividad listada.

En esta actividad es muy importante *establecer el momento en que vamos a ir necesitando los diferentes recursos para nuestra empresa*. Por ejemplo, una fábrica de aviones no necesitará al piloto de pruebas sino hasta cercano el momento de que salgan de producción los primeros aviones; no tiene caso contratar a este tipo de personal cuando está en construcción la fábrica.

Si quieres verlo de otra manera, imagina que quieres lanzar un viaje tripulado a la luna, y en el momento del lanzamiento tienen que coincidir en tiempo y lugar, la nave,

los astronautas, el personal técnico y el combustible. Si algún elemento no se encuentra, el proyecto no podrá despegar. Lo mismo sucede con tu negocio.



Recuerda identificar bien las actividades que llevarás a cabo mes con mes. Esto permitirá poner en marcha tu negocio en el tiempo ideal y al menor costo.

Plan financiero: Al igual que el *Modelo CANVAS* y el *plan puesta en marcha*, esta actividad es muy importante en la evaluación de tu incubación, pues tiene un valor de **40 puntos** en tu calificación final, lo que significa que para aprobar el curso en línea debes contar con un buen plan financiero.

Aquí vamos a darte algunos consejos que te ayudarán en la elaboración de esta actividad.

1. El plan financiero consiste, simplemente, en elaborar el *Estado de Resultados* de tu negocio.

Recuerdas el *Módulo IV* de este Manual, bueno entonces ya sabes cómo hacer un *Estado de Resultados*, lo único que necesitas es estimar los ingresos y egresos de tu negocio para los próximos 48 meses.

2. La actividad pide que captures tres tipos de escenarios:



Escenario Optimista.



Escenario Conservador.



Escenario Pesimista.

Esto quiere decir que vas a estimar tres escenarios de 48 meses, el primer escenario, es decir el *Optimista*, es el escenario normal en el que tus ingresos y egresos son los mismos que utilizaste en el ejercicio del *Módulo IV* de este Manual.

El segundo escenario, es decir el *Conservador*, es un escenario en dónde los ingresos de tu negocio disminuyen en comparación con los ingresos del escenario *Optimista*.

Finalmente, el tercer escenario, es decir el *Pesimista*, es un escenario en dónde los ingresos de tu negocio disminuyen en comparación con los ingresos del escenario *Conservador*.

Es muy importante que no olvides mantener y calcular los mismos **costos fijos** en los tres escenarios, pues recuerda que estos costos no dependen de los ingresos.

También es importante que recuerdes que los **costos variables** sí disminuyen en la misma proporción en que disminuyen las ventas, por lo que si en el escenario **conservador** redujiste tus ingresos en un 20% en comparación con el **optimista**, debes hacer lo mismo con los **costos variables**.

3. En el plan financiero debes identificar claramente los siguientes puntos:

- Los *costos variables* y los *costos fijos* mes a mes.
- El incremento de los costos variables en relación con los ingresos, ten en cuenta que a mayor producción mayores gastos e ingresos.
- Que el escenario conservador arroje mayores utilidades que el escenario pesimista y a su vez, que el escenario optimista proyecte mayores utilidades que el escenario conservador.
- Que exista coherencia entre los *costos fijos* y *variables*, así como con el flujo de ingresos especificado en el documento *Modelo CANVAS*, y con la temporada de más ventas.

Pitch grabado: En esta actividad, realizarás un *video de máximo 3 minutos*, en el que deberás contar tu experiencia en el negocio que deseas emprender, puedes por ejemplo mencionar las *fortalezas* y *oportunidades de tu negocio*, en *qué consiste* tu producto o servicio e inclusive *describir* y *mostrar tu lugar de trabajo*, *mobiliario* y *equipo*.



Pasos a seguir para realizar tu Pitch Grabado:

1. Graba el video con tus propios medios, ya sea por medio de celular o cámara digital.
2. Abre una cuenta en youtube: www.youtube.com
3. Si tienes un correo de gmail, no es necesario que abras una cuenta, sólo accede con tu correo electrónico y contraseña de gmail.
4. Sube el video en tu perfil de youtube.
5. Una vez que se haya guardado en tu cuenta, copia la URL, es decir, la liga del video e insertala en la actividad de “Pitch grabado”.

Solicitud de crédito – Crédito Joven



Crédito Joven es un programa de financiamiento para jóvenes entre 18 y 35 años de edad, que ofrece *condiciones preferenciales de crédito* gracias al respaldo del Gobierno Federal, a través del **INADEM** y **NAFIN**.

El programa **Crédito Joven** ofrece dos modalidades de financiamiento para iniciar un negocio: **Incubación en Línea** e **Incubación Presencial**.

Las características del financiamiento en la modalidad de **Incubación en Línea** son las siguientes:

- Montos desde 50 mil hasta 150 mil pesos.
- Tasa fija anual del 13 trece por ciento.
- Firma de un aval como garantía del crédito.
- Plazo de 48 cuarenta y ocho meses, siendo los primeros 12 doce meses de gracia.



El programa **Crédito Joven** aplica para cualquier tipo de negocio ya sea de **comercio**, **servicio** o **industria**, con excepción de negocios del sector primario como agricultura, ganadería y pesca.

Para poder recibir el **Crédito Joven** es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Regístrate en el **Programa de Incubación en Línea (PIL)** del **INADEM**, que se encuentra en la página www.inadem.gob.mx.
2. Incuba tu proyecto y obtén tu **diploma con una calificación superior a 80**. Nosotros te ayudamos en la **Casa del Emprendedor** del **INPOJUVE** y en el **Centro de Negocios de SEDECO**.
3. Una vez que obtengas el diploma, aplica al crédito en cualquiera de los siguientes bancos participantes:



4. Si tienes menos de 30 años, el Gobierno del Estado de San Luis Potosí a través del **SIFIDE**, te apoya con el reembolso de los intereses de tu **Crédito Joven** desde un 25 veinticinco por ciento hasta un 100 cien por ciento.



SISTEMA
DE FINANCIAMIENTO
PARA EL DESARROLLO
