



# GUIA

## DEL

## EMPRENDEDOR

# ESCOLAR

*“Imagina, atévete a emprender”*



Todos los Derechos Reservados ©



*“Imagina,  
atrévete a emprender”*



**CENTRO DE COMPETITIVIDAD**  
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

[www.competitividadupa.cl](http://www.competitividadupa.cl)



# Presentación

**E**l programa de Apoyo al Entorno Emprendedor Escolar de CORFO, tiene como objetivo potenciar y dinamizar el entorno emprendedor a través del cofinanciamiento de programas que generen habilidades y competencias en estudiantes que les permita visualizar el emprendimiento como una alternativa viable una vez terminada la educación media.

Es así -y como consecuencia de lo anterior- el Centro de Competitividad de la Universidad del Pacífico, con el apoyo de CORFO desarrolló entre los meses de noviembre del año 2011 y octubre del año 2012 un proyecto denominado "Imagina, Atrévete a Empezar". Dicho proyecto tuvo por objeto alcanzar -entre otros- los siguientes resultados:

- Promover el desarrollo de habilidades y competencias para el emprendimiento en colegios técnicos profesionales de la comuna de La Pintana
- Entrenar y formar a capacitadores en desarrollo de habilidades y competencias para el emprendimiento.
- Generar redes y espacios para el encuentro de emprendedores.
- Fortalecer y establecer alianzas estratégicas, nacionales e internacionales, y actividades de coordinación entre entidades que promueven el emprendimiento.
- Posicionar comunicacionalmente el emprendimiento como tema relevante para el desarrollo del país.

Lo anterior, mediante el desarrollo de cursos y talleres de creatividad, competitividad, liderazgo, lenguaje de negocios, redes de confianza, motivacionales, formativos, de integración, negociación, entre otros. De esa manera, se generaron instancias de reunión de emprendedores, plataformas educativas,





material educativo, premios, visitas a emprendedores, promoción de casos exitosos, ferias temáticas, formación de capacitadores en desarrollo de habilidades emprendedoras, visitas de expertos internacionales, seminarios de globalización de emprendimientos, entre otros.

Así, como consecuencia de todo el aprendizaje y experiencia desarrollado por el Centro de Competitividad de la Universidad, hoy presentamos la primera Guía del Emprendedor Escolar de Chile, la cual será un material didáctico que prestará apoyo y entregará orientación para que diversos jóvenes de nuestro país puedan desarrollar su potencial emprendedor, incentivándolos a buscar oportunidades, a traducir ideas en planes de acción, persuadir, negociar e implementar proyectos. Todo lo anterior basado en un actuar con autonomía, que se oriente a resultados, desarrollando la capacidad de afrontar desafíos, de asumir riesgos y trabajando colaborativamente en redes.

En un mundo en constante movimiento, donde la educación y el emprendimiento asoman como dos alternativas para generar la movilidad social, es que hoy tienes en tus manos esta Guía, que te entregará información relevante para que puedas poner en práctica toda tu energía, tu espíritu, tu emoción, tu entereza, tu perseverancia y todas las ganas de experimentar nuevos desafíos que sólo los emprendedores poseen, sin pensar en los recursos económicos con los que se cuenta, sino en el sueño que tienes, en el futuro que deseas, en tu futuro emprendedor.

Un emprendedor no espera, y tú ¿qué esperas?

Imagina, ¡atrévete a emprender!

**Patricio Ovalle Wood**

Director Proyecto "Imagina, Atrévete a Emprender"

Director del Centro de Competitividad

Universidad del Pacífico





# Índice

Perfil para emprender	5
Comenzar el emprendimiento	11
Preparar una estrategia	17
La estrategia comercial	23
La producción	29
Persuasión y negociación	35
Implementar proyectos	41
Desafíos y riesgos	47
Trabajo en redes	53
Aprender a ser autónomos	59
Medir los resultados	65
Líneas de financiamiento	71





# Capítulo I



## Perfil para emprender





# ¿Por qué emprender?

La respuesta a esta pregunta debería ser la más importante de un emprendimiento, pero no hay una sola sino que -generalmente- se trata de un conjunto de razones para tener el negocio propio. Por ejemplo, unos consideran la libertad como principio para desarrollar las habilidades con que cuenta. En el otro extremo hay quienes manifiestan que la necesidad

para poder alimentarse es la que le lleva a tener un emprendimiento por cuenta propia. Podemos ver que las necesidades son variadas y tú puedes señalar otras, como ser tu propio jefe o no estar sometido a horarios. Más allá de todo, lo que importa es que lo que hagas esté destinado a satisfacer una necesidad de la comunidad o de un grupo de ésta.





Y aunque esta última sobre qué hacer deba responder a qué necesidad puedo satisfacer desde mi emprendimiento, pareciera no encajar siempre con la vocación personal, pues hay factores de oportunidad que llevan, muchas veces, a emprender negocios más rentables que los fundados en la satisfacción de cada persona emprendedora. Y debes estar preparado para ello.

**CLAVE**  
*La información es fundamental para tomar buenas decisiones y, por tanto, para acotar el riesgo., Por ejemplo, en emprendimientos que tienen su actividad al aire libre, el informe del clima es un dato clave.*

Al avanzar en esta Guía irás orientándote sobre aspectos cómo estudiar el mercado, la competencia, la calidad, el precio justo, el capital o financiamiento, las utilidades, los clientes potenciales, el riesgo, etc.



A propósito de riesgo y la posibilidad de que las cosas no resulten como se estimaron, éste transita entre una utilidad baja hasta un fracaso, y los factores que inciden en el nivel del mismo podrás descubrirlos en los distintos pasos que te proponemos.





## Iniciativa, Interacción, Decisión

Encontramos motivaciones para hacer un emprendimiento por cuenta propia, pero ese impulso requiere contar con otras características personales, sociales y muchas veces físicas (largas jornadas), para que se realice. Cuando se es el propio jefe se está solo empujando el "carro" y las labores que en una empresa están repartidas, en los emprendimientos están concentradas,

pues hay que hacer desde el aseo hasta firmar los cheques. Por otra parte, hay que estar preparado para enfrentarse a clientes de un alto nivel de exigencia a los que no se puede ni debe marginar.

Muchas veces los emprendedores dedican horas y horas a buscar nuevos clientes y ello requiere ser socialmente proactivo, sin perder de vista que las relaciones que se buscan son de tipo comercial, pero que se fundan siempre en el aspecto humano. El que no prospere el negocio con un cliente potencial no es una puerta





## CLAVE

*Decidir equivale a tomar una responsabilidad y, como tal, debes asumirla en plenitud, pues la decisión de emprender y ofrecer un producto o servicio debe ser respetada, como también la decisión del cliente de comprarlo y contratarlo para satisfacer una necesidad. Por tanto, la única salida al tomar un compromiso es cumplir.*

que se cierra, sino que sólo por ahora no se abre. Esto conlleva un desgaste físico y mental, pero con una buena planificación ese desgaste se puede atenuar, y así evitar frustraciones.

Los consejos para una buena planificación pasan por comprender que no todo se puede hacer dentro de los tiempos que uno destina, sino que deben compatibilizarse con los que tienen clientes y proveedores. Ellos son parte importante del entorno para emprender

Entre otros elementos, una buena planificación debe encontrar respues-

tas a la rentabilidad del negocio, para lo cual hay que saber qué producir, cómo hacerlo, dónde venderlo u ofrecerlo (el servicio) a quién y por qué debería ser éste y no otro el producto que satisface la necesidad del cliente.

*Ser impulsivo puede ser un mal negocio. Contar hasta 10 y ser reflexivo, es un paso al éxito.*





# Capítulo II





# Comenzar el emprendimiento





## ¿Una o varias ideas?

Un emprendimiento tiene como base la idea y la motivación de quién o quiénes desean desarrollarla. Muchas veces el inicio del proyecto se entrapa en aspectos como si es una idea original o se trata de varias ideas y no se sabe por cuál comenzar. Lo que debe estar claro es que deben ser realizables y priorizadas, es decir, debe haber un orden para que sean ejecutadas.

Por ejemplo, un taller de calzado fabricará un modelo que luego sufrirá ciertas variaciones, pero se trata de calzado masculino o femenino, infantil, juvenil o adulto, etc., pero el proyecto debe considerar unos modelos primero y los otros después, para ir satisfaciendo la demanda y consolidando el producto con mayor calidad y variedad.

En un comienzo, el emprendimiento podrá ser artesanal y más adelante podrá crecer y llegar a la etapa de desarrollo industrial, pero para ello hay que conocer cada paso y...cumplirlo.



### CLAVE

*Una idea no basta para realizar un emprendimiento, pues debe ser realizable. Y la meta de esa realización debe ser posible de alcanzar por etapas, gradualmente, con el fin de no sufrir frustraciones.*





**CLAVE**  
*Hay un mercado amplio, donde hay una comunidad de consumidores, con variadas necesidades por satisfacer, pero también están los mercados físicos donde convergen estos consumidores con necesidades específicas, como por ejemplo, los mercados de abastos.*

## El Mercado

El mercado es el lugar donde se vende el producto o se presta el servicio, donde se hace la transacción y, por tanto, donde hay necesidades por satisfacer. Técnicamente se llama oferta.

A ese mercado llegan los productores o comerciantes a ofrecer sus productos y servicios, con el fin de satisfacer la demanda.

Por ejemplo, si la oferta por corte de pelo es elevada, es decir hay muchos peluqueros, seguramente habrá una sobreoferta y el valor del corte de pelo será menor.

Al contrario, si hay pocos estilistas, seguramente no se podrá satisfacer adecuadamente la demanda y el valor del corte será mayor. Por tanto, es fundamental estudiar el mercado antes de hacer un emprendimiento.

Hay otros factores en ese estudio que no se pueden dejar de lado, como por ejemplo saber cuánto está dispuesto a pagar un consumidor por determinado producto o servicio.





# Los Consumidores

Todos somos consumidores y pagamos por los productos y servicios que necesitamos, según el dinero con que contamos y si estamos dispuestos a pagar por un

**CLAVE**  
*Todos somos consumidores y la diferencia está en los recursos con que contamos y la frecuencia con que consumimos determinados productos. Esto debe ser observado por los emprendedores para ser certeros a la hora de ofrecer sus mercaderías o servicios.*

bien. Un emprendedor debe estudiar al consumidor para transformarlo en su cliente. Esto es, debe saber cómo hacer para que ese consumidor opte por su producto o servicio y no por otro.

Los consumidores se informan mediante los diversos medios que están a su alcance y el objetivo que persiguen es satisfacer su necesidad con la media justa entre calidad y precio. Un consumidor satisfecho es un potencial cliente, pues la diferencia entre ambos es la fidelidad. Un consumidor compra en lugares distintos, mientras el cliente prefiere ir donde quien le da confianza, en calidad y precio.





## Los Clientes

Los clientes son consumidores que han conocido la calidad del producto o servicio que requieren y su búsqueda ha concluido. Saben que se ha establecido un compromiso con el productor o comerciante, el cual está dispuesto a fortalecer en la medida que éstos mantengan calidad y precio acorde a lo que ofrecen y que no es necesario seguir buscando. Por tanto, tener una cartera de clientes es una de las metas que debe proponerse todo emprendimiento, con el fin de dar estabilidad al negocio.

Los clientes lo son por cuenta propia o por empresas u organizaciones a las que representan, pero en cualquier caso esa diferencia tiene que ver con el volumen de una compra. Siempre es una persona la que decide y, por tanto, la relación sigue siendo personal, más allá del estatus del cliente.

En cuanto a la frase "el cliente siempre tiene la razón", sin duda que si el objetivo es que se produzca la compra del producto o se satisfaga la necesidad en cuanto consumidor, la frase es correcta, pero el emprendedor u oferente debe disponer toda la información necesaria para que el cliente adopte la



mejor decisión y, en ese caso, sin duda que tendrá siempre la razón, pero debidamente informado por el productor o vendedor. Nunca debemos llegar a que el cliente compre un producto equivocado y que, por tanto, no tenga satisfecha su necesidad o demanda.

### CLAVE

*Los clientes son consumidores que han establecido una confianza con el productor, vendedor u oferente de un servicio, por lo que está siendo parte del desarrollo de mediano y largo plazo de un emprendimiento. Es el objetivo que todo proyecto comercial debe plantearse, una cartera de clientes.*





# Capítulo III





# Preparar una estrategia





¿En qué se  
diferencia

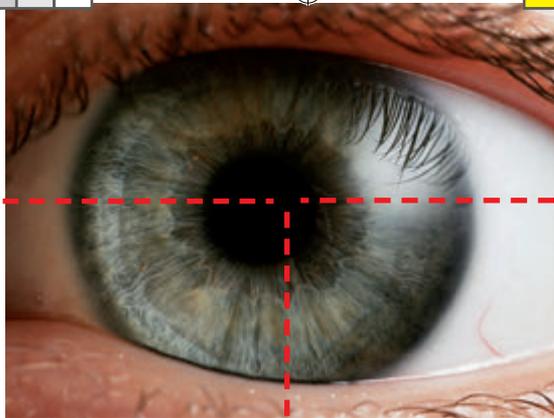
# mi **IDEA** de otras?

Esta es una característica que puede aportar al nuevo emprendimiento, pues además de ser una idea, ella puede contener elementos diferenciadores y hasta innovadores si la idea se acerca a la originalidad.

Pero la respuesta a la pregunta que se hace debe responder directamente a la necesidad de no ofrecer

más de lo mismo, pues en un mercado la experiencia tiene un valor y los que ya están en sus desarrollos tienen ventaja. Por tanto, la diferencia entre mi idea y las otras ya en práctica debe partir por responder aspectos de los productos y servicios, como algunas de los elementos que estamos viendo en este capítulo.



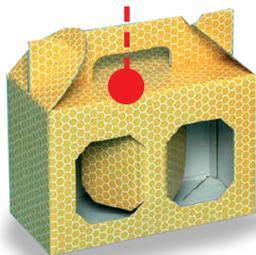


CORFO

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

# Mis productos y sus nombres

El **qué** es la primera definición que debemos tener presente en una estrategia. Por ejemplo, si mi oferta es un servicio de mantención y limpieza de oficinas, seguramente tengo en mi oferta (idea) utilizar menos tiempo, mejores productos para desmanchado de tapices y todo a un valor adecuado (el máximo posible).



Pero este servicio requiere de un nombre que represente en el mínimo espacio lo que es mi oferta, especialmente la calidad. Entonces deberemos ponerle un nombre o marca que lo identifique, así el consumidor podrá ubicarlo con más facilidad y más adelante ser nuestro cliente. ¿Cómo le llamarías a un servicio de este tipo?





# Las ventajas de mi oferta

En el ejemplo anterior, enumeramos algunas ventajas de la oferta del servicio de mantenimiento y limpieza de oficinas. Se caracterizaba por la calidad de sus productos y el menor tiempo en realizar el trabajo. Puedes hacer una lista con otras ventajas de tu oferta, las que deben ser ampliamente conocidas

por el consumidor. En esta necesidad irás descubriendo nuevos productos y hasta podrás innovar con algunos para mejorar tu servicio. El conocimiento del mercado y, por tanto, la atención que pones en su desarrollo te permitirá ir adecuando tu oferta a las necesidades de los ahora clientes.





# Detectar las desventajas

La falta de información puede ser la mayor desventaja que enfrentas al ingresar a un mercado. Por ejemplo, debes conocer con quiénes compites. No basta que sepas que la calidad de tu producto es la mejor, sino que debe conocerla el consumidor. Pero si encuentras que el precio supera a otros similares, lo que es una desventaja, puedes transformar

lo -con la debida información-, en una ventaja para tu producto o servicio.

Las desventajas del producto o servicio que ofreces pueden ser muchas, pero no por ello imposibles de superar.



## Clave

*En los diversos proyectos que emprendes debes conocer la conducta de los consumidores, así podrás enumerar con más facilidad la desventajas que presente tu oferta. Las empresas con recursos encargan estudios llamados "Focus Group", donde un tipo de consumidores opina de las ventajas y desventajas que observan en el producto o servicio, con lo cual la empresa acorta los tiempos para el retorno de su inversión. Por tanto, debes estudiar también con quiénes vas a competir en un mercado.*





# Capítulo IV





# Estrategia comercial





CORFO

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO



## ¿Un servicio o un producto?

El término técnico siempre será “producto”, pero normalmente se hace la diferencia para clarificar que se trata de un “producto” tangible o un servicio técnico o profesional. Lo importante es que la idea original del emprendimiento haga la definición, sin perjuicio de que muchos pueden reunir la venta de un producto y los servicios de mantención de los mismos u otros.

Pero en este capítulo lo que debemos saber es cómo llevar ese “producto” al mercado y permanecer en él.

La estrategia para comerciar debe considerar, entonces, que tenemos un producto al cual le fijamos un precio y que debemos promover en un lugar de venta. Estos cuatro pasos destacados deben conseguir que ese producto sea adquirido y, además, que el consumidor quede satisfecho. Esto último es lo que lleva a que el emprendimiento se sostenga en el tiempo, por lo que es importante conocer -después de hecha la transacción-, el grado de satisfacción del consumidor para que luego se transforme en cliente. Esta fase es conocida como post-venta.





## El Producto

Hay quienes sostienen que el mejor producto es el que “habla por sí solo”. Algunos agregan que “es el que entra por la vista” y otros se definen por el “respaldo” que ofrece quién lo produce.

Esos y otros argumentos son válidos, pero se sostienen en varias características que el producto debe tener para lograr tales comentarios. La principal es que está elaborado con materiales de calidad y la última es que logra un precio que el consumidor está dispuesto a pagar por él.

La presentación y denominación del producto son dos factores que deben reflejar lo que es, es decir que está contenido en un envase bien diseñado, con su marca destacada, la cual con el tiempo se posiciona en el consumidor y sirve de respaldo para nuevos desarrollos.





## El Precio



Una de las tareas más complejas es lograr el precio de un producto. Conocemos los costos, pero la utilidad que podemos obtener por unidad está dada por factores como la competencia, es decir otros productos similares, o lo que el consumidor está dispuesto a pagar. Sin embargo, no debemos perder de vista que el precio lo podemos obtener con un margen de utilidad sobre los costos, alcanzando el punto de equilibrio.

La prioridad del emprendimiento es que se sostenga en el tiempo, por lo que el valor que se debe lograr para ese fin puede estar dado por un factor complementario: el volumen de ventas. Es decir, temporalmente hemos alcanzado un precio más bajo, pero estamos vendiendo más unidades y el resultado arroja un mayor nivel de utilidades. Debes considerar que la competencia puede hacer lo mismo y, por tanto, la reducción de precios tiene un límite.





## La Promoción

Es fundamental que los consumidores sepan de la existencia de un nuevo producto que puede satisfacer sus necesidades, por lo que debemos llegar al mercado con la mayor información posible sobre las características de nuestra oferta, es decir, publicitarla.

Junto con dar a conocer nuestro producto, la publicidad nos permite aumentar nuestras ventas (pues más personas saben de él) y, por último, posicionar la marca: Esto significa que los consumidores recuerden tales características y vayan al mercado por él con más frecuencia: es más, cuando les pregunten por un determinado producto como el nuestro, respondan nombrándolo directamente y no los otros de la competencia ni los genéricos. Por ejemplo, ejercita diciendo ahora cuál es tu bebida preferida, las zapatillas que deseas o el lugar que te gustaría para vacacionar.



### CLAVE

*El Punto de Venta es el lugar donde tu producto se encontrará con los consumidores. Para que lleguen a ese lugar debes hacer promoción por diversos medios. Entre éstos están hoy las redes sociales, pero dependiendo del alcance que tenga tu producción deberás considerar hasta los tradicionales, como la vía pública, la televisión, la radio, diarios y revistas.*





# Capítulo V





# La Producción





## ¿Cómo obtener utilidades?

Las utilidades son el resultado después de los costos de elaborar un producto o generar un servicio. Podemos enumerar una serie de costos, unos fijos y otros variables, como el financiamiento, las horas de trabajo por persona, el arriendo, los servicios básicos como agua, electricidad, telefonía, transporte y otros que puedes agregar. Debes saber cuáles son tus costos fijos y cuáles los variables. La sumatoria de estos es el costo total o punto de equilibrio, mientras que el precio final del producto o servicio se obtiene sumando el margen de utilidad posible.

El mejor ejercicio para avanzar es reducir al máximo los costos y dentro de éstos, los fijos, con el fin de conseguir utilidades en un menor plazo.

Hay costos que por no ser pagados, como la cesión de un local o una oficina, igualmente deben considerarse para obtener el precio final. La utilidad real debe contemplar estos elementos.

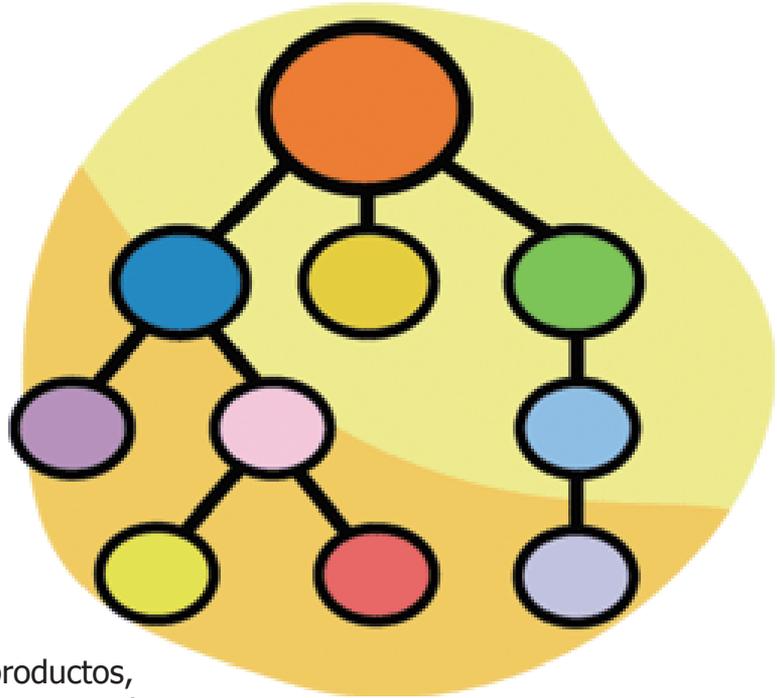
Un factor cada vez más influyente en la organización del trabajo son los tiempos de traslados que deben considerarse en la planificación.





# Organizar la producción

Tal vez la palabra que antecede al término "organizar" sea disciplina. Es necesario establecer horarios de trabajo y respetarlos, pues esta es la primera etapa de un proceso de producción: la organización de la misma.



Cuando se trata de productos, antes de elaborarlos hay que seleccionar los materiales dentro de las calidades y precios por pagar al proveedor, los cuales serán una parte para determinar los costos y luego proyectarán los márgenes de utilidad. Esa selección es fundamental, pues la materia prima es la base del producto. En el caso del servicio, el principio es el mismo, pues una buena soldadura, una madera apropiada o un trozo de cuero bien curtido permitirán cumplir las demandas del cliente, con buenos materiales.

También se requiere la adecuada selección de la mano de obra, que en casos de emprendimientos regularmente es el mismo dueño, pero esa calificación debe ser considerada, pues el tiempo que se asigna al trabajo, como veremos en los costos, da el valor al producto o servicio.

Un trabajo mal planificado puede duplicar los costos.





# Los Costos

Señalamos que los costos son la sumatoria del valor de todos los elementos necesarios para elaborar un producto u ofrecer un servicio.

Hay costos fijos y variables. Los primeros son los constantes y que deben ser financiados mes a mes (agua y electricidad), mientras que los segundos son circunstanciales, como los materiales que se requieren para determinadas preparaciones o los que se expresan en monedas u unidades fluctuantes, como los materiales importados, los arriendos en Unidades de Fomento y la mano de obra temporal. También estos costos son variables

por los volúmenes de compra que cada mes cambian. Hay clasificaciones de costos en directos e indirectos, las que también responden al mismo principio de variabilidad, pero más bien deben considerarse como tales cuando se refieren directamente al producto, como la materia prima, o en casos de costos indirectos al servicio que es más complejo de identificar, como los sobre consumos de energía en invierno. Otro ejemplo sobre este tipo de costo se produce en las zonas más congestionadas, donde es difícil estimar adecuadamente el valor del despacho del producto.

Lo más importante de conocer los costos tiene relación con descubrir el punto de equilibrio, es decir cuánto es necesario vender para sostener el emprendimiento al precio mínimo.





## Las Utilidades

Las utilidades son los márgenes que exceden los costos del producto o servicio, las que deben ser calculadas considerando los costos y lo que el consumidor o mercado está dispuesto a pagar por el bien que se adquiere. Por tanto, el precio final no es un valor antojadizo que fija el productor o servidor, sino el que se conviene entre las partes de una transacción.

Las utilidades son el fruto del negocio y parte de ellas deben ser ahorradas para tener, por ejemplo, financiamiento propio en futuras inversiones o para solventar la renta cuando los márgenes de utilidad disminuyen, especialmente en lo que se denomina "temporada baja", cuando en ciertas épocas del año la demanda es menor.

## Los Inventarios

Los inventarios están conformados por bienes físicos como saldos o stocks que no se han vendido o liquidado. Si analizas que cada producto almacenado en una bodega tuvo un costo de producción, la pregunta por responder es si el dinero invertido en el producto es un ahorro o se encamina a una pérdida.

Hay que analizarlo en cada caso, pues los bienes no perecibles corren menos riesgos, pero el almacenaje también genera un costo diario y, por tanto, la estrategia es tener producción para satisfacer la demanda de los clientes sin que el producto se desvalore y haya que liquidarlo a un precio menor al punto de equilibrio.

### CLAVE

*Un emprendimiento requerirá en el corto plazo formalizar su gestión ante la municipalidad del domicilio, el Servicio de Impuestos Internos y un banco, pues al crecer se requerirá una patente comercial, boletas o facturas y una cuenta para guardar el dinero y recibir pago de clientes o proveedores.*





# Capítulo VI





# Persuasión y negociación





## La Persuasión

La persuasión es un método de influencia social. Es el proceso de guiar a la gente hacia la adopción de una idea, actitud, o hacia la compra de nuestro producto. Podemos considerarla como base de una negociación, pues entre las características del emprendedor está saber persuadir.

Este, además, es un aspecto de la comunicación que -para conseguir su objetivo-, debe ser "efectiva", es decir, debe modificar la conducta del receptor como espera quien persuade.

Los métodos de persuasión, en ocasiones, son también deno-

minados tácticas de persuasión o estrategias de persuasión. Algunos modos de influir son la reciprocidad (la gente tiende a devolver un favor); El compromiso (la gente se compromete a llevar a cabo lo que ha decidido que es correcto); La prueba social (la gente hará aquellas cosas que vea que otros hacen); La autoridad (la gente tenderá a obedecer a figuras con autoridad o liderazgo) y la escasez percibida generará demanda (como las frases, "hasta agotar stock" o "por tiempo limitado").





# El Liderazgo

El liderazgo es una característica que debe poseer y cultivar el que busca emprender, pues el líder siempre persuade y con ello consigue poder, mientras que el que tiene autoridad también cuenta con poder, pero no necesariamente posee liderazgo. La gente sigue al líder por convicción, no por obligación.

El líder está para el fomento de las tareas de los equipos, pero en

el caso de los emprendimientos y actividades por cuenta propia, el liderazgo debe ser ejercido entre pares (como las organizaciones gremiales o sindicales) y frente a negociaciones complejas de tipo netamente comercial.

El líder en una empresa, por pequeña que sea, busca la cohesión (“todos para uno y uno para todos”) y en su actividad por cuenta propia persigue el compromiso del consumidor con el producto que se ofrece o del proveedor de los insumos o del banco que financia.

El líder siempre establece relaciones orientadas al logro, a los resultados. ¿Cuáles podrían ser las características de un líder? ¿Podrías enumerar algunos del país o de tu entorno?





# La Negociación

Cada vez que nos enfrentamos a una negociación sabemos que algo vamos a dar y algo recibiremos. Esto en términos positivos, pues lo común es pensar que algo perderemos.

Una buena negociación es la que deja satisfecha a las partes. En la antigüedad, el trueque respondía a la satisfacción plena de los negociadores. Una prenda de vestir a cambio de una comida resolvía con el “justo precio” el valor de cada producto. Hoy, la mediación del dinero obliga a resolver la ecuación por la percepción de las partes. ¿Te ha sucedido que después de adquirir un bien, en la vitrina siguiente encuentras que el valor ahí era menor? De la satisfacción inicial pasas a la frustración, todo por no estar plenamente informado para tomar la decisión.

## Información para la negociación

Para negociar hay que estar informado. Cuando se busca la materia prima de un producto se debe sa-

ber el valor que tiene en distintos lugares del mercado. Un productor de tierra de hoja podría tener el precio más bajo, pero la distancia del flete hasta el puesto en la feria libre -donde ocupa esa tierra para hacer los almácigos de las plantas-, podría ser mayor al de otro que, estando más cerca, cobra más por el metro cúbico, pero el flete es más barato o entrega sin costo adicional. Una buena negociación aumenta el margen de utilidad.

Hay emprendedores que perciben estar trabajando más para grandes cadenas con su actividad que para sus propios objetivos, lo que es frecuente con los prestadores de servicios y que se ven en desventaja a la hora de negociar. Esto sucede por la sobre oferta que hay en el mercado de esos servicios, como podría ser el de transporte o despachador. Por tanto, hay que buscar toda la información disponible antes de emprender y a la hora de negociar.





# Cobranza y negociación

Muchos emprendedores ven frustrados sus desarrollos, pese a que han encontrado un mercado y han sido competitivos. En su estrategia pusieron un alto grado de confianza en consumidores que se transformaron en clientes. Seguramente otorgaron facilidades de pago y no consideraron que mientras se produce no se puede estar en labores de cobranza. Junto con perder capital de trabajo sienten frustración por no ser correspondidos y ello desajusta el pro-

de venta al crédito, sino al contado y que los desarrollos por encargo, como pueden ser la confección de ropa y calzado, muebles y remodelaciones, por ejemplo, requieren del pago anticipado por los materiales o de la adquisición de éstos por parte del cliente, y el saldo -como indica esta modalidad-, es contra entrega.



Las facturas por cobrar también generan desgaste por el tiempo y la inversión para lograr ese objetivo. Las empresas mayores externalizan ese proceso, las medianas y pequeñas lo traspasan a un factoring, es decir, le venden la factura a una empresa del ámbito financiero a cambio de un porcentaje de comisión, recibiendo el dinero anticipadamente. En el caso de las microempresas o negocios por cuenta propia, es recomendable seguir ese procedimiento y, por tanto, en el costo deben agregar la comisión del factoring para no reducir los márgenes de utilidad.

ceso productivo y puede desestabilizar la empresa. Por tanto, en las definiciones del emprendimiento por cuenta propia se debe considerar que no se trata

## CLAVE

*Un líder tiene la capacidad de obtener que los demás pongan lo mejor de sí para conseguir un objetivo. En el caso de una negociación, para que todas las partes queden satisfechas al término de la misma.*





# Capítulo VII





# Implementar proyectos





## ¿Qué es el riesgo?

Se conoce como factor de riesgo a cada aspecto particular del riesgo en el proyecto, el cual tiene causas y consecuencias que pueden ser analizadas con diferente profundidad y detalle.

Los riesgos, que son una amenaza para el proyecto, deben ser asumidos si el balance entre el posible daño y la recompensa que se obtiene al asumirlos es positivo: salimos a la calle porque a pesar de que sea un riesgo, si sabemos administrarlo, el beneficio de trabajar o estudiar es mayor al de no hacerlo.

Lo importante es contar con una metodología para administrar los riesgos. Las personas y sus organizaciones deben saber aceptar el hecho de que hay riesgos en todos los proyectos.

Ya que estás pensando en los riesgos potenciales que puede tener tu idea plasmada en un proyecto, puedes enumerarlos ahora y contarás con una herramienta para poder acotarlos más adelante.





## ¿Cuándo implementar un proyecto?

Someramente, podemos señalar que un proyecto tiene cuatro momentos: el inicio, la planificación, la implementación y la conclusión o fin.

La pregunta es cómo llevar la idea al papel y transformarla en un proyecto.

En capítulos anteriores hemos puesto énfasis en pasos prácticos para lograr llevar a buen puerto un emprendimiento, pero es necesario que nos detengamos en esta fase y veamos cuál es el espacio que debe ocupar la etapa de implementación de proyecto en un emprendimiento.

Al principio contamos con una idea creativa que puede transformar nuestro entorno al comenzar una actividad por cuenta propia. La idea es el primer paso, pero hay una serie de otros que debemos dar para estudiar y resolver varias inte-



rogantes relacionadas con el qué, quién, cómo, cuándo, dónde y para quién o quiénes, vamos a realizar este proyecto.

En el caso de un emprendimiento, esta etapa del proyecto concluye cuando se tiene el plan de negocios, es decir, estamos a las puertas de entrar a producir.

Siempre la implementación de un proyecto deja de serlo en el momento que comienza su ejecución y, por tanto se transforma en la realización de la idea. En este capítulo desglosaremos en conjunto las etapas claves del proyecto.





## Implementación

Esta fase puede ser entendida también como la de administración del proyecto (recursos y procesos). Es la puesta en marcha de las acciones estipuladas o previstas en nuestra planificación, y supone la asignación de los recursos necesarios.

Durante la implementación del proyecto es importante monitorear y supervisar el progreso del mismo y cualquier cambio externo que lo pueda afectar. También es la oportunidad de hacer ajustes.



*La pregunta es cómo llevar la idea al papel y transformarla en un proyecto.*





# Las fases de un proyecto



Cada una de estas fases tiene su razón de ser para lograr la estructuración sistemática de la idea en una actividad operativa y de gestión de resultados. En el caso de proyectos de profesionales emprendedores, es importante analizar la finalidad de la propuesta a nivel social, económico y de rentabilidad.

## Características de los Proyectos

- Se centran en producir o alcanzar un bien u objetivo.
- Son temporales, pues tienen un principio y un fin en el tiempo.
- Existe un objetivo claro, alcanzable en un plazo limitado.
- El producto es diferente de otros productos o servicios similares.
- Requieren de un proceso de planificación de un conjunto de actividades.
- Se elaboran con una sucesión lógica pasos o fases.
- Necesitan la intervención de especialistas en función de las necesidades específicas de cada actividad.





## La metodología

Esta palabra se refiere al modo de hacer o cómo voy a conseguir, en este caso, que la idea se pueda ejecutar. Muchos procesos de nuestra vida se centran en la metodología de proyectos, por ende es de gran valor aprovechar el concepto para aplicarlo a aspectos cuyo tiempo de duración tiene caducidad.

Una forma de desarrollar la metodología puede ser participativa, donde la idea se someterá a la opinión del entorno o será consultada con personas desconocidas. Esta es una técnica de los estudios muestrales que consultan a públicos potenciales su opinión de un producto, mediante los "focus group".

Los factores de éxito de los proyectos más destacados son la pertinencia, su viabilidad, sostenibilidad, eficacia y eficiencia

**CLAVE**  
*Los proyectos a veces fracasan porque están mal planificados y porque no toman en cuenta algunos factores importantes, particularmente las necesidades y los puntos de vista de las personas interesadas.*





# Capítulo VIII





# Desafíos y riesgos





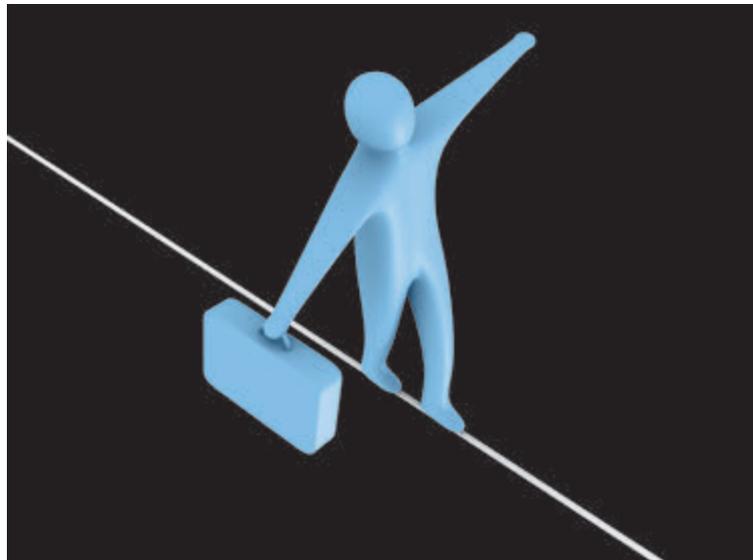
# Los desafíos de emprender

Los desafíos que tiene un emprendimiento son como las vallas de una carrera de 110 metros. Se deben pasar de una y buscar la meta. Para hacerlo, como el deportista, se debe estar preparado y concentrado para acotar el riesgo de no lograr pasar alguna y hasta caer estrepitosamente.

Y como en las competencias atléticas, se trata de proyectos personales, donde la soledad de medirse con uno mismo y poner en juego su capacidad frente a otros, ubica a estas personas en una categoría distinta.

Los mayores desafíos están en la determinación para realizar sus sueños o simplemente para hacer de una actividad su modo de sobrevivencia, pues lo importante de emprender está en la sustentabilidad del proyecto en el tiempo, es decir, llegar a la meta y no sólo verla. La satisfacción de llegar pareciera ser

la mayor recompensa, pero el hecho de medir fuerzas y competir, hace del emprendimiento un desafío por reinventar el modo de superarse y ajustar estrategias para mejorar el rendimiento y deshacerse de los lastres que impiden avanzar de



manera más armónica, con un paso más seguro y firme cada metro del trazado.

En un emprendimiento, sin dejar de soñar y alzar vuelo, se podría hacer la analogía del atleta: avanzar con los pies bien puestos en la tierra.





## Los desafíos del emprendimiento

¿Estás dispuesto o dispuesta a generar tu propio ingreso, a asumir la autodisciplina que implica ser su propio jefe, a enfrentar proveedores y clientes que no están mirándote por el tipo de persona, sino por la posición que poseen tus productos en el mercado?

Son muchos los desafíos del emprendimiento, los que están en medio del ambiente para desarrollarse y que muchas veces no se perciben más allá del espacio familiar o inmediato, y que transitan por verdades distintas a los desafíos de las personas que emprenden. Aquí hablamos del emprendimiento impersonal, cuando es el producto el que habla por sí solo y no lleva asociado la carga o esfuerzo que el emprendedor puso para su producción.



Esto difiere en algunas actividades como la artesanía y la repostería. Sin embargo, todo lo que el mercado puede valorar un producto, no está siempre asociado al productor, ni menos valorando su persona. En ello el consumidor es claro, pues se mueve principalmente por calidad y precio y no por afectos.





# Tipos de riesgo

Existe también el concepto de Riesgos Conocidos y Riesgos Desconocidos. Los primeros son aquellos que fueron identificados, analizados, y que es posible encontrar una reducción de su probabilidad de ocurrencia o de su impacto.

Los riesgos desconocidos no pueden ser administrados, lo máximo que se puede hacer es basarse en experiencias similares anteriores para mejorar la situación en el momento en que ocurren. Ejemplos de riesgo desconocidos: el tsunami del 27 de febrero de 2010 en Chile, luego de un sismo (un riesgo conocido). Sin embargo, probablemente el tsunami fue "algo que nunca imaginaste que podía ocurrir".



### CLAVE

*Los riesgos de las empresas y los emprendimientos son mayoritariamente los de sobreendeudamiento para producir a cuenta de flujos futuros, como también el incremento en la facturación por cobrar.*





# Habilidad para ser autónomo

Esta es una etapa de la vida que requiere lo que los mayores llamarían madurez. Si hay una frase popular que refleja de mejor manera a los que usan correctamente ese aprendizaje, es aquella que reza: "no tropezar dos veces con la misma piedra". Esto quiere decir, que el paso previo de la autonomía está en reconocer las etapas del ciclo de aprendizaje y cómo ellas generan respuestas eficientes ante situaciones de cambio.

Una característica que hace suya quien aprende es la habilidad para

actuar proactivamente frente a los cambios, utilizando la reflexión como base de la acción para superar la ambigüedad que éstos representan.

Entonces es cuando se aprecia la actitud de autonomía en aquellas conductas que permiten dar respuesta a los cambios ocurridos en el entorno. Por ejemplo, una nueva conservadora de alimentos de bajo consumo, que no solo luce bien, sino que ocupa menor espacio y otorga mayor duración a los productos. Aquí el emprendedor se anticipó a este hecho, al ver los procesos de cambio tecnológico, las tendencias, haciendo que el emprendimiento siga vivo y productivo.

Los dogmas o creencias parecieran una camisa de fuerza contra la autonomía, pues muchas veces se hace fe, positivamente, pero los resultados no llegan. Un emprendedor que logra autonomía observa el contexto y resuelve con un conjunto de variables, porque conoce el proceso de aprendizaje.





# Capítulo IX





# Trabajo en redes





## ¿Qué es una red?

La red es la sumatoria de los que están al tanto de tu existencia y de lo que estás aportando a la sociedad. Normalmente se la califica de "red de contactos", pero ello no es sólo eso, pues la red es la que te permite transitar con tus sueños, desafíos y riesgos auestas y, como el trapecista, ante un desequilibrio te va a soportar impidiendo que sea una caída mortal.

Técnicamente, una red puede considerarse el instrumento por donde fluye la comunicación. Todo se mueve en red o redes, sistemas y subsistemas, demostrando en la práctica que el ser emprendedor no es una travesía en el desierto, un camino de soledad, sino probablemente todo lo contrario, una puerta para conocer o profundizar el conocimiento de muchas personas que están dispuestas a compartir su tiempo y hasta comerciar contigo.





# Las Redes Sociales

Sobre estas redes hay que saber que se encasillan hoy en soportes tecnológicos, pero no siempre fueron así. Siguen vigentes instancias de participación social in situ, es decir, cara a cara, como las juntas de vecinos, los clubes sociales, los clubes deportivos y otros segmentados donde está una parte de la red que soporta, como dijimos, tu interacción social.

Pero hoy las redes sociales están identificadas como las tecnológicas, que también nacen y mueren (o en este caso, desaparecen). En esas redes pareciera estar todo, pero principalmente se encuentra la reducción del tiempo que demanda interactuar y la posibilidad de soportar distintas plataformas para darse a conocer.

La utilidad específica de las redes sociales aplicadas a los emprendimientos es la posibilidad de llegar a millones con la información de las bondades de un producto o servicio y a un costo mínimo, interacción que además de conectar al proveedor con el consumidor, permite a las agencias publicitarias conocer quiénes son

los más consultados en la red y pagar por ocupar un segmento de una página Web, por ejemplo.





## Las Redes Comerciales

Un emprendimiento requiere conseguir retornos económicos en el corto y mediano plazo para ir recuperando su inversión, por lo que el participar en las redes sociales puede ser muy provechoso si el tiempo se destina principalmente a buscar la difusión del producto o servicio, o directamente a comercializarlo por la red.

Esto implica segmentar los mensajes para los públicos objetivos que podrían ser consumidores y más tarde clientes de tu empresa.



### CLAVE

*El objetivo principal de un emprendimiento en la Red es construir o sumarse a una red comercial que está en el ciberespacio, con el objeto de acortar los plazos para el retorno financiero y dar sustentabilidad a la empresa.*





## Los riesgos en la Red

Estar en las redes sociales implica riesgos, pero éstos no son mayores que los que enfrentan quienes no lo están. Hoy, por ejemplo, los hoteles ofrecen sus servicios por la red y, a su vez, hay portales buscadores que reciben comentarios de los usuarios de esos recintos. Esto hace que el servicio deba mejorar su calidad o reforzarla, ante la diversidad de comentarios. Para un hotelero resulta más barato pagar un buen aseo que perseguir una asesoría ante una mala calificación.

Es decir, los riesgos tienen que ver con los mismos que se enfrentan fuera de la red, salvo que corren con más velocidad y el daño es inmediato. Recuperar la confianza de los usuarios puede ser hasta más caro que seguir adelante con la actividad.





# Capítulo X





# Aprender a ser Autónomos





## Las herramientas de la autonomía

Has enumerado en otras páginas una serie de características que debe tener un emprendimiento, pero en este caso sujetos autónomos se refiere a que se pueda actuar por propia decisión, sin tener a otra persona supervisando o aconsejando cada paso de lo que se quiera hacer. Es decir, tener "herramientas" u opciones para llevar adelante la situación en la que te encontrarás sin recurrir a otros u decidir por ti mismo. Eso no quiere decir que no busques regularmente el consejo de los que han andado caminos como el que emprendes.

La autonomía no es una travesía en solitario.



### CLAVE

*Puedes enumerar herramientas que sustentan la autonomía, pero no olvides que es necesario conocerte y aprender, cuya prueba más elemental está en no tropezar dos veces con la misma piedra.*





# Capítulo XII





## La nueva etapa

En un futuro cercano tendrás que adecuarte a una nueva situación en tu vida: terminarás un ciclo de estudios y pasarás a otra etapa. Desde ya, puedes ir preparándote para ese momento. El siguiente ejercicio puede ayudarte.

### 1. situación

¿Qué información podrías obtener, y dónde, para conocer la experiencia que enfrentarás?

### 2. análisis de la situación

A partir de la información que recojas, ¿qué interpretación podrías hacer?





### 3. causas de la situación

¿A qué conclusiones podrías llegar sobre lo que estás experimentando y sobre lo que podría ocurrir en el futuro?

### 4. acción o solución

¿Qué decisión podrías tomar respecto del comportamiento que debes tener para adecuarte de manera eficiente a esa nueva etapa de tu vida?





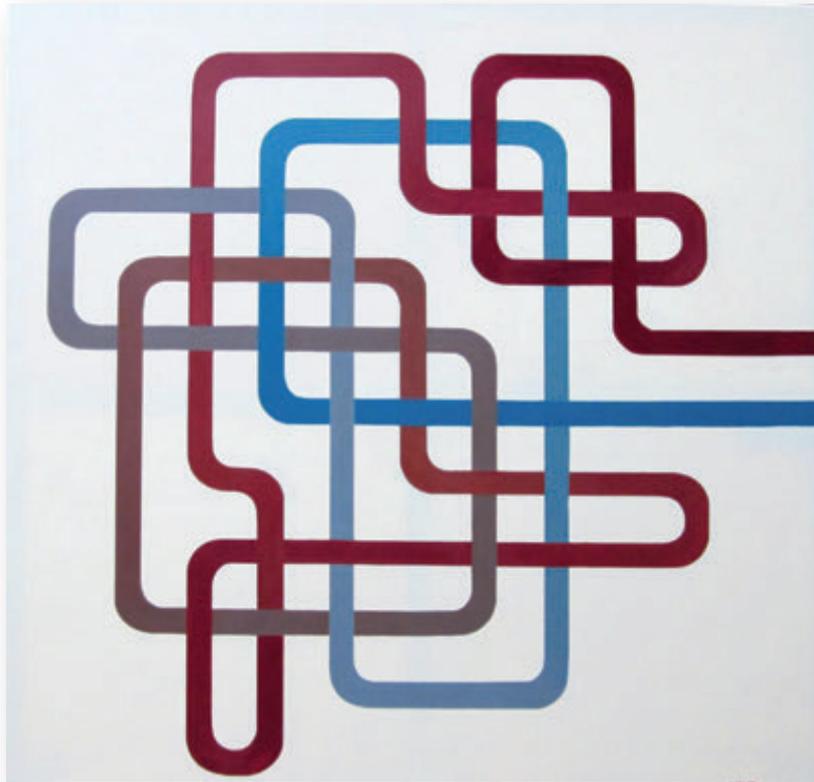
# Capítulo XI





# Medir los resultados





## Identificar obstáculos

Sabes que el logro de resultados implica identificar los obstáculos que surjan y buscar las soluciones pertinentes. Sin embargo, es sustantivo en el proceso de emprendimiento reconocer la importancia de dispo-nerse al logro. Esto es, la forma de conseguirlo más que el hecho de obtenerlo.

Además de tener claro el objetivo, la orientación al resultado implica identificar y registrar inconvenientes, buscar soluciones y llevarlas a cabo; revisar si las soluciones dan resultado, y poner mayor dedicación a los aspectos que lo requieran.





# El fin y los medios

Como hemos dicho, la orientación al resultado tiene más que ver con la forma de conseguir algo que con el hecho de obtenerlo, sin que por ningún motivo el fin justifique los medios. Y en esto no hay relativismo.

puede ser la verbalización de que el Estado es un mal cliente, que pide muchos documentos y experiencia para trabajar como proveedor con él.

Sin embargo, como veremos en el capítulo sobre líneas de financiamiento, te darás cuenta que no sólo las empresas, sino cualquier persona puede ofrecer sus productos o servicios.



Un segundo aspecto -ligado al anterior-, es la capacidad de resolver los obstáculos que se presenten, ante lo cual se hace necesario poder reconocer cuáles son las causas de estos inconvenientes y quiénes están involucrados, para luego asegurarse que la solución fue efectiva, es decir, que dio resultado.

Si hablamos de una actitud orientada al resultado, un primer aspecto a tener en cuenta tiene que ver con la capacidad de visualizar problemas que pueden significar un obstáculo para el logro del propósito. Por ejemplo, una creencia en distintos rubros

Siguiendo con el ejemplo, puede ser la competencia la que verbalice que el Estado no es un buen cliente, precisamente para que no haya más oferta.

Eso hay que investigarlo y resolver con la mayor información.





## ¿El principal problema es?

Un tercer aspecto es la identificación de aquel problema que más influye en el logro del resultado. Por ejemplo, el horario de inicio de las tareas diarias. Muchos padres llevan y traen a sus hijos al colegio, aunque ello les acarree atraso en el inicio de labores. La priorización, en este caso, es una inversión en la familia, en ningún caso una pérdida. Por tanto, priorizar es un ejercicio fundamental.

La priorización de las áreas o tareas que requieren mayor dedicación es una habilidad importante a desarrollar, más todavía en el ejemplo cuando el emprendimiento se realiza físicamente en el espacio familiar.





## Es necesario priorizar

Pero cumplida la tarea, el emprendedor debe ver qué aspectos priorizar en la actividad propia, para una marcha eficiente. Por ejemplo, responder la los correos electrónicos a primera hora puede ser un buen consejo, pues denota que como proveedor estás pendiente del cliente. Y esa respuesta no necesariamente debe incluir el resultado de la operación, sino que -al menos-, refleja atención a lo solicitado.

Sucede mucho con las cotizaciones que piden las empresas, las que hacen por vía electrónica y esperan a la brevedad para tomar decisiones. Una respuesta manifestando interés y el próximo envío de lo solicitado tal vez resuelva dos problemas: uno de la empresa que espera información y otro de tu propia empresa que no sabía cómo priorizar.



### CLAVE

*Priorizar es poner en orden los elementos que dan viabilidad al emprendimiento, en cada etapa. La idea, el proyecto, la implementación, etc. Pero en cada momento el emprendedor debe priorizar y eso significa tener determinación, ser ejecutivo y resolver con autonomía para lograr las metas.*





# Líneas de Financiamiento





## Obtención y gestión de recursos

Una idea requiere de financiamiento para llevarla a cabo y, aunque tu primera idea seguramente la emprenderás con capital propio, puedes tener otras o luego de alguna experiencia, llegar más lejos y conseguir apoyo en organismos públicos.

Te presentamos 3 de ellos y algunas de las líneas de financiamiento más básicas que hoy ofrecen.

### CLAVE

*CAPITAL ABEJA es un concurso regional orientado a emprendedoras o empresarias dueñas de micro o pequeñas empresas, que premia a los proyectos ganadores con dinero en efectivo para promover la creación de nuevos negocios o el fortalecimiento de aquellos que están comenzando a funcionar y que son liderados por mujeres.*

[www.sercotec.cl](http://www.sercotec.cl)



Es un organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una economía social de mercado, que acelere el desarrollo generando mayores oportunidades para los chilenos.

Su misión es fomentar el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad.

### **Subsidio Semilla de Asignación Flexible para el Apoyo de Emprendimientos de Desarrollo**

Este programa tiene como objetivo apoyar a emprendedores con proyectos de emprendimiento tradicional (emprendimientos de desarrollo) para que puedan posicionarse rápidamente en el mercado local. Lo anterior, mediante la conformación de un fondo administrado por instituciones con experiencia en el apoyo al emprendimiento tradicional.

### **Gestión de la Innovación en Empresas Chilenas**

El objetivo de esta línea de financiamiento es apoyar el desarrollo de capacidades de gestión de innovación, que promuevan una cultura que facilite y fomente el proceso de generación de ideas y conocimiento, y su transformación en proyectos que agreguen valor en la empresa.

[www.corfo.cl](http://www.corfo.cl) Mesa ayuda 600 6318222





## SERCOTEC

El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), es una Corporación de Derecho Privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, que existe desde el 30 de junio de 1952.

Su misión es promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios.

### Programas, entre otros:

- Capital Semilla Empresa
- Capital Semilla Emprendimiento
- Asesorías Empresariales
- Formación Empresarial





## FOSIS

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, es un servicio del Gobierno de Chile, creado el 26 de octubre de 1990. Cuenta con 15 direcciones regionales y 20 oficinas provinciales.

Su misión es "Trabajar con sentido de urgencia por erradicar la pobreza y disminuir la vulnerabilidad en Chile".

El FOSIS apoya a las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su condición de vida. Según sus necesidades, implementa programas en tres ámbitos:

- \* emprendimiento
- \* trabajo
- \* habilitación social

Si tienes una idea de negocio en desarrollo o ya tienes tu actividad económica en funcionamiento, te

apoyan para que aumentes tus ingresos, potenciando tus capacidades y mejorando la gestión de tu emprendimiento.

### El programa incluye:

- Capacitación
- Acompañamiento y asesoría técnica
- Apoyo a la comercialización
- Capital semilla para poner en marcha tu negocio o fortalecer el que ya tienes.

### Requisitos

Ser mayor de 18 años y tener un puntaje en tu Ficha de Protección Social (FPS) menor o igual a 8.500 puntos.

Cada región puede solicitar requisitos adicionales que serán debidamente informados.

[www.fosis.cl](http://www.fosis.cl)



*Un emprendedor no espera,  
y tú ¿qué esperas?*





[www.competitividadupa.cl](http://www.competitividadupa.cl)

Esta guía fue elaborada por el  
Centro de Competitividad de la Universidad del Pacífico  
gracias al financiamiento de CORFO, para  
fomentar el emprendimiento de los escolares.

PRODUCCIÓN

