



PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO A LA TRANSVERSALIDAD DE LA
PERSPECTIVA DE GÉNERO

Guía para el diseño de espacios de emprendedores y emprendedoras juveniles

Autores

Magdalena García Hernández

Hamid M. Banna Rifani

Diciembre de 2010

Antecedentes

Ofrecer a las y los jóvenes educandos nociones básicas sobre el significado del emprendimiento de negocios, metodología para el desarrollo de un proyecto, análisis de factibilidad y administración del negocio con la finalidad de que tengan la posibilidad de crear su propio negocio o de asociarse en uno y lograr la sustentabilidad.

Esta guía está pensada para jóvenes mujeres y hombres que están en secundaria y tienen entre 14 y 16 años de edad.

Esta propuesta recoge la preocupación de la UNESCO y de la SEP por incorporar nuevos contenidos curriculares al sistema educativo nacional, para dotar a los educandos de saberes y competencias necesarias en el Siglo XXI.

Pero también recoge la preocupación de que el 50% de las y los estudiantes que terminan secundaria, ya no continúan sus estudios.

Metodología

La guía contiene textos básicos y deberán desarrollarse por las y los maestros que impartirán el curso, para que añadan el marco jurídico administrativo que corresponde a la zona o ciudad en la que viven.

¿Qué es emprender?

Emprender es tomar la iniciativa de decidir iniciar un negocio propio. Esto implica planearlo, encontrar el apoyo económico sea este propio o prestado, definir el o los productos a producir y/ o comercializar, manejar el negocio y administrarlo; todo con la finalidad de obtener ganancias para sostenerse económicamente y para hacer sustentable el negocio.

- ❖ Toda persona que decide iniciar un negocio propio, independientemente del giro o el tamaño de la empresa o de la inversión, es una persona con visión y deseo de triunfar. A esta persona se le llama emprendedora por que inicia el proceso.

Emprendimiento y desarrollo humano

La actividad de emprendimiento de negocios y volverse emprendedor(a) aporta a la persona no solo independencia económica, sino que eleva la autoestima. Adicionalmente, toda persona emprendedora adquiere responsabilidades por el simple hecho de que sus actividades y actos se reflejan de inmediato en la sociedad en la que se desenvuelve.

Emprender como toda actividad implica que una persona aplica todas sus cualidades y virtudes y a continuación se relacionan algunas imprescindibles:

- ★ Honestidad para consigo mismo a la hora de tomar decisiones. Esto para que acepte sus capacidades y limitaciones. Honestidad con los demás, sean estos colaboradores como clientes. La honestidad crea buena fama y aumenta la capacidad de sustentabilidad del negocio.
- ★ Disciplina para poder cumplir a tiempo. Actuar con mesura, no dejarse llevar por los impulsos. Disciplina para dormir y comer correctamente para mantenerse saludable.
- ★ Ecuanimidad mantener la cabeza fría. Reflexionar y ser justo consigo y con los demás.
- ★ Respetabilidad respetarse, respetar las leyes, respetar a los demás. Respetar los esfuerzos y el trabajo de los demás.

- ★ Cordialidad facilidad para relacionarse con los demás. Evitar conflictos, ser tolerante y paciente. No exigir de los demás lo que uno mismo no puede cumplir.
- ★ Firmeza de convicciones y principios No hacer a los demás lo que no quiere que le hagan y hacer a los demás lo que quiere que le hagan. Es conveniente que todo humano tenga principios propios que aplica en su vida diaria.
- ★ Generosidad ser generoso y altruista es parte de las cualidades que un emprendedor conviene tener como cualidad. Esto ayuda a que se apoya a los demás y se contribuye con la sociedad. No ahorrar indebidamente como puede ser el caso de no comprar equipo de seguridad en el trabajo cuando es necesario. Esto es un ahorro mal entendido o mal manejado.
- ★ Responsabilidad social pagar impuestos, respetar las leyes y los reglamentos, ejercer sus derechos y obligaciones ciudadanas.

Tipos de emprendedores

Las y los emprendedores pueden ser solo los que planean y definen el negocio y se apoyan en otros/as para la operación del mismo, o pueden ser ellos/a sí mismos/as que lo operan, en cuyo caso se denominan propietario/a / operador/a.

Luego existe a quien le gusta el negocio más no le interesa participar en la operación. Este/a puede aportar un capital a un negocio para su creación o para la ampliación de uno existente. En este caso se llamaría socio/a capitalista o dependiendo del tamaño de la empresa y si cotiza en la bolsa, sería un/a accionista (minoritario, mayoritario, controlador), dependiendo de la cantidad y tipo de acciones que posee.

Existe la figura de la persona que no tiene los medios para iniciar el negocio, pero tiene los atributos para operarlo. Cuando participa con un/a socio/a capitalista en el negocio se convierte en un socio/a industrial.

El o la operadora de un negocio El o la operadora es básicamente una persona que se dedica a las tareas diarias del negocio. Mientras que la administradora está más enfocada a la parte financiera del negocio.

Se seleccionan a operadoras o administradoras dependiendo de los intereses de las y los propietarios y su especialización. Puede que la o el propietario no requiera del apoyo en la parte administrativa por contar con su propio equipo capaz de realizarla.

Las operadoras se han especializado con el tiempo para el manejo de distintos negocios. Los siguientes son los elementos indispensables que las o los operadores de una empresa deben considerar cuando desarrollan un proyecto de negocio y deben tener conocimientos especializados para llevarlos a cabo:

- La distribución del espacio de manera eficiente para cubrir todas las áreas requeridas por el proyecto; esto, definir cuanto espacio se le va dedicar para el negocio, como son superficie para almacenar productos, superficie para producción, superficie para mostrar o exhibir los productos, superficie para movimiento de personas (pasillos, andenes y elevadores y similares), espacio para talleres de mantenimiento, guardería y cualquier otro requerimiento que tenga el negocio.
- El ambiente de trabajo propicio para que el personal pueda hacerlo de manera eficiente, con políticas de personal que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres y protocolos que prevengan y sancionen el acoso sexual laboral y con política para dar una atención de excelencia a las y los clientes.

- Tecnología de información que permite comunicaciones y controles efectivos mediante el uso de equipo de cómputo y similares.
- Servicios de mantenimiento que sostienen la infraestructura en condiciones idóneas para proveer servicios de calidad a las y los clientes.
- Infraestructura para garantizar que se tenga la capacidad, seguridad y confiabilidad para sostener un negocio a largo plazo.

Las áreas operativas de un negocio

Una operación requiere de al menos las siguientes funciones, sea que una sola persona los realice cuando el negocio es limitado, o varias personas se reparten el trabajo como en el caso de las grandes empresas.

- ❖ Dirección general: es la persona o personas que están a cargo de todos los y las que trabajan en la empresa, asigna las funciones, supervisa la operación y la administración del negocio. Son las y los responsable de diseñar las políticas y procedimientos a seguir en un negocio para que haya orden y control de calidad de los servicios y productos.
- ❖ Dirección de operaciones: es la encargada de vigilar y asegurar el buen funcionamiento de las personas que llevan a cabo las tareas diarias. Son los que aplican las políticas y procedimientos definidos por la dirección general y se encargan a corregir o mejorar los procesos que se siguen a diario.
- ❖ Ventas y mercadotecnia: son los responsables de definir la publicidad y la promoción para lograr que se consigan los clientes y venderles los productos o servicios.

- ❖ **Mantenimiento:** es muy importante para que no se pierda productividad y que el edificio y maquinaria que se emplea para la producción no deje de funcionar, lo que causaría pérdidas.
- ❖ **Contabilidad y finanzas:** son las y los que se encargan de cuidar el manejo del dinero, sea lo que se obtiene por las ventas, como el que se gasta para poder mantener el funcionamiento de la empresa. (Compra de insumos, pago de nóminas, pago de servicios como electricidad y la renta del local).
- ❖ **Recursos humanos:** es la división que se encarga de que se contrate el personal necesario para las distintas tareas, que se mantenga al personal motivado y capacitado para que desempeñe lo mejor posible las funciones que se les asigna. Muchas veces, este departamento forma parte de la dirección de operaciones.

Tipos de operaciones

Hay varios tipos de contratos o acuerdos para manejar un establecimiento por medio de una operadora. Estas se definen de acuerdo con los requerimientos de las y los propietarios y sus intereses propios, así como su capacidad de llevar o querer desarrollar ciertas funciones de supervisión y administración.

Cada contrato tiene sus condiciones y cláusulas específicas, que resumimos a continuación:

Autoadministración: en cuyo caso el o la propietaria tiene la capacidad operativa para realizar personalmente la operación y administración de su establecimiento sin recurrir a empresas externas. Dependiendo del tamaño de la operación y las decisiones del o la propietaria y/o sus socios, suelen contratar empresas externas para llevar a cabo funciones como la auditoría externa, asesoría fiscal, asesoría legal, publicidad y otras tareas según su capacidad.

Franquicia: cuando un propietario/a decide auto administrarse, puede adicionalmente optar por cuestiones de mercadeo y ventas, adquirir los servicios de una franquicia. Esto es el franquiciador es una empresa que maneja una marca propia que renta al franquiciado para que éste aumente su capacidad de ventas y publicidad a menor costo que si lo hiciera por sus propios medios. La franquicia cobra por sus servicios:

- a. Un porcentaje sobre los ingresos brutos
- b. Un porcentaje de los ingresos por habitaciones por el sistema de reservaciones
- c. Un porcentaje sobre los ingresos por el manejo de las ventas
- d. Un porcentaje sobre las utilidades brutas generadas por el negocio, cuándo adicionalmente va a prestar la marca, opera la propiedad.

Los porcentajes pueden variar dependiendo de la franquicia que se contrate. En caso de que el o la propietaria solo requiere de una imagen y un sistema de reservaciones global, puede afiliarse a una agrupación que ofrece tales servicios y adicionalmente funge como garante de la calidad de los servicios que presta el propietario/a / operador/a independiente a las y los clientes.

Operadora independiente: existen operadoras especializadas que pueden operar establecimientos independientes con marca propia, establecimientos que cuentan con una franquicia y pueden operar a múltiples propiedades aunque estén en una misma zona con diferentes marcas. Estas empresas operadoras puras son comunes; operan establecimientos propiedad de instituciones financieras que cuentan con múltiples unidades en un mismo mercado o en mercados diferentes.

Otra forma de operar es por medio del arrendamiento: En este caso el operador renta el establecimiento al propietario por un porcentaje sobre las ventas o por una cantidad fija y por un plazo definido por ambos. Esta fórmula es popular entre los

propietarios de inmuebles que tienen otros intereses y la propiedad es solamente un patrimonio más dentro de sus activos.

Franquicia operadora: existen empresas que tienen su propia marca y adicionalmente cuentan con su propia operadora. La capacidad de ser franquiciador y operador al mismo tiempo permite obtener mayores recursos económicos, que siendo solamente un prestador de uno de los servicios mencionados. Las operadoras que son franquiciadoras lo hacen básicamente porque son además, propietarios de varios establecimientos y quieren mantener un control total sobre la filosofía de la empresa y el control de la calidad de los servicios que prestan, así como la rentabilidad de los establecimientos.

Características de las y los que conforman el equipo humano en un negocio o empresa

- ➔ El o la emprendedora: es aquella persona cuyo rasgo dominante es la capacidad de visualizar al negocio. Es líder capaz entre otras cosas de hacer que el equipo de colaboradores trabaje en conjunto, repartiéndose las tareas según sus distintas especialidades. Normalmente mantiene las relaciones con los demás integrantes del consejo de administración o accionistas.
- ➔ El o la Operadora: es especialista en el manejo de las tareas diarias de operación. Sus cualidades básicas son la capacidad de dominar varias especialidades, manejo de múltiples disciplinas al mismo tiempo y capacidad de aterrizar las ideas del o la emprendedora, formando sistemas de administración y equipos de trabajo. Su equipo y él o ella son responsables de que las y los clientes estén satisfechos de los servicios y productos que han adquirido.
- ➔ El o la Controladora: es normalmente la persona que se asegura que los recursos materiales son cuidados, empezando por el dinero. Se asegura que

la infraestructura de cobranza esté funcionando y que los gastos que se efectúan son los acordados en el presupuesto. Esta figura es muy importante dentro de cualquier negocio, para poder asegurar el buen uso de los recursos, siempre y cuando no lo llegue a frenar por exceso de celo profesional.

- ➔ El o la vendedora: esta figura es especializada en las ventas y mercadotecnia del producto. Tienen gran capacidad de relaciones públicas con las y los clientes. Es la figura que más refleja a la empresa en el exterior y es responsable de atraer a los clientes. Es también el responsable de analizar a la competencia y elaborar las estrategias de precios del negocio.
- ➔ El o la humanista: es la figura consentidora. Su responsabilidad es imprimir el carácter humano a una empresa, cuidando a su recurso humano, que es la base del éxito de cualquier empresa dedicada al servicio. Esta figura se encarga de encontrar a los colaboradores requeridos para el negocio, asegurarse que cuenten con la capacitación necesaria para que trabajen en los negocios y que la nómina que se paga esté asegurando los resultados económicos planeados. Así mismo, es el responsable de mantener la plantilla básica necesaria para la sana operación según la ocupación o volumen de negocio, de acuerdo con la ocupación o de acuerdo con la situación económica que impera. Es su responsabilidad también conocer y sugerir los salarios adecuados para cada puesto, para que la relación laboral se mantenga de manera sustentable para las y los dueños y para las y los trabajadores.

Cada miembro de un equipo de trabajo tiene uno o más rasgos como los arriba mencionados, pero siempre existe un rasgo dominante, que marca el área de desempeño de la persona dentro de una organización de negocios y su carrera profesional.

Es importante que cada aspirante a desarrollar una actividad empresarial profesionalmente, haga un balance o introspectiva para detectar su rasgo más dominante y tratar de enfocar su carrera profesional hacia las áreas en las que puede desarrollar más su potencial y los dones inherentes.

Ejercicios de la primera etapa

- ➔ Los docentes invitan a que se reúnan las y los educandos en grupos y se cuestionen sobre que tipo de empresas quisieran crear. Este ejercicio dura normalmente 30 a 45 minutos, dependiendo del tamaño de los grupos y las dudas que surjan.
- ➔ Se invita a los educandos, así mismo, a reflexionar sobre sus habilidades o las que creen tener y el papel que les gustaría tomar dentro de un negocio. Es muy importante enfatizar que todas las personas tienen dones, que algunos tienen ciertas habilidades más desarrolladas que otras, pero que todas son importantes. No se vale comparar entre educandos, sino que cada quien trate de encontrar sus puntos fuertes como son capacidad matemática, trato con la gente, manejo del idioma(s), personalidad, capacidad de trabajar en equipo, y otras tantas cognitivo conductual, acordes con su edad.

Conviene que el maestro prepare una lista de cualidades y dones que las personas tienen y así facilitar a los educandos a encontrar más fácilmente con las que se identifican.

En esta etapa, conviene reforzar la importancia de la ética y la honestidad en el manejo de los negocios y entre miembros del equipo.

Pasos a seguir para emprender un negocio La conceptualización de un negocio

Todo negocio o emprendimiento inicia con un sueño o visión. No hay límites a lo que uno sueña y desea en cuanto a tipo y tamaño del negocio que se quiera

realizar. Todos los grandes negocios iniciaron de esta manera, independientemente que se hayan iniciado con pocos fondos y sobre la cera. Hay muchos ejemplos de negocios que iniciaron (el docente puede investigar o demostrar los casos de Ford, Microsoft y otros tantos más como son restaurantes famosos que iniciaron desde un puesto ambulante).

Lo importante e imprescindible al momento de conceptuar un negocio es documentar todas las ideas no importando el orden que nacen ni su importancia. Ya se ordenarán en su debido momento. La importancia de la documentación es guardar un registro de lo que se quiere y no se olvide conforme avance el proyecto. La documentación sirve para crear un ante proyecto y luego el proyecto definitivo. Dependiendo del tamaño del negocio o emprendimiento, toda la documentación ya ordenada se utiliza para solicitar préstamos a una institución financiera, o para crear un equipo de trabajo y de proyecto.

El sueño o la visión del negocio debe responder a las siguientes preguntas básicas:

- ¿Qué servicio o producto quiero fabricar, comercializar o ambos?
- ¿A quién va dirigido el servicio que quiero ofrecer?
- ¿A qué precio quiero ofrecer el servicio o producto? ¿Cuánto quiero ganar?
- ¿Dónde voy a ubicar el negocio?

Cuanto más detalle se documenta, mejor y más claro queda el concepto. Terminando el concepto, normalmente se sigue con lo que se denominaría tema del negocio, especialmente si se trata de un negocio dedicado a los alimentos o al hospedaje. Para otros productos existen especificaciones.

Ahora bien, el concepto responde por ejemplo a: quiero vender carne asada con una receta de salsa de mi abuela. Quiero poner el negocio en X lugar, y voy a vender a clientes que provengan de Y distancia. El tipo de cliente que me gustaría tener es de un rango de edad entre y Me gustaría que mi cliente tenga un nivel de educación Y que pueda consumirpesos en promedio. Mi horario de atención es dea Voy acompañar la carne con tales y cuales platillos y bebidas.

El tema o especificaciones responden los siguientes puntos siguiendo el ejemplo anterior: quiero un local con 20 mesas o quiero que no tenga mesas y que sea para llevar, quiero que las mesas tengan mantel, quiero que tenga platos de porcelana o de otro material, tendré servilletas de papel o de tela, y así sucesivamente, y debe incluir la ambientación, o sea, si va a tener música o no, tipo de iluminación por la noche, si va a tener o no vista a un paisaje.

En caso de que sea un producto, mencionar cómo se va a presentar, que tipo de empaque se requiere, como se va vender (tienda, distribución o de fábrica).

Si es un servicio como taller de mecánica, agencia de viaje y demás, hará falta definir con el mayor detalle dicho servicio o producto.

Ejercicio de la segunda etapa

Se invita a los educandos que de acuerdo a lo que quieren crear como negocio, investiguen en la biblioteca, internet y visitando sitios de la competencia, lo que quieren colocar o usar en su negocio. Este ejercicio puede hacerse en equipos de tres a cinco educandos, y vigilar que efectivamente se reparten la tarea de investigación.

Análisis de factibilidad

Una vez que se ha documentado con lujo de detalles el tipo o concepto de negocio que se desea crear, se hace normalmente un análisis de factibilidad para comprobar si la idea es buena y tiene el potencial que se desea, o si hace falta modificar algunos elementos para lograr dicho éxito.

El primer elemento que se analiza es el sitio, especialmente si se trata de un negocio de alimentos o de hospedaje, pero también es muy importante para muchos otros negocios como inmobiliario, etc. El análisis del sitio consiste en ver si el lugar que se ha escogido para el proyecto reúne las condiciones necesarias para el buen funcionamiento del negocio:

- a. **Accesibilidad:** Qué tan fácil es llegar al sitio y cuáles son los medios de transporte público disponibles. No hay que pensar solo en la o el cliente que puede ser motorizado, sino también en el personal que laborará allí. La dificultad en contar con medios de transporte adecuados y con horarios acordes con el negocio (apertura y cierre) son muy importantes. En caso de no contar con dicho transporte y tener que pagar por taxis nocturnos, el gasto del personal puede aumentar y se tiene que tomar en cuenta en el presupuesto de nómina y prestaciones.
- b. **Visibilidad:** ¿es fácil verlo de lejos? ¿Se puede colocar un letrero en la fachada o hace falta poner un poste de 30 metros de alto para señalarlo? ¿Hay manera de colocar señalización para facilitar el acercamiento al lugar? ¿Qué tan agradable es la fachada del predio vecino? La imagen en estos casos es muy importante.
- c. **Estacionamiento:** aun cuando pensamos que el valet lo resuelve todo, no necesariamente es así. Es importante contar con al menos los cajones por metros cuadrados de la localidad, de acuerdo al reglamento vigente en la

- localidad. Este punto es muy importante si se requiere estacionar los carros de los clientes. En caso de fábricas, se necesita ver si el transporte pesado puede llegar, si hay espacio suficiente para maniobras de los camiones, etc.
- d. Comunicaciones: hubo una época en México que no se podía conseguir teléfonos en ciertas zonas a menos que se pagara sumas muy onerosas ilegalmente. Por hoy ya no contamos con esta limitante.
 - e. Luz, gas, agua, drenaje: hay facilidad para conectar la energía eléctrica con el voltaje que requieren los equipos seleccionados. Un refrigerador que funciona con 220 voltios, ahorra casi la mitad de los que consume un refrigerador de 110 voltios. Claro que el riesgo es cuando la instalación es deficiente. Un toque a 220 puede ser mortal. También es importante ver si hay cortes en el suministro y si son frecuentes. Hay zonas que esto no es un problema. Y por último que tan frecuentes son los altos y bajos en el voltaje. Este último punto acaba con cualquier equipo. Por tanto, es importante saber si hace falta colocar reguladores (especialmente para las cámaras refrigeradoras y del sistema de cómputo) y no olvidarse de los supresores de pico para ahorrar en el consumo.
 - f. Licencias y permisos: Es importante saber desde el inicio si se puede contar con los permisos y licencias para el funcionamiento en el sitio seleccionado. Así mismo, asegurarse que no haya objeciones de los vecinos hacia la colocación del negocio en el área. El costo de los arreglos puede ser muy elevado, al igual que el costo de la clausura.
 - g. Seguridad y buen vecindario: asegurarse que el lugar que se escoge para el negocio sea seguro para el giro o negocio que se proyecta. También es muy importante saber quienes son los vecinos y si aceptarían el negocio proyectado. En muchos casos, los vecinos son los que impiden el establecimiento de un negocio. También se considera seguridad si hay un

departamento de bomberos y servicios de emergencia cercanos. Esto es importante dependiendo del giro y el riesgo que se puede tener.

I) **Análisis de la demanda:** una vez analizado el sitio físicamente, y habiendo recibido un informe favorable, se inicia el análisis del mercado, para la obtención de los detalles de la demanda potencial para los servicios que ofrecería el proyecto. La información en este caso es cuantitativa y cualitativa. Iniciamos por conocer la situación socioeconómica de la población inmediatamente cercana al sitio, así como las que están en un radio de varios kilómetros alrededor, que pueden convertirse en clientes potenciales a pesar de las distancias que tengan que recorrer.

II) **El análisis de la oferta:** Simultáneamente al análisis de la demanda, se desarrolla el análisis de la oferta. Primeramente se inicia con tomar en cuenta los establecimientos más cercanos al sitio deseado y posteriormente considerar los que están dentro del radio de influencia hasta a cinco minutos de distancia en auto, tratándose de zonas metropolitanas con alta densidad. Claro es que se puede tomar en cuenta la posible competencia ubicada a mayor distancia, especialmente en una ciudad grande, sin embargo, el costo del estudio subiría mucho para el estudio de mercado de un restaurante. Tratándose de hoteles, dicho costo es más fácil de absorber. Ahora bien, la oferta se divide en dos grandes familias, la competencia directa y la indirecta.

La competencia directa es aquella que el cliente consideraría igual a la proyectada. O sea que el cliente potencial puede escoger gastar su dinero en cualquiera de ellas indistintamente, puede que esto sea por el tipo de comida, así como por el ambiente u otro atractivo que tengan los establecimientos. Esto es típico, por ejemplo, en restaurantes o bares en una zona donde la oferta es muy fuerte y muy parecida, como puede ser la zona de la Condesa de la Ciudad de México. Ahora bien, tener competencia directa puede ser un atractivo más para

que los clientes visiten la zona. No hay que temerle. Si suman esfuerzos, pueden ampliar la demanda por los productos y servicios que prestan.

En cambio, la competencia indirecta es la que puede no ser igual a la proyectada, pero tiene atractivos suficientes para desviar hacia ella a la demanda. Puede ser que el cliente tenga que recorrer una distancia adicional y que esto no sea un impedimento. Igual puede ser el concepto de alimentos que está dentro del rango de precios y calidad igual al proyectado y concepto totalmente diferente al proyectado (Ej. Italiano vs. Tai o Mariscos vs. Carnes), también puede ser por precios de otro rango, sea esto mayor o menor, pero con un atractivo propio (Ej. Exclusividad en Birria, Pozole o Cabrito). En Europa por ejemplo, es muy usual encontrar restaurantes que ofrecen exclusivamente un solo platillo sin opciones, que tienen su clientela leal por años. Este tipo de restaurantes son anclas en cualquier lugar en donde estén ubicados.

Al analizar la competencia es muy importante no verla solamente como el enemigo a vencer, sino que como un aliado potencial para que prospere el negocio proyectado. Claro que es más fácil hacer alianzas en un centro comercial que en un área abierta, pero siempre conviene crear un buen ambiente de competencia y juntar esfuerzos para poder hacer el destino más demandado. Esto a la larga lleva a la sustentabilidad del negocio. La competencia hace que las y los emprendedores y operadores se mantengan alertas y cuiden el nivel del establecimiento.

El análisis de la oferta implica reconocer los puntos fuertes y los débiles de la competencia, además del número de comensales que reciben por turno. Para conocer los puntos fuertes y debilidades hay que forzosamente asistir a los restaurantes y consumir sus productos y vivir la experiencia como comensal. Simplemente copiar lo que el otro ofrece porque lo consideramos un punto fuerte no es lo más correcto. Siempre hay un margen para la creatividad y mantener un

estilo propio. Lo importante de los puntos fuertes de la competencia es reconocer su capacidad, para hacer que el destino tenga éxito y se mantenga sustentable. El negocio proyectado, al incorporarse a la oferta puede contribuir a aumentar el interés por la plaza y así, aunque al principio puede llegar a recibir clientela desarrollada por la competencia, hará que genere su propia clientela.

De las debilidades se puede aprender para poder ofrecer un mejor servicio o producto, o simplemente para no repetir el error. Las debilidades suelen ser relacionadas con la temperatura de los alimentos, más que su elaboración, la atención del personal del servicio, la atención al detalle y la velocidad con la que traen la cuenta. Los elementos decorativos y ambientales pueden ser discutibles, pero por lo general, si el lugar está lleno significa que a la clientela le agrada el ambiente. Siempre hay espacio para la mejora y la aportación de detalles que brindan un carácter propio a un lugar.

Todo lo mencionado hasta ahora se documenta en tablas que permiten efectuar comparativos más fácilmente y así llegar a conclusiones y toma de decisiones. Así mismo, se registran todas las cifras de la demanda y la oferta para poder usarlas en hojas de cálculos posteriormente.

Ejercicio de la tercera etapa

Las y los educandos visitan el sitio que creen es el adecuado para su negocio e investigan si tiene las cualidades para su negocio, observando si cuenta con los puntos mencionados para el análisis del sitio.

Así mismo, cada equipo investiga con los datos que pueden tener a la mano en internet o en la biblioteca, los perfiles socioeconómicos que le puede informar si hay clientes con el perfil que ellos han definido para su proyecto.

Por último, tratan de encontrar la competencia a su negocio y hacen un cuadro comparativo para ver las fuerzas y debilidades de los que ellos consideran competencia.

El ejercicio termina haciendo el cálculo de lo que podrían ingresar por sus servicios o productos al determinar el volumen de personas que adquirirían lo que van a vender y el precio que podrían obtener por sus productos o servicios.

Recomendaciones

- 1) Incorporar esta propuesta como parte del diseño curricular en secundaria para recoger la preocupación de la UNESCO y de la SEP por incorporar nuevos contenidos curriculares al sistema educativo nacional, para dotar a los educandos de saberes y competencias necesarias en el Siglo XXI.
- 2) Asegurarse que los maestros tengan buenas nociones de administración y contabilidad, para que les sea fácil transmitir a los educandos los conceptos arriba señalados.
- 3) Resaltar las cualidades humanas y valores que se requiere para que los jóvenes se desenvuelvan con éxito en la vida y en la profesión.
- 4) Invitar a emprendedores exitosos en la localidad a compartir con los estudiantes, inclusive que valoren los proyectos que los educandos presenten.
- 5) Crear con los emprendedores exitosos, en la localidad, becas para apoyar el inicio de los negocios de los jóvenes que presenten proyectos viables.
- 6) No dejar de alentar el trabajo en equipo de los educandos y que aprendan a dividirse el trabajo equitativamente. El trabajo en equipo es primordial en su vida profesional.

- 7) Organizar visitas de campo a empresas y negocios, de tal forma que analicen la operación e tengan un día en dónde sustituyan a los directores de las empresas y tomen decisiones. Que los directores evalúen las acciones y actitudes de los educandos y les den las sugerencias pertinentes en cuanto a su actitud y desempeño. *(los hoteles pueden prestarse para estos ejercicios ya que tienen comités ejecutivos y hay temporadas bajas, que permitirían este tipo de ejercicios guiados). El comité ejecutivo puede crear escenarios de problemas a resolver.*
- 8) Crear un certificado especial o diploma con valor curricular para aquellos jóvenes que cursan con éxito la materia de emprendimiento.
- 9) Vincular el programa de emprendimiento con la facultad de administración de empresas y contaduría de la universidad local, para obtener ayuda a capacitar a los maestros que participarían en el programa de emprendimiento, e invitar a los educandos a pláticas o seminarios que desarrolle la universidad.