

CONSEJOS SOBRE LIDERAZGO Y EMPRENDEDURISMO

1. Dale prioridad a las personas que realmente importan.

Considera a todas las personas que están directamente involucradas con tu negocio. Por lo general esas personas son tus socios, inversionistas, empleados, clientes y tus proveedores.

Muchos empresarios nunca se enfocan, ni le ponen atención en la cultura de su negocio. Cuando hablo de cultura; me refiero a la vibra que fluye entre todas las personas que trabajan en tu negocio. En la Universidad, nos enseñan a enfocarnos principalmente en nuestros clientes y nuestros inversionistas; pero casi nunca hablamos sobre las personas que trabajan para nosotros, y al final de cuentas ellos son nuestra cara para nuestra empresa. En un Resort no te recibe el dueño y/o accionista principal, te recibe un empleado que es la cara de la empresa para ti en ese momento.

No me malinterpretes, tus inversionistas y tus clientes son muy importantes, pero tienes que enfocarte aún más en las personas que trabajan contigo en tu negocio.

Si eres capaz de tomar unos minutos de tu tiempo para saber cómo están, que les preocupa, o como es que puedes aportarles más valor y alinear sus metas con las tuyas y las de tu negocio; los resultados serán exponenciales. No te imaginas el éxito que tendrías.

Recuerda que por lo general pasamos más tiempo con las personas con las que trabajamos que con nuestros seres queridos en casa.

Si puedes crear un ambiente donde ellos se sientan seguros y aceptados, bien remunerados de manera justa, entonces, ellos

darán el 100% de su energía a tu negocio; en lugar de solo hacer lo necesario para que no los despidas.

Las personas que trabajan para ti tienen acceso directo a tu mayor inversionista, tus clientes. Los cuales tienen tu futuro en sus manos, y la habilidad de adaptar y manejar con habilidad cualquier producto o servicio que les propongas.

Debes estudiar los escenarios de compañías que lanzan productos y servicios nuevos, solo para darse cuenta de 3 cosas:

Uno, de que no hay necesidad de ese producto o servicio en el mercado;

Dos, las necesidades de sus clientes han cambiado; y, por último,

Tres que su producto / servicio simplemente no tiene una propuesta de valor única, tiene varias y que no carezca de los beneficios que realmente hagan un contraste en la vida de sus clientes.

Cuando te enfocas en tu personal y tus clientes en lugar de satisfacer las necesidades de tus inversionistas, vas a ganar a corto, mediano y largo plazo.

2. Enfócate y manda al diablo todo lo demás.

No nos hagamos tontos –el mundo en el que vivimos no es perfecto. Existen diversidad de consumidores en diferentes industrias y alrededor del mundo con necesidades totalmente diferentes. Esto crea una trampa muy peligrosa, donde hay demasiados empresarios, todos ellos, intentando satisfacer todas esas necesidades al mismo tiempo.

Por favor, no seas de ese tipo de empresarios. Nunca intentes hacer muchas cosas al mismo tiempo.

Concéntrate solo en una, la más importante que tu consideres, después en la siguiente y así sucesivamente. Esto es priorizar en A, B, C y saber administrar tu tiempo en categorías.

Elige el nicho que será el hogar/corazón de tu negocio por los próximos 10 años. Decide si quieres crear un producto o un servicio; y enfócate en encontrar a tu cliente ideal, a tu nicho de mercado. Y solo podrás hacerlo, si solucionas cada una de sus necesidades o problemas a la vez, nunca todas simultáneamente.

Cuando lo hayas hecho; gradualmente puedes ir expandiendo tu negocio, nunca antes.

Ve el emprendimiento como un juego de estrategia a largo plazo.

Cuando te enfocas en solucionar un problema o una necesidad de tus clientes a la vez, poco a poco creas credibilidad, confianza y lealtad con tus clientes, los cuales sabrán que si pudiste proporcionarles valor al resolver un problema que tenían anteriormente –lo puedes hacer de nuevo, una y otra vez, con cada uno de tus próximos productos o servicios.

3. Aprende la importancia de ser autodidacta.

En un negocio / startup la estructura típica del negocio consiste en utilizar tus propios recursos y reinvertirlos (el termino anglosajón utilizado para describir esta estrategia es ‘Bootstrap’). Debes aprender a manejar tu tesorería, venta y cobranza a tus clientes y saber manejar con maestría tus inventarios.

Sabemos que tu capital es limitado y como empresario tienes que utilizar cada uno de los recursos que tengas disponibles de manera óptima.

Eso te convierte a ti en un verdadero empresario, en la herramienta más importante de tu negocio.

El aprender habilidades nuevas te da una ventaja competitiva que muchos no tendrán. Una Maestría, un Diplomado, un Doctorado, una especialidad en tu área de interés personal.

Lee todos los libros que puedas leer, toma todos los cursos y capacitaciones que puedas tomar, ve a conferencias, relaciónate con personas que reten tus creencias y tu forma de pensar, y pon todo lo que aprendas en práctica. Recuerda que cada peso que inviertas en tu educación, se te multiplicará a la millonésima potencia en tu bolsillo.

Por ejemplo, aprender sobre marketing digital, puede sonar tedioso, puede que hasta suene demasiado complicado y el tipo de cosa que solo un experto puede entender. Sin embargo, no lo es. Cualquier tipo de habilidad puede ser adquirida solo con un poco de práctica. Si no conoces Finanzas estás perdiendo una magnífica oportunidad de ser exitoso.

Debes retarte a ti mismo, concéntrate en aprender habilidades nuevas.

Recuerda, que ser perseverante, más que tener una excelente memoria, es una gran habilidad, y la vas a necesitar si realmente quieres crear algo que realmente importe en tu vida.

Aprende todo lo que puedas en cursos, Maestrías, internet, que son herramientas relativamente baratas y que puedes utilizar antes de gastar miles de pesos contratando a un “experto”.

Toda la información que necesitas para iniciar y para crecer tu negocio la tienes en libros, internet y en estudios de Alta Dirección.

Toma el control de tu educación con carácter, con decisión, con compromiso personal y te garantizo que controlarás tu vida, y tus resultados profesionales.

¿Qué es el Liderazgo?

El liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio.

El ejercicio estás a punto de llevar a cabo, no tiene respuestas correctas o incorrectas, de tal forma no trates de elegirlo, solo debes pensar que la respuesta que te describa. Debes ser totalmente honesto(a) al responder las preguntas, solo así, sólo podrás conocerte mejor y ser capaz de entender cabalmente tu comportamiento respecto al liderazgo.

Por cada enunciado/pregunta/idea debes asignarle como máximo 5 puntos: Por ejemplo, si el primer enunciado te define totalmente, entonces asígnale 5 puntos, y si el segundo enunciado te es totalmente ajeno o no te identificas con él, entonces asígnale de 0 puntos.

Si la afirmación te describe de forma general, entonces la distribución del primer y segundo enunciado/idea, pudiendo ser, por ejemplo, 4 y 1, o bien, pudiera ser al revés, 1 y 4. Si ambos enunciados te describen hasta cierto punto, la distribución sería 3 y 2, o de 2 y 3, si es el caso. La suma de la puntuación combinada de cada par de enunciados, siempre debe ser igual a 5.

0-5 ó 5-0 Uno de los enunciados me refleja totalmente y el otro de ninguna manera.

1-4 ó 4-1 Uno de los enunciados lo describe en términos generales y el otro no.

2-3 ó 3-2 Ambos enunciados lo describen, aunque uno se aproxima más a reflejarlo.

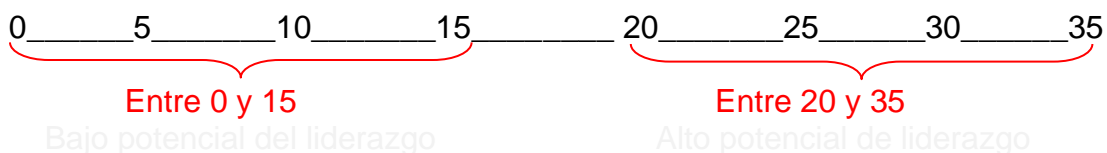
1. **Me interesa y estoy dispuesto a hacerme cargo de un grupo de personas.**
 Prefiero que alguien más se responsabilice del grupo.
2. **Cuando no estoy a cargo, estoy dispuesto a expresarle mi opinión al jefe para mejorar el desempeño.**
 Cuando no estoy a cargo, me limito a hacer lo que mi supervisor/jefe me indica, en lugar de hacerle sugerencias.
3. **Estoy interesado y dispuesto a hacer que la gente escuche mis sugerencias y las ponga en práctica.**
 No me interesa influir en los demás, me concreto a lo que es
4. **Cuando estoy a cargo, me interesa compartir responsabilidades de la dirección con los integrantes del grupo.**
 Cuando estoy a cargo, me interesa desempeñar las funciones de jefe del grupo.
5. **Quiero tener objetivos claros, y desarrollar y poner en marcha planes para alcanzarlos.**
 Me gusta tener metas muy generales y hacer frente a las cosas conforme se van presentando.
6. **Me gustaría modificar la forma en que se hace mi trabajo, aprender y emprender cosas nuevas.**
 Me gusta la estabilidad, o hacer mi trabajo siempre de la misma manera; más vale bueno por conocido que malo por conocer.

7. _____ **Disfruto el trabajo con los demás y de ayudarles a lograr sus objetivos.**

_____ **En realidad, no me gusta trabajar con los demás, que cada quien se las arregle como pueda.**

Para determinar tu puntuación de potencial de liderazgo, suma las cifras 0-5 del primer enunciado de cada par/pregunta/idea. El total debe hallarse entre 0 y 35. Anota su puntuación en la recta que aparece abajo.

En términos generales, cuanto más elevada sea su puntuación, mayor será la posibilidad de ser un líder eficaz. Sin embargo, la clave del éxito no sólo radica en su potencial, sino en la constancia y el trabajo arduo. Si aplica estos principios y las series de liderazgo a su vida personal y profesional, seguramente podrá desarrollar las habilidades que necesita para convertirse en un verdadero líder.



Este ejercicio de autoevaluación tiene la finalidad de que consideres, si deseas o no, ser un **líder, o bien si quieres ser un **seguidor**.**

Si no te interesa ser responsable de nadie, lo adecuado para ti, es ser un seguidor. Sin embargo, analizaremos también, cómo los buenos seguidores de igual manera, desempeñan funciones de liderazgo demasiado importantes cuando es necesario y, además, influyen positivamente en altos niveles jerárquicos.

Es por esto que en la definición del liderazgo el proceso de influencia será recíproco entre líderes y seguidores, y no solamente del líder a sus subordinados; se trata, de una calle de doble sentido.

Saber cómo dirigir y cómo desarrollar destrezas de vivir el liderazgo de usted como un mejor líder y seguidor.

Por lo tanto, ya sea que desee ser líder o seguidor lo que usted está aprendiendo le servirá de la misma manera.

El liderazgo, forma parte de la labor de un administrador.

Existen sin embargo administradores que no son líderes eficaces, como seguramente usted conoce a algunos.

En las empresas también existen empleados que sin ser administradores tienen gran influencia sobre los líderes y los empleados son los que realmente administran a su jefe y también a sus compañeros, de tal modo que nos referiremos al término administrador y líder como sinónimos.

El administrador es una persona que posee un título como tal y una autoridad formal, pero cuando se utiliza la palabra líder es alguien que puede ser administrador o bien un subordinado.

Un líder siempre puede influir sobre los demás; lo que no ocurre siempre con un administrador. Por lo tanto, un líder no es por fuerza alguien con una posición formal como un administrador.

Un seguidor es alguien que recibe la influencia del líder. Un seguidor puede ser administrador o bien puede ser un subordinado.

Los buenos seguidores no son aquellos que dicen sí a todo, son asertivos, no son personas que obedecen “ciegamente” al líder. Los líderes competentes influyen en los seguidores y éstos en aquéllos.

Las cualidades para un liderazgo eficaz son idénticas a las que se requieren para ser un buen seguidor.

Los buenos seguidores aportan e influyen en los líderes.

Si desea ser un buen seguidor y capaz, deberá compartir sus ideas con los demás. También, para ser competente como líder, necesita saber “escuchar” a los demás y llevar a la práctica lo que éstos le sugieren, siempre y cuando tenga congruencia y sea correcto.

Influencia.

Es el proceso de comunicar ideas por parte de un líder, obtener su aceptación y motivar a sus seguidores para apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante un cambio.

La influencia es una de las variables medulares del liderazgo.

En la pregunta tres se le preguntó usted si le interesaba y estaba dispuesto a influir en los demás, como líder o como seguidor.

Cuando se tiene una posición directiva se cuenta con más poder para influir en otros, pero también los buenos seguidores ejercen influencia en los demás.

Su capacidad para influir en otros, es decir, para conseguir que hagan lo que usted quiere, se puede desarrollar. La influencia comprende el **poder, la política y la negociación.**

La influencia también tiene que ver con la **relación que se establece entre líderes y seguidores. Los administradores pueden obligar a sus subordinados para influir en su comportamiento; algo que nunca hacen los líderes.**

Los líderes se ganan la voluntad y el entusiasmo de sus seguidores dispuestos a que influyan sobre ellos.

Los líderes eficaces saben cuándo guiar y cuándo seguir.

Por eso con frecuencia los líderes y los seguidores intercambian papeles del proceso de influencia.

A usted se le preguntó si le interesaba compartir la responsabilidad de la dirección como líder. Los líderes eficaces si comparten su responsabilidad; pero con ciertas características; es decir responsabilidad compartida.

El liderazgo compartido se utiliza cuando diferentes integrantes de un grupo desempeñan diversas funciones de liderazgo. Así, varios miembros de un grupo influyen en el comportamiento del líder. Cuando un departamento o dirección o empresa tiene éxito reconozca que no lo hizo una sola persona sino todo el grupo.

El co-liderazgo es cuando el poder y el crédito se reparten sin distinciones en la organización.

Todos los líderes siempre tienen a una persona a su lado que son los colíderes. En resumen, los líderes eficaces cuentan con el apoyo de uno o demás personas que influyen en ellos.

Los buenos líderes enseñan habilidades de liderazgo a las personas que dependen de ellos.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

Una función es un conjunto de expectativas de la forma en que una persona se conducirá para desempeñar su trabajo. También existen categorías de funciones administrativas que son las actividades de naturaleza interpersonal, informativa y de toma de decisiones.

Funciones interpersonales.

Las funciones interpersonales de liderazgo comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

Función de representación.

Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en actividades ilegales, ceremoniales y simbólicas en nombre de la organización o del departamento que dirige. En general a los altos ejecutivos se les considera figuras emblemáticas de la organización.

Sin embargo, en cualquier nivel de la organización, los líderes realizan las siguientes actividades y otras relacionadas:

- **Firmar documentos oficiales de la empresa, como autorización de gastos, cheques, contratos, etc.**
- **Recibir a clientes o compradores en calidad de representante de la empresa y acompañar a visitantes oficiales.**
- **Hablar con la gente de manera informal y asistir a reuniones externas como representante de la empresa.**
- **Presidir ciertas reuniones y ceremonias de premiación o un, comidas de despedida, etcétera.**

Función del líder.

La función del líder es desempeñar las labores administrativas para que opere en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o el gerente. La función del líder domina todo el comportamiento administrativo. Dicho de otra forma, esta función influye en el desempeño de líder en otras funciones.

Algunas de las actividades que desempeña el administrador y sus seguidores son:

- **Escuchar y entrenar.**

- **Dar instrucciones y capacitar.**
- **Evaluar el desempeño.**

Función de enlace.

Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la empresa. Ser enlace significa crear toda una red de contactos para fomentar las buenas relaciones y obtener información y aceptación. Las políticas establecidas en la empresa son parte importante de la función de enlace. Algunas actividades de la función de enlace son:

- **Forma parte de comisiones, junto con integrantes de otras unidades de la organización.**
- **Asistir a reuniones de asociaciones profesionales o comerciales.**
- **Convocar a reunirse con personas para mantenerse en comunicación.**

FUNCIONES INFORMATIVAS.

Las funciones informativas del liderazgo comprenden acciones de supervisión, difusión y de portavoz.

Función de supervisión.

Los líderes desempeñan la función de supervisión cuando obtienen información. La mayor parte de la información se analiza para detectar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la unidad organizacional. Parte de la información se transmite a otras personas de la unidad, o sea una función de difusión, o gente externa, o sea la función de portavoz. La información se recaba mediante acciones tales como:

- **Lectura de memorándum, informes, publicaciones profesionales, comerciales, periódicos, etcétera.**
- **Hablar con los demás, asistirá juntas y reuniones dentro y fuera de la empresa.**
- **Observar, visitar, por ejemplo, tiendas de la competencia para comparar sus productos precios y proceso de negocios.**

Función de difusión.

Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización y solo los administradores tienen acceso a información restringida a sus subordinados. Parte de esta información proveniente de la dirección General, se transmite a los empleados, ya sea en su forma original o bien parafrasear la en cualquiera de estas dos formas:

- **Manera oral, mediante correo de voz, pláticas personales y reuniones del grupo.**
- **Por escrito, intranet, correo electrónico o bien correo postal normal.**

Función de portavoz.

Los líderes desempeñan esta función cuando rinden informes a personas externas a su unidad en la organización. Los administradores deben informar a su jefe, ya sea el propio Consejo de Administración, dueño, director general y a las personas externas a la unidad, tales como clientes, proveedores.

Los líderes cabildean y fungen como representantes de relaciones públicas de su unidad en la empresa. Algunos ejemplos como voceros serían:

- **Reunirse con el jefe para analizar el desempeño y con quién aprueba los presupuestos para poder negociar más financiamiento para su departamento o dirección.**
- **Responder cartas.**
- **Informar al gobierno de ciertas cifras oficiales.**

Funciones de decisión.

Las funciones de decisión de un líder incluyen las actividades de emprendedor, manejo de problemas, asignación de recursos y de negociador.

Función de emprendedor.

El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras. Los líderes frecuentemente reciben ideas de mejoramiento mediante la función de supervisión. Algunos ejemplos son los siguientes:

- **Crear nuevos productos y servicios, o bien mejorar los existentes.**
- **Idear nuevas formas de procesar productos y servicios.**
- **Adquirir equipo nuevo.**

Función de manejo de problemas.

Los líderes desempeñan la función de manejo de problemas cuando realizan acciones correctivas durante situaciones de crisis o conflictos. A diferencia de una acción programada que se llevó a cabo en la función de emprendedor para aprovechar alguna oportunidad que se presente, el manejo de problemas es una reacción a un hecho totalmente imprevisto, que genera una dificultad para el líder y para la empresa. Los líderes suelen dar prioridad a esta función sobre las demás. Por ejemplo, en situaciones de emergencia los líderes deben resolver lo siguiente:

- **Huelgas sindicales.**

- **Desperfectos o descomposturas de máquinas o equipos muy importantes para la empresa.**
- **Demora en la entrega de material necesario o escaso margen de tiempo para cumplir con los planes programados.**

Función de asignación de recursos.

Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades de presupuestos. Por ejemplo, en los casos de asignación de recursos:

- **Decidir lo que debe hacerse en este momento, después o bien no hacerse (es lo que se conoce como administración del tiempo, o bien asignación de prioridades).**
- **Determinar quién necesita tiempo extra o quién merece un aumento de sueldo por méritos (mismo que debe ser presupuestado con toda anticipación).**
- **Programar la utilización del material o equipo a ser utilizado por los empleados.**

Función de negociador.

El líder desempeña la función de negociador cuando representa a su departamento o unidad en transacciones rutinarias y extraordinarias sin límites fijos, como fijar un precio o términos para la venta o compra de un producto o servicio, o bien el pago que se dará algún empleado. Cuando no hay precios, pagos o condiciones fijos, los líderes tratan de llegar a un buen arreglo para conseguir los recursos que necesitan. Algunos ejemplos de negociación serían:

- **Diseñar un paquete salarial y de prestaciones para un nuevo empleado o gerente.**
- **Negociar contratos/clausulado con sindicatos.**
- **Negociar contratos con clientes (ventas) o proveedores (compras).**

Aun cuando los administradores son los responsables de realizar las funciones estudiadas anteriormente, el grado de importancia de éstas y de los diversos papeles que desempeña el administrador y otros líderes, variará en función de sus labores. La importancia que usted le conceda a estas funciones la determinará la tecnología con la que cuente su empresa, los problemas cotidianos que enfrente usted como líder y las características de las diversas tareas de su organización.

No trate usted de hacer todo sólo, debe aprender a delegar siempre con una buena supervisión, sin hacer sentir mal a la gente que depende de usted. Sea educado, asertivo, con carácter, pero sobre todo con un gran sentido humano.

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL LIDERAZGO

Identifique cada uno de los 15 comportamientos siguientes de acuerdo con su función en el liderazgo. Escriba la letra que corresponda en el espacio en blanco de cada reactivo.

FUNCIONES

INTERPERSONALES

a De representación
b De Líder
c De enlace

FUNCIONES

INFORMATIVAS

d De supervisión
c De decisión
f De Portavoz

FUNCIONES

DE DECISIÓN

g De emprendedor
h De manejo de problemas
i De asignación de recursos
j De negociador

- _____ 1 El líder habla con dos empleados que han tenido enfrentamientos verbales y se niegan a trabajar juntos.
- _____ 2 El líder se encuentra en una junta con sus seguidores en la que se analiza una nueva política para ser implementada en la empresa.
- _____ 3 El líder de producción plástica con un empleado de mantenimiento sobre cómo arreglar una máquina.
- _____ 4 El líder entrevista a un candidato para ocupar un puesto.
- _____ 5 El líder de ventas firma un comprobante de reembolso de gastos para que se le pague a un representante de ventas.
- _____ 6 El líder se encuentra en una conferencia de prensa con un reportero de un diario local.
- _____ 7 El líder asigna a sus seguidores diversas cuentas y les da los expedientes.
- _____ 8 Un seguidor le pide al líder un aumento de sueldo.
- _____ 9 Durante una reunión especial con todos los integrantes de la empresa, el líder otorga los empleados los distintivos por cinco años de antigüedad de servicio en la organización.
- _____ 10 El líder está leyendo su correo electrónico diario.
- _____ 11 El líder y su jefe, quien debe autorizar los fondos para un proyecto especial, evalúa la necesidad de adquirir un nuevo software adecuado para las exigencias del departamento del líder.
- _____ 12 El líder sanciona a un seguidor porque volvió a llegar tarde.
- _____ 13 El líder visita otra unidad de su empresa para observar cómo se procesan ahí las órdenes de trabajo.
- _____ 14 El líder de una sucursal de la Bolsa de valores trata de que se pongan de nuevo a funcionar los teléfonos para que los brokers puedan utilizarlos.

_____ 15 El líder cuenta con un nuevo software adaptado a las necesidades de la organización.

Diferencias entre ser Administrador y ser Líder

ADMINISTRACIÓN	LIDERAZGO
<p>Se percibe como la puesta en práctica de las ideas del líder y de los cambios introducidos por los líderes, así como el mantenimiento y administración de la infraestructura organizacional.</p>	<p>Comprende la articulación de una visión organizacional y la introducción de grandes cambios organizacionales; motiva al personal y afrontar los aspectos altamente estresantes y problemáticos de los ambientes externos a las organizaciones.</p>
<p>Se orienta a las tareas al desempeñar funciones administrativas tales como planeación, organización y control.</p> <p>Planeación. Establece objetivos y planes detallados para alcanzarlos.</p> <p>Organización e integración de personal. Define la estructura para que los empleados realicen el trabajo en la forma en que el administrador desea que se haga.</p> <p>Control. Supervisa los resultados y adoptar medidas correctivas.</p> <p>Predecible. Planea, organiza y controla mediante un comportamiento coherente. Prefiere la estabilidad.</p>	<p>Se centra en la función de dirección del liderazgo interpersonal, es decir en la gente.</p> <p>Establece una línea de directrices, plantea una visión y las estrategias necesarias para su logro.</p> <p>Innova y permite que los empleados hagan su labor como deseen, siempre y cuando de resultados acordes con la visión de la empresa.</p> <p>Motiva e inspira a los empleados para que concreten la visión de la empresa en forma creativa.</p> <p>Se realizan cambios innovadores rápidos, pero efectivos, que no son muy predecibles. Se prefiere el cambio.</p>
<p>Los administradores hacen las cosas correctamente.</p>	<p>Los líderes hacen las cosas correctas.</p>
<p>El énfasis está dado en la estabilidad, control, competencia, trabajo y la uniformidad.</p>	<p>El énfasis está en el cambio, la delegación, atribución de facultades, la colaboración, la gente y la diversidad.</p>
<p>El enfoque es de una visión a corto plazo, evalúa los riesgos,</p>	<p>El enfoque es de una visión a largo plazo, asumiendo riesgos,</p>

mantenimiento e imitación.

innovando y creyendo.