## I.- Datos Generales

| Código | Título |
|---|---|
| EC0993 | Creación de negocios con una propuesta de valor sostenible |

**Propósito del Estándar de Competencia**

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se desempeñan en la función de creación de negocios con una propuesta de valor sostenible.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC).

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

**Descripción general del Estándar de Competencia**

El presente documento establece y define las funciones elementales que una persona debe realizar para ser competente en la creación de negocios con una propuesta de valor sostenible que involucra: identificar oportunidades de negocio, validar la propuesta de valor, configurar el modelo de negocios sostenible, obtener los recursos necesarios para la creación del negocio y diseñar el plan estratégico.

El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

**Nivel en el Sistema Nacional de Competencias:** Tres

Se desempeñan actividades tanto programadas, rutinarias como impredecibles. Recibe orientaciones generales e instrucciones específicas de un superior. Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.

**Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló**

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

| Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER: | Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación: |
|---|---|
| 18 de mayo de 2018 | 28 de junio de 2018 |

**Periodo sugerido de revisión /actualización del EC:**

4 años

**Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO)**

**Grupo unitario**
2112 Especialistas y consultores en mercadotecnia, publicidad, comunicación y comercio exterior

**Ocupaciones asociadas**
Consultor, asesor, investigador y analista en mercadotecnia, comercialización y comercio exterior.

**Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC**
Consultor de emprendedurismo.

**Clasificación según el sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)**

**Sector:**

54 Servicios profesionales, científicos y técnicos

**Subsector:**

541 Servicios profesionales, científicos y técnicos

**Rama:**

5419 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

**Subrama:**

54199 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

**Clase:**

541990 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos

El presente EC, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

**Organizaciones participantes en el desarrollo del Estándar de Competencia**

- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

**Aspectos relevantes de la evaluación**

| | |
|---|---|
| Detalles de la práctica: | Para demostrar las competencias en este EC, se llevará a cabo un discurso de venta del negocio y un discurso de obtención de recursos de manera simulada y se entregará evidencia de la creación de un negocio con propuesta de valor sostenible.<br><br>Para participar en el proceso de evaluación de este Estándar de Competencia, se requiere que el candidato demuestre la creación de un negocio con propuesta de valor sostenible. |
| Apoyos/Requerimientos: | Espacio simulado de sala de juntas. |

**Duración estimada de la evaluación:**

2 horas en gabinete y 30 minutos en campo, totalizando 2.30 horas

**Referencias de Información:**


- Alcaraz, R. (2006). El emprendedor de éxito. McGraw Hill México.
- Alexander, O. y Yves, P. (2010). Business model generation. *New Jersey, USA: Willey*.
- Amaru Maximiano, A.C. (2008). Administración para Emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios. PEARSON Prentice Hall México.
- Chase, R. B., & Jacobs, F. R. (2010). Administración de operaciones: producción y cadena de suministros. McGraw Hill México.
- Croll, A., Yoskovitz, B., Ries, E. y López Manzano, J. Lean Analytics: Cómo utilizar los datos para crear más rápido una startup mejor. Edición Kindle
- EGAP, ITESM (2014). *La Competitividad de Los Estados Mexicanos, la ruta hacia el desarrollo*. Tecnológico de Monterrey.
- Kotler, M. y Kotler, P. (2015). *8 Maneras de Crecer, Estrategias de Marketing para Desarrollar tu Negocio*. Editorial LID, México.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). Cómo dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review América Latina*, 1-17.
- Porter, M.F. (1998). Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. CECSA México.
- Ries, E. (2012). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. Grupo Planeta (GBS).
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). Administración. Decimosegunda edición. Pearson, México.
- Savoia, A. (2011). Pretotype it. Make Sure You Are Building the Right It before You Build It Right.
- Schlageter, J. D., & Alonso, L. F. (2014). *Finanzas operativas, un coloquio*. 2nda edición. Editorial Limusa. México D.F.
- Ulrich, K. T. E., Ulrich, S. D. K. T., & Eppinger, S. D. (2004). Diseño y desarrollo de productos: enfoque multidisciplinario. McGraw-Hill,.
- Varela, R. (2008). Innovación Empresarial. Arte y Ciencia en la Creación de Empresa. PEARSON Prentice Hall.

## II.- Perfil del Estándar de Competencia

| Estándar de Competencia | Elemento 1 de 5 |
|---|---|
| Creación de negocios con una propuesta de valor sostenible. | Identificar oportunidades de negocio |
| | **Elemento 2 de 5** |
| | Validar la propuesta de valor |
| | **Elemento 3 de 5** |
| | Configurar el modelo de negocios sostenibles |
| | **Elemento 4 de 5** |
| | Obtener los recursos necesarios para la creación del negocio |
| | **Elemento 5 de 5** |
| | Diseñar el plan estratégico del negocio |

## III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

| Referencia | Código | Título |
|---|---|---|
| 1 de 5 | E3124 | Identificar oportunidades de negocio |

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

**PRODUCTOS**

1. El portafolio de oportunidades elaborado:
   - Especifica la problemática identificada,
   - Contiene la justificación de la relevancia del problema mediante indicadores / métricos,
   - Describe la idea de solución a la problemática previamente identificada,
   - Incluye el grado de innovación de la idea de solución,
   - Incluye el análisis del entorno del negocio,
   - Especifica el análisis de sus principales competidores,
   - Describe una primera idea del segmento de mercado que quiere abordar,
   - Especifica el tamaño de su segmento de mercado,
   - Incluye la investigación de mercado basada en fuentes primarias,
   - Incluye una investigación de mercado basada en fuentes secundarias,
   - Describe las primeras estrategias basadas en el análisis de la competencia para el diseño de la idea de solución,
   - Describe una primera idea del canal de distribución,
   - Describe una primera idea de las plazas (zonas) donde venderá sus productos,
   - Contiene la información de los riesgos de la idea de solución propuesta, e
   - Incluye el impacto local /global que puede tener la idea de solución conforme al desarrollo sostenible.

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

| CONOCIMIENTOS | NIVEL |
|---|---|
| 1. Interpretación de indicadores y métricos. | Aplicación |
| 2. Términos económicos. | Comprensión |
| 3. Términos mercadológicos. | Aplicación |

4. Términos básicos de emprendimiento. Aplicación

## GLOSARIO

5. Análisis del entorno: El análisis del entorno del negocio incluye alguno(s) de los siguientes elementos: inflación, tipo de cambio, PIB, PIB del sector, Balanza Comercial, Balanza Comercial del Sector, existencia de barreras económicas y/o tecnológicas o fallas competitivas en el mercado propuesto.

6. Análisis de los competidores: El análisis de la competencia incluye al menos: la comparación de precios, coberturas geográficas, ventajas y desventajas de los productos y/o servicios ofertados.

7. Balanza comercial: La balanza comercial es aquella parte de la balanza de pagos en la que se recogen los ingresos por exportaciones y los pagos por importaciones.

8. Canal de distribución: Los canales de distribución representan los puntos de contacto con el cliente, juegan un rol muy importante en la experiencia del cliente. Los canales de comunicación, distribución y venta incluyen la interfaz del negocio con el cliente.

9. Competidores: Persona física o jurídica, o producto con similares características que soluciona el mismo problema o que se dirige al mismo mercado.

10. Desarrollo sostenible: El desarrollo sostenible se refiere al desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. Los aspectos necesarios para lograr el desarrollo sostenible son: crecimiento económico (sectores futuros, inversión y servicios), responsabilidad ambiental y progreso social.

11. Fuentes primarias: Las fuentes primarias contienen información original no abreviada ni traducida. Entre ellos se encuentran: tesis, libros, monografías, artículos de revista, manuscritos.

12. Fuentes secundarias: Las fuentes secundarias contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados. Entre algunos ejemplos son: resúmenes, obras de referencia, cuadro estadístico elaborado con múltiples fuentes, entre otros.

13. Grado de innovación: El grado de innovación hace referencia a alguno de los siguientes elementos: la generación de nuevos conocimientos básicos; investigación y desarrollo tecnológico, software; integración, adaptación y/o pruebas de tecnologías existentes; adquisición de tecnología y "*know how*" incorporado; desarrollo de "*know-how*"; diseño industrial; entrenamiento especializado.

14. Inflación: La inflación es un proceso de alza generalizada y prolongada de los precios.

15. PIB: Producto Interno Bruto (PIB) se refiere al resultado de la actividad interior de todos los agentes económicos que se encuentran en el territorio nacional. También se presenta como la suma de valores añadidos. Así, se puede considerar como una masa de bienes y servicios elaborados en el territorio nacional.

16. Plaza: La plaza se define como el *dónde* comercializar el producto o el servicio que se ofrece, incluye: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, logística y transporte.

17. Riesgos de la idea propuesta: El riesgo de la idea de solución propuesta considera: impacto ambiental negativo, conflicto de principios éticos y/o bioéticos, apropiación indebida del trabajo ajeno, acciones ilegales impropias.

18. Tipo de cambio: El tipo de cambio es el precio de una unidad de una divisa establecida en términos de unidades de otra divisa.

| **Referencia** | **Código** | **Título** |
|---|---|---|
| 2 de 5 | E3125 | Validar la propuesta de valor |

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

**PRODUCTOS**

1. El tablero de validación elaborado:
    - Especifica las principales hipótesis del negocio,
    - Especifica el método de iteración llevado a cabo para evaluar las hipótesis,
    - Incluye al menos 20 iteraciones con el segmento de mercado identificado previamente,
    - Contiene evidencia de los resultados de las iteraciones llevadas a cabo, y
    - Describe la propuesta de valor.

2. La propuesta de valor elaborada:
    - Se incluye en el tablero de validación,
    - Incluye el grado de innovación y aspectos distintivos de la propuesta con respecto al mercado, e

- Incluye consideraciones en términos de impacto social /de impacto ambiental / impacto económico.

3. El pre/prototipo elaborado:
    - Describe las características (hoja de diseño y especificaciones) que debe contener el producto/ servicio a desarrollar a partir de los hallazgos de la iteración,
    - Incluye un pretotipo / prototipo,
    - Incluye el borrador del diseño del empaque / imagen del servicio,
    - Incluye la identificación de normatividad/aspectos legales para la generación de sus productos /servicios,
    - Incluye una lista de las materias primas/recursos físicos que requieren para generar su producto / servicio,
    - Incluye un diagrama de flujo de las principales actividades que requiere realizar para generar su producto/servicio, y
    - Describe información preliminar sobre su precio basandose en sus posibles costos.

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

| **CONOCIMIENTOS** | NIVEL |
|---|---|
| 1. Conceptos básicos de prototipado. | Aplicación. |
| 2. Conceptos básicos de procesos. | Aplicación. |
| 3. Métodos de validación. | Análisis. |

GLOSARIO

| | |
|---|---|
| 1. Diagrama de flujo: | Representación gráfica de una secuencia de actividades/procesos/etapas/sistemas. |
| 2. Evidencia: | Es información, hechos o datos que permiten establecer que una hipótesis de negocio es o no cierta. Algunos ejemplos pueden ser: recibo, fotografía, comprobante de pago, declaración, video, testimonio, resultados de la respuesta de una encuesta, entre otros. |
| 3. Hipótesis de negocio: | Las hipótesis iniciales de un proyecto, son los cimientos sobre los que se construye el modelo de negocio. Cuantas más hipótesis se validen a través de la experimentación, mejores cimientos se construyen y más rápido y mejor crecerá el modelo de negocio. Se incluyen las hipótesis de problema, de solución y de mercado. |

4. Impacto ambiental: Se refiere a la manera en la que el negocio afecta de manera positiva a la eco-eficiencia y responsabilidad ambiental. Por ejemplo, minimización de residuos, cumplimiento normativo, aseguramiento de la biodiversidad, ciclo de vida del producto, entre otros.

5. Impacto económico: Se refiere a la manera en la que el negocio afecta de manera positiva al nivel socioeconómico personal y comunitario. Por ejemplo, la creación de empleos, el pago de impuestos, las inversiones realizadas, entre otros.

6. Impacto social: Se refiere a la manera en la que el negocio afecta de manera positiva al progreso social dentro y fuera del lugar de trabajo. Por ejemplo, elementos de diversidad, derechos humanos, diálogo con la comunidad, estándares laborales, salud y seguridad, entre otros.

7. Iteración: Iterar se refiere a repetir una y otra vez el mismo proceso, tomando como punto de partida en cada repetición, el resultado anterior.

8. Pretotipo: Evaluar el atractivo inicial y el uso real de un nuevo producto/servicio potencial simulando su experiencia central con la menor inversión posible de tiempo y dinero.

   *Pretotipar* es una manera de probar una idea de forma rápida y económica al crear versiones simplificadas, simuladas o virtuales del producto/servicio para ayudar a validar la premisa: "si lo construimos, lo usarán (los clientes)".

9. Propuesta de valor: La propuesta de valor es la razón por la cual los clientes eligen un negocio en lugar de otro. Resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente.

10. Prototipo: Un prototipo es una muestra, modelo o representación de un producto en etapa temprana para probar un concepto, proceso o acción para ser replicada o de la cual se puede aprender. Puede ser una representación física, una prueba industrial con un lote del producto, un bien, un simulacro o prueba del servicio.

11. Validar: Proceso iterativo mediante el cual se comprueban o no las hipótesis del negocio previamente definidas con respecto a la respuesta del mercado.

| Referencia | Código | Título |
|---|---|---|
| 3 de 5 | E3126 | Configurar el modelo de negocios sostenibles |

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**DESEMPEÑOS**

1. Da el discurso de venta del negocio:
    - Respetando una duración de entre 7 y 10 minutos,
    - Saludando a la audiencia presente,
    - Utilizando una herramienta visual,
    - Mencionando su nombre y el de sus socios,
    - Mencionando el nombre de su iniciativa de negocio,
    - Presentando la problemática a resolver,
    - Presentado el impacto social de su propuesta de valor,
    - Presentado el impacto ambiental de su propuesta de valor,
    - Presentando el impacto económico de su propuesta de valor,
    - Presentando el análisis de la competencia,
    - Presentando los segmentos de mercado identificados y sustentados con datos duros y confiables,
    - Presentando los canales a través de los cuales entrega su propuesta de valor,
    - Presentando los recursos clave necesarios para operar su propuesta de valor,
    - Presentando las actividades clave para llevar a cabo su propuesta de valor,
    - Presentando la estructura de costos,
    - Presentando sus fuentes de ingreso, y
    - Agradeciendo a la audiencia por su atención.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

**PRODUCTOS**

1. El modelo de negocios elaborado:
    - Se presenta de manera digital en procesador de textos con extensión máxima de 15 páginas, interlineado sencillo y letra arial tamaño 12,
    - Incluye portada,
    - Incluye índice,

- Incluye la problemática a resolver,
- Incluye los elementos de impacto social de la propuesta de valor,
- Incluye los elementos de impacto ambiental de la propuesta de valor,
- Incluye los elementos de impacto económico de la propuesta de valor,
- Incluye un análisis de la competencia,
- Contiene la descripción del segmento de mercado identificado sustentado en datos cuantitativos,
- Contiene la descripción de los canales a través de los cuales entrega la propuesta de valor al segmento de mercado identificado,
- Contiene la descripción de las acciones a través de las cuales se establece una relación cercana con los clientes,
- Contiene la descripción de las fuentes de ingreso del negocio,
- Contiene la descripción de los recursos clave necesarios para llevar a cabo la propuesta de valor,
- Contiene la descripción de las actividades clave del negocio para llevar a cabo la propuesta de valor,
- Contiene la descripción de los aliados clave para llevar a cabo la propuesta de valor, y
- Contiene la descripción de la estructura de costos necesaria para llevar a cabo la propuesta de valor.

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES**

1. Amabilidad: La manera en que da un trato cordial a las personas durante el discurso de venta del negocio.
2. Limpieza: La manera en que muestra aseo personal al dar el discurso de venta del negocio.
3. Orden: La manera en que establece y/o respeta prioridades y secuencias en los procedimientos y presenta de forma clara y comprensible los resultados del trabajo al configurar el modelo de negocios sostenible.
4. Perseverancia: La manera en que demuestra interés permanente por lograr lo propuesto en el discurso de venta del negocio.
5. Responsabilidad: La manera en que realiza el trabajo de acuerdo con los estándares de calidad requeridos y ejecuta oportunamente las tareas durante la configuración del modelo de negocios sostenible.
6. Tolerancia: La manera en que muestra disposición para comprender y atender

las diferencias con los demás durante el discurso de venta del negocio.

La persona es competente cuando posee las siguientes:

| CONOCIMIENTOS | NIVEL |
|---|---|
| 1. Conocimiento sobre modelos de negocio. | Análisis. |

GLOSARIO

1. Herramienta visual: Se refiere al uso de herramientas tecnológicas tales como Power Point, Prezzi, Powtown, KeyNote, entre otras.

| Referencia | Código | Título |
|---|---|---|
| 4 de 5 | E3127 | Obtener los recursos necesarios para la creación del negocio |

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**DESEMPEÑOS**

1. Da el discurso de obtención de recursos:
    - Respetando una duración de entre 7 y 10 minutos,
    - Saludando a la audiencia presente,
    - Utilizando un apoyo visual,
    - Mencionando su nombre y el de sus socios,
    - Presentando la problemática a resolver,
    - Mencionando el nombre de su iniciativa de negocio,
    - Presentado el impacto social de su propuesta de valor,
    - Presentado el impacto ambiental de su propuesta de valor,
    - Presentando el impacto económico de su propuesta de valor,
    - Presentando un análisis de la competencia y soluciones alternativas,
    - Presentando los segmentos de mercado identificados y sustentados con datos cuantitativos,
    - Presentando la tracción del negocio,
    - Presentando la escalabilidad del negocio,
    - Presentando las proyecciones financieras del negocio a dos años,

- Presentando la línea de tiempo del negocio,
- Presentando la petición específica de los recursos necesarios,
- Presentando al equipo de apoyo para la iniciativa de negocio,
- Agradeciendo a la audiencia por su atención,

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

**PRODUCTOS**

1. El reporte de recursos obtenidos elaborado:
    - Se presenta en formato pdf en interlineado sencillo y letra arial tamaño 12,
    - Incluye portada,
    - Contiene la descripción de cada uno de los recursos obtenidos en formato de lista señalando el anexo de la evidencia correspondiente e
    - Incluye evidencia de cada uno de los recursos obtenidos en un anexo.

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

**ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES**

| | |
|---|---|
| 1. Amabilidad: | La manera en que da un trato cordial a las personas durante el discurso de obtención de recursos del negocio. |
| 2. Limpieza: | La manera en que muestra aseo personal al dar el discurso de obtención de recursos del negocio. |
| 3. Orden: | La manera en que establece y/o respetar prioridades y secuencias en los procedimientos y presenta de forma clara y comprensible los resultados del trabajo al dar el discurso de obtención de recursos del negocio. |
| 4. Perseverancia: | La manera en que demuestra interés permanente por lograr lo propuesto en el discurso de venta del negocio. |
| 5. Responsabilidad: | La manera en que realiza el trabajo de acuerdo con los estándares de calidad requeridos y ejecuta oportunamente las tareas durante el discurso de obtención de recursos del negocio. |
| 6. Tolerancia: | La manera en que muestra disposición para comprender y atender las diferencias con los demás durante discurso de obtención de recursos del negocio. |

La persona es competente cuando posee las siguientes:

| **CONOCIMIENTOS** | NIVEL |
|---|---|
| 1. Tipos de recursos. | Aplicación. |

| | |
|---|---|
| 2. Conocimientos básicos financieros. | Aplicación. |
| 3. Estrategias de escalabilidad. | Comprensión. |

**GLOSARIO**

| | |
|---|---|
| 1. Equipo de soporte/apoyo: | Se refiere al grupo de personas ajenas al negocio que aportan su experiencia y conocimiento para asegurar un buen desarrollo del negocio. Por ejemplo, mentores, asesores, consultores, inversionistas. |
| 2. Escalabilidad: | Se refiere a la capacidad del negocio para manejar de manera adecuada el incremento en el volumen de operaciones que se demandan ante un crecimiento acelerado. |
| 3. Línea de tiempo: | Se refiere a la descripción gráfica-cronológica de los eventos que han marcado el desarrollo del negocio. |
| 4. Recursos: | Se refieren a aquellos recursos tangibles o intangibles Ejemplos, infraestructura, maquinaria y equipo, materia prima, personas, dinero, filosofía de la empresa, los valores, la reputación de la marca de la empresa, las relaciones interpersonales, las relaciones con clientes y proveedores, etc. |
| 5. Tracción: | Se refiere a la métrica que muestra la tasa a la cual el modelo de negocios captura de sus usuarios el valor que se traduce en ingresos. |

| Referencia | Código | Título |
|---|---|---|
| 5 de 5 | E3128 | Diseñar el plan estratégico del negocio |

**CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

**PRODUCTOS**

1. El plan estratégico elaborado:
    - Se presenta en formato digital en procesador de textos con una extensión máxima de 15 páginas, con interlinado sencillo y letra arial tamaño 12,
    - Incluye portada,
    - Incluye índice,
    - Contiene la descripción del análisis del entorno,
    - Contiene la declaración de la misión del negocio,
    - Contiene la declaración de la visión del negocio,

- Contiene la declaración de los valores del negocio,
- Contiene la descripción de los objetivos estratégicos del negocio,
- Contiene la descripción de las iniciativas estratégicas,
- Contiene la descripción de los métricos para evaluar el desempeño de las iniciativas estratégicas,
- Contiene la descripción de los recursos necesarios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas y
- Contiene la descripción del presupuesto requerido para llevar a cabo las iniciativas estratégicas,

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

| **CONOCIMIENTOS** | NIVEL |
|---|---|
| 1. Planeación Estratégica. | Aplicación. |

**GLOSARIO**

| | | |
|---|---|---|
| 1. | Misión: | Se refiere a la razón de existir del negocio, especialmente lo que ofrece a sus clientes. |
| 2. | Objetivos estratégicos: | Se refiere a objetivos en cuatro perspectivas: financiero, procesos internos, aprendizaje interno y clientes. |
| 3. | Valores: | Se refieren a la orientación que el negocio desea promover con relación a la actitud, el comportamiento y el carácter del negocio. |
| 4. | Visión: | Se refiere a las metas del negocio en el mediano y largo plazo. |