



**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Facultad de Contaduría y Administración**

***Plan de negocios y las habilidades del emprendedor.***

**Tesis**

**Que para obtener el título de:  
Licenciada en contaduría**

**Presenta:**

**Paulina Reyes Cervantes**

**Asesor:**

**Dr. Arturo Morales Castro**



**México, D.F.**

**2014.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**AL. G. D. G. A. D. U.**, por permitirme estar viva y llegar a concluir esta etapa en mi vida.

**A mi familia**, por su apoyo, amor y experiencia puesta en mi en esta etapa de mi vida.

**A mi compañero de vida**, gracias por estos años de esfuerzo compartido, paciencia, candor y guía, por alentarme a dar más cada día, por tus luces y conocimientos compartidos.

**A mi asesor**, por compartir conmigo sus conocimientos y guiarme en este trabajo.

**A mis amigos**, por compartir conmigo su vida en este momento.

**A mi UNAM e inigualable FCA**, por permitirme estar presente en esta gran institución que siempre he admirado y admirare por su magnificencia.

**A mis profesores**, por su esfuerzo y dedicación para orientarme en la carrera y guiarme a ser mejor ser humano.

## ÍNDICE

Introducción	5
1. Introducción (la importancia de la contabilidad en un plan de negocios)	
1.1 Qué es la contabilidad? .....	11
1.2 ¿Para qué sirve la contabilidad? .....	15
1.3 Cómo ser un buen contador y emprender? .....	15
1.4 Marco jurídico de la contabilidad .....	16
1.5 Contabilidad y negocios .....	21
1.6 ¿Negocio? o ¿Empresa? .....	22
2. Antecedentes de las sociedades emprendedoras .....	25
2.1 El modelo empresarial y de negocios en México .....	33
2.1.1 Tipos de modelo de negocios .....	35
2.2 Los negocios y el modelo capitalista .....	36
2.3 Factores necesarios de los negocios .....	43
2.4 Negocios y empresas exitosas .....	44
2.5 Racionalidad emprendedora .....	46
2.6 Habilidades de Dirección .....	48
2.7 Estructura y Base de un plan estratégico .....	52
2.8 El pilar de la contabilidad en los negocios .....	54
3. Introducción de un plan de negocio... .....	55
3.1 Qué es un plan negocio? ¿Cómo Funciona?.....	56
3.2 Descripción de la empresa.....	62
3.2.1 Definiendo los Principios y Valores, la Misión y la Visión	63
3.2.2 Localización geográfica .....	70
3.2.3 Organigrama y Recursos humanos .....	71
3.3 Legalidades .....	77
3.3.1 Tipo de empresa y sus legalidades .....	71
3.3.2 Tipo de Sociedades y sus Obligaciones Fiscales.....	79



## Introducción

El presente trabajo es un planteamiento del por qué y para qué sirve un plan de negocios así como para saber que competencias debe tener el emprendedor al emprender.

El éxito de los negocios es una forma natural de entender y aplicar lo que en la vida llena y hace feliz a los emprendedores. Los negocios comienzan con una idea chispeante que enciende, a partir de ese momento, la genialidad de la acción.

Es cuando llega el momento de escribir y dejarse llevar por esa poderosa fuerza la *pasión* para crear la idea que es esa chispa que encenderá todo lo que a partir de ese momento se vaya a hacer para crearla por medio de entender de que se trata, si es producto o servicio, después vincular sus principios y valores, para darle fuerza y crear la misión y la visión, para así tener la brújula y encauzar todo hacia ese cliente que nos interesa por medio de la publicidad, no sin antes haber revisado las cuentas y legalidades que nos llevaran a poder operarla.

Todo esto no puede pasar si el emprendedor dejar morir esa pequeña chispa que comienzo a centellear para que se convierta en un fuego intenso y encienda todo lo que le rodea hasta que se sienta satisfecho y haya conseguido el éxito en ese camino ya que después volverá a empezar desde cero porque un emprendedor es una persona aventurera que siempre aprende de su entorno y eso lo convierte en un eterno aprendiz, ya que todo negocio es una parte de sí mismo con la que aprenderá a formar otras más grandes y a actualizar la suya (su propia vida).

## Planteamiento del problema

A todos nos gustaría iniciar nuestro propio negocio, ser independientes, al tomar la decisión de realizarlo lo hacemos de acuerdo con las posibilidades que en ese momento tenemos, sin tomar en cuenta todos los factores que se necesitan para operarlo como un Plan de Negocios con una contabilidad eficiente, con el cual podremos disminuir la incertidumbre que se presenta en todo proyecto.

El emprendedor debe ser capaz de implementar su plan de negocio. Lo que significa desarrollar las competencias básicas para la dirección del mismo. No basta con la elaboración exhaustiva del documento, que por si representa el primer despliegue de recursos, sino saber hacer buenos negocios, constituye una variable dependiente del éxito del emprendedor.

Sin embargo, no es lo único que se requiere, si el emprendedor es capaz de ejecutar el plan estratégico mediante competencias básicas de dirección y contabilidad como: inteligencia emocional, comunicación eficaz, disciplina, liderazgo, auto-motivación, planeación, organización, administración de recursos, entre otras, entonces aumentará su viabilidad y vigencia en el mundo práctico.

En México, se requiere de emprendedores capaces que puedan aprovechar los instrumentos y herramientas financieros que provee el gobierno, organizaciones e instituciones privadas para el desarrollo de las Pymes, al ser estas las que generan más empleos en el país. Lo que significa una oportunidad real de autoempleo, recursos económicos y de desarrollo para quien emprende y una alternativa al desempleo frente a las políticas públicas, tal y como se observa en el

informe del INEGI, en el que se plantea que las nuevas empresas generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y el 72% de los empleos en el país.

Ser un emprendedor exitoso en los negocios se debe a que hace uso de la racionalidad contable en la ejecución del plan estratégico empresarial. Es decir el uso de la razón, de la acción y de la evaluación para optimizar sus resultados en la práctica de negocios.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son las habilidades y factores directos que requiere un emprendedor para desarrollar un plan de negocios exitoso? Esta pregunta es el núcleo del presente estudio, ya que su respuesta equivale a dos bases: la contabilidad y las competencias en el emprendedor.

## Hipótesis

Un emprendedor es capaz de ejecutar el plan estratégico si adquiere habilidades básicas de dirección, conocimientos contables y jurídicos instrumentados mediante una racionalidad emprendedora, entonces aumenta la viabilidad del negocio y la vigencia en el mundo práctico, lo que convierte en una fuente de autoempleo.

En el presente trabajo se abordaran cinco capítulos.

El objetivo del primer capítulo es demostrar que la contabilidad es la base para todo plan de negocios, la cual ha sido la pionera en la creación de empresas debido a que los números cuentan la historia de lo que se pretende hacer en la

empresa, así como lo viable que son las estrategias diseñadas para ejecutar el plan de negocios.

En el capítulo dos el objetivo es dar a conocer la evolución de los negocios e identificar los patrones que se han dado a lo largo de la historia de la humanidad en los inicios de un negocio.

En el capítulo tres el objetivo es conocer los medios por los cuales un emprendedor va a construir y evaluar su plan de negocios; y así saber que tan viable es llevar a cabo el negocio o que debería de modificar para hacerlo atractivo.

En el capítulo cuatro su objetivo es describir y comprobar que se requiere más que solo “números” para ser un gran empresario.

En el capítulo cinco se presentará un caso práctico en el que se desarrolla un plan de negocios abordado desde la perspectiva de los otros capítulos.

## 1. Introducción (la importancia de la contabilidad en un plan de negocios)

- 1.1 ¿Qué es la contabilidad?
- 1.2. ¿Para qué sirve la contabilidad?
- 1.3 ¿Cómo ser un buen contador y emprender?
- 1.4 Marco jurídico de la contabilidad
- 1.5 Contabilidad y negocios
- 1.6 ¿Negocio? o ¿Empresa?

### Objetivo

El objetivo de este capítulo es demostrar que la contabilidad es la base para todo plan de negocios, la cual ha sido la pionera en la creación de empresas debido a que los números cuentan la historia de lo que se pretende hacer en la empresa, así como lo viable que son las estrategias diseñadas para ejecutar el plan de negocios.

*Un poco de conocimiento que actúa es más valioso que mucho conocimiento ocioso. Jalil Gibran*

### 1. Introducción. La importancia de la contabilidad en un plan de negocios

La contabilidad en un plan de negocios es de suma importancia para implementar las estrategias del negocio así como, para dar cuenta de lo que se hace en cada etapa del negocio. Es por lo anterior que debemos saber lo que es la contabilidad, sus alcances y como se genera. Todo emprendedor debe tener claro aquellos conceptos de corte abstracto. Lo que facilita su vinculación con el mundo práctico o de la racionalidad.

La contabilidad es un registro metódico de las operaciones de una empresa, ya que:

El empresario necesita comprobar los movimientos contables que realiza con el capital invertido, así como los inversionistas que precedieron a financiar el negocio.

Muchos bienes, valores y materiales del negocio proceden de compras a crédito o préstamos, es por esto que se deben conocer los pormenores de cada compromiso para cumplirlo a tiempo.

Todo empresario debe pagar impuestos por capital, ya sea por inversión, por producto de las operaciones, por los empleados, etcétera, es por esto que requiere de una historia contable para llevar a cabo el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

La contabilidad es importante debido a que el empresario puede controlar cada movimiento de sus valores, y cumplir en tiempo con cada compromiso adquirido. Debido a esto *La contabilidad es el lenguaje de los negocios.*

Según lo dicta el Código de Comercio vigente, Capítulo III, Art. 33°:

*Artículo 33.- El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado. Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio...*

Por lo tanto la contabilidad es importante debido a que facilita el éxito del negocio por medio de su procedimiento para detectar y leer las operaciones que hace o hará el negocio.

## 1.1 ¿Qué es la contabilidad?

En este apartado se explicará una breve visión histórica del concepto de *contabilidad* y su nacimiento para dar cuenta de su importancia en los negocios.

Uno de los primeros trabajos de la contabilidad moderna se encuentra ubicado en el siglo XIV, Fray Luca Pacioli<sup>1</sup>, un fraile franciscano y matemático italiano, quien fue el precursor del cálculo de probabilidades e hizo grandes aportes a la contabilidad. En sus libros *La Summa de Aritmética, Geometría Proportioni et Proportionalitá* se expone el concepto de la partida doble por primera vez y estableció las bases de toda la teoría contable.

Dentro de su obra *Tractus XI- Particularis de computis et scripturis* (Tratado de cuentas de contabilidad usando la partida doble) dejó su legado a través de 36 capítulos lo que dio inicio a la contabilidad moderna.

Luca Pacioli aconsejó utilizar cuatro libros: Inventario y Balances, Borrador o Comprobante, Diario y Mayor. También define las reglas del principio matemático de la partida doble en su parte fundamental:

- ❖ No hay deudor sin acreedor. Ni acreedor sin deudor.
- ❖ La suma que se adeuda a una o pico para todas las cuentas ha de ser igual a lo que se abona.
- ❖ Todo el que recibe debe a la persona que da o entrega.
- ❖ Todo valor que ingresa es deudor y todo valor que sale es acreedor.
- ❖ Toda pérdida es deudora y toda ganancia acreedora.

El primero se entiende como los dos elementos básicos de las cuentas, el deber y el haber, ya que al hacer un cargo a una cuenta se abona a otra.

El segundo se entiende al sumar los adeudos o créditos diversos que se tienen así como al hacer las cuentas de lo que abona debe ser equilibrado a lo que se debe.

---

<sup>1</sup> También tiene la denominación: Paccioli

El tercer punto hace referencia a cualquier transacción en la que se hace algún intercambio, porque al entregar la mercancía ya se generó un deber.

El cuarto punto hace referencia a los intercambios entre proveedores o clientes con la empresa debido a que todo lo que ingresa como mercancía se debe pagar y todo lo que sale de la empresa como mercancías son ganancias que forman la equivalencia entre las cuentas.

El quinto punto hace referencia a que las pérdidas (resultado negativo que procede de la diferencia del costo y su precio de venta) se cuantifican en negativo (deber) mientras que las ganancias (importe residual después de deducir los gastos) se cuantifican en positivo (haber). Por lo tanto si los gastos superan a los ingresos, entonces el importe residual es una pérdida. Mientras que toda cantidad de capital por encima de la requerida es ganancia.

En cada punto anterior, se hace una referencia a la forma de registrar las cuentas cuando se hace alguna transacción.

La Suma fue la primera publicación de aritmética, y si bien fue él quien lo publicó, es posible que otros estudiosos también hayan hecho aportes a la misma como la aportación de la "resta".

En su obra, el sistema de contabilidad se establece con fundamento en los libros: Inventario, Borrador, Diario Mayor, y se dan reglas para llevar cada uno de ellos.

Otro antecedente importante se da en 1795 con Edmond Legrange publicó en París un tratado de teneduría de libros en el cual recomendaba un Diario-Mayor a columnas, lo que puede decirse que fue el precursor de los sistemas tabulares.

Otra etapa histórica fue la evolución de todos los procedimientos de contabilidad, la que se inició en Estados Unidos a fines del siglo XIX y en la primera mitad del

XX. La filosofía de cuentas, los procedimientos de registro con el auxilio de máquinas y la literatura contable fueron los primeros sistemas contables que se adaptaron en otros países.

En el caso de la República Mexicana el Tribunal de Comercio de la Ciudad de México en 1845 estableció la primera escuela de enseñanza comercial, bajo el nombre de Escuela Mercantil. En 1871, se reglamentaron y formalizaron los estudios, es así como se crearon las carreras de empleado contador (contador privado). La creación de la carrera de contador fue en el año de 1905, en la Escuela Superior de Comercio y Administración.

El 25 de mayo de 1907, se aceptó el nacimiento de la profesión contable en México. En 1917, un grupo de contadores titulados decidió formar una agrupación profesional, quedó constituida con el nombre de "Asociación de Contadores Públicos". Dicha asociación fue insuficiente y en 1923 se constituye el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México. En 1929, es incorporada a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) la Escuela Nacional de Comercio y Administración. En 1965, la escuela de Comercio y Administración de la UNAM se convierte en Facultad, al establecer los cursos de maestría y doctorado. En 1973 la Facultad de Comercio y Administración cambia su nombre a Facultad de Contaduría y Administración.

Lo anterior hace evidente que las prácticas contables han tomado una mayor importancia en las instituciones y por consecuencia en los negocios. Independientemente del modelo económico y político de nuestro país las prácticas contables son la base para la buena administración de los bienes y recursos no solamente de un país sino también de las empresas y de los negocios personales.

Es conveniente centrarnos en el concepto de contabilidad, el cual debe formar parte esencial dentro de todo proyecto de negocios.

La palabra contabilidad proviene del latín *computabilis*, lo cual significa que puede ser contado.<sup>2</sup>

Mientras que la palabra *contar* proviene del verbo latino *computare* que significa numerar o computar las cosas considerándolas como unidades homogéneas, así como relatar una historia.<sup>3</sup>

En el caso de *contabilidad* también significa arte, ciencia, interpretación y métodos utilizados para registrar todas las transacciones que afectan a la situación financiera de una empresa u organización.<sup>4</sup>

Se define como el arte de registrar, clasificar y resumir de manera significativa y en términos monetarios, transacciones que son, en parte al menos, de carácter financiero, así como de interpretar los resultados obtenidos.<sup>5</sup>

Contabilidad: es un instrumento auxiliar del comercio que permite conocer la marcha de las operaciones mercantiles, la situación de los negocios, el rendimiento de los mismos y la previsión de futuros resultados de la actividad comercial.<sup>6</sup>

Es la disciplina que satisface las necesidades de información financiera de los diversos usuarios o interesados en ella; la contabilidad, como rama de la Contaduría pública, controla y presenta la información financiera mediante los estados financieros, mismos que son utilizados por los directivos de las entidades para fundar y posteriormente tomar decisiones en beneficio de la empresa.<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>3</sup> *Ibidem*

<sup>4</sup> Rosenberg, Jerry Martin. (2000). Diccionario de Administración y Finanzas. México. Océano/ Centrum

<sup>5</sup> Definición dada por el Instituto Americano de Contadores. [en línea] Disponible en:

<http://www.aicpa.org/Pages/default.aspx>

<sup>6</sup> Diccionario Jurídico Espasa

<sup>7</sup> Definición dada por el maestro Javier Romero en su libro *Principios de contabilidad*

De lo anterior se concluye que la contabilidad es una *ciencia práctica de razonamiento formal que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados*. En este sentido la contabilidad permite realizar cálculos fundamentales para la viabilidad de los negocios.

## 1.2 ¿Para qué sirve la contabilidad?

La contabilidad sirve para que los negocios se desarrollen de forma sana, controlada y ordenada lo que garantiza la viabilidad de los negocios. Por lo tanto, la figura del Contador es fundamental, quien es el encargado de controlar los recursos, registrar e informar acerca de todas las operaciones que el negocio realice con el objeto de cuantificar el resultado y dar cuenta de ello.

Mediante la contabilidad se deben tomar decisiones más acertadas para el desarrollo del negocio y maximizar sus recursos, las cuales deberán estar encaminadas a la consecución del éxito y evitar fraudes.

Con en base en lo anterior la contabilidad sirve para proporcionar de forma exacta, detallada y ordenada los movimientos que se requieren hacer en el negocio así como para la toma precisa de decisiones.

## 1.3 ¿Cómo ser un buen contador y emprendedor?

Una parte fundamental de la contabilidad es el contador, como el operador de la eficacia del negocio. El contador debe poseer una serie de habilidades y atributos, para poder proporcionar el éxito que requieren los planes de negocios con base en un control de la información financiera. El contador debe de seguir el código de

ética emitido por el IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos), pero también requiere habilidades de:

- ❖ Raciocinio lógico
- ❖ Detalle
- ❖ Comunicación
- ❖ Toma de decisiones
- ❖ Independencia
- ❖ Actualizarse constantemente
- ❖ Honradez que den soporte a las prácticas contables exitosas en los negocios.

Dichas habilidades constituyen el planteamiento central del presente trabajo, ya que sin ellas el emprendedor reduce su eficacia aún y cuando tenga un plan de negocios.

Es por esto que el contador es la base al ser una persona confiable, honrada y ética que sepa ordenar y coordinar los datos del negocio para su buen manejo y la eficacia en el planteamiento de los hechos financieros.

#### 1.4 Marco jurídico de la contabilidad

El marco jurídico utilizado en la contabilidad es de gran importancia conocerlo para todo emprendedor debido a que es un pilar para estar regulado por las normas que nos rigen en los negocios, con esto la empresa tendrá la memoria para “dejar huella” de las operaciones registradas y la hará transparente, esto es lo que se busca en las empresas para perdurar y tener vigencia en el mundo.

Los procesos de contabilidad como: estados de cuenta, partida simple, partida doble, balance general, cuentas de mayor, impuestos que debe pagar cada empresa por los diferentes procesos.

Una vez fijados los procesos contables se procede a enunciar el marco jurídico que los regula:

❖ Ley General de Contabilidad

Objetivo: Establecer los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización.

Normas Internacionales Contables (NIC) / Las Normas de Información

❖ Internacional Financiera (NIIF)

Objetivo: Desarrollar, buscando el interés público, un único conjunto de normas contables de carácter global que sean de alta calidad, comprensibles y de cumplimiento obligado, que requieran información de alta calidad, transparente y comparable en los estados financieros y en otros tipos de información financiera, para ayudar a los participantes en los mercados de capitales de todo el mundo, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas; Promover el uso y la aplicación rigurosa de tales normas; Cumplir con los objetivos antes expuestos al tener en cuenta las necesidades especiales de entidades pequeñas, medianas y de economías emergentes; así como llevar a la convergencia entre las normas contables nacionales y las Normas Internacionales de Contabilidad y las Normas Internacionales de Información Financiera, hacia soluciones de alta calidad.

❖ Las Normas de Información Financiera (NIF)

Objetivo: Proporcionar información útil que permita la toma de decisiones, por medio de los estados financieros que muestran información:

a) Los recursos y sus fuentes a una fecha determinada, *balance general o estado de situación financiera*; b) Resultado de sus operaciones en un periodo dado; c) Cambios en sus recursos y sus fuentes, que muestre las actividades de operación,

financiamiento e inversión; d) Presentada en el *estado de variaciones en el capital contable*

❖ Normas de Auditoría

Objetivo: Constituir el marco de actuación que deberá sujetarse el Contador Público independiente que emita dictámenes (opiniones para efectos ante terceros con el fin de confirmar la veracidad, pertinencia o relevancia suficiente de la información sujeta a examinar.

❖ Ley Sarbanes Oxley

Objetivo: Monitorear a las empresas que cotizan en bolsa de valores, para evitar que las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Así como prevenir fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor.

❖ La Constitución Política Mexicana

Objetivo: Todas las personas en los Estados Unidos Mexicanos gozarán de los derechos humanos reconocidos en esta Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte, así como de las garantías para su protección, cuyo ejercicio no podrá restringirse ni suspenderse, salvo en los casos y bajo las condiciones que esta Constitución establece.

### Leyes Mercantiles

❖ Leyes de Sociedades Mercantiles

Objetivo: Constituir sociedades mercantiles (Sociedad en nombre colectivo; Sociedad en comandita simple; Sociedad de responsabilidad limitada; Sociedad anónima; Sociedad en comandita por acciones y Sociedad cooperativa) para así tener una personalidad jurídica.

Leyes Fiscales:

❖ Código Fiscal de la Federación

Objetivo: Las personas físicas y las morales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas. Las contribuciones se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos.

❖ Ley de Impuesto sobre la Renta

Objetivo: Las personas físicas y las morales, están obligadas al pago del impuesto sobre la renta en los siguientes casos:

- I. Las residentes en México, respecto de todos sus ingresos cual sea la ubicación de la fuente de riqueza de donde procedan.
- II. Los residentes en el extranjero que tengan un establecimiento permanente en el país, respecto de los ingresos atribuibles a dicho establecimiento permanente.
- III. Los residentes en el extranjero, respecto de los ingresos procedentes de fuentes de riqueza situadas en territorio nacional, cuando no tengan un establecimiento permanente en el país, o cuando teniéndolo, dichos ingresos no sean atribuibles a éste.

❖ Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única

Objetivo: Están obligadas al pago del impuesto empresarial a tasa única, las personas físicas y las morales residentes en territorio nacional, así como los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país, por los ingresos que obtengan, independientemente del lugar en donde se generen, por la realización de las siguientes actividades:

- I. Enajenación de bienes.
- II. Prestación de servicios independientes.
- III. Otorgamiento del uso o goce temporal de bienes.

El impuesto empresarial a tasa única se calcula aplicando la tasa del 17.5% a la cantidad que resulte de disminuir de la totalidad de los ingresos percibidos por las actividades.

❖ Ley del Impuesto al Valor Agregado

Objetivo: Están obligadas al pago del impuesto al valor agregado establecido en esta Ley, las personas físicas y las morales que, en territorio nacional, realicen los actos o actividades siguientes:

- I.- Enajenen bienes.
- II.- Presten servicios independientes.
- III.- Otorguen el uso o goce temporal de bienes.
- IV.- Importen bienes o servicios.

El impuesto se calculará aplicando a los valores que señala esta Ley, la tasa del 16%. El impuesto al valor agregado en ningún caso se considerará que forma parte de dichos valores.

El contribuyente trasladará dicho impuesto, en forma expresa y por separado, a las personas que adquieran los bienes, los usen o gocen temporalmente, o reciban los servicios. Se entenderá por traslado del impuesto el cobro o cargo que el contribuyente debe hacer a dichas personas de un monto equivalente al impuesto establecido en esta Ley.

❖ Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios

Objetivo: Están obligadas al pago del impuesto establecido en esta Ley, las personas físicas y las morales que realicen los actos o actividades siguientes:

- I. La enajenación en territorio nacional o, en su caso, la importación, definitiva, de los bienes señalados en esta Ley.
- II. La prestación de los servicios señalados en esta Ley.

El impuesto se calculará aplicando a los valores a que se refiere este ordenamiento, la tasa que para cada bien o servicio establece el artículo 2o. del mismo o, en su caso, la cuota establecida en esta Ley.

Este apartado muestra la importancia de contar con un conocimiento en las diferentes leyes para poder usar a favor del negocio y hacerlo perdurar.

### 1.5 Contabilidad y negocios

El contador hábil sabe que todas las transacciones mercantiles se concretan en dinero tangible o intangible, una vez que el trueque dejó de funcionar la moneda se convirtió en la mercancía de mayor aceptación, y desde entonces cualquier cosa se cambia por dinero, y éste es la medida de intercambio de cualquier objeto que este dentro del comercio. Este proceso de intercambio es el causa de la economía actual y de los negocios.

La consecuencia de las operaciones contables es que se maneja con fines mercantiles y se cuantifica en dinero (más que describirlas en especie, se les asigna un precio). Por lo tanto la moneda es la medida universal para concretar cualquier transacción entre seres humanos.

En México, utilizamos el peso, en EE.UU., el dólar americano, en Europa el Euro, siendo estas las monedas más importantes a nivel mundial.

La contabilidad es el lenguaje de los negocios, ya que mediante ella es posible crear una narración coherente del desarrollo de toda la empresa y *emprendurismo* que persiga o no fines de lucro.

En la actividad económica se comprenden dos grandes grupos de empresas

- ❖ Las dedicadas a la producción, transformación y distribución de bienes (la agricultura, la piscicultura y la minería son productos primarios; las fábricas

se transforman o industrializan los productos y el comercio se hace llegar los productos al consumidor)

- ❖ Las organizadas para proporcionar servicios (comprenden los servicios del estado como administración pública; servicios públicos como transportes, comunicaciones, energía, etc.; servicios privados como bancos, fianzas, seguros, profesiones, oficios y empleos; actividades de servicio social como escuelas, hospitales, templos, instituciones de beneficencia, centros deportivos, culturales, recreativos, etc.).

Es por esto que la misión de la contabilidad es llevar la cuenta y la explicación de las actividades realizadas por medio de alguno de sus sistemas (partida simple o partida doble).

## 1.6 ¿Negocio? o ¿Empresa?

Existen diferentes palabras que parecen sinónimos de lo que es una empresa, como:

Compañía: (*de compañía*) Efecto de acompañar/ Sociedad o junta de varias personas unidas para un mismo fin, frecuentemente mercantil.<sup>8</sup>

Negocio: (*del latín negotium*) Ocupación, quehacer o trabajo/ Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.<sup>9</sup>

Empresa: (*del it. Impresa*) Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo/ Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>9</sup> *Ibidem*

<sup>10</sup> *Ibidem*

Sociedad: (*del latín societas, -atis*) Reunión mayor o menor de personas, familias, pueblos o naciones/ Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o algunos de los fines de la vida.<sup>11</sup>

Comercio: (*del latín commercium*) Negociación que se hace comprando y vendiendo o permutando géneros o mercancías/ Comunicación y trato de unos con otros.<sup>12</sup>

Asociación: Acción y efecto de asociar/ Conjunto de los socios para un mismo fin.

Entidad: (*del latín mediev. Entitas, -tátis*) Colectividad considerada como unidad/ Valor o importancia de algo/ Lo que constituye la esencia o forma de una cosa.<sup>13</sup>

Corporación: (*del ing. Corporation, y este del latín corporatio, -onis*) Organización compuesta por personas que, como miembros de ella, la gobiernan/ Empresa normalmente de grandes dimensiones, en especial si agrupa a otras menores.<sup>14</sup>

Institución: (*del latín institutio, -onis*) Establecimiento o fundación de algo/ Cosa establecida o fundada.<sup>15</sup>

Dependencia: (*de dependiente*) Subordinación a un poder mayor / Oficina pública o privada, dependiente de otra superior./ (del participio acción de depender de algo).<sup>16</sup>

Oficio: (*del latín officium*) Ocupación habitual/ Profesión de algún arte mecánica/ Función propia de alguna cosa.

---

<sup>11</sup> Ibídem

<sup>12</sup> Ibídem

<sup>13</sup> Ibídem

<sup>14</sup> Ibídem

<sup>15</sup> Ibídem

<sup>16</sup> Ibídem

Profesión: (*del latín professio, -onis*) Acción y efecto de profesar/ Empleo, facultad u oficio que alguien ejerce y por el recibe una retribución.<sup>17</sup>

Cada concepto ejemplifica algo de una empresa pero no es el todo y no se pueden utilizar como sinónimos, por lo tanto se utilizara la palabra negocio, ya que esta palabra envuelve el concepto al que me refiero.

La palabra se deriva del latín prefijo-*NEC* y *OTIUM*, significa lo que no es ocio. Para los romanos *otium* era lo que se hacían en su tiempo libre, sin ninguna recompensa, así como los *hobbies*, mientras que al negar el ocio (*negotium*) simboliza aquello que les gustaba o apasionaba y se hacía por dinero.<sup>18</sup>

Al crecer el negocio y tener mayor estabilidad y organización se le denomina empresa. La palabra empresa, viene del latín *prehendere*, prefijo *ad*-hacia, prefijo *prae*-antes y verbo *hendere*-atrapar, agarrar, capturar.<sup>19</sup>

Por lo tanto, un negocio es la negación que se hace al ocio, o simplemente al buscar una remuneración a lo que nos apasiona. Mientras que una empresa es la captura del conocimiento al comenzar un negocio, atrapando a los clientes internos y externos para que queden cautivados por el concepto y la dedicación.

## Conclusión

El presente trabajo se enfoca en términos contables a los planes de negocios implementados por los emprendedores como una forma de autoempleo, racionalidad emprendedora y creación de riqueza.

---

<sup>17</sup> *Ibidem*

<sup>18</sup> *Ibidem*

<sup>19</sup> *Ibidem*

## 2. Antecedentes de las sociedades emprendedoras

### 2.1 El modelo empresarial y de negocios en México

#### 2.1.1 Tipos de modelo de negocios

### 2.2 Los negocios y el modelo capitalista

### 2.3 Factores necesarios de los negocios

### 2.4 Negocios y empresas exitosas

### 2.5 Racionalidad emprendedora

### 2.6 Habilidad de Dirección

### 2.7 Estructura y Base de un plan estratégico

### 2.8 El pilar de la contabilidad en los negocios

## Objetivo

El objetivo de este capítulo es conocer la evolución de los negocios e identificar los patrones que se han dado a lo largo de la historia de la humanidad en los inicios de un negocio.

## Introducción

Lo anterior se explica con el sentido de la racionalidad en el ser humano para ver más allá de las buenas intenciones. Los negocios comienzan por la imaginación, creatividad o ensoñación, es un acto en el que las personas son más susceptibles para crear, y por lo tanto, deben ser capaces de estructurar ese acto en papel llamado plan de negocios. Es por eso que al aprender del pasado y observar los modelos que existieron y cómo han evolucionado a lo largo de las etapas de los seres humanos podemos darnos cuenta que nuestros antepasados fueron emprendedores y seguir su ejemplo.

*Una sociedad es una realidad muy compleja que sería imposible de definir a través de un solo carácter, o con un limitado número de caracteres, que permitieran clasificarla en una tipología. La descripción de una sociedad obliga siempre a recurrir a un gran número de perspectivas que de una sociedad a otra, no se definen siempre del mismo modo. Claude Lévi- Strauss.*

## 2. Antecedentes de las sociedades emprendedoras

En este apartado se va a destacar las principales características relacionadas con los negocios desde la edad de piedra en sus etapas: Paleolítico, Mesolítico y Neolítico, en la edad de los metales en sus etapas: Cobre, Bronce y Hierro, así como la edad antigua, la edad media y la edad moderna, todo esto para entender el paso de los negocios a través de las diferentes épocas de la humanidad y poder entender porque se crearon los negocios y como nacieron los emprendedores.

La primera etapa de la edad de piedra es el Paleolítico entre 25,000 a 10,000 A.C., la economía se basó en la caza y recolección de semillas, los integrantes de la manada se dividían el trabajo por sexo y edad, y se conoció como economía depredadora. No había competencia ni necesidad que ellos no pudieran satisfacer por sus propios medios. En esta etapa de la humanidad los seres humanos vivían en cuevas, su acceso a bienes como las herramientas, la ropa, los adornos y los miembros eran libres y reciproco.

También en esta etapa se dieron los primeros indicios del lenguaje verbal debido al descubrimiento del fuego, ya que al estar sentados alrededor de este se estimula la convivencia.

Entre el año 600,000<sup>20</sup> a 2,500 A.C<sup>21</sup>., se conceptualiza la familia y el trabajo por área. El poblamiento de América se da entre el 48,000<sup>22</sup> y 21,000 A.C<sup>23</sup>., y

---

<sup>20</sup> Fullola I. Pericot, Josep Maria; Nadal Lorenzo, Jordi. (2005). Introducción a la Prehistoria: La evolución de la cultura humana. España. UOC (Universidad Oberta de Cataluña)

<sup>21</sup> Ibídem

específicamente en México con la tribu Clovis entre el 9,050<sup>24</sup> y 8,800 A.C<sup>25</sup>., con las pinturas rupestres. También se generan las preocupaciones por la estética y las creencias religiosas.

La segunda etapa de la edad de piedra es el Mesolítico que data del 10,000 al 5,000 A.C., la que comienza a asentarse periódicamente al pasar el tiempo y experimentan los desafíos que genera la naturaleza (inundaciones, sequías) poco a poco se hacen más sedentarios hasta asentarse en un solo lugar. Por lo que se ven obligados a especializarse en la agricultura; el arte, basado en la geometría; la recolección de vegetales, mariscos y caza; la pesca, con red, anzuelos y embarcaciones. En esta época surge la diferenciación de las razas y la colonización, los entierros (necrópolis) y las jefaturas ligadas a los chamanes.

Estas actividades provocan las desigualdades sociales y jerárquicas debido a la acumulación de bienes y recursos. La figura del chaman fue la encargada de gestionar los excedentes para intercambiarlos, generándose así la economía productiva.

Con estas herramientas se da paso a la tercera etapa de la edad de piedra, el Neolítico que inicia en el 9,000 A.C., los seres humanos se convierten en ganaderos y agricultores, al apoyándose en los cultivos y en la organización de los excedentes, lo que lleva a la división del trabajo y a la propiedad privada. Esto tiene sentido cuando se trabajaba una zona salvaje y al hacerse productiva se quedaba en manos de quien la trabajaban y todos los excedentes o producción sobrante eran la riqueza, y en consecuencia se perfeccionan los instrumentos de cultivo, de abono y riego.

Con el excedente de la economía se alimenta a personas dedicadas a fabricar instrumentos, tejidos y cerámica, para que comenzara el intercambio de productos

---

<sup>22</sup> Ibidem

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Ibidem

<sup>25</sup> Ibidem

excedentes de cada uno. Se forma el trueque y las formas sencillas de anotación, contabilidad y escritura dando como resultado la sociedad productiva. En ese año se implemento la moneda, ya que agilizaba los cálculos para realizar los trueques.

Al finalizar la edad de piedra, se da paso a la edad de los metales que data del 9,000 al 1,500 A.C., se inicia la etapa de cobre y comienza con el descubrimiento de la metalurgia (caída del cobre al fuego) y se generan más herramientas con este metal.

La economía de esta etapa manejaba: la agricultura (arado, regadío, estiércol, nuevos cultivos de olivo y vid), la ganadería (domesticación del asno y buey, así como la obtención de leche, lana, queso y yogurt) y la minería (cobre, oro, plata), también el uso de la rueda y del carro. Se manejaba y controlaba por los jefes estables, generando desigualdades en las sociedades, esto es conocido como economía piramidal.

La segunda etapa de la edad de los metales es la de Bronce, aparece el estado como autoridad política, dando paso a la organización social compleja y desaparece la igualdad social. Se generan construcciones megalíticas. Siguiendo con la economía piramidal pero con mas personas debajo.

La tercera etapa de la edad de los metales es la de Hierro, se fabrican armas, herramientas, y utensilios de trabajo, con este metal ya que es más duro y duradero. Se da una transformación en la agricultura y las creencias religiosas. Lo que permite dominar el medio y ampliar su horizonte cultural para exportar a Egipto.

Mientras en Mesopotamia y el Creciente Fértil ya había manifestaciones escritas a Europa occidental estaban llegando las innovaciones neolíticas de la metalurgia: no debe olvidarse que la humanidad no ha pasado de una edad a otra en la misma

época en todos los lugares, pues sus progresos no han seguido los mismos pasos en todas partes.

En la Edad Antigua, que data desde la edad de los metales hasta la caída del Imperio Romano de Occidente (siglo V). En esta era surgieron las primeras civilizaciones y la escritura (a partir del 4,000 A.C.) los poderes políticos estaban en manos de los reyes, la religión era politeísta y dio inicio el militarismo. Su economía estaba basada en el desarrollo y fortalecimiento del comercio, así como la cobranza de impuestos y obligación social. Se crean los primeros sistemas jurídicos (leyes). Su ideología era la búsqueda del camino verdadero hacia la felicidad eterna (el cielo). Se desarrolla la cultura y lo artístico.

En la Edad Media, comienza con la caída del Imperio Romano, hasta el Renacimiento (siglo XV), da paso a una inestabilidad económica debido a que la economía se encuentra basada en el feudalismo<sup>26</sup>, el cual consiste en conjunto de relaciones de producción y dependencia entre el campesino y el señor, propietario de la tierra que aquél usufructúa, en un momento de predominio de la agricultura como fuente de riqueza<sup>27</sup>, debido a que se gobernaba por mandato divino se sustituye el modo de producción esclavista para dar paso a la producción feudal.

La sociedad era estamental, debido a que se ingresaba normalmente por las circunstancias del nacimiento o por medio de promoción social debido a méritos como ennoblecimiento a cargo del rey por servicios militares, por matrimonio y por los reclutamientos eclesiástico. Esto da como resultado la vida urbana y la burguesía.

La edad media comienza con migraciones de pueblos enteros y grandes repoblaciones, modernizando y reparando los antiguos caminos con majestuosos

---

<sup>26</sup> Modo de producción basado en las relaciones sociales de producción en torno a la tierra del feudo

<sup>27</sup> Definición de Karl Marx, acerca del Feudalismo, en Scheifler Amézaga, Xavier. (2009). Historia del Pensamiento Económico. México. Trillas

puentes. También surgen nuevas políticas como: el califato<sup>28</sup>, el cristianismo, los reinos eslavos, las ciudades - estado<sup>29</sup>, las pequeñas ciudades episcopales alemanas<sup>30</sup>, hasta republicas con imperios marítimos.

Se produjo una sucesión de estilos artísticos importante como: prerrománico, románico y gótico. Los autores se ocuparon de la naturaleza desde su propia perspectiva sin conexión con las técnicas, se diferenciaron con una teoría puesta en valor espiritual del trabajo en el entorno de los monasterios benedictinos, cuestión que no pasó de ser un ejercicio piadoso para sobrepasar por la mucho a una trascendente valoración de la pobreza, la cual se determino por la estructura económica y social, al mismo tiempo se expresó en el pensamiento económico medieval.

Al final de la edad media simultáneamente comienza con la transición del feudalismo al capitalismo, ya que la ley de los rendimientos decrecientes<sup>31</sup> empezó a mostrar sus efectos a medida que el dinamismo de los campesinos forzó la roturación de tierras marginales, aunado a lo anterior las lentas mejoras técnicas no podían sucederse a un ritmo semejante. Modifico y termino con el denominado óptimo medieval que había permitido la colonización de Groenlandia, así como el cultivo de vides en Inglaterra.

Otro factor que influyo a esta transacción fueron las malas cosechas condujeron a hambrunas, las cuales debilitaron físicamente a las poblaciones y prepararon el terreno para la Peste Negra de 1348, que trajo una catástrofe demográfica en Europa. Este fenómeno repetido genero epidemias y se caracteriza por un ciclo secular.

---

<sup>28</sup> Primer sistema de gobierno establecido en el Islam y representó la unidad en torno al líder de la comunidad musulmana.

<sup>29</sup> Estado que consta de una ciudad y un exiguo territorio circundante (independiente) los ciudadanos ya controlaban las aguas de los ríos y las aprovechaban al máximo

<sup>30</sup> O Ciudad Imperial Libre, era una ciudad autónoma gobernada formalmente por el emperador

<sup>31</sup> Afirma que cada vez se obtendrá menos producción adicional a medida que se añadan cantidades adicionales de una entrada manteniendo el resto de factores constantes. (teoría de producción de Karl Marx)

Por otra parte, los supervivientes acumularon inesperadamente capital en forma de herencias, que pudo en algunos casos invertirse en empresas comerciales, o acumularon inesperadamente patrimonios nobiliarios. Como se puede observar este fenómeno epidémico generó un decremento en la población con ciertas riquezas y fue aprovechado por los descendientes en oportunidades de negocio, de lo contrario en esta etapa no se hubiera acumulado tanta riqueza en pocas manos sino se habría reducido la sociedad poseedora de bienes. Y que además no hubieran sido buenos administradores.

Otro factor consecuente del fenómeno epidémico es el relativo a las alteraciones de los precios de mercado de los productos sometidos a tensiones nunca vistas de oferta y demanda, lo que cambio la forma de percibir las relaciones económicas. También los salarios crecían al tiempo que las rentas feudales pasaron a ser inseguras y obligaron a los señores a decisiones difíciles.

Los herederos tendieron a ser más comprensivos con sus siervos (trabajadores), que a veces estuvieron en situación de imponer una nueva relación (de trabajo), para liberarse de la servidumbre. Mientras que en un segundo momento la liberación propicio rebeliones campesinas fracasadas y duramente reprimidas, pero en otras regiones se impuso una nueva re-feudalización, o bien cambios de estrategia productiva como el paso de la agricultura a la ganadería.

En este último factor, el negocio lanero produjo curiosas alianzas internacionales e interestamentales que suscitaron verdaderas guerras comerciales, únicamente los nobles (o herederos) con más capacidad pudieron convertirse en una gran nobleza o aristocracia de grandes casas nobiliarias, es decir en pequeños y grandes empresarios.

Mientras que la pequeña nobleza se empobrecía reducida a la mera supervivencia o a la búsqueda de nuevos tipos de ingresos en la creciente administración de las

monarquías o a los tradicionales de la Iglesia (aquí tenemos la representación de la clase pobre o de aquellos que no recibieron herencia).

Como consecuencia de lo anterior se da paso a que la condición social dependa más de la capacidad económica que del origen familiar. Dicha capacidad depende más de una perspectiva de negocio que de un linaje sanguíneo, por eso en el presente trabajo se hace hincapié en las habilidades para la ejecución exitosa del plan de negocio.

Esto abre camino a la Edad Moderna, en donde triunfan los valores de la modernidad (el progreso, la comunicación, la razón). Se integran el Nuevo Mundo (América) y el Viejo Mundo (Eurasia y África). Coincide con la invención de la imprenta y el desarrollo del Humanismo y el Renacimiento.

La separación de la fe y la vida, mejor conocida como antropocentrismo caracterizado por la búsqueda de la felicidad terrenal por medio de fama, fortuna y triunfo, al ser individualistas y desarrollar la personalidad mediante descubrimientos geográficos, formación artística y literaria, habilidades distintivas de cada persona (tres grandes pilares: artes, letras y ciencias).

En el siglo XVI, se da la Revolución de los Precios<sup>32</sup>, coincidente con la Era de los descubrimientos que permite una expansión europea ligada a ventajas tecnológicas y de organización social. El Renacimiento da paso a los enfrentamientos de la Reforma y las guerras de religión. La expansión ideológica de Europa se manifiesta en la difusión del cristianismo por todo el mundo, excepto en los Balcanes, donde retrocede frente al Islam, con el que también entra en contacto en Extremo Oriente, tras dar la vuelta al mundo.

---

<sup>32</sup> Proceso inflacionario acontecido en Europa occidental durante la segunda mitad del siglo XV y primera mitad del siglo XVI, a lo largo de 150 años los precios se sextuplicaron (que corresponde a una tasa de inflación media,  $\pi = 1,2\%$ ).

## 2.1 El modelo empresarial y de negocios en México

Este apartado es importante ya que incide en que un plan de negocios debe tener una perspectiva eficaz de negocios.

El modelo empresarial es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios, mientras que un modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura valor. Todo modelo debe diseñarse soportado en el concepto de negocio y fundamentado en las necesidades que satisface la empresa.

El modelo de negocio es aquel en el cual se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el establecimiento y desarrollo de un negocio, también se debe incluir el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, etcétera. Con una visión clara, objetivos bien definidos y una buena misión se elaboran los pronósticos (*forecast*), presupuestos, flujos de caja (*cash flow*), ya que es mejor cometer un error en papel y no en la realidad.

Los modelos de negocios en México son:

- ❖ Rentables en el corto plazo, pero empobrecen en el largo plazo.
- ❖ Mayormente informal y local.
- ❖ Franquicias (compra – conecta – opera), debido a que para hacer un negocio, generalmente compra un modelo de negocio que ya existe para reproducirlo.
- ❖ Las pequeñas y medianas empresas establecen el modelo de franquicias para hacer crecer su negocio.

El que adquiere una franquicia debe de tener muy claro que es un modelo de negocio al que se “llega a administrar” una empresa, y no a innovar o establecer un modelo propio. Esto es una consideración muy importante y no menor, al momento en que un emprendedor decide incursionar con este modelo de negocios.

Aquel que ha de inclinarse por una franquicia para desarrollarse en el ámbito empresarial, Pymes y Autónomos deberá de tener un perfil de fuerte apego a las normas y estar muy consciente de que sólo podrá tomar una cuantas decisiones que le competan de manera exclusiva a él, pero que por lo demás, tendrá que regirse por todo lo que establezca la franquicia.

Mientras que el 60% de los proyectos independientes no alcanza a terminar el segundo año de operaciones y se ven forzadas a cerrar, el 95% de los proyectos a través del modelo de franquicias alcanzan sin muchos problemas el quinto año de operaciones y continúan en el mercado.<sup>33</sup>

La forma de llevar negocios y emprender en México ha sido muy mencionada debido a que se nos ve a nivel mundial como generadores de ideas pero con la falla en la operación al no saber cómo hacer crecer el negocio sin descapitalizarlo los primeros años, como en el caso de México y de Noruega cuando a principios de los años 70 encontraron grandes yacimientos de petróleo como Cantarell.

En el caso mexicano se acudió a compañías extranjeras para comprar tecnología y sacar el petróleo del océano, práctica que se eternizó. Noruega por su parte hizo un contrato para que una compañía extranjera explotara el yacimiento. En cuatro años hicieron un alto e invirtieron en investigación y desarrollo para la explotación petrolífera, así como en capacitación de profesionales que desarrollaran y operaran estas soluciones.

---

<sup>33</sup> Barbier Kuri, Carlos. Las Franquicias en México. Modelo de Negocio Exitoso. ¿Verdadero o Falso?. CNN Expansión [en línea] 5 de marzo de 2013 [Fecha de consulta: 26 de junio de 2014]. Disponible en: <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/03/05/las-franquicias-en-mexico-modelo-de-negocio-exitoso-verdadero-o-falso/>

El país nórdico ahora es tercer productor de tecnología para extracción de petróleo y se han vuelto líderes en exploración oceánica, además de que se convirtieron en el noveno productor mundial de petróleo crudo.<sup>34</sup>

Los mexicanos tendemos a confiar en que el extranjero siempre tendrá mejores soluciones que nosotros. Necesitamos un modelo de negocios en el que explotemos nuestra creatividad, nuestra forma de hacer las cosas, de hacer negocios. El nuevo modelo de negocios está en generar empresas con un valor muy alto, cuyo negocio no esté basado en las ganancias que generen sus productos, sino en su valor en el mercado.<sup>35</sup>

Es por todo lo anterior, que se propone un nuevo modelo de negocios construido con base en determinadas habilidades del emprendedor que le facilite la creación de negocios exitosos y perdurables.

### 2.1.1 Tipos de modelo de negocio

Este apartado es importante debido a que distinguimos los diferentes tipos de modelos de negocios que existen, así como saber que existen muchos y como se unen cada uno de ellos<sup>36</sup> y adaptar el modelo que tenemos al plan de negocios insertado al sector correspondiente.

Modelos de negocios básicos:

- ❖ Sector primario: caza, pesca, agricultura, ganadería, silvicultura, etcétera
- ❖ Sector secundario: transformación de material prima en productos terminados

---

<sup>34</sup> Ocampo, Efraín. Hay que cambiar el modelo de negocios en México. Information Week [en línea] 23 de octubre de 2009 [Fecha de consulta: 26 de junio de 2014]. Disponible en: <http://www.informationweek.com.mx/analysis/hay-que-cambiar-el-modelo-de-negocios-en-mexico/>

<sup>35</sup> Ibidem

<sup>36</sup> Morales Castro, José Antonio y Morales Castro Arturo. (2004). Proyectos de Inversión. México. Gasca

- ❖ Sector terciario: asignación de recursos destinados a generar servicios a los consumidores, en este sector existen un sin fin de modelos que se han propagado a lo largo de la historia como:
  - El modelo de negocios de suscripción
  - El modelo de negocios de cebo y anzuelo
  - El modelo de negocios de Esquema de pirámide
  - El modelo de negocios de marketing multinivel
  - El modelo de negocios de los efectos en red
  - El modelo de negocios monopolístico
  - El modelo de negocios de subasta
  - El modelo de negocios de subasta electrónica
  - El modelo de negocios de competencias
  - Los modelos de negocios de fidelización

Cada modelo proporciona una ventaja competitiva que las compañías deben replantearse continuamente en su diseño de negocio, así como cambiar sus modelos de acuerdo con el valor cambiante de un sector industrial a otro.

## 2.2 Los negocios y el modelo capitalista

El capitalismo consiste en un régimen de bases económicas en el cual la titularidad de los recursos de producción es de carácter privado. Estos medios operan en base al beneficio, mientras que las decisiones financieras se toman en función de la inversión de capital y con miras a la competencia por los mercados de consumo y el trabajo asalariado. La clase social más alta que se enmarca en este modelo recibe el nombre de burguesía capitalista (los herederos).

Los negocios en el modelo Capitalista es importante porque todo negocio persiste debido a los factores de producción que es tierra (todos los recursos naturales),

labor-capital (maquinaria y equipos usados en la producción)<sup>37</sup>, ya que es un fin para alcanzar diversos medios. Es por medio del capitalismo que se crearon los negocios y nacieron los emprendedores al observar oportunidades donde nadie más las vio.

El capitalismo se diferencia del sistema económico anterior, el feudalismo, por la compra del trabajo a cambio de un salario, y ya no por la mano de obra directa que se obtenía por concepto de costumbre, tarea u obligación (cercana a la esclavitud) en el feudalismo. Se diferencia del socialismo mayormente por la predominancia de la propiedad privada, en contraste con la propiedad social de los elementos de producción. En el capitalismo el mecanismo de precios se utiliza como un supuesto valor que asignan los mercados. Las distintas formas del capitalismo dependen del grado de utilidad de la mecánica de precios así como, de la competitividad de los mercados y del nivel de participación o control gubernamental en la economía.

Al mismo tiempo se debe tomar en cuenta el inicio del modelo capitalista. Comenzó en Venecia con los mercaderes, quienes tenían una cantidad de dinero a la que denominaron Capital, con el adquirían una serie de productos de China, India, África y los Pueblos Árabes, sin pagar impuesto como los artesanos, agricultores que pagaban impuestos con huevo, vino, leche, carne, zapatos, trigo, etcétera, después recorrían Europa cambiando esos productos por otros diferentes, al procurar ganar en el cambio, y al regresar a Venecia vendían todo, para lograr con ello ganancias e incrementos en su capital. Así se formaron los primeros Capitalistas, al utilizar el dinero no como medio, sino como fin para hacer más dinero o tener más poder.

Al acumular mucha ganancia se comienza a prohibir a otros hacer negocios y se crean las expediciones marítimas para llegar a los países por mar, auspiciados por el rey. Todas las tripulaciones estaban formadas por maleantes, ex presidiarios,

---

<sup>37</sup> Diccionario Economía. [en línea] [Fecha de consulta: 26 de junio de 2014]. Disponible en: [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/F/FACTORES\\_DE\\_PRODUCCION.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/F/FACTORES_DE_PRODUCCION.htm)

locos y asesinos encabezada por Vasco de Gama, las cuales llegaron a la costa de África en donde encontraron gente cazadora, quienes vivían en pequeños grupos y se trasladaban de un lugar a otro.

Llego a otro lugar llamándolo “Tierra de la Buena Gente”, en donde los individuos son campesinos, con animales domesticados y a nadie le faltaba comida. Al seguir por su trayecto observaron mercaderes no europeos en un barco con turbantes, y ciudades desconocidas para ellos (Arabia Saudita), en las cuales había casas de piedra, se podían comprar esclavos y en las bahías había barcos. La tripulación compro bienes diversos con excelentes ganancias, pero no pudieron entablar negocios por la poca y faltante mercancía que llevaban. Es por esto que las nuevas empresas deben de tener suficientes mercancías para satisfacer las necesidades de sus clientes o consumidores.

Al llegar a la India, no tuvieron mucho éxito debido a que solo les agradaron las camisas que vendían, y las cambiaron por pimienta. Al regresar a Portugal, se dieron cuenta que sería la única vez que iban a tener ese tipo de ganancias ya que los otros mercaderes estaban mejor organizados y conocían mejor las rutas.

Es por esto que intentan regresar a las Indias y ahora la embarcación es encabezada por Colón, llega a América y comienza la Conquista española, se apoderan de la costa Africana, y en la India de algunas ciudades, todo esto lo hicieron por medio de la religión despojándolos de todo lo que tenían para gobernarlos. Este hecho es de suma importancia debido a que nos demuestra que al tener bien estructurado el modelo de negocio, organizar y definir nuestros productos o servicios y conocer a nuestro cliente se puede aportar mucho más que solo al hacer la competencia a otra empresa.

En cada ciudad se exigen pagos de impuesto por pisar suelo, por cruzar puentes y por vender, todos los mercaderes peleaban unos contra otros hasta que algunos fueron a ver al Rey de Inglaterra Enrique VIII, se unió el Estado y los Capitalistas

(Economía Mixta), al pelear contra los nobles y fue cuando comenzaron las primeras guerras por poder.

Los diferentes grupos contrataron científicos y artesanos para hacer armas, pero los más beneficiados fueron los mercaderes ya que vendían a ambos bandos. Mientras que los mercaderes compraron los talleres y alquilaron a campesinos por sueldos para fabricar armas, y se tiene como resultado la industria bélica y los primeros asalariados.

En el siglo XVII aparecen las empresas especializadas en la banca, concesión de préstamos o créditos. Al ser pioneras en la participación con acciones públicas y basadas directamente en el comercio marítimo en Holanda, Inglaterra o Italia, ya que estos movían casi todo el mercado mundial.

Los reyes hacen desaparecer los pequeños reinos y se forman Estados bajo el mando de los reyes, se da libertad de comercio, sin que la nobleza cobre impuestos a los mercaderes, solo al pueblo y sin que tenga ejércitos. Sin embargo, en el año de 1562 con John Hawkins, en Londres, hace trato con la banca para conseguir barcos e ir a África, donde compra 300 negros a cambio de telas y navajas, se roba otros 300 negros más de un pueblo, y muchos más al asaltar un barco, y así es como se hace rico y la reina lo condecora con el distintivo de Caballero.

Se forma el triángulo de capital en Europa al cambiar cosas por negros a África y venderlos a Brasil donde eran explotados para trabajar en las plantaciones, produciendo bienes que son vendidos en Europa. Inglaterra contrata piratas para eliminar a los demás países que comercializaban y es así como Inglaterra comienza a controlar todo el comercio entre Europa y otros continentes.

En 1765, se dan cuenta que tardan mucho en fabricar las telas, por lo que inventan un telar, pero en el año de 1785 se inventa el primer telar mecánico, obra

de Richard Arkwright y es así como inicia la Revolución Industrial y la clase obrera. Los pequeños talleres se convirtieron en grandes fábricas, se construyen caminos, vías férreas, grandes barcos, y la producción en masa, surge la fotografía, el zepelín, la luz eléctrica, la lámpara de petróleo, y así la clase obrera se dedica a obedecer ya que los capitalistas (los que tienen dinero) son los dueños de las fábricas y lo deciden todo. Y claro el Estado gobierna para la burguesía.

Al haber demasiada competencia y vender lo mismo sin bajar los precios, optaron por bajar los sueldos y despedir a gente, así comienza la primera crisis en 1873, es cuando comienzan las primeras marchas en contra de los capitalistas y se dan enfrentamientos. Así los trabajadores empiezan a organizarse en sindicatos y partidos socialistas<sup>38</sup>.

Los negocios han pasado por la a etapa de la propiedad, esto lo llevó a la caza, la pesca y la agricultura, esta propiedad fija duró hasta 1800. En la etapa del capital se dio por la construcción, el desarrollo de la actividad petrolera, la construcción de la organización militar, la producción en masa la gerencia científica y la movilidad de capital, durante 1800 a 1900. Con la etapa de la tecnología se dio por el desarrollo de la electricidad los enseres domésticos, los teléfonos, los aviones, los computadores y los avances de la ciencia y la tecnología.

Los sistemas económicos capitalistas, se caracterizan por la presencia de unos ciertos elementos de tipo socioeconómico:

- ❖ El tipo de propiedad de los medios de producción y el tipo de acceso a los factores de producción.
- ❖ La presencia de dinero, capital y acumulación capitalista.
- ❖ La presencia de mercados de capital y mercados financieros así como el papel asignado a los mismos.

---

<sup>38</sup> Socialismo: Todo es de todos, y nadie debe explotar a nadie

- ❖ La existencia de salarios monetarios y una estructura de clases ligada a las diferentes funciones dentro de la actividad económica.
- ❖ Factores macroeconómicos varios.

El capitalismo en el año 1914, se convierte en Imperialismo, ya que es la fase monopolista del Capitalismo, en la que dominan los monopolios y el capital financiero, se exportan capitales y se reparte el mundo entre países Capitalistas más importantes, es por eso que se da la 1° Guerra Mundial ya que todos se habían dividido el mundo y nadie estaba conforme, fue cuando recurrieron al Patriotismo para convencer a la gente de que “La patria estaba en peligro”.

Existen distintas variantes del capitalismo que se diferencian de acuerdo a la relación entre el mercado, el Estado y la sociedad, todas comparten características como la producción de bienes y servicios por beneficio, asignación de recursos basada principalmente en el mercado, y estructuración en torno a la acumulación de capital, como:

Mercantilismo, Se caracteriza por el entrelazamiento de intereses comerciales de interés para el Estado y el imperialismo y, consecuentemente, por el uso del aparato estatal para promover las empresas nacionales en el extranjero.

Capitalismo de Libre Mercado, también llamado capitalismo laissez-faire, se caracteriza por contratos voluntarios en ausencia de intervención de terceros (como pudiere ser el Estado). Los precios de los bienes y servicios son establecidos por la oferta y la demanda, llegando naturalmente a un punto de equilibrio. Implica la existencia de mercados altamente competitivos y la propiedad privada de los medios de producción.

Economía Social de Mercado, este sistema la intervención del Estado en la economía es mínima, pero entrega servicios importantes en cuanto a la seguridad

social, prestaciones de desempleo y reconocimiento de derechos laborales a través de acuerdos nacionales de negociación colectiva.

Capitalismo Corporativo, se caracteriza por la dominación de corporaciones jerárquicas y burocráticas. El término "capitalismo monopolista de Estado" fue originalmente un concepto Marxista para referirse a una forma de capitalismo en que la política de estado es utilizada para beneficiar y promover los intereses de corporaciones dominantes mediante la imposición de barreras competitivas y la entrega de subsidios.

Economía Mixta, basada en el mercado, y consiste en la convivencia de la propiedad privada y la propiedad pública de los medios de producción, y en el intervencionismo a través de políticas macroeconómicas destinadas a corregir los posibles fallos de mercado, reducir el desempleo y mantener bajos los niveles de inflación.

Max Weber, define al *espíritu del capitalismo* como ideas y hábitos que favorecen la búsqueda racional de ganancias económicas. Señala que tal espíritu no existe en la cultura occidental, cuando lo consideramos como una actitud presente en individuos. Ya que también hay que tomar en cuenta que estos individuos – empresarios heroicos– no podrían, por sí solos, establecer un nuevo orden económico (capitalismo). Para ello deben ser aceptadas socialmente ciertas tendencias. Entre las tendencias propiciadoras estaban:

- ❖ La ambición de ganancias con un mínimo esfuerzo.
- ❖ La estimación de que el trabajo es una maldición divina y una carga que debe ser combatida.

Se sabrá del éxito del exorcismo del trabajo como maldición cuando se produzcan ganancias que excedan lo que es necesario para una vida modesta. *Para que una forma de vida bien adaptada a las peculiaridades del capitalismo, pueda superar a otras, debe originarse en algún lugar, y no solo en individuos aislados, sino como una forma de vida común a grupos enteros de personas.*<sup>39</sup> Por lo tanto el capitalismo es la medida de todo lo que nos rodea, ya que todo tiene un valor económico.

### 2.3 Factores necesarios de los negocios

Este tema tiene como propósito mostrar cuales son los factores necesarios que necesita un negocio y es útil para el presente estudio debido a que al saber cuáles son los elementos que lo conforman puede el emprendedor ser capaz de ejecutar el plan de negocios con éxito.

Es por esto que todo negocio necesita elementos esenciales que lo conformen como:

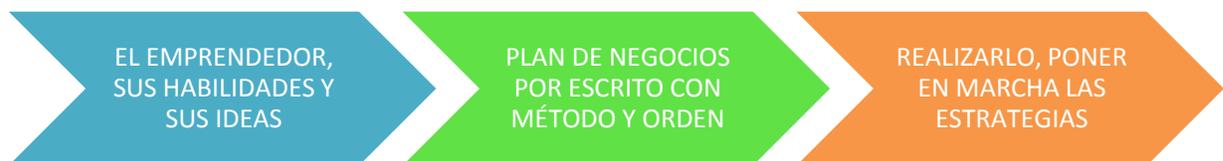


Fig. 1. Fuente: Elaboración propia con datos del libro El Sentido de los Negocios<sup>40</sup>

En todo negocio se requiere de una idea que origine la chispa que pueda incentivar a crear una empresa<sup>41</sup> o negocio<sup>42</sup>, al tener la idea hay que optar por

<sup>39</sup> Scheifler Amézaga, Xavier. (2009). Historia del Pensamiento Económico. México. Trillas

<sup>40</sup> Thomas, Dan. (1996). El Sentido de los Negocios. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V

<sup>41</sup> Empresa: *(del it. Impresa)* Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo/ Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Definición de diccionario RAE

<sup>42</sup> Negocio: *(del latín negotium)* Ocupación, quehacer o trabajo/ Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. Definición de diccionario RAE

realizar un análisis de fortalezas y debilidades de uno mismo, para poder desarrollar las habilidades que hagan falta para emprender con éxito.

Al tener claro lo que se quiere y ser eficaces en cada una de las habilidades, se debe investigar a las posibles competencias y detectar que se está haciendo bien y las áreas de mejora, para comenzar a redactar una estrategia a la que llamaremos “Plan de negocio”, este se divide en: describir el negocio o iniciativa empresarial, definir el servicio o producto a ofrecer, planificar los aspectos comerciales, elección de la forma jurídica<sup>43</sup>. Todas ellas son importantes y las explicare en el capítulo tres de este trabajo.

## 2.4 Negocios y empresas exitosas

Este apartado nos mostrara lo que es una empresa exitosa y como llego a serlo, es importante saber cómo llegaron a la cima porque fue por medio de las habilidades del emprendedor como su ingenio para crear un nuevo o servicio y construir una serie de pasos a llevar a cabo para conformar la empresa a esto llamamos plan de negocios o estrategia.

Para poder llamar a algo exitoso, primero hay que definir la palabra éxito. Éxito es el resultado de alguna acción o la conclusión de algún asunto.

Consecuencia acertada de un emprendimiento. "El éxito es la paz mental, es la autosatisfacción de saber que haces lo máximo para llegar a ser lo mejor que eres capaz de ser."<sup>44</sup> “Podemos definir al éxito como el logro de las metas propuestas por una persona, que se configura en protagonista y cuyos beneficios- prestigio, autoridad, dinero y/o poder –recaen sobre dicho protagonista. El éxito circula en el

---

<sup>43</sup> Qué tipo de Personalidad jurídica va a tener la empresa para operar legalmente, se regulan por medio de la Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM)

<sup>44</sup> Wooden, John R; Carty Ray. (2006). La pirámide del éxito: construyendo bloques para una vida mejor. Vida Publishers

ámbito público y el reconocimiento social, son tres condiciones necesarias, pero no suficientes por si solas..."<sup>45</sup>

Pero la palabra éxito proviene del latín *exitum* la cual significa salir de un lugar, hace referencia al proceso por el que se pasa antes de llegar a la cúspide o culminación de la meta.

Es por la paciencia y perseverancia que se considera a las grandes mentes exitosos. La gente se burlaba de Edison cuando él insistía e insistía en encender una bombilla de luz; "Edison llevas cientos de fracasos, ya renuncia" le decían, a lo que Edison respondía: "Llevo cientos de éxitos, he encontrado cientos de maneras de cómo no encender una bombilla". La actitud del éxito no le da cabida a renunciar, no existen fracasos sólo aprendizaje y el aprendizaje siempre te beneficia.

En México, sin duda tenemos empresas exitosas que han ido surgiendo a lo largo de nuestra historia como: Bimbo, GNP, Sport City, Televisa, Grupo Salinas Rocha, Acuática Nelson Vargas, Cielito querido, entre otras. No cabe duda que en México hemos tenido grandes emprendedores y seguimos teniendo emprendedores en diferentes áreas ya sea en negocios, deportes, música, arte y ciencias.

Cada una de estas empresas mencionadas son considerada exitosas por el simple hecho de seguir vigentes en el mercado, todas ellas comenzaron con un visionario y una idea de cambiar algo o agregar un valor a nuestro país, con disciplina, decisión, conocimientos prácticos, liderazgo, racionalidad y comprometidos con su pasión para crear un negocio y hacerlo crecer con integridad, persistencia, audacia y valor.

---

<sup>45</sup> Clara, Coria. (1995). Los laberintos del éxito. España. Altaya

El caso de la empresa Bimbo, es extraordinario ya que su filosofía define lo que se requiere para triunfar, esto es: *creer y crear*. Creer, primero en su gente, en las personas “como fin y no como medio” para alcanzar un crecimiento corporativo y humano pleno; en el que solo a través de la colaboración y el compromiso de todos los que integran una empresa pueden lograr las metas planeadas; Creer en la integridad como una responsabilidad social. Y creer en la importancia fundamental del liderazgo para generar un sentido de misión, inculcar una verdadera actitud de servicio y cumplir el compromiso con la sociedad.<sup>46</sup>

## 2.5 Racionalidad emprendedora

En este tema hablaremos acerca de la racionalidad como un instrumento de eficacia del emprendedor de sus habilidades y de su plan de negocio y sus recursos económicos. Debido a que el emprendedor busca la manera de actuar conforme a lo que dispone y comprende para utilizarlo. Con la finalidad de crear riqueza, al ser su inteligencia el punto más fuerte a someter para encontrar lo adecuado.

El concepto de racionalidad es muy importante para la descripción de la visión que todo emprendedor debe tener, debido a que este dimensiona que hacer, como hacerlo y de que medios dispone para alcanzar el fin, con una cualidad sustancial: lo mejor posible.

La racionalidad consiste en el uso de la razón para elegir de la mejor manera posible; se trata de hacer deliberadamente lo mejor que uno puede con los medios a nuestra disposición y esforzarse por alcanzar los mejores resultados que uno puede esperar dentro del alcance de nuestros recursos.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Servitje Sendra, Roberto. (2003). Bimbo, estrategia de éxito empresarial. Prince Hall

<sup>47</sup> Nicholas Rescher, traducción Nuccetelli, Susana. (1993) La racionalidad: Una indagación filosófica sobre la naturaleza y la justificación de la razón. Tecnos.

La racionalidad por una parte requiere la presencia de resoluciones inteligentes y adecuadas que se implementan de manera razonable. Por otra parte, se orienta a la búsqueda razonable de los fines adecuados. Así como Jano, la racionalidad es una noción con dos caras. Desde la perspectiva de los medios, refleja la preocupación pragmática por la eficiencia del proceso; desde la perspectiva de la adecuación de los fines, refleja la preocupación por el producto dirigida por el valor. (Sin olvidar la intervención de la aceptabilidad de los medios mismos.)<sup>48</sup>

Al hacer algo racionalmente lo hacemos por el hecho de tener buenas razones para ello, sin llegar a confundir la racionalidad con motivos. Los motivos son agentes como el apetito o el deseo que utilizamos para hacer las cosas sin racionalizar ya que tenemos motivos automáticamente al presentarse un deseo.

Es racional hacer siempre lo que es inteligente, es decir, adoptar el mejor medio para la realización de los objetivos adecuados en cuanto a la relación coste-eficacia.

La racionalidad no consiste en tener ciertas razones para lo que uno hace, sino en alinear nuestras creencias, acciones y evaluaciones de modo efectivo con la mejor o la más fuerte razón disponible.<sup>49</sup>

La razón debe operar en el emprendedor cuando se encuentra inmerso en la situación de enfrentarse a decidir que negocio va a crear o a poner en marcha.

---

<sup>48</sup> *Ibidem* pág. 21

<sup>49</sup> *Ibidem* pág. 20

Para esto hay tres contextos entrelazados:

❖ El primero es teorizar la idea creada en la imaginación por medio de preguntas tales como:

- ¿de qué trata el negocio?
- ¿qué necesidades voy a satisfacer?
- ¿quién o quiénes son mi competencia?
- ¿cuál es el alcance de este negocio?
- ¿cómo se va a financiar?
- ¿quiénes son mis clientes?

Cada punto anterior debe ser plasmado en papel y así conformar el plan de negocios

❖ El segundo es la practicidad que debe tener el emprendedor como sus habilidades

❖ El tercer contexto es el fin del negocio, para que quiere un negocio él emprendedor, ya sea para auto emplearse o generar riqueza o realizar una aportación social o cultural relevante.

## 2.6 Habilidades de Dirección

En este apartado se abordara las habilidades que necesita el emprendedor al tomar la dirección de su nuevo negocio. Esto es relevante debido a que las habilidades o competencias del emprendedor es lo que hace que tenga éxito el negocio porque es la capacidad que tiene para dirigir, liderar, coordinar, organizar y resolver problemas dentro y fuera de la empresa, cada una de estas el emprendedor debe dominarlas y hacerlas suyas para prosperar y tener éxito.

Habilidad es la capacidad y disposición para hacer algo. Gracia y destreza en ejecutar algo sirve de adorno a la persona, como negociar, hablar, discurrir, etcétera. Cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza. Enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.<sup>50</sup>

Habilidad es la capacidad del individuo, adquirida por el aprendizaje, capaz de producir resultados previstos con el máximo de certeza, con el mínimo de distensión de tiempo y economía y con el máximo de seguridad.<sup>51</sup>

Es por esto que las habilidades de dirección y la racionalidad que el emprendedor debe adquirir y desarrollar con la máxima certeza de ejecutar el plan de negocio para alcanzar los objetivos determinados en coordinación con su esfuerzo. Peter Drucker afirmó: “Hay dos tipos de personas: las que nacieron para mandar y a las que les gusta que las manden”.

Pero en este trabajo se considera que se pueden desarrollar las habilidades necesarias para ser directivo de su propio negocio, por el hecho de que los grandes emprendedores no nacen se hacen conforme a las circunstancias y a los hechos que ellos ven en su mente.

Existen diferentes clasificaciones de habilidades en la dirección de los negocios que debe de tener el emprendedor ya que sirven en cualquier empresa y organización para tener un mejor desempeño como: entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.

---

<sup>50</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>51</sup> Guthrie Knapp [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [http://www.euskalnet.net/snowsky/pags\\_web/habilidad.htm](http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm)

Habilidades	Alcance
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica.
De innovación	Invencción, descubrimientos, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Cuadro 1. Habilidades directivas.

Fuente: Elaboración propia con datos del libro Habilidades Directivas <sup>52</sup>

El emprendedor debe aspirar a ser directivo de su negocio y para hacerlo requiere tener al alcance estas habilidades, así como cualidades y conocimientos de todas las áreas.

<sup>52</sup> Madrigal Torres, Berta Emilia. (2009). Habilidades Directivas. Mc Graw Hill

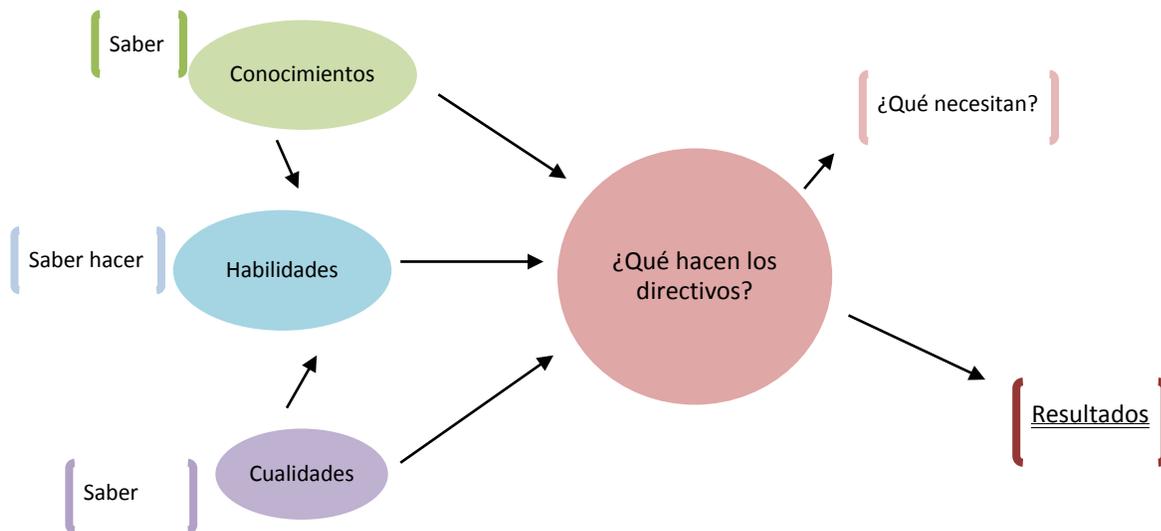


Fig. 2. Fuente: Desarrollado por Alexis Codina Jiménez, Habilidades directivas<sup>53</sup>

El emprendedor al ser quien dirige su negocio necesita tener conocimientos esenciales del negocio, necesita tener habilidades y capacidades para saber hacer las cosas que requiere que se hagan y también necesita tener cualidades para saber dirigir y motivar a los demás colaboradores, como lo señala Peter Drucker “Dirigir no es más que obtener resultados a través de otros (a los que dirigimos) o lograr que hagan las cosas que queremos que hagan...”

Las habilidades que debe tener el emprendedor son:

- ❖ Pensamiento estratégico
- ❖ Espíritu e intuición
- ❖ Planeación
- ❖ Liderazgo
- ❖ Racionalidad
- ❖ Autoadministración
- ❖ Inteligencia emocional

<sup>53</sup> Ibídem

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Comunicación eficaz

Serán desglosadas en el capítulo 4.

## 2.7 Estructura y Base de un plan estratégico

Todo plan lleva una estructura, ya que se debe tener un orden para un buen manejo, es por esto que en el presente trabajo se estudian los elementos que debe contener un plan de negocios para que sea viable.

Lo que debe tener un plan de negocio es:

**Análisis de la industria:** en él se describen las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la innovación y de la tecnología, efecto de la economía, papel del gobierno y salud financiera de la industria.

**Análisis del mercado:** identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de éste, análisis de la competencia, participación de mercado proyectada y cómo tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá.

**Productos y servicios:** define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento de servicios, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto/servicio.

**Descripción de negocios:** describe la empresa, lo cual incluye su marca, identidad, visión, misión, ética, metas y estructura legal.

Estrategia de *marketing*: explica cómo utilizará la ubicación, canales de distribución, ventas, fijación de precios y posicionamiento en el mercado. También incluye una muestra o descripción de las herramientas de ventas y *marketing* (sitio en la red, *telemarketing*, folletos, sistemas de ventas, etc.) que usted utilizara para lograr participación de mercado.

Operaciones y administración: proporciona detalles sobre cómo planea administrar el negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, responsabilidades y servicios profesionales.

Plan financiero: incluye copias de estados financieros anteriores (si los hubiera) y proyecciones financieras proforma, lo que incluye costos de arranque, balance general, estado de resultados, flujo de caja y análisis de sensibilidad.

Plan de implementación: es donde explica cómo utilizará el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, software, oficina, mobiliario, accesorios, terreno, edificios, así como la investigación y desarrollo.

Plan de contingencia: identifica todos los riesgos potenciales (pasivo, terminación de contrato, etcétera) y su plan para reducir o eliminar los riesgos o las amenazas identificadas; por ejemplo, como maneja las emergencias, accidentes graves o desastres.

Resumen ejecutivo: siempre se escribe al final pero aparece como la primera página del plan.

Al tener el plan completo se espera ver una pintura fiel de la posición financiera del negocio o de las necesidades financieras esperadas, además ayuda a cristalizar las ideas del emprendedor.

## 2.8 El pilar de la contabilidad en los negocios

En este apartado se hablara de la contabilidad como pilar para los negocios, debido a que es el lenguaje por excelencia de los negocios.

Es por medio de conocerla que podemos leer y escribir los hechos de la empresa. Para narrar su prosperidad y cuando sea oportuno darle un giro al negocio o aplicar la racionalidad del emprendedor para cambiar de ruta.

La contabilidad, como elemento del plan de negocios, es la actividad que se hace para acrecentar el negocio:

- ❖ Debido a que es la materia que enseña a contar los hechos por medio de números
- ❖ Es la encargada de administrar los recursos financieros y así poder tomar decisiones certeras
- ❖ Es por medio de esta que se hacen los diseños estratégicos del negocio para recaudar el capital necesario que se requiere para comenzar
- ❖ Es la encargada de distribuir el capital en presupuestos justos para cada área y así ser viable

Es con esto que se demuestra que la contabilidad es uno de los pilares más importantes en los negocios al tratarse de un método cualitativo para administrar y generar riqueza.

### Conclusión

Por lo tanto en este capítulo se observa que todos los negocios tienen los mismos antecedentes en su formación y en su modelo, es por ello que se debe de tener una estrategia razonada ejemplificando a nuestros antepasados.

### 3. Introducción de un plan de negocio

#### 3.1 ¿Qué es un plan negocio? ¿Cómo Funciona?

#### 3.2 Descripción de la empresa

##### 3.2.1 Definiendo los Principios y Valores, la Misión y la Visión

##### 3.2.2 Localización geográfica

##### 3.2.3 Organigrama y Recursos humanos

#### 3.3 Legalidades

##### 3.3.1 Tipo de empresa y sus legalidades

##### 3.3.2 Tipo de Sociedades y sus Obligaciones Fiscales

##### 3.3.3 Régimen de seguridad Social

#### 3.4 Operaciones y Riesgos

##### 3.4.1 Análisis de mercado y Marketing

##### 3.4.1.1 Pronóstico de ventas proforma y análisis de escenarios

##### 3.4.2 Análisis de FODA

#### 3.5 Estructura financiera y contabilidad

##### 3.5.1 Presupuesto de inversión y financiamiento

##### 3.5.2 Presupuesto de costos y gastos proforma

##### 3.5.3 Estado de resultados proforma

##### 3.5.4 Balance general proforma

##### 3.5.5 Flujo de efectivo proforma (*cash flow*)

##### 3.5.6 Análisis del punto de equilibrio

#### Objetivo

El objetivo de este capítulo es conocer los medios por los cuales un emprendedor va a construir y evaluar su plan de negocios; y así saber que tan viable es llevar a cabo el negocio o que debería de modificar para hacerlo atractivo.

“Primero cerci3rate de lo que quieres ser, luego haz lo que debas hacer” Epicteto.

### 3. Introducci3n de un plan de negocio

Cada plan de negocios es 3nico pero cada uno debe tener ciertas secciones iguales que lo soporten para generar un gran impacto al presentarlo a: inversionistas, socios o interesados. Tambi3n es de vital importancia crearlo porque se puede estimar sus p3rdidas y ganancias, as3 como, conocer qui3nes ser3n sus clientes y c3mo va a llegar a ellos. Son estrategias plasmadas en papel para anticiparse y poder cometer todos los errores posibles sin dañar a la empresa una vez puesta en marcha.

Un plan de negocios es relevante debido al gran contenido que requiere poseer el emprendedor para llevarlo a cabo. Es importante conocer cada elemento que contiene un plan de negocios para obtener un panorama amplio de lo que trata el negocio as3 como de su rentabilidad.

Un plan es una idea plasmada ordenadamente para llegar a un fin, aterriz3ndolo con datos financieros reales. Esto se consigue al tener claridad de lo que se quiere y de mucha imaginaci3n para que lo irreal se convierta en real y viable. Ya que es la forma de navegar a trav3s de nuestros sueos para que no se queden en el aire.

#### 3.1 3Qu3 es un plan de negocio? 3C3mo Funciona?

A continuaci3n se analizara la definici3n del concepto *plan de negocios*, cuyo prop3sito es reconocer sus propios componentes.

Un plan de negocio es un instrumento por escrito de forma ordenada para presentarlo y transformar una simple idea una extraordinaria por medio de

estrategias, planes, números y acciones a tomar en cuenta en las secciones respectivas, es por esto que un plan de negocios es la base de la empresa y se constituya con fuerza, inteligencia y metodológica.

Debe de ser lo mas objetivo y concreto así como detallado y minucioso para alcanzar la meta del negocio con éxito. Esto se obtiene al gestionar los soportes de la idea central especificando cada aspecto factible y sus objetivos para hacerlo una columna vertebral fuerte y sostenible para la empresa.

Según el diccionario de la Real Academia, un plan de negocios *es un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla*. Mientras que un planteamiento *es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado, y un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado*.

Con esto como base se considerara que todo plan de negocio es una planeación estratégica que encauza una idea y parte de ella.

Un plan de negocio tiene dos funciones:

- ❖ Una de ellas es administrativa o interna, sirve para conocer en detalle el entorno en el que se desarrollaran las actividades de la empresa, precisar las oportunidades y amenazas así como las fortalezas y debilidades de la empresa, anticipación de cualquier contingencia, organización de los recursos en función de objetivos y visión del empresario, crear un equipo eficiente, evaluación real de la demanda y las características del mercado objetivo, designar un presupuesto maestro y por áreas
  
- ❖ La segunda es para guiar las operaciones de la empresa, buscar y conseguir recursos financieros, informar a posibles inversionistas, bancos o personas acerca de la rentabilidad y el periodo de retorno de la inversión, también para buscar proveedores y clientes para establecer relaciones

confiables, vender la idea a potenciales accionistas, proveedores, clientes y a la sociedad<sup>54</sup>.

En el proceso de un plan de negocio es importante considerar en los diferentes elementos<sup>55</sup>:

- ❖ ¿Qué quiere conseguir?
- ❖ ¿Cómo quiere lograrlo?
- ❖ ¿Qué va a necesitar para hacerlo?
- ❖ ¿En qué aspectos importantes tiene que centrarse para evitar los errores?
- ❖ ¿Cómo sabrá lo que ha realizado?

Algunos lineamientos para preparar un buen Plan de Negocios son<sup>56</sup>:

1. Definir los objetivos, a quien o quienes se presentará, así como el efecto que quisiera que se produzca.
2. Destinar tiempo y recursos para investigar a profundidad todo lo relacionado al negocio, clientes, competidores, ventas y costos.
3. Es conveniente mostrar el borrador de su plan de negocio a otros, para conseguir retroalimentación y ver los errores en la información.
4. Escribir el Plan de Negocios. Las explicaciones que se brinda en las diferentes partes del plan deben reflejar no sólo que conoce bien su negocio, sino también la importancia del mismo, y esto sólo lo puede hacer usted. Un buen plan debe poder ser leído como una buena historia, integrada por sus diferentes partes, que expone las bases del éxito del negocio.

---

<sup>54</sup> Muñiz, Luis. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocio. Barcelona. Bresca Editorial

<sup>55</sup> Barrow, Paul. (2001). Cómo preparar y poner en marcha planes de negocios. Barcelona. Gestión 2000

<sup>56</sup> *Ibidem*

5. Destaque los puntos importantes a considerar en cada sección y revisar su esquema de trabajo para asegurarse que las diferentes partes son consistentes entre sí, y que se han incluido todas las cuestiones claves.

6. Asegúrese de que sus proyecciones financieras sean lo más objetivas y prudentes posibles. Para muchos de los que lean el plan, la sección financiera es la más importante porque identifica sus necesidades de financiamiento y muestra el potencial de su negocio. Además, un buen proyecto financiero mostrará que usted realmente entiende su negocio al probar el carácter razonable de cada una de sus estimaciones: las demasiado optimistas pueden restarle credibilidad a su plan.

7. Prepare el Resumen Ejecutivo, es la sección más importante del plan, debido a que es la se lee primero y con más atención. La clave de un buen resumen es su brevedad, se debe destacar la importancia del plan, y conseguir que lo que manifieste sobre su empresa atraiga la atención de quien lo lea.<sup>57</sup>

Todos los grandes bancos y muchas instituciones han realizado diversos estudios sobre el éxito o fracaso empresarial, han llegado a establecer una correlación entre el hecho de haber realizado un plan o no de negocio. Un estudio de la Universidad de Cranfield, en 1990, mostró que el 75% de los negocios no habían elaborado una planificación en su primer año, el índice de fracaso de este grupo se calculaba en un 40%. En cambio, mostró que el 95% de negocios que habían sobrevivido más de cinco años tenía una planificación, por lo que se debe reconocer que el tener un Plan de Negocios hace más efectiva la maduración del negocio.<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios. [en línea] [Fecha de consulta: 26 de junio de 2014]. Disponible en: [http://www.bna.com.ar/agro/plan\\_negocios.pdf](http://www.bna.com.ar/agro/plan_negocios.pdf)

<sup>58</sup> Barrow, Paul. (2001). Cómo preparar y poner en marcha planes de negocios. Barcelona. Gestión 2000

Las empresas tienen tres ciclos<sup>59</sup>:

- ❖ Inicio → Sobrevivir, encontrar clientes y conservarlos, asegurarse de que los productos/servicios se adapten a las necesidades cambiantes.
- ❖ Primeros años → lo principal es consolidar el negocio, controles, contratación y retención de talentos, estructura de gestión.
- ❖ Crecimiento y años de madurez → se enfrentará a retos expansivos financieros, instalaciones, nuevos mercados y nuevos productos, competencia, fusiones/adquisiciones y traspasos.

Un plan de negocios requiere de secciones como<sup>60</sup>:

- ❖ Resumen ejecutivo
- ❖ Negocio y gestión
- ❖ Previsión
- ❖ Mercado y competencias
- ❖ Producción o servicio
- ❖ Apéndices → revisión de cuentas

En las que se deben crear análisis para profundizar en la idea y hacerla viable:

- ❖ Análisis de la industria: se describen las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la innovación y de la tecnología, efecto de la economía, papel del gobierno y salud financiera de la industria
- ❖ Análisis del mercado: identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de éste, análisis de la competencia, participación de mercado proyectada y cómo tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá

---

<sup>59</sup> Ibídem

<sup>60</sup> Ibídem

- ❖ Productos y servicios: define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento de servicios, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto/servicio
- ❖ Descripción de negocios: describe la empresa, lo cual incluye su marca, identidad, visión, misión, ética, metas y estructura legal
- ❖ Estrategia de *marketing*: explica cómo utilizará la ubicación, canales de distribución, ventas, fijación de precios y posicionamiento en el mercado. También incluye una muestra o descripción de las herramientas de ventas y *marketing* (sitio en la red, *telemarketing*, folletos, sistemas de ventas, etc.) que usted utilizara para lograr participación de mercado
- ❖ Operaciones y administración: proporciona detalles sobre cómo planea administrar el negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, responsabilidades y servicios profesionales
- ❖ Plan financiero: incluye copias de estados financieros anteriores (si los hubiera) y proyecciones financieras proforma, lo que incluye costos de arranque, balance general, estado de resultados, flujo de caja y análisis de sensibilidad
- ❖ Plan de implementación: es donde explica cómo utilizará el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, software, oficina, mobiliario, accesorios, terreno, edificios, así como la investigación y desarrollo
- ❖ Plan de contingencia: identifica todos los riesgos potenciales (pasivo, terminación de contrato, etc.) y su plan para reducir o eliminar los riesgos o las amenazas identificadas; por ejemplo, como manejará las emergencias, accidentes graves o desastres

- ❖ Resumen ejecutivo: siempre se escribe al final pero aparece como la primera pagina del plan

De acuerdo a la investigación citada, se define para este trabajo que un plan de negocio es una idea proyectada que sirve de brújula al emprendedor para aterrizar las ideas, los análisis y diseñar un negocio extraordinario al haberle agrupado una estrategia realista, basada en pequeñas acciones que continuamente ejecuta con datos financieros y detallados del objetivo de la futura empresa y no olvidar una buena imagen interna y externa, esto se logra planteando:

- ❖ ¿Quién es el destinatario?
- ❖ ¿Para quién es la planificación (para el banco, la empresa, el propietario, el cliente, o fines internos)?
- ❖ ¿Qué es lo que esta persona sabe sobre el negocio, o el sector? O ¿Quién es el cliente de este documento?
- ❖ Hay que prestar mucha atención a los detalles como:
  - utilizar frases cortas
  - revisar la ortografía y la gramática
  - crear una presentación escrita y física para cautivar desde el inicio
  - vestir adecuadamente
  - haber repasado la forma de presentarlo verbalmente

### 3.2 Descripción de la empresa

La descripción de la empresa es de vital importancia para este trabajo debido a que conocer a fondo la idea, las características del producto o servicio que se va a ofrecer y su utilidad da un excelente margen para poder implementarla.

Un aspecto clave para identificar una idea de negocio es:

- ❖ ¿Qué sabemos hacer?
- ❖ ¿Qué podemos hacer mejor que otros?

Es por medio de esto que evaluamos nuestras habilidades y los recursos de los que se dispone.

Para poder describir realmente a la empresa hay que responder:

- ❖ ¿Qué necesidad de los clientes será satisfecha por el negocio con los productos o servicios que se vendan?
- ❖ ¿Qué tipo de producto o servicio venderá el negocio que satisfaga esa necesidad?
- ❖ ¿A quién le venderá? ¿Cómo son las personas que tienen esa necesidad?<sup>61</sup>

### 3.2.1 Definiendo los Principios y Valores, la Misión y la Visión

Este tema es elemental debido a que todo emprendedor necesita implementar las tres acciones básicas para su futura empresa como: principios y valores, misión y visión, debido a que muestran el valor de la empresa y sus bases éticas para saber el rumbo del camino a transitar.

Ser visionario no es adivinar lo que vendrá, sino construirlo; es un sentimiento de aquellas personas que son capaces de ser arquitectos del mañana es por esto que tiene que ver con un sueño, sin un sueño será imposible elegir un camino. Para que una misión sea significativa debe de ir a algún lado y una visión tiene que ser visionaria. Su misión es el qué hacer. Su visión es lo que llegará a ser, si cumple su misión varias veces y con éxito.

---

<sup>61</sup> Muñiz, Luis. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocio. Barcelona. Bresca Editorial

Principios<sup>62</sup>, del latín *principium*, primer instante del ser de algo; causa origen de algo.

Valores<sup>63</sup>, del latín *valor*, Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite; cualidad de las cosas, en virtud de la cual se da por poseerlas cierta suma de dinero o equivalente; alcance de la significación o importancia de una cosa, acción, palabra o frase.

Los principios y valores de la empresa se definen sobre las actividades y conductas de las personas que crean la empresa, así como las relaciones con proveedores, clientes y demás usuarios “externos”. De los creadores de la futura empresa emergen los valores de la empresa ya que vinculan sus valores personales, es por esto que se debe de buscar personas homogéneas en convicciones básicas pero importantes para poder centrar la atención en esos puntos.

Ejemplos de valores en diferentes tipos de empresas:

❖ Empresa de servicios:

Servicio: Nos entregamos en cada momento a nuestros usuarios para ofrecerles una experiencia que supere sus expectativas.

Innovación: Ponemos en marcha nuestra creatividad, modificando las cosas e ideamos soluciones nuevas ante los retos que se nos presentan.

Pasión: Disfrutamos plenamente lo que hacemos, siempre con ánimo, dinamismo, vigor y alegría.

Crecimiento: Somos una comunidad en desarrollo, siendo el crecimiento personal y de nuestra empresa una inspiración que nos impulsa al movimiento continuo.

Honestidad: Sólo conocemos una forma de hacer las cosas ¡La correcta!

---

<sup>62</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>63</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Compromiso: Creemos en lo que hacemos y asumimos la obligación de cumplirlo.<sup>64</sup>

❖ Empresa financiera:

Compromiso

Responsabilidad

Respeto

Honestidad

Confianza<sup>65</sup>

Empresa de alimentos

Pasión: Nos entregamos en todo lo que hacemos.

Trabajo en equipo: Colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.

Confianza: Cultivamos cada relación con integridad.

Calidad: Ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.

Efectividad: Ejecutamos con precisión y excelencia.

Rentabilidad: Obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.

Persona: Vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento.<sup>66</sup>

❖ Empresa de bebidas:

Hemos identificado un conjunto de valores nucleares que ayudarán a reavivar la llama de nuestro negocio. Algunos de estos valores son perdurables, surgen de nuestra historia, ya los conocemos. Otros, en cambio, nos resultarán nuevos. Pero todos ellos deben convivir en nuestros corazones y en nuestras mentes y deben manifestarse en nuestras acciones.

---

<sup>64</sup> *Sports Word*. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.sportsworld.com.mx>

<sup>65</sup> Banamex. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.banamex.com>

<sup>66</sup> Bimbo. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.grupobimbo.com>

Estamos planificando y creando activamente mecanismos de apoyo para asegurar que verdaderamente vivamos nuestros valores:

Integridad: Ser auténticos.

Calidad: Lo que hacemos, lo hacemos bien.

Responsabilidad: Que suceda depende de uno mismo.

Liderazgo: El coraje de forjar un futuro mejor.

Colaboración: Potenciar el talento colectivo.

Diversidad: Tan incluyente como nuestras marcas.

Pasión: Comprometidos con el corazón y con la razón.<sup>67</sup>

Misión<sup>68</sup>, del latín *mission*, poder, facultad para desempeñar algún cometido, debe de estar definida en función del servicio o producto que se presta, debe explicar la actividad de la compañía, y motivar e ilusionar al que la escuche sin ser falsa o apoyada en mentiras. La misión es el motor de la empresa, es la estrategia que debe seguir para llegar al punto planteado en la visión.

Ejemplos de misión en diferentes tipos de empresas:

❖ Empresa de servicios:

Activar y transformar vidas promoviendo la salud y el bienestar individual<sup>69</sup>

❖ Empresa financiera:

Consolidar un programa corporativo con estrategias que incentiven, apoyen y reconozcan el trabajo voluntario del personal de Banamex en beneficio de nuestra sociedad<sup>70</sup>

❖ Empresa de alimentos:

Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo<sup>71</sup>

---

<sup>67</sup> Coca cola. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.coca-colamexico.com.mx>

<sup>68</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>69</sup> Sport Word. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.sportsworld.com.mx>

<sup>70</sup> Banamex. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.banamex.com>

<sup>71</sup> Bimbo. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.grupobimbo.com>

❖ Empresa de bebidas:

Refrescar al mundo en cuerpo, mente y alma. Inspirar momentos de optimismo a través de nuestras marcas y acciones, para crear valor y dejar nuestra huella en cada uno de los lugares en los que operamos<sup>72</sup>

Tener una misión es igual a elaborar el proyecto fijando un estándar, y poniendo los cimientos de un estatuto. Esto hace que no se pierda el tiempo en cosas sin importancia. Para escribirlo hay que:

- ❖ Ampliar las perspectivas
- ❖ Clarificar los valores
- ❖ Ponerlo a prueba con uno mismo, observar si nos inspira y motiva a nosotros mismos
- ❖ Probarse a uno mismo con él

Hay que mantenerla al día y congruente con sus valores:

- ❖ ¿Está mi misión centrada en principios probados, en los cuales sigo creyendo en la actualidad?
- ❖ ¿Siento que refleja lo mejor de mi mismo?
- ❖ ¿Percibo una sensación de orientación, finalidad, estímulo y motivación cuando lo releo?
- ❖ ¿Estoy al tanto de las estrategias y técnicas que me ayudaran a cumplir con lo que he escrito?
- ❖ ¿Qué debo hacer ahora, para mañana poder estar donde quiero estar?
- ❖ ¿Nos ayuda a desempeñarnos en un nivel de excelencia

Visión<sup>73</sup>, del latín *visio*, Imagen que de manera sobrenatural se percibe por el sentido de la vista o por representación imaginativa, son los objetivos que se plantean, los fines que se alcanzaran con la estrategia, por medio de plazos

---

<sup>72</sup> Coca cola. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.coca-colamexico.com.mx>

<sup>73</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

definidos (se recomienda sea anual y no rebasar más de cinco años de expectativas) actualizados y enfocados y cortarlos en plazos más pequeños para que sean más dedicados y encaminados.

Ejemplos de visión en diferentes tipos de empresas:

❖ Empresa de servicios:

Ser reconocidos como la organización líder de *fitness* en México, distinguida por su calidad en el servicio, instalaciones, oferta deportiva y eficiencia, asegurando la rentabilidad y sustentabilidad de la empresa.<sup>74</sup>

❖ Empresa financiera:

Un país con menos necesidades sociales y ambientales en donde el compromiso social de Banamex y sus colaboradores(as) ayude a hacer la diferencia.<sup>75</sup>

❖ Empresa de alimentos:

En nuestra Visión 2015 SOMOS:

Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.

El proveedor preferido de nuestros clientes.

Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.

Una empresa financieramente sólida.

Un lugar extraordinario para trabajar.

En 2015 somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

*Buscamos ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.*<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Sport Word. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.sportsworld.com.mx>

<sup>75</sup> Banamex. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.banamex.com>

<sup>76</sup> Bimbo. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.grupobimbo.com>

❖ Empresa de bebidas:

Utilidades: Maximizar el retorno a los accionistas, sin perder de vista la totalidad de nuestras responsabilidades.

Gente: Ser un excelente lugar para trabajar, en donde nuestro personal se inspire para dar lo mejor de sí.

Cartera de Productos: Ofrecer al mundo una cartera de marcas de bebidas que se anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de las personas.

Socios: Formar una red de socios exitosa y crear lealtad mutua.

Planeta: Ser un ciudadano global, responsable, que hace su aporte para un mundo mejor.<sup>77</sup>

Estos tres elementos forman la estrategia de la empresa. Ya que manifiestan las ilusiones y aspiraciones, el rumbo o arquitectura del negocio y la voluntad para alinearla y comunicar. Una estrategia de negocios es un conjunto de decisiones, para obtener resultados hay que convertir las decisiones en acciones por medio de tres procesos de acción: 1) desarrollo de los sistemas adecuados, 2) diseñando la estructura organizacional adecuada, y 3) contratando a la gente adecuada. Es así que en cada etapa de un plan de negocios hay que formular una estrategia<sup>78</sup>.

Para concluir este tema de misión, visión y valores en un plan de negocios, considero que es de vital importancia para el proyecto ya que al tener claro lo que se quiere (misión), como se va a lograr (visión) y poseer la esencia (valores) esto en automático genera una meta realizable y con fechas establecidas para lograr, así como el margen de maniobra que pudiera requerir el piloto (emprendedor) para seguir su trayecto.

---

<sup>77</sup> Coca cola. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.coca-colamexico.com.mx>

<sup>78</sup> Thomas, Dan. (1996). El sentido de los negocios. México. Compañía Editorial, Continental, S.A. de C.V.

### 3.2.2 Localización geográfica

La localización de la empresa es una decisión estratégica vital para la viabilidad del negocio. Es necesario determinar la población calculando el área comercial o zona de influencia (mide el radio de atracción de una localidad sobre los residentes en los alrededores donde realizan sus compras) cuánto mayor sea el área comercial de una localidad, más público objetivo estará a su alcance y por lo tanto más atractiva para un nuevo negocio.

Para optar por una localización se debe de realizar un estudio detallado de las características de los residentes y observar: la proximidad del mercado y los clientes, densidad de la población, distancias, edad de la población, nivel socioeconómico, de educación y formación, desempleo, dotación de servicios, cercanía de los proveedores, suministro de agua, luz, teléfono e infraestructura para el tipo de empresa a desarrollar, densidad de competidores, transito peatonal y rodado, estacionamientos, visibilidad del local, transporte público.

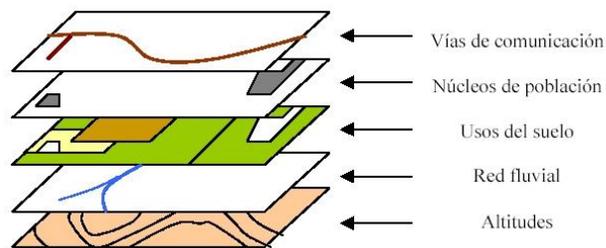
La decisión sobre la localización puede realizarse utilizando varios métodos como el análisis analógico, financiero, estadístico y de regresión, la modelación matemática, pero en el últimos años se ha introducido un procedimiento basado en el Sistema de Información Geográfica (GIS, *Geographic Information System*) considerado como uno de los mejores ya que es un sistema de información que trabaja mediante datos referenciados en coordenadas espaciales y geográficas, permite separar la información en diferentes capas temáticas y las almacena independientemente, admitiendo trabajar con ellas de manera rápida y sencilla, facilitando al profesional la posibilidad de relacionar la información existente a través de la topología de los objetos, con el fin de generar otra nueva que no podríamos obtener de otra forma<sup>79</sup>.

---

<sup>79</sup> Muñiz, Luis. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocio. Barcelona. Bresca Editorial

Las principales cuestiones que puede resolver un sistema de información geográfica, ordenadas de menor a mayor complejidad, son:

- ❖ Localización: preguntar por las características de un lugar concreto.
- ❖ Condición: el cumplimiento o no de unas condiciones impuestas al sistema.
- ❖ Tendencia: comparación entre situaciones temporales o espaciales distintas de alguna característica.
- ❖ Rutas: cálculo de rutas óptimas entre dos o más puntos.
- ❖ Pautas: detección de pautas espaciales.
- ❖ Modelos: generación de modelos a partir de fenómenos o actuaciones simuladas.



Fuente: Artículo de la Enciclopedia Libre Universal en Español<sup>80</sup>

Este apartado es funcional debido a que al hacer el plan de negocios y ya tener una estrategia se puede ahora si buscar el lugar que seria ideal para poner en marcha físicamente el negocio.

### 3.2.3 Organigrama de recursos humanos

El emprendedor necesitan conocer cómo se va a dividir la empresa, en que áreas, cuantas personas se van a requerir en algún momento para que la empresa funciona como tal.

Este tema es esencial debido a que el individuo es el centro de atención de las organizaciones y de él parte la estructura organizacional u organigrama. Este

<sup>80</sup> Enciclopedia Libre. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/GIS>

canaliza el talento individual, en grupo, la evaluación de políticas, su desarrollo y capacitación, para mantenerse actualizada y construir una arquitectura organizacional sólida, y no perder el rumbo de la estrategia y la visión.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura de la empresa muestra la jerarquía y competencias, debe mostrar los elementos indispensables como ficha personal, departamento y cargo o puesto.

Definir el tipo de organización que se utilizara por medio de un organigrama:

- ❖ Con autoridad lineal
- ❖ Funcional
- ❖ Matricial
- ❖ Territorial
- ❖ Por proyecto

Definir el aspecto a considerar en una organización<sup>81</sup>:

- ❖ Análisis de puestos
- ❖ Reclutamiento de personal
- ❖ Selección de personal
- ❖ Capacitación
- ❖ Contratación
- ❖ Planeación de los requerimientos

Al haber definido el tipo de organización es importante como se asignaran los puestos mediante las competencias requeridas para cada caso y su división por áreas, así como la presentación de dicho organigrama.

---

<sup>81</sup> Morales Castro, José Antonio y Morales Castro Arturo. (2004). Proyectos de Inversión. México. Gasca

Existen diferentes tipos de organigramas divididos en cinco grupos como<sup>82</sup>:

❖ Por su naturaleza:

- Micro-administrativos: Corresponden a una sola organización global o menciona algunas áreas.
- Macro-administrativas: están involucradas más de una organización.
- Meso-administrativas: Una o más organizaciones de un mismo ramo. Son mayormente del sector público.

❖ Por su finalidad:

- Informativo: están a disposición de todo el público
- Analítico: análisis de ciertos aspectos del comportamiento organizacional
- Formal: es cuando ha sido aprobado por el directorio como es el caso de una Sociedad Anónima
- Informal: está planificado pero no aprobado

❖ Por su ámbito:

- Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público abarca hasta el nivel de dirección general o su equivalente, mientras que en el sector privado abarca hasta el nivel de departamento u oficina
- Específicos: muestran en forma particular su estructura de un área

---

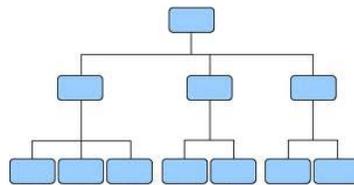
<sup>82</sup> Franklin, Enrique. (2004). Organización de Empresas. Mc Graw Hill, 2004.

❖ Por su contenido:

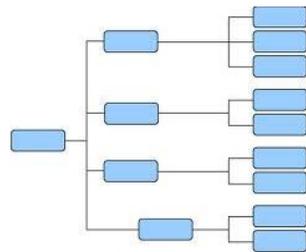
- Integrales: representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones jerárquicas
- Funcionales: incluyen las principales funciones asignadas y sus interrelaciones. Utilizado para capacitar al personal ya que muestra la ficha o habilidades de cada elemento de la compañía
- De puestos, plazas y unidades: indican necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes y necesarias para cada unidad consignada

❖ Por su presentación:

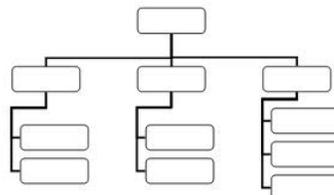
- Vertical: muestra las jerarquías como una pirámide de arriba abajo.



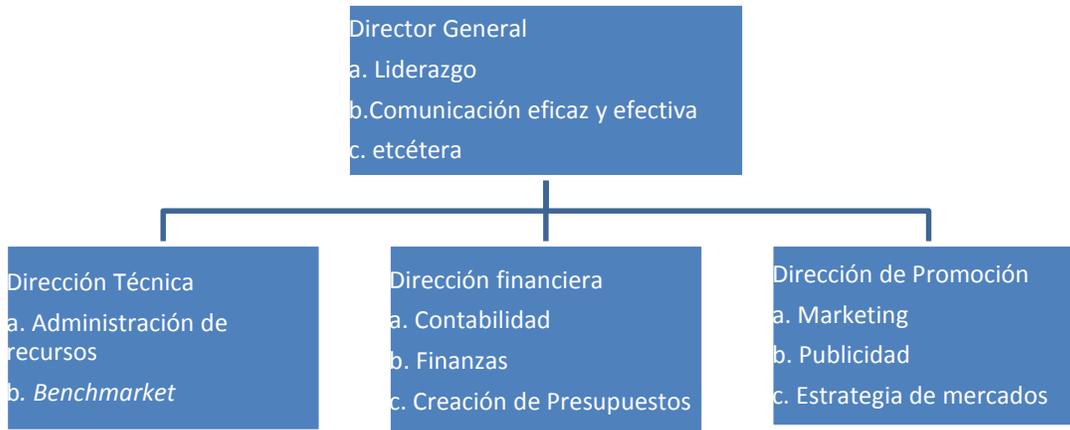
- Horizontal: muestra las jerarquías de izquierda a derecha.



- Mixto: se combina la vertical con la horizontal.







Fuente: Elaboración propia con datos del libro Organización de Empresas<sup>83</sup>

Además al tener un organigrama es como tomar una fotografía de como queremos estructurar la empresa, sirve para poder diseñar cada puesto con destrezas y habilidades, motivaciones y compensaciones apropiadas para retener al talento que nos interesa tener en nuestra compañía.

Como conclusión es indispensable entusiasmar a los clientes internos (personal) como externos, así como a los inversionistas, debido a que tener entusiasmo por alguna marca y sentirla propia es más factible que comprar a ella, quiera trabajar ahí y quiera arriesgar en ella, porque la considero como una parte de mí. En cuanto a los negocios que comienzan muchas veces el emprendedor debe de saber y conocer de todas las áreas debido a que él es el que coordinara y guiara la pequeña empresa para convertirlo en empresa perdurable y significativa para sus clientes.

<sup>83</sup> Franklin, Enrique. (2004). Organización de Empresas. McGraw Hill, 2004.

### 3.3 Legalidades

En este apartado de los elementos de un plan de negocios es importante hablar acerca de las diferentes leyes que debemos conocer como futuros empresarios debido a que la sustentabilidad de un negocio se basa en que marco legal se acopla mejor y que leyes utilizara para poder definir mejor el negocio y sobre todo porque México es uno de los primeros lugares a nivel mundial en negocios informales e ilegales, según el INEGI, el 80% de las microempresas muere en un año de haberse creado debido a la falta de preparación y asesoría en temas fiscales y legales, administrativos y financieros.

Después hay que pensar en la estructura legal que vamos a utilizar para la empresa debido a que es un tema fundamental en toda empresa que comienza tener una buena formación legal. El Código de Comercio, la Ley de Impuesto Sobre la Renta (ISR), la Ley Federal del Trabajo, al igual que muchos otros reglamentos ligados al sector empresarial, presentan un conjunto de criterios cuya finalidad es ayudar a la creación de un ente activo (la empresa), y poder establecer las bases del crecimiento económico y social de la nación.

#### 3.3.1 Tipo de empresa y sus legalidades

Según el tipo de negocio que se decida crear hay que estar al pendiente de las legalidades que debe tener para que funcione y pueda perdurar.

Las personas físicas se individualizan por su nombre, mientras que las personas morales se distinguen por una denominación o razón social. La razón social incluye en todo o en parte los nombres propios de los socios; en tanto que la denominación social puede hacer referencia a la actividad que desarrolla la sociedad o ser un nombre inventado.

Ambas personas tienen un patrimonio, es decir, un conjunto de derechos y obligaciones apreciables en términos económicos pero en el caso las personas físicas hay mucho más riesgo ya que si la empresa fracasa y cierra se debe de compensar con el capital del dueño, mientras que en el caso de las personas morales el riesgo se diversifica si se tiene inversionistas o se reduce debido a que nada está a nombre propio sino al de la empresa. Así como es bueno saber en qué marco legal se acopla mejor.

Sin una buena estrategia legal, el negocio de derrumbara y perderá credibilidad y capital. Al iniciar un negocio se debe de prever que el logo o marca no esté registrado ni se use, esto se puede investigar en internet en cualquier buscador y para la marca en el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI)<sup>84</sup>.

Para fines fiscales, es necesario definir si una persona realizará sus actividades económicas como persona física o como persona colectiva, ya que las leyes establecen un trato diferente para cada una, y de esto depende la forma y requisitos para darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y las obligaciones que adquieran.

- ❖ Persona física: es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.
- ❖ Persona colectiva: es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.<sup>85</sup>

Para concluir este tema es necesario puntualizar que depende de la persona y lo que sea más conveniente es la forma en como debe de registrar su negocio, pero es sumamente importante registrarla ante el SAT debido a que sin un registro en cualquier momento se puede derrumbar por malos manejos y por fraude.

---

<sup>84</sup> Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.impi.gob.mx>

<sup>85</sup> Servicio de Administración Tributaria. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.sat.gob.mx>

### 3.3.2 Tipo de Sociedades y sus obligaciones fiscales

Para fines fiscales, es necesario definir si una persona realizará sus actividades económicas como persona física o como persona moral, ya que las leyes establecen un trato diferente para cada una, y de esto depende la forma y requisitos para darse de alta en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y las obligaciones que adquieran.

Persona física: es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.

Persona colectiva: es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.<sup>86</sup>

Persona física: es cualquier persona que legalmente pueda contraer obligaciones y tener derechos, puede poner en marcha un negocio, prestar servicios, realizar actividades comerciales, arrendar inmuebles, trabajar por salarios, por honorarios, exportar, importar y realizar actividades financieras. Se clasifican en tres grupos:

- ❖ Realizan actividades comerciales
- ❖ Prestan servicios
- ❖ Trabajan por salario
- ❖ Autoempleo

El emprendedor al ya tener planteado que tipo de obligaciones fiscales va a afrontar en su negocio como bien podrían ser IVA, ISR, IETU, así como pueden ser otros impuestos especiales de acuerdo a cada razón o giro de la empresa.

Cada uno de estos grupos tiene su respectivo régimen fiscal según sus actividades y los ingresos percibidos en un tiempo determinado se ubican en:

---

<sup>86</sup> Ibidem

- ❖ **Asalariados:** Las personas físicas que perciben salarios y demás prestaciones derivadas de un trabajo personal subordinado a disposición de un empleador, incluyendo la participación de utilidades y las indemnizaciones por separación de su empleo.
- ❖ **Honorarios:** Las personas físicas que perciben ingresos por prestar servicios profesionales de manera independiente (no de forma subordinada) por el ejercicio libre de su profesión. Por ejemplo: abogados; contadores, actores; deportistas; escritores; ingenieros; médicos y dentistas; músicos.
- ❖ **Arrendamiento:** Las personas que obtengan ingresos por otorgar en renta o alquiler bienes inmuebles como son: casas habitación; departamentos habitacionales; edificios; locales comerciales, bodegas, entre otros.
- ❖ **Actividades empresariales:** Quienes realicen actividades comerciales, industriales, de autotransporte, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas (Para tributar en este régimen no se establece un límite de ingresos). Por ejemplo: talleres mecánicos, imprentas, restaurantes, fondas, cafeterías, cocinas económicas, cantinas, bares, tiendas de abarrotes, misceláneas; minisúper, escuelas; kínder, guarderías, ferreterías, refaccionarias, artesanos.
- ❖ **Régimen intermedio:** Quienes realicen actividades comerciales, industriales, de autotransporte, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas, siempre que sus ingresos brutos (ventas totales, incluyendo de bienes y servicios) no excedan de \$4'000,000 de pesos anuales, en el año anterior, cuando inicien operaciones podrán estimar el monto de los ingresos. Por ejemplo: talleres mecánicos, imprentas, fondas, cafeterías, cocinas económicas, misceláneas, estéticas, tortillerías, papelerías, refaccionarias, tintorerías, fruterías, carnicerías, artesanos.

- ❖ Pequeños contribuyentes: Quienes realicen actividades empresariales pero tengan únicamente operaciones con el público en general (es decir, que no proporcionen facturas a sus clientes en las que se desglose el IVA) y estimen que sus ingresos brutos (ventas totales) más intereses del año no excederán de \$2'000,000 de pesos. Por ejemplo: vendedores ambulantes, en tianguis, en la vía pública o en mercados; tortillerías; fondas, cocinas económicas, torterías, neverías, taxistas.<sup>87</sup>

RÉGIMEN OBLIGACIONES	ASALARIADOS	HONORARIOS (SERVICIOS PROFESIONALES)	ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	ACTIVIDADES EMPRESARIALES	INTERMEDIO	PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES
DEFINICIÓN	✓	✓	✓	✓	✓	✓
INSCRIPCIÓN	✓	✓	✓	✓	✓	✓
MANTENER ACTUALIZADA LA INFORMACIÓN EN EL RFC	✓	✓	✓	✓	✓	✓
FACTURACIÓN ELECTRÓNICA	-	✓	✓	✓	✓	COMPROBANTES SIMPLIFICADOS
CONTABILIDAD	-	✓	-	✓	✓	-
DECLARACIONES	ANUAL	MENSUALES; ANUAL; INFORMATIVAS Y DIM	MENSUALES; ANUAL; E INFORMATIVAS	MENSUALES; ANUAL; E INFORMATIVAS Y DIM	MENSUALES; ANUAL; E INFORMATIVAS Y DIM	CUOTA FIJA DECLARACIONES INFORMATIVAS
OTRAS OBLIGACIONES	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Secretaría de administración Tributaria<sup>88</sup>

Mientras que las personas morales pueden ser una organización de personas que se unen para conseguir un fin lícito conocido como objeto social. Puede contraer obligaciones, gozar de derechos y estar formada por personas físicas u otras personas morales.

Sus regímenes son:

- ❖ Personas colectivas del régimen general: Es para las sociedades mercantiles, asociaciones civiles de profesionales que: Realicen actividades lucrativas, Sociedades cooperativas de producción, Instituciones de crédito

<sup>87</sup> Ibídem

<sup>88</sup> Ibídem

tales como bancos y casas de bolsa, Organismos descentralizados que comercialicen bienes o servicios, entre otras

❖ Sociedades mercantiles:

- Sociedad en nombre colectivo
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad cooperativa

❖ Personas morales con fines no lucrativos: Es para las personas morales cuya finalidad no es obtener una ganancia económica o lucro, por ejemplo:

- Instituciones de asistencia o de beneficencia
- Asociaciones o sociedades civiles con fines políticos o deportivos
- Asociaciones religiosas
- Asociaciones patronales; sindicatos obreros; cámaras de comercio e industria
- Asociaciones o sociedades civiles de enseñanza; de investigación científica o tecnológica
- Sociedades cooperativas de consumo o sociedades mutualistas
- Colegios de profesionales
- Partidos políticos, Asociaciones de padres de familia
- Asociaciones civiles de colonos o las que administren inmuebles en condominio.

❖ Personas morales del régimen simplificado: deben tributar en el régimen simplificado las personas morales dedicadas exclusivamente a: el autotransporte terrestre de carga o de pasajeros, las actividades: agrícolas, ganaderas, silvícolas o pesqueras, las constituidas como empresas integradoras.

Para decidir que tipo de persona se va a ser en el negocio hay que consultar con un abogado y contador para poder saber realmente que es lo que conviene de lo que quiera crear en mi negocio.

### 3.3.3 Régimen de seguridad Social

También deberá ver que obligaciones laborales contraerá de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo al contratar personal, en la cual se señala que todo acto de contratación debe de ir por escrito y debe contener:

- ❖ Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y del patrón
- ❖ Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba
- ❖ El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible
- ❖ El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo
- ❖ La duración de la jornada
- ❖ La forma y el monto del salario
- ❖ El día y el lugar de pago del salario
- ❖ La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa, conforme a lo dispuesto en esta Ley
- ❖ Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan el trabajador y el patrón<sup>89</sup>.

---

<sup>89</sup> Ley de Seguridad Social. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>

En esta ley también se habla de las disposiciones generales en cuanto las condiciones de trabajo, prestaciones, jornadas, descansos, vacaciones e igualdad de oportunidades para todas las personas que sean aptas para el trabajo y proporcionar un seguro local en caso de México es el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o del Instituto de Seguridad Social y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) en los casos pertinentes.

Como conclusión de este tema considero que es fundamental contratar a un abogado o estudiar acerca de las leyes que rigen a las empresas debido a que por omisión o no saber lo que es legal o no se puede derivar un fraude lo cual causara un impacto negativo o su derrumbe. Todo negocio debe de tener sus políticas, reglamentos internos o código de ética para salvaguardar información hasta al personal.

Y la falta de preparación y formulación de una buena planeación de negocios radica en no asumir las legalidades como tema importante en los inicios del negocio ya que al no saber y no contratar a un experto, en este caso seria un abogado, da como resultado el fracaso antes de cumplir el año por no tener en claro cómo manejar la empresa y como cuidarla.

#### 3.4. Operaciones y Riesgos

Todo negocio tiene riesgos y son más altos al iniciar un nuevo negocio debido a factores externos que no habían sido considerados por los emprendedores. De acuerdo con cálculos del banco Mundial de 200,000 negocios que se crean anualmente, solo 35,000 sobreviven en un segundo periodo. ¿Cómo se puede incrementar el porcentaje de las que sobreviven?

Si 71 empresas medianas en México se institucionalizaran y se convirtieran en grandes firmas, el Producto Interno Bruto en el país incrementaría 1 punto porcentual, pero además, las compañías tendrían mayor valor y se harían más atractivas para los mercados. La micro, pequeña y mediana empresa (Mi Pyme) en México tiene una repercusión importante en la economía del país. De acuerdo a datos de la Secretaría de Economía (2008), representan el 99.8% de las empresas (un poco más de cuatro millones de empresas), cuya participación al producto interno bruto es de 52%.<sup>90</sup>

Las pequeñas y medianas empresas son el motor de la economía de los países y el principal soporte de las actividades económicas que sustentan al país. Existen muchos factores que hacen que fracase una empresa y es de eso de lo que debe aprender todo emprendedor para no cometerlos en su negocio.

En la revista *Entrepreneur* el Director General de Fundes de México, Miguel Ángel Serrano Perea divide la problemática de las empresas en factores internos y externos.<sup>91</sup>

Internos son de dentro hacia fuera de la empresa

- ❖ Empresarios con pobre cultura empresarial y deficiente administración
- ❖ Personal capacitado deficientemente y poco comprometido
- ❖ Escasez de capital y no posibilidad de créditos
- ❖ Falta de vinculación con la tecnología e investigación
- ❖ Desconocimiento de competidores

En este punto se cuestiona la verdadera causa de los fracasos de las nuevas empresas como son:

---

<sup>90</sup> Revista Expansión. (Febrero 2012) [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/expansion>

<sup>91</sup> Revista *Entrepreneur*. (Noviembre 2006) [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/>

- ❖ Negligencia es la renuencia a aceptar la transformación del entorno
- ❖ Falta de previsión en daños ocasionados por desastres naturales
- ❖ Falta de experiencia en el área administrativa no tener la habilidad de manejar efectivamente a los empleados
- ❖ Atención desequilibrada descuido de áreas
- ❖ Fraude se dan por la ausencia de controles administrativos y financieros adecuados

Externos:

- ❖ Falta de estudios de mercado, costos, localización, financiamiento, etcétera
- ❖ Asistencia crediticia no ágil por la falta de desconocimiento de tramites
- ❖ Escasez de mano de obra calificada
- ❖ Cuestiones institucionales falta de políticas, representación
- ❖ Inflación aumento de precios y costos de producción por falta de planeación

Si una empresa se sostiene a pesar de los fracasos ocurridos entonces habrá aprendido pero si una empresa logra hacer una buena planeación antes de comenzar las operaciones de su empresa tendrá más éxito debido a que habrá analizado la situación de otras empresas que quebraron y el porqué. Es importante que todas las empresas sean previsoras en cuanto a los desastres naturales y contraten seguros, así como mantener comunicación con su contador y abogado para cualquier duda.

### 3.4.1 Análisis de mercado y marketing

Las empresas deben de hacer análisis de cada elemento para crear la empresa, en este apartado se hablara del análisis de mercado y marketing, estos son encargados de observar los cambios en el ciclo de vida de un producto o servicio, así como poner énfasis en cómo se va a llegar al cliente por medio de que estrategias.

En este punto de un plan de negocios, es en donde el emprendedor debe de describir de forma completa y detallada el producto o servicios que ofrece, desde las necesidades que se cubrirán, la distinción de su marca, para fijar en el mercado su producto o servicio. Debe de indagar en el mercado y con los consumidores (en caso que ya exista el servicio o producto) su uso, su precio la forma en cómo llega a ellos y las áreas de oportunidad que pueda tener el producto o servicio, también en este apartado se harán una series de análisis para conocer el mercado meta<sup>92</sup> en clientes, proveedores y usuarios.

Se analizará a la competencia por medio del *benchmarking* para saber quienes son y que se puede mejorar de lo que ya existe y hacen. Se elaborará un plan de *marketing* para saber cómo se va a distribuir, como se va a entregar y cuál va a ser la forma de conquistar a los clientes.

El emprendedor puede utilizar una herramienta llamada “Análisis de las Cinco Fuerzas”, para determinar los elementos críticos para competir en el mercado<sup>93</sup>:

- ❖ Incorporación de nuevos competidores
- ❖ Amenaza de productos/ servicios sustitutivos
- ❖ Poder de negociación de los clientes
- ❖ Poder de negociación de los proveedores
- ❖ Grado de rivalidad entre los competidores existentes

---

<sup>92</sup> Este es al tipo que desea el emprendedor tener como cliente o proveedor, o sea eficiente y leal.

<sup>93</sup> Porter, Michael. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide.

En este apartado del plan de negocios que es el *marketing* se debe hablar acerca de los estudios de mercado, porque son un análisis para conocer al cliente y a su competencia, se basan en cuestionarios de cómo podría funcionar el servicio o producto o si lo usarían, comprarían, etcétera, se hace a las personas que se considera serian compradores o consumidores, mientras que un estudio de mercado para los competidores es para ver lo que están haciendo y como lo hacen, así como sus productos, sus precios y el trato que tienen con el cliente.

Los productos y servicios tienen un ciclo de vida que comienza con<sup>94</sup>:

- ❖ Desarrollo: están en creación pero generan gastos y no hay ventas aun
- ❖ Introducción: es el momento cuando es lanzado el producto o servicio con publicidad por primera vez, en este momento hay más déficit de capital y comienza la venta al publico
- ❖ Crecimiento: el producto o servicio se está vendiendo y las ventas se disparan
- ❖ Madurez: el producto ya no es un *hit* ya no tiene la misma fuerza de venta comienza a decaer
- ❖ Declive: la competencia está ganando terreno debido a que el producto o servicio ya no tiene ventas o son mínimas

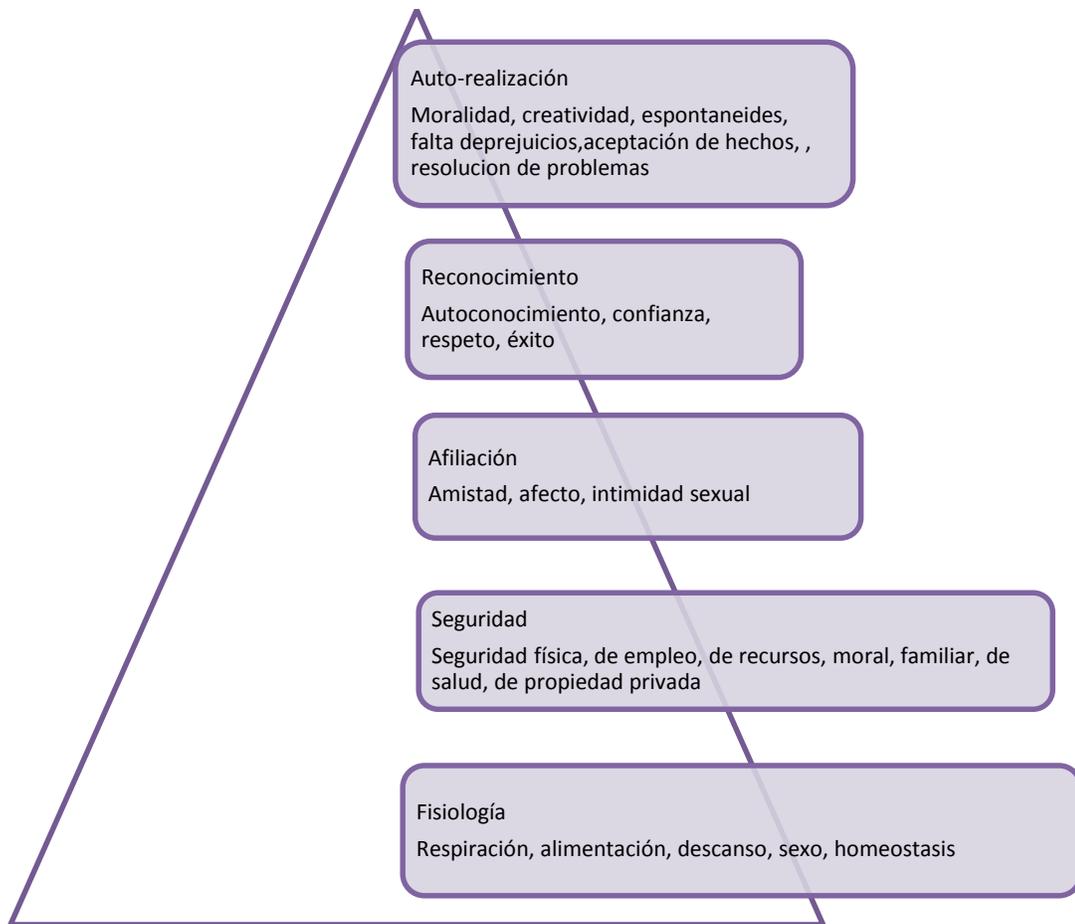
También en todo mercado existen temporadas de mayores ventas y su contraparte de menores, debido a que las personas o consumidores le dan prioridad a diferentes necesidades en diferentes meses o estaciones del año. Las necesidades las clasifico un psicólogo llamado Maslow en:

- ❖ Necesidades de autorrealización estas son referentes a la supervivencia
- ❖ Necesidades de autoestima se refieren a cuando nos sentimos seguros y protegidos

---

<sup>94</sup> Ibidem

- ❖ Necesidades sociales se forman a partir del esquema social
  
- ❖ Necesidades de estima, Maslow describió dos tipos de necesidades de estima una alta: concierne a la necesidad del respeto a uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad y una baja: concierne al respeto de las demás personas: la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio. Esta necesidad es del equilibrio en el ser humano, dado que se constituye en el pilar fundamental para que el individuo se convierta en el hombre de éxito que siempre ha soñado, o en un hombre abocado hacia el fracaso, el cual no puede lograr nada por sus propios medios
  
- ❖ Necesidades de autorrealización o auto-actualización es la necesidad psicológica más elevada del ser humano, se halla en la cima de las jerarquías, y es a través de su satisfacción que se encuentra una justificación o un sentido válido a la vida mediante el desarrollo potencial de una actividad. Se llega a ésta cuando todos los niveles anteriores han sido alcanzados y completados, o al menos, hasta cierto punto.



Fuente: Abraham Maslow

Estas necesidades los seres humanos las resolvemos de abajo hacia arriba y han sido clave en el desarrollo del *marketing* para el plan de negocio debido a que cada segmento de la sociedad se inclina a cubrirlas en ese orden y esto nos beneficia por que al saber cuales son las necesidades fundamentales del ser humano podemos venderlas en forma de productos o servicios que las cubran.

Por ejemplo: Una persona antes de buscar comprar una joya buscara comprar una casa o un lugar donde pueda vivir.

Es natural al emprender querer abarcar mucho sobre todo en los mercados pero hay que diversificar o segmentar como las grandes empresas lo han hecho y siguen haciendo por:

❖ Demografía

Grupo	Estatus social	Trabajo	% personas (por edad)
A	Por encima de la clase media	Altos directivos Administrativos Profesionales	
B	Clase media	Gestores Administrativos Profesionales	
C	Clase media-baja	Supervisores Clerical Directivos junior Administrativos Profesionales	
C2	Clase baja- obrera	Trabajadores manuales calificados Trabajadores manuales sin o con experiencia	
D	Nivel de subsistencia	Pensiones, viudas Trabajadores causales con bajo salario	

Fuente: Elaboración propia con datos de artículo de la Enciclopedia Libre Universal en Español<sup>95</sup>

- ❖ Geográfica, reúne a los clientes por lugar de vivienda
- ❖ Beneficio, se reconoce que no todos los clientes obtienen el mismo beneficio del mismo producto o servicio

<sup>95</sup> Enciclopedia Libre. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/GIS>

Por lo tanto un estudio de mercado sirve para tener una referencia de porque compran (beneficios, percepciones, preferencias, referencias) los clientes, lo que compran (cuánto compran, precio, características físicas, geográficas) y a quien le compran (lealtad, demografía, estilos de vida, socioeconómicos). Después del estudio de mercado se hace un estudio técnico, en él se marcan las especificaciones del producto o servicio, los costos, etcétera ya que es la parte en la que se define el funcionamiento de la empresa.

#### 3.4.1.1 Pronóstico de ventas proforma y análisis de escenarios

Este pronóstico es relevante debido a que es empleado para conocer una estimación de cuantos ingresos por ventas puedes obtener de cada producto o servicio en el precio estimado, este debe de ponerse al final cuando ya se ha calculado el costo de investigación, desarrollo del mismo, producción y gastos del negocio en el área de marketing.

El pronóstico debe de estar desglosado mes con mes y realizar tres diferentes escenarios:

- ❖ Escenario Pesimista es en el que las proyecciones de ventas conservadoras basado en un mercado débil y de bajo desempeño
- ❖ Escenario Optimista es en el que las proyecciones de ventas son agresivas basados en una robusta demanda del mercado y su alto desempeño en las operaciones
- ❖ Escenario Balanceado o Realista es en el que se proyectan los resultados que se deseen obtener, pero enfocado en lo que crees y en la estrategia, este de acuerdo a tu perspectiva

Para llevar a cabo el análisis de cada escenario hay que considerar todas las suposiciones y consideraciones de cada uno y visualizarlo a 5 años, tomando en cuenta el entorno cambiante.

Es el mapa en el que trazaras el camino a tomar para llevar a la meta.

Es así como todo esto formara el pronóstico de ventas lo más realista posible y considerar la inflación anual, lo que impactará directamente al precio, así como el ciclo de vida y una estimación de cuánto puede crecer el mercado y donde se detendrá.

CONCEPTO	AÑO					
	1	2	3	4	5	Total
Precio producto 1						
Ventas estimadas (Producto 1)						
Precio producto 2						
Ingresos por ventas (\$)						
Ventas estimadas (Producto 2)						
Ingresos por ventas (\$)						
<b>INGRESOS TOTALES</b>						

Fuente: Elaboración propia basada el modelo de negocio de la Incubadora Multidisciplina

### 3.4.2 Análisis de FODA

Es una herramienta que permite crear un escenario de la situación de la empresa para obtener un diagnostico preciso para la toma de decisiones. Se basa en los factores internos y externos, en lo positivo y negativo, para determinar y relacionar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas.

- ❖ Oportunidades son aquellas circunstancias o situaciones externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades.

Ejemplo: Incorporar nuevas tecnologías, crecimiento rápido del mercado, disminución de precios, aumento del poder adquisitivo, etcétera.

- ❖ Amenazas son aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades.

Ejemplo: Crisis o recesión económica, aparición de nuevos competidores, incremento lento del mercado, concentración de los proveedores, etcétera.

- ❖ Fortalezas son los factores internos positivos que ayudan a conseguir los objetivos de la empresa.

Ejemplo: Estar orientada al cliente, capacidad de innovación, ventajas de costes, recursos financieros adecuados, etcétera.

- ❖ Debilidades son los factores internos negativos que influyen en la consecución de los objetivos previstos.

Ejemplo: Precios elevados, deficiente control de riesgos, recursos humanos poco cualificados, sistema de información deficiente, etcétera.

Algunas cuestiones que se deben hacer previamente, después de combinar de alguna forma los resultados obtenidos del análisis externo e interno al analizar los resultados son:

- ❖ ¿Cómo utilizar las fortalezas para lograr los objetivos?
- ❖ ¿Cómo superar las debilidades para lograr los objetivos?
- ❖ ¿Cuáles son las oportunidades más importantes y cómo podemos sacar provecho de ellas?
- ❖ ¿Cuáles son las amenazas más importantes y cómo podemos evitarlas?

- ❖ ¿Cómo podemos utilizar el análisis FODA para mejorar las perspectivas del plan de negocios?<sup>96</sup>

Debilidades: uso de las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas	Fortalezas: uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas
Amenazas: eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales	Oportunidades: mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas

Fuente: Guía práctica para mejorar un plan de negocios<sup>97</sup>

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	¿En qué medida esta fortaleza nos permite aprovechar al máximo la oportunidad que se produce? APROVECHAR	¿En qué medida esta fortaleza nos permite defendernos frente a la amenaza que se produce? DEFENDER
Debilidades	¿En qué medida esta debilidad no nos permite aprovechar la oportunidad que se produce? MOVILIZAR	¿En qué medida esta debilidad no nos permite enfrentarnos a la amenaza que se produce? REFORZAR

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Guía práctica para mejorar un plan de negocios<sup>98</sup>

En este capítulo se consideran los análisis a ejecutar en un plan de negocios por su importancia y su desafío para el emprendedor, ya que al tener cada área bien

<sup>96</sup> Muñiz, Luis. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocio. Barcelona. Bresca Editorial

<sup>97</sup> *Ibidem*

<sup>98</sup> *Ibidem*

fundamentada se puede dar valores reales a la empresa y comenzar a tomar acciones para llevar a la práctica y tener éxito en el negocio.

### 3.5 Estructura financiera y contabilidad

Este capítulo es primordial para observar y definir la viabilidad y la rentabilidad del nuevo negocio, con la cual también el inversionista o financiero que vaya a financiar o a invertir en el negocio evaluará que tan eficiente puede llegar a ser el negocio y si toma o no el riesgo.

En la estructura financiera de la empresa se llevarán a cabo los análisis de:

$$+ \text{Costos de ventas}^{99} + \text{Gastos operativos}^{100} + \text{Utilidad}^{101} = \text{Precio de venta}$$

Esto lleva a la proyección financiera y los elementos que lo integran como:

- ❖ Pronóstico de ventas proforma<sup>102</sup>
- ❖ Presupuesto de inversión y financiamiento
- ❖ Presupuesto de costos y gastos proforma
- ❖ Estado de resultados y proforma
- ❖ Flujo de efectivo proforma
- ❖ Balance general proforma

---

<sup>99</sup> Conjunto de elementos que son necesarios para poder transformar la materia prima en un producto terminado o los costos de un servicio para poder operar. (materia prima directa, mano de obra directa, materiales indirectos y mano de obra indirecta)

<sup>100</sup> Recursos necesarios para poder gestionar el negocio, se encuentran en las áreas de contabilidad, costos de publicidad, salario, etcétera. (gastos administrativos, gastos de venta, gastos financieros)

<sup>101</sup> Margen de ganancia al costo de producción y gasto de operación del producto, esta cantidad debe proyectarse en un recurso para invertir en la empresa y propiciar su crecimiento. (impuestos y utilidad neta)

<sup>102</sup> Escrito en el capítulo 3.4.1.1 de esta tesis

### 3.5.1 Presupuesto de inversión y financiamiento

Este presupuesto es en el cual se obtienen los requerimientos de la operación del negocio, maquinaria, mobiliario y equipo, instalaciones (terreno, adaptaciones, entre otras posibles), todos estos elementos se registran en el presupuesto de inversión ya son la base para poder operar.

CONCEPTO	AÑO					
	1	2	3	4	5	Total
Instalaciones						
Remodelación de oficinas						
Mobiliario y equipo de trabajo						
Equipo tecnológico						
Equipo de ensamble						
Computadoras						
Transporte						
Camioneta						
Auto						
Seguro del inmueble						
Total						
Imprevistos 10% opcional						
Total						
Presupuesto de inversión						
Presupuesto de inversión anual						

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Guía práctica para mejorar un plan de negocios<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Ibídem

### 3.5.2 Presupuesto de costos y gastos proforma

Este documento se establece con los elementos de gastos por salarios y sueldos, inventario, gastos fijos, mano de obra y todo lo que se requiere para operar el negocio día a día.

CONCEPTO	AÑO (MENSUAL/ QUINCENAL/SEMANTAL/DIARIO)					
	1	2	3	4	5	Total
Costos variables						
Materias primas						
Mano de obra						
Subtotal						
Gastos fijos						
Depreciación de activos fijos						
Rentas						
Subtotal						
Gastos						
Salarios						
Transportación e insumos						
Subtotal						
Presupuestos de Gastos y Costos						
Presupuesto de Gasto Anual						

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Guía práctica para mejorar un plan de negocios<sup>104</sup>

<sup>104</sup> Ibídem

### 3.5.3 Estado de resultados proforma

Para poder hacer el estado de resultados es necesaria utilizar la formula básica de la contabilidad  $\text{INGRESOS} - \text{EGRESOS} = \text{UTILIDAD}$

CONCEPTO	AÑO (MENSUAL/ QUINCENAL/SEMANTAL/DIARIO)					
	1	2	3	4	5	Total
(+) Ingresos por Ventas						
(-) Devoluciones y bonificaciones						
(=) Ventas netas						
(-) Costo de Ventas						
(=) Utilidad bruta						
(-) Gastos de operación						
(-) Gastos de venta						
(-) Gastos de administración						
(-) Depreciación						
(=) Utilidad de Operación						
(-) Otros Gastos						
(+) Otros Ingresos						
(=) Utilidad antes de ISR						
(-) Impuesto Base						
(=) Utilidad neta						
<b>Utilidad Neta Generada Durante las Operaciones del Proyecto</b>						

Fuente: Elaboración propia basada en datos de Guía práctica para mejorar un plan de negocios<sup>105</sup>

<sup>105</sup> Ibídem

### 3.5.4 Balance general proforma

Balance General de <u>Nombre de la empresa</u>			
(Fecha) Del _____ al _____			
<u>Activos</u>		<u>Pasivo</u>	
Circulante		Circulante	
Caja y efectivo		Cuentas x pagar a proveedores	
Bancos		Impuestos x pagar	
Doc. x cobrar a corto plazo		Sueldos x pagar	
Inversiones temporales		Intereses x pagar	
Inventarios			
		Largo Plazo	
Fijos		Cuentas x pagar	
Terreno		Hipotecas x pagar	
Infraestructura			
Equipo		Otros Pasivos	
Mobiliario			
Vehículos		Total de Pasivos	
Depreciación acumulada			
		<u>Capital</u>	
Otros Activos		Capital Pagado	
		Capital Social	
Total de Activos		Reserva Legal	
		Utilidad / Perdida del Ejercicio	
		Total de Capital	

Fuente: Elaboración propia con datos aprendidos a lo largo de la carrera de contabilidad

### 3.5.5 Flujo de efectivo proforma (*cash flow*)

Fecha de Inicio		Fecha de termino		
Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total
<u>Efectivo al comienzo del balance</u>				
Ingresos				
Ventas				
Pagares				
Documentos x cobrar				
Total de Ingresos				
<u>Egresos</u>				
Compra de material (inventario)				
Otros insumos				
Pago de salarios y sueldos				
Pago de honorarios				
Renta				
Pago de servicios				
Intereses				
Otros pagos				
Total de Egresos				
Total de efectivo de operación				

Fuente: Elaboración propia con datos aprendidos a lo largo de la carrera de contabilidad

### 3.5.6 Análisis del punto de equilibrio

Este tipo de análisis es usado en las empresas para determinar la posible rentabilidad de vender determinado producto, para calcularlo es necesario tener bien identificado el comportamiento de los costos.

El punto de equilibrio operativo es la cantidad de productos o servicios que debemos de vender para pagar los gastos y costos operativos, para este cálculo hay que tener otros elementos como:

- ❖ Costos Variables (CV), son todos los costos que varían en función de cuantas unidades van a ser producidas (costos de materiales para fabricación, costo de mano de obra o costos indirectos)
- ❖ Costos Fijos (CF), son todos los costos operativos relacionados con la operación del negocio (sueldos y salarios, rentas, gastos de publicidad, etcétera)
- ❖ Precio de Venta (PV), haber calculado el precio de venta con su margen de utilidad correspondiente.

La ecuación que se debe resolver es:  $PEO = \frac{CF}{(PV-CV)}$

Mientras que el punto de equilibrio financiero indica la cantidad que debes vender para poder alcanzar los gastos de operación, después de vender esa cantidad, todo lo vendido adicionalmente es utilidad bruta.

Ecuación PEF= PEO (PV)

También se debe de realizar una exploración sistemática de la eficiencia de las etapas del proyecto y determinar la factibilidad según el contexto económico real. (El numerador expresa ventajas y el denominador expresa desventajas, por lo tanto entre mayor sea el coeficiente, mejor es el proyecto en la escala de

prioridades. Y estos son los métodos para evaluar un proyecto. Para evaluar las inversiones en activos:

- ❖ Los que no toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo
  - Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) (*Payback*), es el tiempo en el cual los beneficios o utilidades futuras del proyecto cubren el monto de la inversión medido por años. Se suman los ingresos o flujos de efectivo del proyecto y es el tiempo en el que retorna la inversión (para periodos de corto plazo = 2 o 3 años). Para calcularlo se toma en cuenta el flujo de efectivo y no utilidad neta. Es útil en ciertos casos de inestabilidad económica.

Flujo de efectivo = Utilidad neta + depreciación

- Tasa promedio de rendimiento contable (ROI) es la relación que existe entre el promedio anual de las utilidades netas y la inversión promedio de un proyecto. El valor final es el valor recuperable del proyecto de inversión.

$TPRC = \text{Utilidad neta promedio} / \text{Inversión promedio};$

$\text{Inversión promedio} = (\text{inversión inicial} + \text{valor final}) / 2$

Para la rentabilidad de las inversiones:

$\text{Rentabilidad de la Inversión} = \text{Utilidad neta} / \text{Activo fijo}$

- ❖ Los que si toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, por el Valor Presente Neto (VPN). Sirve para conocer el valor del dinero en el año 0. Hay que conocer el costo del capital que está compuesto de:

$K(\text{costo del capital}) = (r + \Delta + \mu + d)$

Donde:

r = tasa libre de riesgo

$\Delta$  = Riesgo del proyecto calculado con la tasa obtenida del estudio de mercado

$\mu$  = Riesgo del país

d = pérdida por paridad cambiaria (necesario calcular si se compraran cosas en el extranjero)

- ❖ Valor Presente Neto calcula el valor de una suma a un periodo o fecha "n", se calcula al periodo cero, y sirve para saber cuánto se va a ganar en el futuro

$$VPN = -A + c^1/(1+i)^1 + c^2/(1+i)^2 + c^3/(1+i)^3 + c^4/(1+i)^4 \dots$$

$$VPN = - \sum_{p=0}^n \frac{lp}{(1+k)^p} + \sum_{n=1}^n \frac{fe_n + V.R.}{(1+k)^n}$$

Donde:

lp = egreso inicial o cada inversión durante el periodo de vida del proyecto

Fe 1, Fe 2... = flujo de efectivo esperados en el proyecto o sea los ingresos

V.R = Valor de recuperación de los activos en los que se invirtió

K = Tasa mínima requerida aceptada por el inversionista

P = Periodo de vida del proyecto

n = número de periodos o montos de inversión o montos de flujos

\*El criterio de aceptación del proyecto es cuando el VPN es superior a cero para que sea aceptada por el inversionista

La primera parte de la formula con signo negativo = egresos

La segunda con signo positivo = inversiones que voy a hacer a lo largo del proyecto

- ❖ Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa de actualización que aplicada a la serie de ingresos y egresos anula la suma algebraica (incluido el egreso inicial y el valor de recuperación)<sup>106</sup>. Se calcula por:
  - Por aproximaciones sucesivas, tanteo hasta encontrar el valor de la suma de la inversión y otra igualada a 0
  - Por interpolación lineal, cuando se tienen dos tasas entre las cuales está la TIR, se necesita un valor positivo y otro negativo para interpolar en el punto 0 que será como mi punto de inflexión.

$$TIR = 0 = - \sum_{i=0}^n \frac{ln}{(1+i)^n} + \sum_{i=1}^n \frac{fe_n + V.R.}{(1+i)^n} = 0$$

Se utiliza para decidir acerca de la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. La TIR se compara con una tasa mínima el corte de oportunidad de la inversión<sup>107</sup>. Si la tasa de rendimiento del proyecto supera la tasa mínima se acepta la inversión, en caso contrario se rechaza<sup>108</sup>.

## Conclusión

A lo largo de este capítulo se observaron los elementos que deben de ir en cada sección de un plan de negocio, así como la forma de realizarlo. Este capítulo muestra que cada componente es importante para darle forma a la idea de negocio del emprendedor con base en un plan por escrito.

---

<sup>106</sup> El valor actualizado es considerado nulo y la tasa de actualización es desconocida, por lo tanto, la tasa es el resultado de un cálculo y no depende de una elección, se calcula.

<sup>107</sup> Si la inversión no tiene riesgo, el costo de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo

<sup>108</sup> Stainer. George A. (1969). Top Management Planning. Nueva York. Macmillan

## 4. Habilidades del emprendedor

- 4.1 Pensamiento estratégico contable
- 4.2 Espíritu e intuición del emprendedor
- 4.3 Plan, liderazgo y racionalidad
- 4.4 Autoadministración y Administración
  - 4.4.1 Conocimiento, saber y saber-hacer
  - 4.4.2 Procesos creativos y de aprendizaje
  - 4.4.3 Decisiones con razones objetivas
  - 4.4.4 Inteligencia emocional
  - 4.4.5 Trabajo en equipo
- 4.5 Comunicación eficaz

### Objetivo

El objetivo de este capítulo es describir y comprobar que se requiere más que solo “números” para ser un gran empresario.

### Introducción

Existen otros factores vinculados al ser humano que debe de aprender o explotar para superar errores o problemas o para crecer como persona ya que todo emprendedor debe de ser un ejemplo para el equipo y es el primero que debe de tener las competencias y habilidades necesarias para poder hacer un análisis FODA de sí mismo y superarse día tras día.

Conocer las habilidades que poseemos así como cuales nos faltan para ser y tener un gran negocio exitoso. Estas habilidades son: conceptuales forma de desarrollar ideas (imaginación y creatividad), conceptos, teorías y abstracciones

como guías orientadas para la acción administrativa; humanas (capacidad y discernimiento para trabajar con las personas), comunicación, comprender actitudes (empatía y tolerancia), motivación y liderazgo (es la facilidad en las relaciones interpersonales, grupales, y técnicas; consiste en desarrollar métodos para utilizar técnicas y equipos específicas relacionadas con la ejecución del trabajo.<sup>109</sup>)

El emprendedor debe de aprender a ser capaz de articular sus pensamientos y ponerlos en papel, debido a que es la idea expresada del proyecto. Porque:

*Hacemos lo que somos. Somos lo que pensamos. Lo que pensamos está determinado por lo que aprendemos. Lo que aprendemos está condicionado por lo que experimentamos y lo que experimentamos está determinado por aquello a lo que nos exponemos y lo que hacemos con esa experiencia. Mike Vance, fundador y decano de la Walt Disney University*

*Quien es indulgente con sus sentidos ante cualquier exceso se hace odioso a su propia razón, para gratificar a la bestia que hay en él, disgusta al hombre y provoca el conflicto entre sus dos naturalezas. Sir Walter Scott*

#### 4. Habilidades del emprendedor

Las habilidades que debe tener o desarrollar el emprendedor son: pensamiento estratégico, intuición emprendedora, liderazgo, racionalidad, autoadministración: conocimiento (lo que se y lo que se hacer), creatividad y aprendizaje, toma de decisiones, planeación, organización de recursos (económicos, materiales, humanos, intelectuales), inteligencia emocional, motivación, pasión, administración del tiempo, trabajo en equipo, comunicación eficaz, el paradigma del problema,

---

<sup>109</sup> Stephen Covey. "El liderazgo centrado en principios"

cada una de estas competencias ayudara al emprendedor a tener éxito y no cerrar su negocio en dos años, sino que sea perdurable por mucho tiempo.

Las habilidades en resumen son *el con qué* o las herramientas necesarias para *hacer el qué* (producto o servicio). Estas competencias harán al emprendedor superarse y actualizarse, para poder alcanzar su meta, competir y conquistar al mercado objetivo.

Es importante que el emprendedor pueda transmitir sus ideas en papel con una correcta armonía. Pero es esencial transmitir las por medio de la voz e imagen personal ya que esto cautivara a su audiencia, y es la mejor opción para poder transmitir su visión o sueño, su misión y las necesidades que cubrirá con su servicio o producto, por medio de todos los sentidos (vista, oído, olfato, gusto, y sensaciones).

Estos elementos se consideran en el presente trabajo como competencias. Ya que una habilidad es la capacidad de poner en operación los diferentes conocimientos, competencias, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Son también los conocimientos, habilidades y destrezas motoras que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

La palabra habilidad<sup>110</sup>, proviene del latín *habilitas*, capacidad y disposición para algo, gracia y destreza en ejecutar algo. Mientras que la palabra competencia<sup>111</sup>, proviene del verbo latino *petere*, pedir y se le añade la preposición *cum*, compañía, acompañamiento, estableciéndose como acción conjunta, o sea una exigencia que viene de fuera, esto hace que sea un estándar a alcanzar durante el desarrollo de acciones de un individuo.

---

<sup>110</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

<sup>111</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

#### 4.1 Pensamiento estratégico contable

El pensamiento estratégico contable es la inteligencia financiera que debe tener todo emprendedor para comenzar su negocio, debido a que la base es la contabilización de lo que se va a hacer (administrativamente) para después pasar al desarrollo del producto o servicio para crearlo y convertirlo en rentable y viable.

Por ejemplo el conocimiento de los distintos registros de la contabilidad es indispensable para poder crear una estrategia con base en los números, y observar que tan funcional va a ser el negocio en términos de capital.

El libro DIARIO DE UN NEGOCIO es un libro en el que se recogen día a día los hechos económicos o sea los asientos o transacciones por bienes y servicios socio-económicos adquiridos.

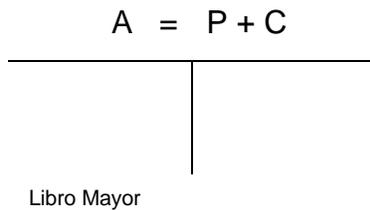
Un asiento son anotaciones registradas por el sistema de partida doble, contienen entradas de débito y crédito. La suma de los débitos debe ser igual a la suma de los créditos.

Fecha	Concepto	Debe	Haber

Libro Diario

Una vez realizado el libro diario se pasa a formar el libro mayor, en él se registran las cuentas de activos, pasivos y patrimonios, así como su organización y clasificación de las cuentas. En él se resumen todas las cuentas con el fin de conocer su movimiento y saldo en forma particular. Es una ficha individual en la que se registran las cantidades en el deber, en el haber y el saldo de la misma. Es una grafica en forma de "T" en la que se anotan las cantidades que intervienen en los asientos.

Este libro está en desuso debido a que en México era indispensable hacerlo a mano y llevarlo a sellar a Hacienda. Esto a pesar de que ya no es usado es indispensable que lo maneje el emprendedor debido a que es la forma en que registra sus cuentas del negocio.



Después del libro mayor se realiza el Balance Contable o Estado de Posición Financiera, es un informe financiero que refleja la situación de una empresa en un momento determinado. Se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, activo, pasivo y patrimonio neto. Los grupos de cada uno representan los diferentes elementos patrimoniales.

El activo, incluye todas aquellas cuentas que reflejan los valores de los que dispone la entidad, todos los elementos del activo son susceptibles de traer dinero a la empresa en el futuro, ya sea por su uso, su venta o su cambio.

El pasivo, muestra todas las obligaciones ciertas del ente y las contingencias que deben registrarse, estas obligaciones son prestamos, compras con pago diferidos.

El patrimonio neto es el activo menos el pasivo, representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos, muestra la capacidad que la empresa tiene de autofinanciarse.

Ecuación básica de la contabilidad: Patrimonio neto = Activo - Pasivo

*Lo que se es = Lo que se tiene - Lo que se debe*

Estado de Posición Financiera

Al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2014

<u>Activo</u>		<u>Pasivo</u>	
<u>Activo Circulante</u>		<u>Pasivo a corto plazo</u>	
Bancos	\$ -----	Proveedores	\$ -----
			-
Clientes	\$ -----		-----
	-----	<u>Capital Contable</u>	
<u>Activo Fijo</u>		Capital Social	\$ -----
			-
Mobiliario	\$ -----	Utilidad del ejercicio	\$ -----
			-
Utensilios	\$ -----		-----
	-----		
Total Activo	<u>\$ -----</u>	P + C =	<u>\$ -----</u>
			=

Estado de Posición Financiera o Balance

Para finalizar hay que realizar un Estado Financiero o Estado de Resultados, este es un informe que muestra de forma ordenada y detallada la manera de como se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado, este es dinámico ya que abarca un periodo durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Este documento es obligado para cada empresa, ya que consiste en desglosar los gastos e ingresos en distintas categorías y obtener el resultado, antes y después de impuestos.

## Estado de Resultados

Del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de 2014

Ventas	\$ -----	%
Costo de ventas	\$ -----	%
Utilidad bruta	<u>\$ -----</u>	%
Gasto de operación	\$ -----	%
Nóminas	\$ -----	%
Utilidad de operación	<u>\$ -----</u>	%

Estado de resultados

Cada uno de estos informes le servirá al emprendedor para poder gestionar su negocio y poder tomar decisiones financieras. Es por ello que las estrategias contables se acentúan al tener conocimientos básicos de contabilidad.

### 4.2 Espíritu e intuición del emprendedor

En este capítulo se hablara acerca de la iniciación que todo emprendedor debe hacer para llegar a tener su propio negocio funcional y completo.

En la vida del emprendedor siempre habrá etapas, procesos y evolución para su desarrollo y aprendizaje, es a esto a lo que se le llama *emprendedurismo*, debido a que es todo el estudio puesto en acción y aprendizaje continuo el emprendedor o persona que se está convirtiendo.

La palabra emprender, proviene de las palabras latinas *in* y *prenderé*, en francés es *entrepreneur*, y paso al inglés como *entrepreneurship*, estas palabras se refiere

al comportamiento y a las competencias que requieren los emprendedores con potencial de éxito<sup>112</sup>.

Por lo tanto, el *emprendedurismo* es la acción meditada que realiza un emprendedor, al iniciar con la idea de un negocio propio.

Cuando una persona sueña con ser un emprendedor es debido a que quiere independencia, crear grandes cosas, tener una vida con sentido, dar servicios y/o productos con calidad, inventan y con ello desarrollan estrategias para realizarlo, son personas tenaces y capaces de cualquier cosa por lograr su sueño, son persistentes y realistas, con sentido común y lógico. Es a estas personas a las que les llamo emprendedores.

Este emprendedor será una persona que enfrente con resolución acciones difíciles, que sepa tomar riesgos económicos, identifique una oportunidad de negocio y organice los recursos elementales para ponerla en marcha, debe tener coraje para aprovechar oportunidades en donde nadie más las ve, saber actuar con cautela y perseverancia, poder crear ambientes estratégicos, ser competitivo, trabajar bajo presión y ser creativo e innovador.

Ser emprendedor es una calidad esencial para ser empresario, ya que al emprender o iniciar algo por si mismo, debe poseer características que marquen la diferencia como<sup>113</sup>:

- ❖ Pasión, ingrediente secreto del emprendedor por su empresa, de aquí nace el compromiso por realizarla
  
- ❖ Compromiso, es la determinación, perseverancia y dedicación total hacia el éxito. El emprendedor vive rodeado de opiniones negativas

---

<sup>112</sup> Cuervo, A. (2001). Introducción a la Administración de Empresas. Madrid. Civitas

<sup>113</sup> Valda, JC. (2001). Definiendo al Emprendedor. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <https://jcvalda.wordpress.com/2011/02/09/definiendo-a-un-emprendedor/>

:(no lo vas a lograr, este proyecto no es para ti, existen muchos que lo pueden hacer mejor, etc.). Para hacer frente a todas estas dudas, el emprendedor tiene una capacidad de determinación superior a los demás. Sólo visualiza el éxito y traza caminos para lograrlo sin estar (demasiado) afectado por el negativismo que lo rodea.

- ❖ Tolerancia y humildad: para poder entender a las demás personas y darles solución en las necesidades que se desean cubrir, así como para poder saber cuándo hay errores y remendarlos.
- ❖ Alta autoestima y persistencia: Para lograr superar los obstáculos y cumplir con todos los objetivos planteados, la persona necesita tener confianza en sí misma. Apenas comienzan a surgir problemas sigue adelante; pues cree que sus capacidades podrán hacerle frente a las dificultades. El emprendedor también debe ser consciente de sus limitaciones, lo que le permite recurrir oportunamente a una ayuda externa.
- ❖ Persistencia, convierte el fracaso en una fuente de aprendizaje, debido a que equivocarse es parte de la vida de un emprendedor, disfruta superar cada obstáculo que le ponen a superar.
- ❖ Saber administrar y asumir riesgos, mide y administra ya que sabe que cuenta con recursos limitados y no se puede dar el lujo de perderlo todo.
- ❖ Compartir sus éxitos, tiene una actitud ganar - ganar con todas las personas involucradas en la realización del proyecto. Asimismo, cada problema es visto como una oportunidad para aprender y corregir los errores que se hayan cometido. Todo emprendedor

exitoso es optimista y ve siempre el lado bueno de las cosas, sin caer en una visión distorsionada de la realidad.

- ❖ Locus del control interno, requiere un alta grado de estabilidad emocional para mantener el control y tomar las decisiones correctas. El saber que una mala decisión puede acabar con su sueño y que las familias que dependen de él se verían afectadas es una complejidad adicional en el camino emprendedor. Tiene la capacidad de motivar a otras personas para que lo sigan por voluntad propia y de transmitir entusiasmo a los demás para optimizar la realización de sus actividades diarias.
- ❖ Fuerte visión o sueño. El optimismo es el motor de su trabajo para alcanzar ese sueño o esa visión trazada en su camino.
- ❖ Liderazgo, habilidad de ejercer influencia sobre los demás para lograr objetivos comunes, son fuente de inspiración, respeto y credibilidad para su equipo de trabajo; hace que ellos se identifiquen, no sólo con él, sino con las ideas, proyectos y negocios que decide emprender.
- ❖ Audacia o habilidad del marketing: Es decir la de llevar el nombre de nuestra empresa hasta donde están los clientes y hacerlo de manera suficientemente atractiva como para que nos elijan o se interesen. Considero la habilidad de venta como ese momento en que tienes que realizar el último acercamiento y cerrar el tema de manera audaz.

Sin embargo como bien dice Peter Drucker “El marketing tiene como función hacer superflua la venta”, es decir, que si eres lo suficientemente bueno llevando un mensaje que atraiga y

exponiendo una oferta atractiva que despierte interés no hará tanta falta habilidad de venta final.

- ❖ Contabilidad: Tú no vas a llevar las cuentas de tu empresa, pero no puedes confiar algo tan importante a una gestoría. Aplicar según qué criterios contables puede marcar la diferencia entre tener una empresa con un balance saneado o una situación de quiebra, así que te interesa seguir de cerca lo que hace tu asesoría, conocer las alternativas y establecer tú los criterios.
- ❖ Ética y Protocolo: Podríamos llamarlo “educación”, o “buenas maneras”. Aunque parezca un concepto anticuado, sigue siendo (y será) imprescindible seguir unas normas de cortesía y buen trato, aunque esas normas se apliquen ahora al uso del correo electrónico y no a las cartas manuscritas. Demostrar que eres un zafio patán es la mejor manera de que nadie confíe en tu capacidad para manejar algo tan delicado como una empresa.
- ❖ Organización del tiempo: Identificar tareas prioritarias de las menos importantes, buscar estrategias para realizar las actividades de manera rápida y efectiva y saber controlar las interrupciones. Esta habilidad les servirá para cumplir sus objetivos.
- ❖ Innovar y ser diferente en forma permanente, analizar prospectivamente el mercado, comprender que los gustos y necesidades de los consumidores cambian e identificar esas corrientes<sup>114</sup>. Un emprendedor con una buena visión de futuro es lo que diferencia a un negocio regular de uno exitoso.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> Conocimientos Web. Qué son las habilidades emprendedoras. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26]  
Disponibile en: <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2659.html>

<sup>115</sup> Joe, Abraham. (2011) Entrepreneurial DNA. USA. McGraw Hill

Los emprendedores todavía no son bien aceptados en la sociedad debido a que piensan diferente a cualquier empleado, ya que este tipo de personas son motivo de muchas discusiones familiares, con los amigos, colegas o conocidos y puestos empresariales.

Es por esto que en México cuando se habla de emprendedores todavía se observan tabúes, mientras que en otras partes del mundo desde los años 1990's se han aceptado mucho más a las personas que comienzan a construir su propio negocio y se les ve como estrellas de rock, mientras que en los años 80's se les consideraba inadaptados sociales, ya que no querían tener un empleo y jubilarse de este.

En la actualidad podemos observar como mucha gente comienza poniendo un pequeño negocio sin siquiera tomarse la molestia de investigar y ver si es lo que realmente quiere y o si tiene madera para ello. Porque cabe recordar que un emprendedor debe tener firmeza para afrontar los desafíos, que si no se desmotiva podrá tener éxito y adentrarse realmente al *emprendedurismo*, hay que poder ser valientes, porque el ser emprendedor no es cosa fácil, se abordara los malos ratos que pasa un emprendedor al iniciarse:

- ❖ Aislamiento, debido a que al iniciar un negocio prácticamente estarás solo o claro con un socio o cofundador.
- ❖ No hay un bienestar económico instantáneo y pueden ser muchos años para ser rentable, debido a que los primeros años se generara poco capital y tal vez no sea tan rentable como tener un empleo, es por ello que se recomienda tener un empleo y comenzar el negocio de medio tiempo para capitalizarse.
- ❖ Administración de personas, alguien debe de tener el temple para poder mandar, comunicar las noticias negativas, tomar decisiones, tratar con los empleados, proveedores y clientes, el que encuentra los errores, y a la gente no le gusta eso.

Es por todo esto que hay que amar realmente lo que haces y disfrutarlo, para poder motivarte constantemente a pesar de las caídas y elementos que puedan influir negativamente con el éxito del negocio, hay que tener paciencia y disciplina para entrar en las filas del *emprendedurismo*.

El emprendedor para adentrarse al *emprendedurismo* debe tener también valores como:

- ❖ Integridad: valor que nos asignamos a nosotros mismos al hacer, pensar y actuar de la misma forma.
- ❖ Madurez: equilibrio entre la valentía y la consideración.
- ❖ Consideración: tiene que ver con el bienestar a largo plazo de las personas.

En la revista *Entrepreneur*, se habla de una metodología que considera cuatro cuadrantes en lo que se puede medir u observar que tipo de emprendedor se es por medio de qué tanto concuerdan las habilidades y personalidad de un emprendedor en: Constructor, Oportunista, Especialista o Innovador. Principales características de los cuatro tipos de emprendedores:

- ❖ Constructor, Estos emprendedores son los máximos jugadores en el juego de los negocios; siempre están buscando estar dos o tres pasos delante de la competencia. Por lo general se describen como enfocados, fríos, despiadados y calculadores. Muchos podrían decir que Donald Trump pertenece a esta categoría.
- ❖ Oportunista, El Oportunista corresponde a la parte especulativa del emprendedor interno que todos tenemos. Es esa parte de nuestros seres que quiere estar en el momento y lugar indicado, aprovechando el *timing* para ganar cuánto dinero sea posible.

- ❖ Especialista, Este emprendedor entrará en una industria y permanecerá en ella de 15 a 20 años. Tienen gran experiencia y conocimiento del sector, pero suelen batallar por destacarse en mercados competitivos. Éstos corresponden a, por ejemplo, diseñadores gráficos, expertos en TI o contadores y abogados independientes.
- ❖ Innovador, Generalmente encontraremos al emprendedor innovador en el 'laboratorio' del negocio trabajando en un invento, receta, concepto, sistema o producto que pueden ser la base de uno o varios negocios. El reto del Innovador es enfocarse en las realidades del negocio y en las posibilidades verdaderas del producto.<sup>116</sup>

#### 4.3 Plan, liderazgo y racionalidad

Este tema es importante para poder darnos cuenta que es importante para todo emprendedor pensar sistemáticamente para poder plasmarlo, así como ser un líder en su negocio con sus empleados, proveedores, clientes e inversionistas, para poder llevar a otro nivel su empresa y destacarse por medio de la adquisición de estas habilidades. También es importante tener una mente racional debido a que es la función que tenemos de evaluar de la forma más eficiente cualquier decisión, objetivo o manera de actuar.

Un plan, es un proyecto sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla, precisa detalles necesarios para realizar la obra.

El liderazgo, es el conocimiento, actitudes y conductas que involucra o influye de alguna manera sobre los demás para conseguir la misión deseada.

---

<sup>116</sup> Entrepreneur. (febrero 2013). 4 tipos de emprendedores. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/24676-4-tipos-de-emprendedores.html>

Racionalidad<sup>117</sup>, es la capacidad que permite pensar, evaluar, entender y actuar de acuerdo a ciertos principios de optimidad y consistencia, para satisfacer algún objetivo o finalidad. El ejercicio de la racionalidad está sujeto a principios de optimidad y consistencia. Cualquier construcción mental llevada a cabo mediante procedimientos racionales tiene por tanto una estructura lógico-mecánica distinguible (razonamiento).

Usando la razón, el ser humano intenta elegir para conseguir los mayores beneficios, de forma "económica", desde las variadas limitaciones del cerebro , y las limitaciones de acción sobre el entorno.

Al haber investigado la palabra y entender de que se trata cada uno de estos elementos según el diccionario de la real academia española y la enciclopedia libre, nos damos cuenta que cada uno de estos elementos en el emprendedor hacen que sea factible tener éxito en el futuro negocio.

En cada negocio se necesita una proyección ya sea financiera especulativa, o de gestión, y en cada proceso que se vaya a realizar sea de productos o servicios es indispensable contar con un método de como se van a realizar los movimientos para llegar al final del proceso. Y esto es la planeación contable que requiere tener el futuro empresario.

El liderazgo en un emprendedor es esencial debido a que un líder es aquella persona que con sus cualidades y virtudes, las personas se sienten comprometidos o identificados, esta habilidad es vital debido a que el emprendedor será la persona que desarrolle, retroalimente, sea mediador o negociador y anime al equipo para hacer parecer que es uno solo y poder hacer al negocio eficiente, motivado y fácil ante cualquier circunstancia.

---

<sup>117</sup> Rescher, Nicholas. (1993). La Racionalidad. España. Grafiris, Impresores, S.A.

Los cuestionamientos o dilemas a los que se enfrenta un emprendedor para alcanzar el liderazgo son<sup>118</sup>:

- ❖ ¿Cómo lograr y mantener un inteligente y renovado equilibrio entre el trabajo y la familia, entre las ambiciones personales y profesionales, en medio de permanentes crisis y presiones?
- ❖ ¿Cómo acceder a la simplicidad al estar sumergido en la bruma de una terrible situación?
- ❖ ¿Cómo mantenerse orientado al ser los cambios rápidamente, y que a menudo lo golpearan y tiraran, convirtiendo en inútiles los minuciosos mapas (estratégicos y planes)?
- ❖ ¿Cómo poder juzgar la debilidad humana como autentica compasión en lugar de hacerlo de forma acusadora o auto-justificada?
- ❖ ¿Cómo sustituir el prejuicio (la tendencia a prejuzgar y a etiquetar a las personas para manipularlas) por una sensación de respeto y descubrimiento para alentar en ellas el aprendizaje, la realización y la plenitud profesional?
- ❖ ¿Cómo fortalecernos (y fortalecer a los demás) y adquirir confianza y capacidad sin bajar o sin temer bajar la guardia?
- ❖ ¿Cómo estimular el deseo de cambio y perfeccionamiento sin causa más dolor que beneficio?
- ❖ ¿Cómo ser integrante activo de un equipo que se complementa basado en el respeto mutuo y la valoración de la diversidad t el pluralismo?
- ❖ ¿Dónde comenzar a cargar nuestras baterías y como seguir haciéndolo para mantener el impulso de aprender, evolucionar y perfeccionarnos?

Para poder realmente practicar el liderazgo hay que hacerlo de adentro hacia afuera en cuatro niveles<sup>119</sup>:

---

<sup>118</sup> Thomas, Dan. (1996). El sentido de los negocios. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

<sup>119</sup> Stephen R. Covey. (1993). El Liderazgo Centrado en Principios. Paidós

- ❖ Personal (mi relación conmigo mismo)
- ❖ Interpersonal (mis relaciones e interacciones con los demás)
- ❖ Gerencial (mi responsabilidad de hacer que los otros lleven a cabo determinada tarea)
- ❖ Organizacional (mi necesidad de organizar a las personas: agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ellos)

Hay que aprender a comunicar, cooperar, obrar con y a través de otros, ser flexibles y adaptarse a la situación humana y a las necesidades de los demás. Hay que tener tres roles al principio: el de productor, el de administrador y el de líder:

- ❖ ¿Dónde estamos? = se concentra en la importancia de reunir y diagnosticar los datos de la realidad
- ❖ ¿A donde queremos ir? = tiene que ver con clarificar los valores y escoger las metas
- ❖ ¿Cómo llegar hasta allí? = implica generar y evaluar alternativas, tomar una decisión y planificar los pasos prácticos para implementarla
- ❖ ¿Cómo saber que hemos llegado? = implica establecer criterios o normas para medir, observar y discernir nuestro avance hacia nuestros objetivos o metas

Meta-liderazgo: se refiere a la visión y a ser responsable, a lo que a usted se ha confiado como líder y como administrador

Macro-liderazgo: engloba los objetivos estratégicos y su manera de organizar una estructura y unos sistemas; establece procesos para alcanzar esos objetivos

Micro-liderazgo: se refiere a las relaciones, a la creación de cuentas bancarias emocionales que le den a usted una autoridad legítima sobre la gente, de modo que esta decida seguirlo y se alinee con su visión o misión.

Se crea una empresa para bienestar económico (para servir a fines económicos, el sustento de las personas proviene de su empleo); para calidad de vida; para la aceptación y el amor (las personas tienen la necesidad de pertenecer y ser aceptadas, y de unirse unas a otras); por estímulo y crecimiento de cada individuo; por finalidad y significado (colaborar en algo que sea importante); por justicia y oportunidades; por una vida equilibrada.

#### 4.4 Autoadministración y Administración

La autoadministración se considera importante para este trabajo de tesis debido a que es la forma en que cada uno de nosotros administra su tiempo, su espacio y sus facultades para poder emprender con éxito, así mismo la forma en cómo se interactúa con los demás.

Autoadministración, es una palabra compuesta por una palabra compuesta y un prefijo.

- ❖ El prefijo auto, para definir por uno mismo
  
- ❖ La palabra administración también está compuesta, por el prefijo *ad*, hacia y con *ministratio*, que proviene de *minister*, compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación, por lo tanto la administración se definiría como aquella función humana que se encuentra subordinada a las necesidades de quien lo demanda. Y el administrador es la persona que protagoniza subordinadamente, presta sus servicios, está a las órdenes y demandas del patrón<sup>120</sup>.

---

<sup>120</sup> Reyes Ponce, Agustín. (1992). Administración Moderna. México. Limusa.

La palabra administración tiene varios significados según el autor consultado:

- ❖ Es una ciencia social y universal con el fin de desarrollar modelos así como métodos generales que permitan a las organizaciones entender su medio ambiente y el logro de sus objetivos<sup>121</sup>.
- ❖ Es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro<sup>122</sup>.
- ❖ Como el proceso de diseñar y mantener un ambiente de trabajo con eficiencia en las metas definidas<sup>123</sup>, de planear, organizar, liderar, controlar el trabajo de los integrantes de una empresa<sup>124</sup>

Para este trabajo definiremos administración como, capacidad humana para coordinar los recursos necesarios dentro y fuera de una organización, para lograr los objetivos satisfactoriamente.

Una persona que realiza una función por su mismo es autosuficiente, pero desde el momento que comienza a delegar a otros, funciones, coordina esfuerzos, mide resultados y determina estrategias de desarrollo se convierte en administrador.

En las antiguas civilizaciones no existía la palabra administración pero las llevaban a cabo en prácticas, ellos explotaron aspectos propios físicos como la fuerza bruta, el carisma, la inteligencia, la experiencia, el linaje y también herramientas externas como las condiciones geográficas, la comunicación con otros pueblos (negociación), todo esto aunado al desarrollo de planeación, organización, dirección y control para su beneficio.

---

<sup>121</sup> Fernández Arenas, José Antonio. (1983) Principios Administrativos. México. Diana

<sup>122</sup> Chiavenato, Adalberto. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. McGraw Hill.

<sup>123</sup> Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2012). Administración una perspectiva global. México. McGraw Hill

<sup>124</sup> Claude S. George Jr. (1981). Historia del Pensamiento Administrativo. Prentice-Hall International

#### 4.4.1 Conocimiento, saber y saber-hacer

Cada uno de nosotros tenemos un distinto estilo de aprendizaje basándonos en la forma que preferimos asimilar la información, esto se denomina VAKOG<sup>125</sup> (visual, auditivo, kinestésicas, olfativo y gustativo) todos tenemos cada una de ellas, pero preferimos una sobre las demás. También las diferentes personalidades influyen en la forma de comunicarnos, percibir e interactuar.

- ❖ El analizador
- ❖ El socializador
- ❖ El promotor
- ❖ El controlador

Lo que nos une como emprendedores es a hablar el mismo lenguaje y querer escribir un plan de negocio exitoso es la pasión, la pericia y el conocimiento que tenemos de algo que sabemos es funcional o lo va a ser.

#### 4.4.2 Procesos creativos y de aprendizaje

Este tema es fundamental debido a que los emprendedores llevan a cabo con conciencia o sin ella un proceso creativo para desarrollar un servicio o producto novedoso, esto lo hacen por medio de la imaginación ya que al observar lo que hay, lo que se puede mejorar y lo que podría funcionar se crea una imagen en su mente que es constantemente alimentada con la información recabada ya sea de lo que se conoce, la observación de la metodología de la producción, el desarrollo de ciertas habilidades poseídas que se pueden explotar, la creación de algo nuevo que se percibe puede ser para satisfacer alguna necesidad propia o colectiva, así como crear una necesidad y satisfacerla, mejoras en la forma de presentar o vender el servicio o producto, etcétera.

---

<sup>125</sup> Stephen Covey. (2009). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. España. Paídos Ibérica, S.A. de C.V.

Creativo, es la persona que tiene la facilidad de crear, la palabra crear viene del verbo latín *creare* que significa, engendrar, producir. Es la concepción desde la nada, o la producción de algo que aún no existe.

El hombre por lo general, para crear parte de algo anterior existente ya sea una idea, imagen o acción, así que la creatividad del hombre es más bien la recreación de algo de forma diferente, nueva y original materiales, ideas, símbolos, colores, formas, sonidos, movimientos, entre otras, conformando así productos y significados que antes no existían, pero existen otras personas que tienen este pensamiento creativo de la nada y a estos los conocemos como inventores o genios. Pero es por medio de la creatividad que el ser humano puede desarrollarse como empresario ya que el potencial creador se despliega o se inhibe dependiendo del ambiente social en el que se desempeñe la persona.

La palabra genio tiene una base indoeuropea *gen* producir, generar, lo cual es muy ligado a la palabra crear, pero la usamos para definir a una persona que tiene una inteligencia excepcional. De esta se deriva la palabra ingenio lo cual es la habilidad de inventar, idear, crear.

En las personas más creativas o que están más asociadas con esta habilidad se observa que tienen rasgos parecidos y se pueden distinguir por medio de su estabilidad mental ya que al no tenerla se observa la ansiedad, depresión, recelo, o una neurosis, a lo que se les relaciona con la locura. Pero la locura en las personas creativas es simplemente el rechazo a un determinado comportamiento, o la forma de actuar frente a los problemas, también se relaciona con la “falta de razón o razonamiento” pero esto es debido a que muchos emprendedores usan más sus emociones al tomar decisiones o la lógica.

Otras cosas que tienen en común las personas creativas es: confianza en si mismo (la mayoría de los casos), valentía, flexibilidad mental, alta capacidad de

asociación, perceptivos e intuitivos, imaginación, críticos, curiosidad intelectual, soltura, entusiasmo, tenacidad.

Cada una de estos elementos es lo que tiene también un emprendedor que comienza y para que pueda desarrollarlo es necesario actualizarse, romper paradigmas y nadar contra corriente, ya que no faltara la critica, la falta de comprensión, y la soledad en los primeros años de emprendedor. Pero debe comprender el emprendedor que entrar a un trance creativo o tener inspiración es la respuesta al problema sin pensar con ahínco en el. Y nada tiene que ver el coeficiente intelectual con la creatividad en la inteligencia.

Aprendizaje, es el proceso por el cual se adquieren o modifican habilidades, destrezas, conocimientos, conductas o valores como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el razonamiento y la observación. Es una habilidad mental que tiene el ser humano al adquirir, procesar, comprender, y aplicar una información que nos ha sido enseñada, nos sirve para adaptarnos motora e intelectualmente al medio en el que vivimos por medio de una modificación de la conducta.

Por lo tanto el proceso creativo y de aprendizaje en los negocios es la habilidad que debe de considerar y ejercitar el emprendedor para crear algo nuevo, novedoso y funcional como producto o servicio ya que es la base el negocio, también debe de desarrollarla debido a que al ser creativo en las demás áreas del negocio da como resultado una empresa consolidada y optimista sin ser una falacia ni manipular los estados financieros, ya que la creatividad también sirve para resolver problemas, y ver desde otra forma las estrategias a llevar a cabo en la toma de decisiones.

#### 4.4.3 Decisiones con razones objetivas

Este tema hablara acerca de la toma de decisiones eficiente debido a que para poder tomarlas o siquiera pensarlas hay que tener razones o argumentos buenos y objetivos para que pueda realmente ser una alternativa valiosa para la empresa.

Una decisión es la determinación, resolución que se toma o se da de una cosa dudosa, producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo, grupo de personas u organizaciones.

Las decisiones pueden ser influenciadas por factores fantasiosos, creencias de algún tipo, pero todas ellas son alternativas disponibles para el sujeto que va a tomar un criterio y aplicarlo.

Las decisiones deben de ser razonadas en un negocio debido a que las situaciones tienen que ser premeditadas y conceptualizadas de diferentes formas para poder llegar a la solución más apta posible y con pocas pérdidas.

#### 4.4.4 Inteligencia emocional y resiliencia

La inteligencia emocional es un tema que los emprendedores deben de conocer y llevar a cabo a la perfección porque es la expresión emocional para la supervivencia y adaptación de los seres vivos,

La región más primitiva del cerebro es el tronco encefálico, que regula las funciones vitales básicas, como la respiración o el metabolismo, y lo compartimos con todas aquellas especies que disponen de sistema nervioso, aunque sea muy rudimentario. De este cerebro primitivo emergieron los centros emocionales que, millones de años más tarde, dieron lugar al cerebro pensante: el neo-córtex. El hecho de que el cerebro

emocional sea muy anterior al racional y que éste sea una derivación de aquél, revela con claridad las auténticas relaciones existentes entre el pensamiento y el sentimiento. El neocórtex permite un aumento de la sutileza y la complejidad de la vida emocional, aunque no gobierna la totalidad de la vida emocional porque, en estos asuntos, delega su cometido en el sistema límbico. Esto es lo que confiere a los centros de la emoción un poder extraordinario para influir en el funcionamiento global del cerebro, incluyendo a los centros del pensamiento.<sup>126</sup>

Es muy importante enfocar tu resiliencia y valor en los problemas a los que te enfrentas en tu negocio, pero no debes de ser duro con las demás personas que te rodean.

#### 4.4.5 Trabajo en equipo

El emprendedor debe saber motivarse y motivar a los demás de acuerdo a lo que espera de ellos y de acuerdo también a la visión y misión que tenga para el negocio. Debe incluir la capacitación y actualización propia y del equipo de trabajo (colaboradores).

El emprendedor debe aprender a delegar el trabajo, es por esto que es importante la preparación del todo el equipo. La palabra delegar tiene su origen en el vocablo latino *delegaré*, nombra a la acción de encomendar o comisionar algo a otra persona, esta representa a la persona o empresa es el delegado, debido a esto hay que rodearnos de un buen equipo de trabajo para poder confiarle la tarea requerida y saber que representara bien al negocio. Delegar según Ricardo Shahin, consultor y conferencista profesional, es ordenar en consciencia y con consciencia sabiendo qué quiero de regreso. Y para delegar hay que tener objetivos claros y marcar los puntos de control.

---

<sup>126</sup> Goldman, Daniel. (2007) Inteligencia Emocional. México. Zeta

El trabajo en equipo influye positivamente en las personas relacionadas debido a que al haber compañerismo se dan mejores resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas encomendadas, esto pasa siempre y cuando en la empresa se fomente un ambiente de armonía, trabajo y amistad para tener solidaridad y sentido de permanencia al grupo.

La motivación en los equipos de trabajo es fundamental porque este es el énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando el impulso necesario para realizar la acción, es como la chispa que debe encender el emprendedor en sus colaboradores para incitarlos a realizar las cosas y se sientan unidos a la empresa.

Existen variables motivacionales como: energética, esta activa la conducta; direccionales, regulan y orientan la actividad y mixtas, son las que integran la conducta activa y la dirección creando un doble efecto de intensidad. Se dividen en intrínsecos (aceptación, autonomía, propósito, curiosidad, alimentación, honor, familia, posición social, poder, idealismo, etcétera) y extrínsecos (dinero, viajes, coche, horarios, cenas, bienes materiales).

El emprendedor atraerá a su empresa a personas como el o ella debido a que atraemos lo que somos en esencia y valores, es por esto que hay que observarnos muy bien para ver que somos o en que creemos ya que eso dirá lo que es y será la empresa.

El emprendedor debe saber que habilidades buscar en una persona que ocupara un puesto en su negocio, según un reportaje de la revista *Alto Nivel*<sup>127</sup>, en este estudio se analizaron 800mil vacantes de la pagina OCC, las principales son idioma inglés, manejo de office, habilidades con ventas, computación y atención a

---

<sup>127</sup> Fuentes Pacheco, Mónica I. (febrero 2014) Las 10 habilidades más buscadas al contratar. Revista Alto Nivel [en línea] Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/40802-las-10-habilidades-mas-buscadas-al-contratar.html>

clientes. Las cuales considero son de suma importancia porque al tener cada una de estas se puede desempeñar en varias áreas ya que al inicio de cualquier negocio se necesita más que especialistas en una sola área saber y poder manejar diferentes áreas.

El rol del emprendedor dentro del equipo de trabajo es de líder, debe inspirar, no dar miedo, fomentar el respeto, los valores y el optimismo. Cada día nuevo para el emprendedor en su negocio es un nuevo reto para mantenerla viva por medio de tus habilidades y capacidades que ejerzas como líder.

El modelo tradicional basado en la prestación en forma subordinada de servicios a cambio de una contraprestación salarial define roles claramente diferenciados entre patrones y trabajadores. Los primeros dirigen, organizan y disciplinan, con todas las potestades y responsabilidades que esas actividades conllevan; los trabajadores deben ejecutar las tareas conforme a los requerimientos establecidos, con calidad, orden Y disciplina; los bienes o servicios producidos son patrimonio del patrón, y el trabajador recibe un salario por sus servicios.<sup>128</sup>

Por lo tanto, el emprendedor en un equipo de trabajo debe tener liderazgo, honradez y firmeza. Él será el encargado de llevar a la práctica las decisiones y propuestas, así como la organización del plan para influir en los demás en la realización de un trabajo unido y eficaz. Un líder es quien guía su equipo de trabajo hacia un objetivo en común.

#### 4.5 Comunicación eficaz

La comunicación eficaz hay que verla como la manera de comunicarnos adecuadamente por medio de ademanes, tono de voz, volumen, postura e imagen personal.

---

<sup>128</sup> Madrigal Torres, Berta Ermila. (2009). Habilidades Directivas. México. McGraw Hill

Comunicación<sup>129</sup> según el diccionario es la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor; el comunicar es descubrir, manifestar o hacer saber a alguien algo.

La comunicación de la que se va a hablar en este apartado es de la comunicación oral, debido a que el emprendedor tiene que tener una buena oratoria para poder presentar su plan de negocios y para poder transmitir sus ideas a las demás personas que se unan al negocio y a los clientes. Debe ser convincente, seguro, y eficaz para hacer presentaciones orales.

Otro tipo de comunicación que le compete al emprendedor es la comunicación escrita ya que el plan de negocio debe de ser por escrito para plasmar sus ideas con una buena redacción y ortografía.

Y la última comunicación que también le interesa al emprendedor es la comunicación no verbal o sea la imagen que debe cuidar el futuro empresario, para que este acorde en la forma en cómo lo ven los demás, ya que la primera impresión es por la vista y es la forma en que nos damos a conocer y nos juzgan.

## Conclusión

Necesitamos un cambio de paradigma para poder comprender que no es solo números un plan de negocios, sino que debemos tener los elementos internos y externos para poder ser personas que se preocupen por su libertad y no quedarse atados a un sitio que no les gusta o no les beneficia como quisieran; hay que tener disciplina para poder llevar a cabo el plan que queremos desarrollar y vivir nuestra vida como la queremos vivir no simplemente conformarnos con lo que sabes hacer sino también ponerle lo que nos apasiona.

---

<sup>129</sup> Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

## 5. Caso Práctico

El plan de negocio que se llevara a cabo en este trabajo de tesis es el de un despacho de consultoría y capacitación en las habilidades y destrezas que requiere el emprendedor para implementar un nuevo negocio o convertirse en mejor empresario.

### Descripción de la empresa

#### Objetivo

Dar un servicio de calidad orientado a atender las necesidades individuales de los clientes proporcionando habilidades y destrezas eficientes para los diferentes aspectos de su vida y así alcanzar sus metas; en la empresa habrá un ambiente de solidaridad y responsabilidad con cada cliente interno y externo; se darán charlas, conferencias y capacitación a todo nuestro personal para poder cumplir con las actualizaciones y la eficiencia que nos garantizará el cumplimiento de sus objetivos, así como el compromiso que va a lograr cada persona que se proponga conseguir, ya que estará en un nivel de captación de objetivos después de cada sesión con nosotros.

#### Principios y Valores

Los principios y valores que tenemos son el conjunto de las relaciones en las actividades, con los clientes y proveedores.

Confianza: porque es el vigor que debe tener cada persona para forjar

Fraternidad: colaboramos con igualdad entre nosotros para sumar esfuerzos y multiplicar los logros

Integridad: porque somos personas rectas al hacer y actuar

Liderazgo: porque tenemos el valentía para forjarnos día a día en la excelencia

Pasión: porque amamos lo que hacemos

Responsabilidad: porque reconocemos nuestros errores para superarlos

Servicio: porque nos entregamos en cada servicio ofrecido

Misión

Transformar e inspirar vidas para servir y cumplir las necesidades del mundo, así como dejar huella permanente en cada individuo que busque su desarrollo.

Visión

Somos una empresa líder e innovadora en el desarrollo humano con nuestros clientes internos y externos, que mira hacia el futuro.

Localización geográfica

Para empezar la empresa se debe de llamar la atención comenzando por internet, ya sea en redes sociales, página web o blog. Después hay que buscar el lugar estratégico para llegar al cliente de forma más real, ya sea en una oficina propia, rentada, espacio rentado, oficina virtual. Sin embargo, para este fin se hizo un estudio de la mejor zona para implementar el negocio y es la col Nápoles debido a la gran afluencia de gente que trabaja, transita y vive en esa zona.

Organigrama

Al iniciar la empresa se crea un organigrama para saber qué es lo necesita el emprendedor y las áreas funcionales que debe de contemplar así como el manejo de las jerarquías, pero el comienza haciendo todo y después delega, ya que es muy importante que conozca toda la empresa<sup>130</sup>.

---

<sup>130</sup> En este organigrama no se desglosa cada puesto debido a que se muestran las áreas que debe de llevar el negocio, al ser ocupadas cada una de ellas por el emprendedor hasta poder asignar a los propios directores de cada área en específico.



Fuente: Elaboración propia basada en el apartado 3.2.3. de esta tesis<sup>131</sup>

Sin embargo como se puede ver en el mapa es un tipo de organigrama funcional debido a que agrupa a los directores y empleados de acuerdo al su experiencia y conocimientos.

## Legalidades

En un negocio de consultoría se debe de patentar la marca, los manuales por derecho de autor y tener siempre actualizado y vigente el número de registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para poder avalar las capacitaciones ante esta secretaría y tenga más valor curricular el curso.

Se harán contratos para los proveedores de material publicitario, página web, y algunos clientes que contraten el servicio, así como para los futuros empleados que sean contratados.

Este negocio se constituirá en un año como Sociedad Civil, debido a que no requiere de un capital social, mientras será promovido como persona física con actividad empresarial.

<sup>131</sup> Foto usada de internet con titulo hombre orquesta

Operaciones y riesgos, circunstancias que existen para que tener éxito en el proyecto:

Cada vez hay más gente motivada para emprender así como actualizarse en temas empresariales y de realización personal que le darán un plus en la sociedad y un mejor manejo de la economía al país.

En México, las pymes constituyen el 99.8% de empresas, el 72% del empleo y contribuyen con un 52% del PIB<sup>132</sup>. De estos emprendedores recientes solo el 2.22% son personas que tienen un nivel de educación medio superior y superior<sup>133</sup>. De las empresas creadas recientemente solo el .03% se dedican a los servicios educativos y un .27% a esparcimiento, culturales y deportivos y otros servicios<sup>134</sup>.

Los riesgos de un negocio de servicio de capacitación y consultoría son:

Riesgo 1: Falta de clientes

Solución: Dar a conocer la empresa por medio de una campaña publicitaria relacionada al tipo de cliente al que se quiere llegar, crear campañas de educación o talleres en las diferentes escuelas, empresas y comunidades.

Riesgo 2: Falta de personal

Solución: Se puede contratar pasantes de las carreras de contabilidad, mercadotecnia, derecho y economía para capacitarlos, para esto la empresa deberá de crear alianzas con las diferentes universidades públicas y privadas.

Riesgo 3: Falta de infraestructura

Solución: Buscar financiamientos en las distintas dependencias, así como patrocinadores

---

<sup>132</sup> <http://www.inegi.org.mx/>

<sup>133</sup> <http://www.inegi.org.mx/>

<sup>134</sup> <http://www.inegi.org.mx/>

## Análisis de mercado

En este análisis de mercado se reviso la pagina de INEGI para revisar datos acerca de la edad en la las personas en México comienzan a emprender o ya son emprendedores, y se encontró que la mayoría de estas personas no tuvieron una educación relacionada o fue nula para poder operar un negocio, es por esto que las personas que podrían estar interesadas son desde los 14 años hasta los 65, siendo del mercado más grande de los 25 a los 35. Pero también considero que es de suma importancia enseñar a los pequeños desde que comienzan la primaria comenzar a vincularlos con las finanzas.

<p>¿Cuál es la Necesidad que cubres?</p>	<p>Necesidad de formación vinculada al buen desempeño en sus actividades profesionales</p> <p>Necesidades de seguridad vinculada al fortalecimiento de las capacidades mentales y eficientes</p> <p>Necesidades de reconocimiento, está vinculada a la reafirmación personal y social, es decir, tener una revalorización en los diferentes grupos de los que forma parte</p> <p>Necesidades de auto-superación, es la realización de las expectativas y logros alcanzados y consolidados</p> <p>Orientar a la gente en sus proyectos de negocios, empresariales e individuales para un mejor desempeño social</p>	<p>¿Quién es el Cliente? (Mercado meta)</p>	<p>Es una persona de entre 18 y 35 años aproximadamente que le motive desarrollarse intelectualmente y actualizarse en temas empresariales y de realización personal, así como la creación de su negocio propio.</p>
--	--	---	--

Fuente: Ejemplo basado en el apartado 3.4.2 de esta tesis

Al indagar acerca de de los consumidores de estos servicios se ha notado que se encuentran la mayoría en las universidades, en las empresas trabajando sin ser realmente lo que les gustaría hacer de su vida.

También se encontró que para llegar a estas personas hay que usar medios publicitarios como: revistas, página web, tener presencia en redes sociales, en expos, y con las alianzas que se puedan hacer con diversas marcas de emprendedores.

### Pronóstico de ventas proforma

Tomando en cuenta que existen muchas empresas capacitadoras en el país que no están reguladas en precios de ventas, se tomaran en cuenta otros factores para definir los costos como el costo beneficio de la nueva empresa.

Concepto	Anual					Total
	1	2	3	4	5	
Curso Plan de negocios	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	\$6,000	
Ventas estimadas	4	4	4	4	4	
Ingresos por ventas	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$24,000	\$120,000
Curso Oratoria y Negocios	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	
Ventas estimadas	12	12	12	12	12	
Ingresos por ventas	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$72,000
Curso Imagen empresarial	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	
Ventas estimadas	12	12	12	12	12	
Ingresos por ventas	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$72,000
Curso Protege tu empresa	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	
Ventas estimadas	12	12	12	12	12	
Ingresos por ventas	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$72,000
Curso Derecho mercantil	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	
Ventas estimadas	12	12	12	12	12	
Ingresos por ventas	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$72,000
Curso Derecho fiscal	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	
Ventas estimadas	12	12	12	12	12	
Ingresos por ventas	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$72,000
Curso Negociación y ventas	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	
Ventas estimadas	12	12	12	12	12	
Ingresos por ventas	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$14,400	\$72,000
Curso Oratoria y Liderazgo para niños	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	
Ventas estimadas	10	10	10	10	10	
Ingresos por ventas	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$90,000
Curso Oratoria y Negocios para niños	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	\$1,800	
Ventas estimadas	10	10	10	10	10	
Ingresos por ventas	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$18,000	\$90,000
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>\$146,400</b>	<b>\$146,400</b>	<b>\$146,400</b>	<b>\$146,400</b>	<b>\$146,400</b>	<b>\$732,000</b>

Fuente: Elaboración propia basada en una empresa de servicios en operación

## Análisis de FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Aprovechar la competitividad para adquirir mayor prestigio	Dar una alta calidad en los servicios desarrollados con programas de capacitación
Debilidades	Realizar investigaciones para ofrecer los servicios a diferentes empresas	Realizar visitas a diferentes empresas para promocionar nuestros servicios Realizar análisis del crecimiento continuo de la empresa

Fuente: Elaboración propia basada en una empresa de servicios en operación

## Estructura financiera y contabilidad

En la estructura financiera de la empresa se llevaran a cabo los análisis de:

PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO FINANCIERO											
MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	
58,500	104,300	130,100	200,000	253,600	301,700	364,400	401,100	462,800	526,500	603,200	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	
24,800	24,800	24,800	24,800	24,800	24,800	24,800	24,800	24,800	24,800	24,800	
16,500	16,500	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	21,600	
15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	
10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
-	-	10,800	19,100	22,600	30,000	34,000	38,000	42,000	45,000	48,000	
<b>79,200</b>	<b>79,200</b>	<b>95,100</b>	<b>103,400</b>	<b>106,900</b>	<b>114,300</b>	<b>118,300</b>	<b>122,300</b>	<b>126,300</b>	<b>129,300</b>	<b>132,300</b>	
100,000	70,000	115,000	95,000	85,000	65,000	20,000	32,000	42,000	32,000	25,000	
25,000	35,000	50,000	62,000	70,000	112,000	135,000	152,000	148,000	174,000	192,000	
<b>125,000</b>	<b>105,000</b>	<b>165,000</b>	<b>157,000</b>	<b>155,000</b>	<b>177,000</b>	<b>155,000</b>	<b>184,000</b>	<b>190,000</b>	<b>206,000</b>	<b>217,000</b>	
104,300	130,100	200,000	253,600	301,700	364,400	401,100	462,800	526,500	603,200	687,900	

Fuente: Elaboración propia basada en una empresa de servicios en operación

Estado de resultados proforma: INGRESOS – EGRESOS = UTILIDAD

CONCEPTO	AÑO					Total
	1	2	3	4	5	
(+) Ingresos por Ventas	\$146,400.00	\$146,400.00	\$146,400.00	\$146,400.00	\$146,400.00	\$ 732,000.00
(-) Devoluciones y bonificaciones	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 482,000.00
(=) Ventas netas						<b>\$1,214,000.00</b>
(-) Costo de Ventas	\$ 37,500.00	\$ 37,500.00	\$ 37,500.00	\$ 37,500.00	\$ 37,500.00	\$ 187,500.00
(=) Utilidad bruta						<b>\$1,026,500.00</b>
(-) Gastos de operación	\$151,680.00	\$151,680.00	\$151,680.00	\$151,680.00	\$151,680.00	\$ 758,400.00
(-) Gastos de venta	\$ 44,700.00	\$ 44,700.00	\$ 44,700.00	\$ 44,700.00	\$ 44,700.00	\$ 223,500.00
(-) Gastos de administración	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 100,000.00
(-) Depreciación						\$ -
(=) Utilidad de Operación						<b>\$ 55,400.00</b>
(-) Otros Gastos	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 50,000.00
(+) Otros Ingresos	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 150,000.00
(=) Utilidad antes de ISR						<b>\$ 100,000.00</b>
(-) Impuesto Base	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.15	\$ 0.75
(=) Utilidad neta						<b>\$ 207,100.00</b>
<b>Utilidad Neta Generada Durante las Operaciones del Proyecto</b>						<b>\$5,286,400.75</b>

Fuente: Elaboración propia basada en una empresa de servicios en operación

La moda es la ciencia de las apariencias, y nos inspira el deseo de parecer y no de ser. Edwin Hubbell Chapin

## 6. Consideraciones finales

La hipótesis que guió esta tesis es: Un emprendedor es capaz de ejecutar el plan estratégico si adquiere habilidades básicas de dirección, conocimientos contables y jurídicos instrumentados mediante una racionalidad emprendedora, entonces aumenta la viabilidad del negocio y la vigencia en el mundo práctico, lo que convierte en una fuente de autoempleo.

Ya que de las empresas constituidas en México solo el .42% son formales por lo que es importante considerar hacer las cosas legalmente correctas cómo se menciono en el capítulo 3.

La hipótesis se comprobó con el caso práctico mostrado en el capítulo 5, en el que se muestra el plan de negocios diseñado y en forma, pero debido a la experiencia analizada en este tema cabe comentar que todo plan negocios debe ser reforzado con las habilidades marcadas en el capítulo 4, ya que son fundamentales para que que el emprendedor pueda poner en acción su idea y esta tenga éxito.

Para concluir este trabajo de tesis citare una frase, *El éxito engendra el éxito*, debido a que si se comienza con pequeños logros desde muy jóvenes se conduce por inercia a muchas más victorias, porque esto demuestra que cuando una persona confía en sí misma y logra algo o tiene un éxito por mínimo que pueda ser este se siente con una mayor confianza de poder crear algo más grande a lo que concluyo, por ejemplo a los vendedores se les enseña que el mejor momento para hacer una venta es justamente el momento inmediato de haber realizado otra. Tiene que ver también con la energía que siente nuestro cuerpo al haber logrado algo ya sea esperado o inesperado.

Todo emprendedor se constituye a si mismo por medio de la superación personal continua, el ingenio que tenga ya que esto le da un plus al ver mucho más allá de las cosas, debe ser un aventurero empedernido y siempre querer ir más allá de las cosas, no dejarse limitar por los miedos y sostenerse a pesar de las dificultades que pueda tener.

El tema del Plan de Negocios y las Habilidades el Emprendedor es indispensable para la sustentante, conocer como contadora por el hecho de que al crear y analizar la información financiera para la toma de decisiones de los negocios y empresas constituidas, es fundamental darnos cuenta de la importancia de cada rubro para poder distinguir la verdadera situación de la empresa y ver que como se puede hacer más rentable de acuerdo al giro seleccionado por el emprendedor.

Según datos estadísticos de la Secretaria de Economía y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México se crean 400,000 pequeñas y micro empresas al año, de las cuales el 40% cierran antes de los 5 años de vida, lo cual es muy lamentable ya que las empresas nuevas generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y el 72% de los empleos en el país.

Es por esto que el primer paso para la construcción de un negocio es el planteamiento de la estrategia y las competencias que debe desarrollar el emprendedor para poder proyectar lo que se quiere lograr con lo que le gusta, le apasiona y conoce.

El plan debe tener como lo vimos a lo largo de este trabajo:

- ❖ Misión, Visión y Valores
- ❖ Localización de la empresa o geo-marketing
- ❖ Definición del organigrama
- ❖ Tipo de empresa o sociedad a consolidar
- ❖ Análisis del mercado y FODA de la competencia, análisis proforma de ventas

- ❖ Presupuestos proforma de inversión y financiamiento
- ❖ Presupuestos proforma de costos y gastos
- ❖ Análisis del punto de equilibrio

El emprendedor debe detenerse y preguntarse cada mes ¿Éste es el negocio que tenía en mente?, debe hacer que su negocio tenga proyección por medio de objetivos claros, medibles, alcanzables, estratégicos y realistas, debe de estar preparado y actualizado así como su equipo, y pensar siempre en cubrir las necesidades del cliente. Es por todo esto que debemos, *Reinventar lo que estamos haciendo. John Naisbitt*

Pero para crear un negocio no basta con un plan bien definido y que se vea bien, falta que el emprendedor sea realmente un emprendedor y se haya iniciado en el *emprendedurismo* por medio de elementos internos, las habilidades que tiene que desarrollar para afrontarlo como son: liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, motivación, inteligencia emocional, pasión, compromiso, disciplina, organización, redacción y comunicación.

Esto al unirlo con el plan de negocio fortalece al emprendedor para que alcance su meta (tener un negocio estable y sano perdurable), es por esto que se dice que el emprendedor nace no se hace, Los principios pueden enseñarse, pero la ejecución, las habilidades y la personalidad no. Hay un gran dicho que afirma que *la genética carga la pistola y el ambiente aprieta el gatillo*, yo considero que se hace ya que a pesar de que nacemos con estas herramientas no sabemos usarlas y las descuidamos sin saber siquiera que podemos sacarle provecho al actualizarlas para nuestro desarrollo profesional.

Otro dato interesante en México, es que el 65% de las nuevas empresas desaparece antes de cumplir dos años de operaciones; de esta cifra, 66% fracasa por falta de capacitación adecuada y oportuna. Este dato, fue publicado por Isaías Morales Nájjar en el documento *Las Pymes en México*.

No basta tener buenas ideas, sino que se requiere de una preparación en áreas clave como administración, mercadotecnia y ventas; pero fundamentalmente, una firmeza moral y emocional. Para dar el primer paso en esta carrera de resistencia, hay que considerar igual de importante una preparación personal, sentimental, intelectual y familiar, para enfrentar los retos.

El primer análisis personal debe aparecer desde la época de emprendimiento. *Ser desempleado no significa estar desocupado*, advierte Ricardo Shahin, coach y director general de CIR México.

Hay muchos errores que el emprendedor puede cometer o dejarse llevar como, los mencionados por Rigoberto Acosta, coach y director general de Coach Latinoamérica:

- ❖ Mala actitud. El emprendedor se siente pequeño, sus acciones son de corto alcance y carece de una certidumbre acerca del futuro de su negocio
- ❖ Falta de disciplina y enfoque. Si el dueño es desordenado, los resultados serán pobres
- ❖ Falta de capacitación para el empresario. El dueño debe prepararse si quiere hacer crecer su negocio
- ❖ Soledad a pesar de tener un equipo
- ❖ *Emborracharse* de éxito

El emprendedor es la persona que debe de disponer de gran energía al comenzar un proyecto ya que habrán dificultades y muchas razones para no querer superarlas, pero es por esto que debe de contar con suficiente energía física y mental, ser aventurero e innovador, sin perder el sentido crítico para evaluar, todo esto para no dejarse abatir ante el primer, segundo o tercer tropiezo, esto se consigue con la pasión que tengamos a lo que realicemos ya que será el motor

que nos impulsará para llegar a la meta. Sin dejar de largo que habrán críticas, obstáculos dentro de nuestro propio círculo social y familiar, debemos de aprender a escuchar y aprender de todo pero no dejándonos llevar por lo que dicen los demás.

También debe de disfrutar los desafíos, el sentir estrés ya que habrán situaciones de cambios y riesgos en los que tendrá que combatir consigo mismo para vencer las crisis y generar resultados exitosos.

Las diversas teorías que existen sobre los líderes y la génesis de su desarrollo, son acerca la génesis propia del emprendedor. Los diversos argumentos dedicados al análisis de los líderes y sus características sugieren que la existencia de un líder responde a la validación que este pueda tener por parte del medio. En cambio, el emprendedor es un tipo de ser que no depende de la validación que exista en el medio de si mismo, sino que depende de otras características que muchas veces concuerdan con la personalidad del líder.

Es cuanto.

Paulina Reyes Cervantes

## 7. Bibliografía

Antúnez, Marco. Cómo innovar, según Steve Jobs, *Entrepreneur*, México, Vol. 19, Núm 11, noviembre 2011, pp. 88-92

Alexy, O.T., Block, J.H., Sander, P. y Ter Wal, A.L.J. (2011). Social capital of venture capitalists and start-up funding. *Small Business Economics*. (Junio)

Anzola Rojas, Sérvulo. (2003). *La Actitud Emprendedora*. México. McGraw Hill

Barbier Kuri, Carlos. Las Franquicias en México. Modelo de Negocio Exitoso. ¿Verdadero o Falso?. CNN Expansión [en línea] 5 de marzo de 2013 [Fecha de consulta: 26 de junio de 2014]. Disponible en: <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2013/03/05/las-franquicias-en-mexico-modelo-de-negocio-exitoso-verdadero-o-falso/>

Barrow, Paul. (2001). *Cómo Preparar y Poner en Marcha Planes de negocios*. España. Gestión 2000

Bilancio, Guillermo. (2006). *Estrategia. El equilibrio entre el CAOS y el ORDEN para anticipar el futuro de la empresa*. Chile. Pearson Educación

Bygrave y Hofer. (1991). Citado por José Manuel Comeche Martínez. Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo, Capítulo 67, Universidad de Valencia, España, 2004, pág. 1055.

Chambers, Harry E. and Craft, Robert. (1998). *No Fear Management, Rebuilding Trust, Performance, and Commitment in the New American Workplace*. USA. St. Lucie Press

Clara, Coria. (1995). *Los laberintos del éxito*. España. Altaya

Comeche Martínez, J. M. (2004). Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. Universidad de Valencia, España, pág. 1058

Daft, Richard I. and Marcic, Dorothy. (2011). Introducción a la Administración. México. CENGAGE Learning

Diccionario de la Real Academia Española [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [www.rae.es](http://www.rae.es)

Diccionario Economía. [en línea] [Fecha de consulta: 26 de junio de 2014]. Disponible en: [http://www.economia.com/diccionario/F/FACTORES\\_DE\\_PRODUCION.htm](http://www.economia.com/diccionario/F/FACTORES_DE_PRODUCION.htm)

Dixon, Rob. (2002). The Management Task. Gran Bretaña. The Institute of Management. Butterworth Heinemann

DuBrin, Andrew J. (2009). Essentials of Management. Canada. South-Western

Flores Guzmán, José Antonio y Plazas Galindo, Raúl. (1998). El Hombre y su Huella. México. Grupo Editorial Norma Educativa

Franklin, Enrique. (2004). Organización de Empresas. México. Mc Graw Hill.

Fullola I. Pericot, Josep Maria; Nadal Lorenzo, Jordi. (2005). Introducción a la Prehistoria: La evolución de la cultura humana. España. UOC (Universidad Oberta de Catalunya)

García Fuentes, Marisol. Los números de tu negocio. *Entrepreneur*, México, Vol. 20, Núm. 05, mayo 2012, pp.34-36

Gómez Lara, Cipriano. (2002). Teoría General del Proceso. México. Oxford University Press

Gomez Navarro, José Luis; Gárgari Gómez, Martha E.; González Calvet, María Teresa; López Facal, Ramón; Pastoriza Abal, José y Portuondo Pérez, Ernesto. (2004). Historia Universal. México. Pearson Addison Wesley

Gordoa, Victor. (2003). Imagología. México. Grijalbo

Guía de negocios. [en línea] [Fecha de consulta: 26 de junio de 2014]. Disponible en: <http://www.guiadenegocios.cuaed.unam.mx/moodle>

Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios. [en línea] [Fecha de consulta: 26 de junio de 2014]. Disponible en: [http://www.bna.com.ar/agro/plan\\_negocios.pdf](http://www.bna.com.ar/agro/plan_negocios.pdf)

Guthie Knapp [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: [http://www.euskalnet.net/snowsky/pags\\_web/habilidad.htm](http://www.euskalnet.net/snowsky/pags_web/habilidad.htm)

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. [en línea] [fecha de consulta: 2014-05-26] Disponible en: <http://www.impi.gob.mx>

Jones, Gareth R. and George, Jennifer M. (2009). Administración contemporánea. México. McGraw Hill

Lara, Cipriano. (2002). Teoría General del Proceso. México. Oxford University Press

Mabarak Cerecedo, Doricela. (2008). Derecho Fiscal Aplicado. México. McGraw Hill

Madrigal Torres, Berta Ermila. (2009). *Habilidades Directivas*. México. McGraw Hill

Márquez Romero, Raúl. (2008). *Lineamientos y criterios del Proceso Editorial*. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Jurídicas

Morales Castro, José Antonio y Morales Castro Arturo. (2004). *Proyectos de Inversión*. México. Gasca

Muñiz, Luis. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. España. Profit Editorial

Ocampo, Efraín. Hay que cambiar el modelo de negocios en México. *Information Week* [en línea] 23 de octubre de 2009 [Fecha de consulta: 26 de junio de 2014]. Disponible en: <http://www.informationweek.com.mx/analysis/hay-que-cambiar-el-modelo-de-negocios-en-mexico/>

Pérez, Joaquín; Jimeno, José Luis y Cerdá Emilio. (2004). *Teoría de Juegos*. España. Pearson Prentice Hall

Pinelli, María T. (2011). *¿Nace o se hace? Decodificar el ADN del emprendedor*. México. Ernest Young

Rescher, Nicholas. (1998). *La Racionalidad, Una indagación filosófica sobre la naturaleza y la justificación de la razón*. España. Tecnos.

Ripollés, M. (1995). Una propuesta de definición de entrepreneur, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Volumen 3, número 3, España, págs. 127 – 136.

Rosenberg, Jerry Martin. (2000). Diccionario de Administración y Finanzas. México. Océano/ Centrum

Sánchez, Marisa. Arma tu plan de acción, *Entrepreneur*, México, Edición Especial abril 2012, Año 20, pp.16-21

Servitje Sendra, Roberto. (2003). Bimbo, estrategia de éxito empresarial. Prince Hall

Scheifler Amézaga, Xavier. (2009). Historia del Pensamiento Económico. México. Trillas

Soto Laguerre, L. M. Los mandamientos de un Emprendedor en busca del éxito, [http://incubadora.intctel.net/articulo\\_001.htm](http://incubadora.intctel.net/articulo_001.htm)

Soto Meléndez, Ximena. Inicia con el pie derecho, *Entrepreneur*, México, Edición Especial septiembre 2009, Año 17, pp. 4-13

Thomas, Dan. (1996). El Sentido de los Negocios. México. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V

Vargas Hernández, Ivonne. Cómo hacer un plan de negocios, *Entrepreneur*, México, Edición Especial mayo 2009, Año 17, pp. 14-28

Velasco, Félix. (2007). Aprender a Elaborar un Plan de Negocios. España. Paidós

Villalobos, Jorge. Hacia un país emprendedor, *Entrepreneur*, México, Vol. 20. Número 03, marzo de 2012, pp.62-67

Wooden, John R y Carty Ray. (2006). La pirámide del éxito: contrutendo bloques para una vida mejor. Vida Publishers