



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN

**PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA
EMPREENDEDORES**

T E S I S :
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:

DAVID ISAAC GRACIA SILVA

ASESOR: M.T. REGINO QUIROZ SOLÍS

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2015



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.

- *Agradecimientos* -

Agradezco especialmente a mi gran amiga Ana Lidia ya que con su apoyo incondicional la redacción y presentación de esta tesis no hubiera sido posible hacerla en tiempo y forma.

¡Muchas Gracias!

Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por dejarme ser parte de sus filas de estudiantes y egresados que pondrán en alto el nombre de tan digna institución; Esperando no serlo por única vez.

Agradezco a la Facultad de Estudios Superiores Cuauhtitlán por prepararme para el mundo profesional que necesita universitarios talentosos que porten con orgullo el escudo de la FES-Cuauhtitlán.

Agradezco a mis padres Rómulo y Rosario por tener la suficiente paciencia y comprensión durante toda mi formación académica básica, media superior y superior.

Agradezco a mis grandes amigos que me apoyaron en todo momento, gracias a Ana Lidia, Rogelio Isaac (Cote Σ), Aldo Agustín (El Bonito), Paola y Paulina

Agradezco a mis grandes compañeros de experiencias, gracias a Juan José, Karen (Ejeica), Gaby (Gabyebria), Jonathan (Jony), Miriam (la Buru), Carlos (El Bukí), Axel (Apsel), Melo, Fernan, Alex, Gerardo (El Serio), Marco (Don Marco) y Gladys.

Agradezco a mis sobrinos por hacerme reír, enojar y perder concentración mientras redactaba. Gracias a Vania y a Christian.

Gracias a mis profesores de carrera que me enseñaron y guiaron como buenos maestros conocedores de su materia, agradezco especialmente a mi asesor Regino por su ayuda.

Agradezco a todas las personas y familiares que directamente e indirectamente contribuyeron a concluir mis estudios profesionales y otros cursos más dentro de la FES.

Agradezco a la divinidad que es aquel por quien se vive, dueño de lo cerca y lo junto, el que se crea a sí mismo, por haber colocado los elementos necesarios para concluir esta etapa de mi vida y poder iniciar otra con su serenidad, con visión clara y objetiva.

- *Dedicatoria* -

Esta tesis la quiero dedicar a todos los buenos y geniales emprendedores mexicanos pasados, presentes y futuros que contribuyen a la generación del espíritu emprendedor y a mejorar el ecosistema del emprendedor con sus grandes empresas que ayudan al crecimiento de mi nación, México.

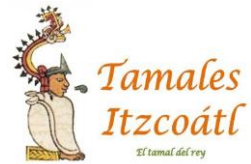


ÍNDICE

Introducción	1
Objetivos	3
Capítulo 1.- El Proceso Administrativo.....	4
1.1. Concepto de administración	5
1.1.1. <i>Desde su etimología u origen de la palabra</i>	5
1.2. Importancia de la administración	7
1.3. ¿Qué es el proceso administrativo?	8
1.4. La administración clásica y la escuela del proceso administrativo	11
1.4.1. <i>Henri Fayol (1841-1925)</i>	11
1.5. Fases, etapas y elementos del proceso administrativo	14
1.5.1. <i>Planeación</i>	17
1.5.1.1. Principios de la planeación	19
1.5.1.2. Elementos de la planeación	19
1.5.1.3. Planeación Estratégica	19
1.5.1.4. Planeación Táctica	20
1.5.1.5. Planeación Operativas	20
1.5.2. <i>Organización</i>	21
1.5.2.1. Sistemas de Organización	23
1.5.2.1.1. Lineal o Militar	23
1.5.2.1.2. Funcional o de Taylor	23
1.5.2.1.3. Organización Lineo Funcional	24
1.5.2.1.4. Organización Staff	24
1.5.3. <i>Dirección</i>	26
1.5.3.1. <i>Principios de la dirección</i>	26
1.5.4. <i>Control</i>	28
1.5.4.1. Importancia	28
1.5.4.2. Los principios del control	28
1.5.4.3. Elementos del control	29
1.5.4.4. El control como sistema los instrumentos y los formatos	30
1.5.4.5. Clases de control	30
1.6. Importancia del proceso administrativo	31
Capítulo 2.- La Administración del Emprendurismo.....	32
2.1. Antecedentes del espíritu emprendedor mexicano	33
2.2. El emprendedor, más allá del empleo ¿por qué emprender?	34
2.2.1. Perfil del emprendedor	38
2.2.2. Ventajas y desventajas	39
2.3. El emprendedor en la sociedad	44
2.4. ¡Yo haciendo negocios!	46
2.4.1. Las Ideas	46
2.4.2. Ventana de oportunidades para los negocios	48
2.4.3. Elección de idea y alternativas de negocios	49
2.4.3.1. <i>Adquirir un Negocio en operación</i>	50
2.4.3.2. <i>Franquicia</i>	51



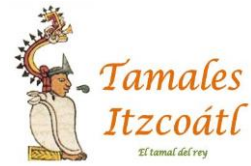
2.4.3.3.	<i>Comenzar desde cero</i>	53
2.4.3.4.	<i>Producir sin fabrica</i>	53
2.5.	El Mentor como apoyo del emprendedor	54
2.6.	Organismos especializados en emprendedores	56
2.6.1.1.	<i>El INADEM</i>	56
2.6.1.2.	<i>Instituto Mexiquense del Emprendedor</i>	56
2.6.1.3.	<i>Fundación Pro Empleo</i>	57
2.7.	Incubadoras de Empresas	59
2.7.1.	<i>¿Qué son?</i>	59
2.7.2.	<i>¿A qué se dedican?</i>	59
2.7.3.	<i>¿Forma de trabajo?</i>	60
2.7.4.	<i>Ejemplo de incubadoras</i>	61
2.7.4.1.	<i>INNOVAUNAM</i>	61
2.7.4.2.	<i>InnovaUNAM en la FES Cuautitlán</i>	62
2.8.	Otros temas de interés para el emprendedor	63
2.8.1.	<i>Gobierno Corporativo</i>	63
2.8.2.	<i>Responsabilidad Social Empresarial</i>	64
Capítulo 3.-	La Administración Financiera.....	67
3.1.	¿Emprendedor o Contador?	68
3.2.	¿Qué es la Contabilidad?	69
3.3.	Términos Contables de uso frecuente	70
3.3.1.	<i>Activo</i>	70
3.3.2.	<i>Pasivo</i>	71
3.3.3.	<i>Capital</i>	72
3.3.4.	<i>Cuenta por Cobrar</i>	72
3.3.5.	<i>Cuenta por Pagar</i>	72
3.3.6.	<i>Ingreso y Egreso</i>	73
3.3.7.	<i>Costo de Producción</i>	73
3.3.8.	<i>Gasto</i>	73
3.3.9.	<i>Utilidad o Perdida</i>	74
3.3.10.	<i>Impuesto</i>	74
3.3.11.	<i>Inventario</i>	75
3.3.12.	<i>Persona Física</i>	75
3.3.13.	<i>Persona Moral</i>	75
3.3.14.	<i>Acta Constitutiva</i>	75
3.3.15.	<i>Capital de Trabajo</i>	76
3.4.	Impuestos y Emprendedores	76
3.4.1.	<i>Aspectos Genéricos de los Impuestos</i>	76
3.4.2.	<i>Términos Fiscales de uso frecuente</i>	77
3.4.2.1.	<i>SAT (Secretaría de Administración Tributaria)</i>	77
3.4.2.2.	<i>RFC (Registro Federal del Contribuyente)</i>	78
3.4.2.3.	<i>CIF (Cédula de Identificación Fiscal)</i>	78
3.4.2.4.	<i>FIEL (Firma Electrónica Avanzada)</i>	78
3.4.2.5.	<i>Contribuyente</i>	78
3.4.2.6.	<i>Factura</i>	78
3.4.2.7.	<i>Declaración</i>	78
3.4.2.8.	<i>Compensaciones</i>	78



3.4.2.9. Deducciones	79
3.4.2.10. Régimen Fiscal	79
3.4.2.11. Multa Fiscal	80
3.4.2.12. Evasión Fiscal	80
3.4.3. Tres Impuestos Federales	80
3.4.3.1. ISR (Impuesto Sobre la Renta)	80
3.4.3.2. IVA (Impuesto al Valor Agregado)	80
3.4.3.3. IEPS (Impuesto Especial sobre Productos y Servicios)	80
3.5. Fuentes de Financiamiento	81
3.5.1. Concepto y Características	81
3.5.2. Fuentes Internas	82
3.5.2.1. Ahorros Personales	82
3.5.2.2. Créditos Personales	83
3.5.3. Fuentes Externas	83
3.5.3.1. Familiares, amigos y socios	83
3.5.3.2. Proveedores (Apalancamiento)	84
3.5.3.3. Apoyos Gubernamentales	85
3.5.3.4. Instituciones Financieras	86
3.5.3.4.1. Microfinancieras	86
3.5.3.4.2. Banca de Desarrollo	87
3.5.3.4.3. Banca Comercial	88
3.5.3.4.4. SOFOMES	88
3.6. El Crédito	89
3.7. Los Seguros	90
3.8. Reportes Contables Primordiales	92
3.8.1. El Análisis de Situación Financiera	93
3.8.2. Estado de Resultados	95
3.9. Tres Controles Financieros Elementales	98
3.9.1. Razones Financieras	99
3.9.1.1. Razones de Liquidez	100
3.9.1.2. Razones de Estructura Financiera	100
3.9.2. Flujo de Efectivo	101
3.9.3. Punto de Equilibrio	104
Capítulo 4.- El Plan de Negocios.....	107
4.1. Ecosistema del Emprendedor	108
4.2. Concepto de empresa	109
4.3. Áreas Funcionales de la empresa	111
4.4. Clasificación de las empresas	115
4.4.1. Clasificación por su Giro	115
4.4.2. Clasificación por su tamaño	116
4.4.3. Por su cuota de Mercado	116
4.5. ¿Qué es el plan de negocios?	118
4.6. Importancia del plan de negocios	120
4.7. Características de un plan de negocios	121
4.8. El plan de negocios según el modelo “Jóvenes Emprendedores”	124
4.9. Propuesta de plan de negocios	125
4.9.1. Redacción de la idea de negocio	125



4.9.2. Nombre de la empresa	125
4.9.3. Ventajas competitivas de la empresa	126
4.9.4. Apoyos para la empresa	126
4.9.4.1. Asesores	126
4.9.5. Giro de la Empresa	127
4.9.6. Políticas	127
4.9.7. Misión	127
4.9.8. Visión	128
4.9.9. Objetivos	128
4.9.9.1. Corto plazo (Operativos)	128
4.9.9.2. Mediano Plazo (Tácticos)	128
4.9.9.3. Largo plazo (Estratégicos)	128
4.9.10. Organigrama	128
4.9.11. Estudio de mercado	129
4.9.11.1. El Cuestionario	135
4.9.12. El análisis FODA	135
4.9.12.1. Elementos del FODA	136
4.9.13. Las 4 P's de la Mercadotecnia	136
4.9.14. Estrategias de Impacto y Táctica	140
4.9.15. Estrategia de Arranque	141
4.9.16. Los Manuales de la empresa	142
4.9.17. Los diagramas de flujo de la empresa	144
4.9.18. Plan de Producción	146
4.9.18.1. Desarrollo de Proveedores	149
4.9.19. Plan financiero	150
4.9.19.1. Punto de equilibrio de la empresa	151
4.9.19.2. Lista de Recursos Propios	151
4.9.19.3. Inversiones Necesarias para la empresa	152
4.9.19.4. Fuentes de financiamiento para la empresa	152
4.9.19.5. Ingresos y egresos	153
4.9.19.6. Estimación de Gastos	154
4.9.20. Plan Legal y fiscal	154
Capítulo 5.- Caso práctico.....	156
Conclusiones	189
Apéndices	192
Bibliografía	194
Bibliografía en Línea	197



INTRODUCCIÓN

Dentro de las actividades humanas la actividad empresarial a sido parte decisiva en el rumbo de la humanidad. Las ideas de grandes, talentosos y pocos empresarios han dirigido el estilo de vida de muchas personas.

Hoy en día en México las empresas son el motor de la economía nacional, el motor del país, por esa razón nuestro país necesita emprendedores que ayuden a crear empresas que generen empleos, aporten impuestos y genere más inversión con las actividades propias de la empresa.

La mayoría de las personas persiguen una mejoría en su estilo de vida, cuando alguien inventa un producto o servicio que puede mejorar la vida de las personas; Entonces tiene una idea y se puede convertir en un emprendedor. Este emprendedor dedica su tiempo, sus esfuerzos, su energía e invierte en su idea (*arriesga*) y le trabaja duro para hacer crecer esa idea. También en ocasiones acude a otros que arriesgan de igual forma su dinero para arrancar esa idea o negocio, convirtiéndolo ahora en un talentoso “*empresario*”.

En México con más de cinco millones de empresas que generan ocho de cada diez empleos, en su mayoría son pequeñas o microempresas y no necesariamente se necesita ser una gran empresa para crear empleos, recordando que las empresas grandes de hoy, fueron empresas pequeñas ayer, que hicieron crecer generaciones de empresarios junto con sus equipos de colaboradores.

Las empresas generan y aumentan el bienestar de las personas al entregarles un salario, el gobierno utiliza los impuestos al invertirlos en mejoras de servicios e infraestructura y programas de apoyo.

Las empresas en México generan el 83% del PIB (Producto Interno Bruto), es decir ocho de cada diez pesos que ingresan al país son generados por las MIPyMes.



Esta actividad permite que haya una retroalimentación, personas que se superen y que creen más empresas apostando a un concepto importante para el país; El DESARROLLO.

En el Capítulo 1 El Proceso Administrativo se le expondrá al emprendedor el concepto de Administración y su implementación como ciencia en la creación y desarrollo de empresas así como la importancia que esta ciencia tiene en proyectos productivos y en la vida cotidiana.

En el Capítulo 2 La Administración de Emprendurismo el emprendedor conocerá la importancia de iniciar empresas en lo que se puede decir ecosistema del emprendedor; Conceptos básicos y un enfoque diferente de ser productivo en la sociedad.

En el Capítulo 3 La Administración Financiera se le expone al emprendedor de manera muy general lo que debe conocer respecto a conceptos y nociones financieras, contables y de carácter impositivo. Aun que el emprendedor opte por canalizar esta actividad a un tercero profesionalista su obligación es estar al tanto de los movimientos financieros de su empresa.

En el Capítulo 4 El Plan de Negocios el emprendedor podrá conocer lo que es un plan productivo enfocado a la creación de empresas, su estructura, contenido y la importancia que éste tiene en la vida inicial de toda empresa; Conocerá el objeto de estudio de la Administración [La empresa], los tipos que hay y las áreas que integran a una empresa. Con la propuesta de plan de negocios y el resto de la información, el emprendedor podrá redactar su plan productivo con los fines que el necesite.

Por último en el Capítulo 5 Caso Práctico se podrá apreciar un plan de negocios, estructurado conforme a la propuesta; El emprendedor podrá tomarlo como ejemplo o guía para redactar su plan productivo. Con una idea de emprender un restaurante de comida tradicional mexicana el plan de negocios de *Tamales Itzcoátl* plasma la idea por escrito para detectar la innovación del concepto, la aceptación en el mercado y detectar el financiamiento adecuado para el inicio de operaciones.



OBJETIVOS

General

Ofrecer un modelo sencillo y práctico al estudiante emprendedor de la FES Cuautitlán y a la comunidad en general de plan de negocio en beneficio de su idea productiva así como los elementos administrativos básicos para el arranque o inicio de operaciones de su futuro negocio o empresa.

Específicos

- Mostrar los lineamientos mínimos requeridos a los nuevos emprendedores para que se conviertan en futuros empresarios exitosos, dueños de sus propias empresas exitosas.
- Generar conciencia al emprendedor de que al no aplicar una técnica de administración básica en los casos de emprendurismo, el fracaso de la idea de negocio es latente, además de que no se garantiza la supervivencia de la nueva empresa.
- Ofrecer ventajas y desventajas de elegir ser empresario vs ser un trabajador más dentro del campo laboral, profesional y en especial en lo personal

Capítulo 1

El Proceso

Administrativo



“La experiencia nos demuestra que si uno prevé de lejos los objetivos que quiere alcanzar, es posible actuar con rapidez cuando llega el momento para hacerlos realidad”. **Cardenal Richelieu (1585-1642)**



1.1. Concepto de administración

Para que un emprendedor tenga o asegure el éxito de su idea o actividad productiva es necesario que conozca la administración, saber que es, saber sus propuestas, experimentar sus técnicas y hasta disfrutar los resultados de una de las ciencias más implícita en desarrollo de las actividades humanas.

Si el emprendedor es capaz de conocer a la administración y aplicarla de forma consiente en su vida cotidiana, seguramente su accionar diario estará sujeto a simplificación de actividades con los recursos disponibles y a siempre tener el resultado esperado.

Pero ¿Qué es la administración? ¿Qué importancia tiene en las actividades humanas? ¿Cómo interactúa la gente con una ciencia que no le importa en lo más mínimo?

Todas estas cuestiones tienen una respuesta y se podrían ampliar hasta la conclusión de esta tesis, pero no es el objetivo, sin embargo para proponer una definición clara y simple, es necesario plasmar y comparar algunos conceptos de autores especializados en la materia de tal forma que al final se tenga una propuesta una definición no confusa ni ambigua.

1.1.1. Desde su etimología u origen de la palabra

Administración viene del latín **ad** (*dirección para, tendencia para,*) y **minister** (*subordinación u obediencia*) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir aquel que presta un servicio a otro. ¹

Para Lourdes Münch Galindo:

“La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”

¹ UNITEC “Administración 1 Planeación, Organización ,Dirección, control” 3ra Ed. México 2002 p.35



Para González Luna Alfredo es:

El proceso que consiste en aplicar con efectividad la planeación, la organización, dirección y control en las empresas, utilizando los recursos adecuados, para lograr los propósitos fijados”

Fernández Arena José Antonio escribe que Administración:

“Es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”

Agustín Reyes Ponce define a la administración como:

El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social”²

Para Amaru Antonio Cesar

“La administración es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones o funciones: Planeación, organización, liderazgo, dirección y control”

Según Guzmán Valdivia Issac la administración:

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas con el fin de obtener determinados resultados³

La UNITEC como institución educativa establece que:

“La administración es como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de una organización con el fin de lograr sus objetivos”

² HERNÁNDEZ, Y Rodríguez *Introducción a la Administración un enfoque teórico y práctico* McBrawHillMéxico 2002 p. 336

³LUNA González, Alfredo, *Proceso administrativo* Grupo Editorial Patria México 2008 p. ?



Al hacer la comparación de conceptos, hay una concordancia en tres aspectos. Todos lo autores proponen que existe **proceso, recursos y resultados**.

Por lo tanto para fines específicos de esta tesis se propone el siguiente concepto:

La administración es el conjunto de procesos que permiten dirigir los recursos disponibles u obtenidos a la obtención de resultados

La **buena administración** es el conjunto de procesos sistematizados que permiten optimizar al máximo los recursos existentes para la obtención de los resultados predeterminados.

1.2. Importancia de la administración

En este sentido se afirma que la administración esta orientada a resolver los problemas sustantivos que enfrentan las empresas en su camino hacia el logro de la misión organizacional y la competitividad.⁴

La persona que predica que ella para nada utiliza la administración, esta equivocada. De forma científica tal vez no, pero empíricamente la ocupa todo el tiempo.

Tan solo si un emprendedor tiene que ir del punto A al B, tendrá que elegir un proceso, método o técnica que le simplifique el trabajo, ocupar recursos con productividad y eficacia (monetarios, materiales o físicos) para obtener un resultado que es llegar con éxito a su destino, además que es posible que otra persona requiera de esa información y el emprendedor le ayude contribuyéndole al bienestar de esa persona.

⁴ VALDÉZ Hernández, Luis, Mejía Barrón, María, et. al. *Enciclopedia de Conocimientos Fundamentales* T. II Ciencias Sociales – Administración UNAM SIGLO XXI México 2010 p- 398



Es necesario también comentar que la administración es una de las ciencias más jóvenes de las ciencias sociales donde el objeto de estudio son las **organizaciones**. Para que la administración lleve acabo su accionar se apoya en otras ciencias como la economía, psicología, el derecho, las matemáticas, la química por nombrar algunas. Utiliza técnicas y herramientas como la Contabilidad, la estadística, la toma de decisiones, leyes y reglamentos.

Debido a la multitud de disciplinas que conjunta la administración, es capaz de manejar una dimensión de información para tomar las decisiones correctas en beneficio; En primera instancia de las organizaciones y sus trabajadores y, después, en beneficio colectivo y del país.

En otras palabras el emprendedor que sabe administración y es consiente que es aplicable a toda actividad organizada y más si la conjuga con otro conocimiento técnico o profesional es capaz de transformar su entorno a su necesidad propia en pro de mejores resultados.

Si el emprendedor se apoya de la administración; Transforma su entorno al crear empresas, ofrece soluciones a necesidades o conflictos existentes y genera beneficio social con empleos y utilidades. Más adelante se verá en el capítulo III “El espíritu emprendedor” esta detalle importante.

1.3. ¿Qué es el proceso administrativo?

Todo emprendedor consiente de que aplica la administración y consiente de su significado e importancia, también tiene que generar conciencia, que para que la administración obtenga resultados, cuenta con las metodologías, los estudios y pensamientos propios para ser aplicable.

Las teorías administrativas desarrolladas en sus diversas escuelas proporcionan al emprendedor una amplia cartera de metodologías, estudios y pensamientos que cubren las necesidades del operar diario, desde la Micro y Pequeña Empresa (MiPyME) hasta las grandes corporaciones globales.

Caso es el del PROCESO ADMINISTRATIVO.

En la empresa las funciones administrativas del dirigente se establecen por las acciones orientadas a planear, organizar, dirigir y controlar todos los elementos que la integran. Cuando estas funciones se hacen de manera lógica (secuencial), ordenada y disciplinada (sistemática), entonces se dice que se establece un círculo virtuoso al que se le denomina proceso administrativo. El proceso administrativo, al dividir y ordenar las acciones que se llevan a cabo en la empresa, permite optimizar el trabajo que se desarrolla en ella.⁵ (Figura 1)

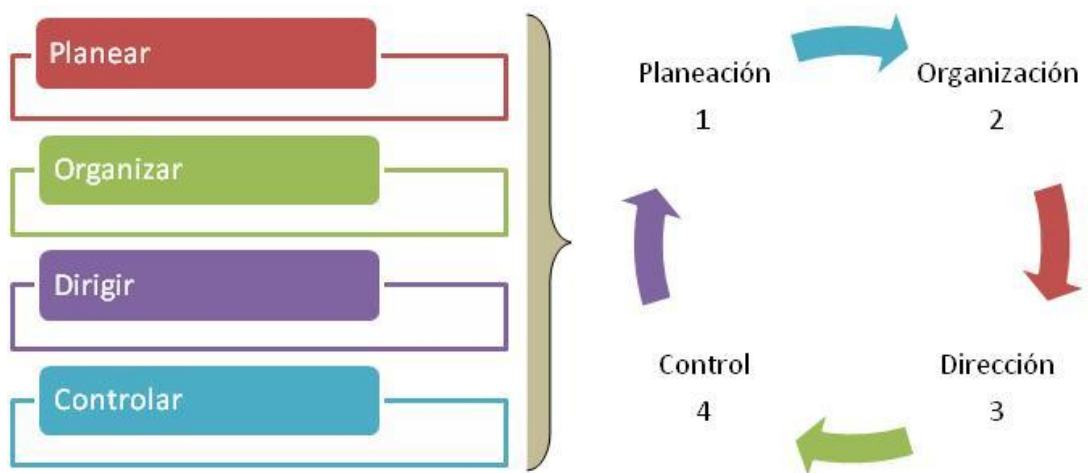


Figura 1.- Funciones administrativas y proceso administrativo

Antes de ofrecer la explicación correspondiente del proceso administrativo es necesario entender lo que es *proceso* como tal.

El diccionario define *proceso* como *procedimiento* que a la vez significa *manera de hacer o método práctico para hacer algo*.

Lourdes Münch escribe:

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad.

⁵Ibid., p. 397



Luna González Alfredo escribe

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para realizar una actividad.

Un proceso como tal necesita contar con pasos o etapas al igual que un objetivo o actividad a cumplir. .

Si este concepto es aterrizado en la cuestión administrativa tenemos una impresionante metodología capaz de cumplir objetivos y realizar actividades de una forma sistematizada. Y tal vez la más simple para aplicar la administración.

Ahora se expondrá el proceso administrativo al emprendedor de una forma entendible y tan clara como sea posible. El concepto de tres autores mexicanos y una licenciada en administración ayudara a leer los elementos que integran el concepto, comparar semejanzas y diferencias e igualmente se propondrá un concepto útil para uso de esta tesis.

Lourdes Münch

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúan la administración.

Agustín Reyes Ponce

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un conjunto inseparable, en que cada parte, cada acto, cada etapa, tiene que estar indisolublemente unida con las demás, y que, además, *se dan de suyo simultáneamente*.

Alfredo Luna González

El proceso administrativo es el conjunto de etapas o fases sucesivas o a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral



Marial del Rosario Nava Pérez

“Es una secuencia de actividades que permiten orientar los esfuerzos y recursos con que cuenta una organización o empresa”⁶.

Al leer los conceptos y tener los elementos, que integran la definición es posible realizar una propuesta. Los autores mencionan que es un *conjunto*, ese conjunto tiene *etapas o fases* y estas etapas o fases son *sucesivas* y al aplicarlas, *funciona la administración*, además que están *interrelacionadas*.

Así una definición simple que es propuesta para el emprendedor y para esta tesis es la siguiente

El **proceso administrativo** es un conjunto de etapas que tienen una secuencia de análisis, aplicación (planeación, organización, dirección y control) y mutua relación para poder ejecutar la administración.

1.4. La administración clásica y la escuela del proceso administrativo

Henri Fayol inicia la escuela del proceso administrativo, conocida también como *teoría clásica*. Fayol postula que la administración se realiza a través de varias etapas. A raíz de esta escuela nacen otras corrientes para aplicar la administración, que conjuntan las principales ideas de estas corrientes con los postulados del pensamiento clásico.

1.4.1. Henri Fayol (1841-1925)

Nace en Francia y posiblemente, es el mayor representante en el campo administrativo. Desempeño diversos puestos en las minas de carbón de Comambault. Cuando fue nombrado administrador general, la empresa estaba a

⁶ NAVA Pérez, María del Rosario *Propuesta para la implementación del proceso administrativo en un empresa familiar dedicada a la fabricación de envases de papel* Tesis que para obtener el título de licenciada en administración Cuautitlán Izcalli 2010 p.2



un paso de la bancarrota. Treinta años después era uno de los consorcios más poderosos de Francia.

Fayol atribuyo los logros obtenidos apoyándose en los principios naturales, universales y eficaces que los seres humanos desarrollaron durante su existencia y que el simplifico y aplico de forma científica.

Fayol percibió de forma muy temprana que toda actividad humana debía de planearse, organizarse, dirigirse, coordinarse y controlarse además contó con la visión profesional de que la dirección general debía enfocarse más hacia la parte productiva y no de forma contraria.

Los catorce principios generales de la administración que sintetizo Fayol son los siguientes:

- **División del Trabajo** → Especialización de tareas
- **Autoridad y responsabilidad** → Derecho de mandar y el poder hacerse obedecer con la responsabilidad que esto amerita.
- **Disciplina** → La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.
- **UNIDAD DE MANDO** → Principio muy importante. Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior.
- **Unidad de dirección** → Un solo superior y un solo plan de acción operados en conjunto hacia el mismo fin.
- **Subordinación del interés individual al general** → Debe prevalecer el interés del grupo y de la organización ante el interés egoísta personal.
- **Remuneración del personal** → Salario justo y equitativo en lo que sea posible. Fayol revela en este principio su condescendencia con el sector obrero.
- **Descentralización vs centralización** → Demasiada concentración de autoridad mata la iniciativa, demasiada descentralización ocasiona caos.
- **Jerarquía** → El nivel de comunicación y autoridad que se debe respetar para evitar conflictos e ineficiencias.
- **El orden** → Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.



-
- **La equidad** → Todo superior debe ser imparcial y justo en su accionar.
 - **Estabilidad del personal** → Empleado recién capacitado debe de aplicar ese conocimiento y no cambiarlo de área de forma temprana.
 - **La iniciativa** → La creatividad de los empleados para el desarrollo de la organización.
 - **Unión del personal** → Enriquecer el espíritu de grupo.

Fayol dice de forma textual: “Además, los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; es este un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida.”⁷

De igual forma Fayol detecta seis áreas funcionales en las organizaciones industriales.

- Técnica → Área productiva “La planta”
- Comercial → Compra venta e intercambio
- Financiera → Uso adecuado del capital
- Contable → Balances de operación, inventarios y costos.
- De seguridad → Seguridad e higiene industrial
- Administrativa → Proceso Administrativo; Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Él postula que un administrador deberá contener:

- **Cualidades Físicas** → Salud, vigor, habilidad
- **Cualidades intelectuales** → Comprensión y capacidad de análisis
- **Cualidades morales** → Energía, firmeza, responsabilidad, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
- **Cultura General** → Dominio de varios temas y no solo de una especialización.

⁷Idem, p.90



- **Conocimientos especiales** → Especialidad en el área en que se desempeña.
- **Experiencia** → Conocimiento empírico derivada de la actividad empresarial.

Fayol adelantado a su época fue uno de los autores más representativos del pensamiento administrativo, con gran erudición y en un mundo social capitalista fue precursor en el respeto a la clase obrera trabajadora, tomándolos en cuenta sobretodo en las retribuciones por su trabajo.

Su teoría administrativa ha sido de vital importancia, pues aun en la actualidad es vigente, sin embargo en su época y frente a Frederick Taylor, Fayol tuvo menor impacto,

1.5. Fases, etapas y elementos del proceso administrativo

Varios autores proponen sin ponerse de acuerdo, modelos del proceso administrativo, por esta razón no hay un modelo único, verídico ni universal a diferencia del concepto.

Pero la mayoría atiende al modelo original de Henri Fayol. Unos agregan fases por pretender y explicar de una forma muy detallada cada aspecto pero simplemente revuelven al no administrador. Otros tan solo proponen modelos simplificados o compactos donde explican sin rodeos la esencia del mismo proceso, solo que se quedan cortos al no abarcar puntos que al no considerarlos pueden poner en peligro el trabajo administrativo.

Para proponer al emprendedor un modelo de proceso administrativo se analizará el modelo original de Henri Fayol, los modelos de tres autores mexicanos más y lo que aprueba la UNAM como conocimiento general.

Modelo Original del proceso administrativo de Henri Fayol contiene:

1. **Previsión** - Acto de examinar el futuro, establecer objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.
2. **Organización** - Formular una estructura dual que conforma la entidad
3. **Dirección-Comando** - Hacer funcionar los planes y la organización



4. **Coordinación** - Recopilar la información en busca de la cohesión y unificación

5. **Control** - Verificar el resultado con plan original.

Modelo de Agustín Reyes Ponce

Tal como Lyndall F. Urwick en 1943 que divide el proceso administrativo en una fase mecánica y otra dinámica, Reyes Ponce adopta esa división e integra sus elementos en esa división.

Fase Mecánica

1. **Previsión** - ¿Qué se puede hacer?
2. **Planeación** - ¿Qué se va a hacer?
3. **Organización** - ¿Cómo se va a hacer?

Fase Dinámica

4. **Integración** - ¿Con qué y con quién se va a hacer?
5. **Dirección** - Ver que se haga
6. **Control** - ¿Cómo se ha realizado?

Sí es necesario aclarar que la fase mecánica es la parte del estudio, la teoría y el pensamiento de como aplicar la administración. Mientras que a fase dinámica hace hincapié a como se práctica la administración.

Modelo de Lourdes Münch Galindo

Coincide con Fayol en el número de fases que integran el proceso administrativo. De igual forma adopta la división de Urwick, solo que ella alega;

*"Cuando se va a administrar cualquier empresa existen dos fases: una estructural, donde se determina su finalidad y rumbo, así como las alternativas para conseguirlos; y la otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración"*⁸(figura 2)

⁸ MÜNCH Galindo, Lourdes *Administración Escuelas, proceso administrativos, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* Pearson México 2007 p.37



Modelo de Luna González Alfredo

Sin rodeos él concuerda que las etapas básicas del proceso administrativo son:

- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Dirección**
- 4. Control**

El modelo propuesto como conocimiento básico del Proceso Administrativo por la UNAM

Definitivamente propone que los estudios relativos al mismo lo han caracterizado por sus diferentes etapas. Pero simplemente propone que las etapas básicas son:

- 1. Planeación**
- 2. Organización**
- 3. Dirección**
- 4. Control**



Figura 2.- Modelo de proceso administrativo según Lourdes Münch

Para cuestiones didácticas y de comprensión rápida por parte del emprendedor el modelo más adecuado y factible para esta tesis, es el proceso administrativo con cuatro etapas; *Planeación, Organización, Dirección y Control*. Se reconoce una división pertinente en fases, la propuesta más adecuada a mencionar es la de *Fase Estructural y Fase Operativa*. (Figura 3)

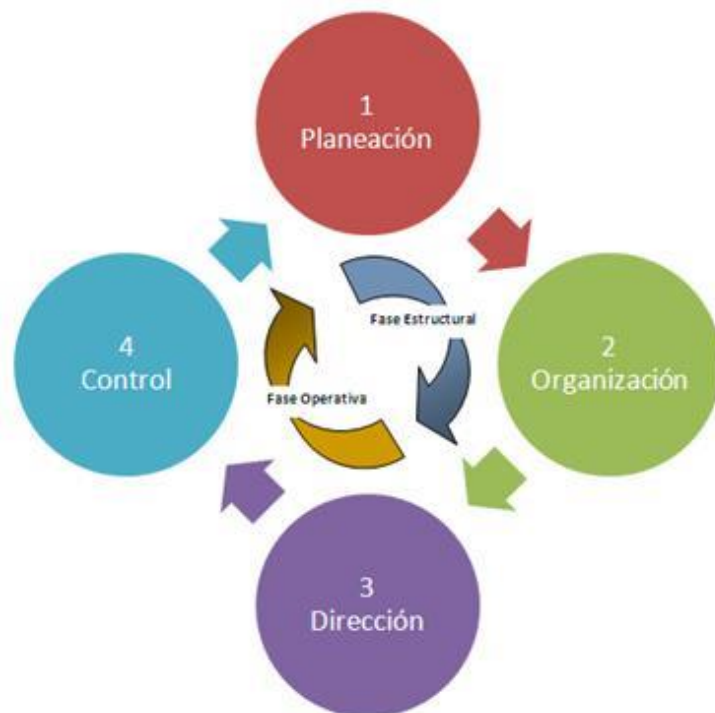


Figura 3.- Propuesta de proceso administrativo



La Fase Estructural.- Es la fase donde se gesta la idea, es aterrizada esa idea por escrito con todos los elementos que contiene. Aquí la mayor parte esta en el pensar, dar vueltas a esa idea y darle una estructura lógica detrás de un escritorio o mesa de trabajo. Las etapas que lo integran son la *planeación* y la *organización*.

1.5.1. Planeación

La enciclopedia de conocimientos fundamentales posee en su tomo de ciencias sociales; que la presencia de la planeación es conducir a la empresa hacia la superación mediante el establecimiento de estrategias genéricas integradas en planes que darán lugar a programas, y posteriormente a proyectos específicos que proporcionen un mayor margen de éxito.

La planeación debe siempre ser la esencia de un buen programa de actividades con objetivos específicos, apenas es en ella donde se establece el futuro que es pretendido alcanzar y sobretodo como y que acciones habrán de implementarse para llegar a ese futuro.

Como toda planeación, esta no deberá ser rígida y deberá estar sujeta a modificaciones o añadiduras que permitan alcanzar los objetivos trazados, sobretodo cuando se presentan factores ajenos al plan.

En la administración como en la vida diaria, los planes juegan un importante rol en los resultados obtenidos. Al realizar un plan malo o muy flaco en ideas, estrategias y sustentos, este pretenderá arrojar solo resultados malos y con condiciones muy desfavorables si se implementa modificaciones. En cambio un plan con una buena propuesta derivada de un excelente proceso de investigación, una dedicación adecuada al desarrollo de ideas e implementación de estrategias, hace que aunque el plan se le presenten factores externos, estos sean siempre sobrellevados y a la vez utilizados para alcanzar el éxito trazado.

Un administrador que sepa planificar o interpretar los objetivos de un plan ajeno a él, logrará a toda costa siempre los buenos resultados. Un emprendedor que a invertido tiempo y esfuerzo en el desarrollo de su planeación estará siempre



a la delantera y el resultado más satisfactorio es, su idea detonando, produciendo y generando éxito para él, los suyos y su comunidad.

Para una persona que desarrolle una planeación adecuada en su vida diaria tan solo le permitirá simplificar acciones que lo lleven a no duplicar esfuerzos, conquistar a la chica o chico de sus sueños o tan solo retornar con bien a su hogar,

La planeación cuenta con principios y elementos para facilitar el diseño de esta etapa. Principios que se deberán tomar en cuenta siempre que se quiera llegar al objetivo y elementos que la necesidad de cada plan determinará implementarlos.

1.5.1.1. Principios de la planeación

- **Objetividad y Cuantificación** → Tener información real y razonamientos precisos. (Población joven hoy, Población vieja mañana)
- **Factibilidad** → Ser lógico y alcanzable, (Hospitales, casa de asistencia, pensiones)
- **Flexibilidad** → Tener en cuenta sucesos posibles. (Epidemias, leyes, crisis, natalidad)
- **Unidad** → Todo orientado y enfocado al mismo fin. (Mejor calidad de vida al adulto mayor)
- **Renovación estratégica** → Retroalimentación constante de resultados. (La pirámide poblacional cambia, entonces atacar otro sector poblacional)

1.5.1.2. Elementos de la planeación

- **Investigación** → Conocer el medio ambiente externo e interno
- **Objetivos** → Puntos a concluir
- **Pronósticos** → Expectativas en el tiempo.
- **Estrategias** → Cursos de acción y alternativas con asignación de recursos
- **Políticas** → Puntos guía para tomar la mejor decisión
- **Procedimientos** → Procesos de trabajo en el tiempo con inicio. Desarrollo y fin



- **Programas** → Periodos calendarizados para su correcta ejecución.
- **Presupuestos** → Plan escrito valorizado. Plan con resultados numéricos.

Para su mejor redacción la planeación se divide en tres rubros:

1.5.1.3. Planeación Estratégica

Desarrollada por la alta dirección, el empresario dueño o el emprendedor de la idea principal. La más importante de las tres ya que guía a la organización a su devenir y afirma su deber ser a largo plazo.

[...] se concibe como **“el proceso que consiste en decidir sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y coordinación de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total, es un mediano y largo plazo”**⁹

Dado que se retomarán en el capítulo 4 “El plan de negocios” aquí solo se mencionara los elementos que integran la planeación estratégica.

- Filosofía
- Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Programas
- Presupuestos

1.5.1.4. Planeación Táctica

Desarrollados por mandos medios o áreas departamentales con las que cuenta la organización. Son específicos y van siempre orientados al cumplimiento

⁹ LUNA González, Alfredo, *Proceso administrativo* Grupo Editorial Patria México 2008 p. 61



de los objetivos estratégicos como de igual forma son traducidos los planes estratégicos para implementarlos en estas áreas funcionales y cumplir sus propios objetivos a mediano plazo.

- Estrategias tácticas

1.5.1.5. Planeación Operativa

Esta planeación corresponde en la asignación de actividades a las unidades operativas. Su desarrollo va en cumplimiento de las planeaciones tácticas y estratégicas. Se detecta procesos y procedimientos necesarios en los niveles más bajos de una empresa. Son rutinarios y a corto plazo,

- Definición de procesos y procedimientos

1.5.2. Organización

La enciclopedia de conocimientos fundamentales posee redactado en su tomo de ciencias sociales, que la organización es al acto de coordinar las actividades que van a realizar las personas.

Buscar la eficiencia propuesta en la planeación y que haya una estructura de relaciones entre las funciones y actividades como entre los elementos materiales y humanos son factores que emanan de los planes y objetivos de esta etapa.

La organización representa la forma en como se acomodará toda la parte interna de la empresa sociedad u organismos, que actividades tendrán, quien las ejecutará, quien emitirá ordenes y quien obedecerá así como que orden de importancia tiene cada elemento o recurso.

El sentido de la organización esta enfocado a la estructuración de toda la planeación en pro de los objetivos. Tener bien acomodados todos los recursos para el buen funcionamiento y la obtención de los objetivos propuestos.

Si un plan no esta organizado será difícil encontrar errores. El estar organizados garantiza la detección de deficiencias y es adaptable a las necesidades específicas.



Si el emprendedor plasma la idea de como clasifica actividades, designa un lugar al activo y puede determinar como hará las inversiones y erogaciones necesarias para el arranque de operaciones, entonces estará cumpliendo esta etapa.

Si el planificar es una idea concebida de ¿cómo serán las cosas a tiempo determinado?; El organizar es la misma idea concebida pero con recursos y actividades acomodadas para tratar de alcanzar la planeación establecida,

La forma de organizar dependerá de los recursos disponibles, del tamaño o elementos a estructurar o simplemente de las necesidades propias de la planeación. Así una sociedad de cinco familias organizadas no podrá compararse con una familia de diez, ni esta a la de cien.

Pero todas ellas poseen los mismos principios de organización y que al tomarse en cuenta promueven una robusta estructura orientada a objetivos.

Los principios de la organización son:

- **Especialización** → División del trabajo por medio de perfiles específicos
- **Unidad de mando** → Lo decía Fayol que esta debe ser la más importante Solo un jefe para reportarle resultados por actividad, trabajo o función
- **Jerarquía** → Asignar la autoridad y su orden de importancia para que de ahí se emitan las ordenes necesarias para lograr los planes.
- **Objetivo** → Sinergia, orientar la organización hacia los objetivos generales
- **Autoridad/Responsabilidad** → Todo gran poder conlleva una gran responsabilidad.
- **Difusión** → Escribir las obligaciones de cada puesto.
- **Tramo de control** → Adecuada capacitación para obtener la mejor responsabilidad
- **Coordinación** → Correcta armonía entre los recursos de cada departamento o área funcional en el cumplimiento de los objetivos.



La organización como tal cuenta con dos tipos, la *organización formal* que es la que esta regulada, tiene una estructura objetiva y sobretodo esta autorizada. La *organización informal* resultado de la primera, tan solo es una red de alianzas libre, subjetiva, no regulada y tan autónoma como sus miembros lo deseen.

Ambas se encuentran en todo tipos de estructuras organizacionales no importa tamaño, solo que la organización informal puede llegar a ser tan nociva que puede minar los intereses de las empresas cuando es negativa, en el caso contrario al ser positiva, esta ayuda al cumplimiento de objetivos y puede llegar a ofrecer beneficios extras.

1.5.2.1. Sistemas jerárquicos de Organización

Varios son los autores que establecen cuatro o más formas básicas de organizar, al emprendedor se le ofrece las más sencillas y funcionales que pueda llagar aplicar en su organización

1.5.2.1.1. Lineal o Militar

Solo en una persona recae la toma de decisiones y la responsabilidad del mando recae en su totalidad. Adecuado para las pequeñas empresas, sencillo y claro respecto a la autoridad y disciplina. No existe la especialización ni puede propiciar a la expansión.

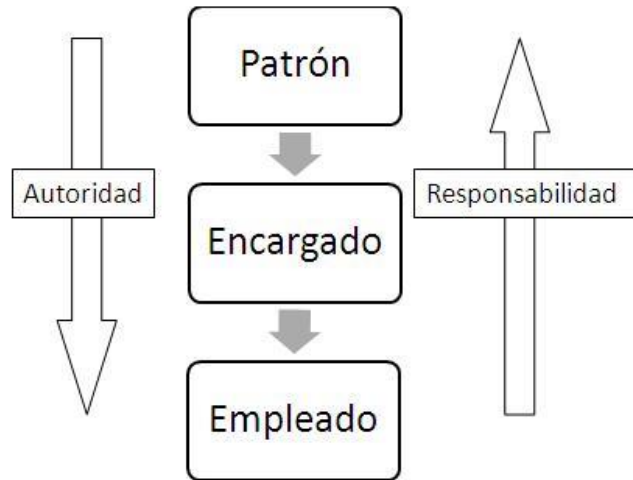


Figura 4.- Modelo lineal o militar

1.5.2.1.2. Funcional o de Taylor

Se encarga de dividir el trabajo y ofrecer especialización, tomando en cuenta que todos los integrantes desde al mas alto rango y hasta el menor existente ejecuten el menor numero de funciones. Hay especialización, la separación del trabajo intelectual sobre el manual se nota, viola el principio de mando y acarrea conflictos por disputa de autoridad.

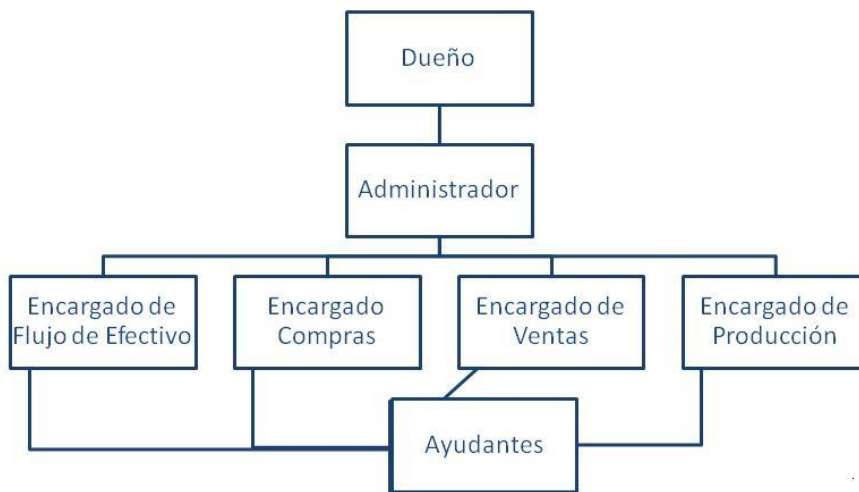


Figura 5.- Modelo Funcional

1.5.2.1.3. Organización Lineo Funcional

Combina la autoridad y responsabilidad de la organización lineal o militar con la especialización de cada actividad en un solo puesto. Es la más utilizada en la actualidad al potencializar ventajas.

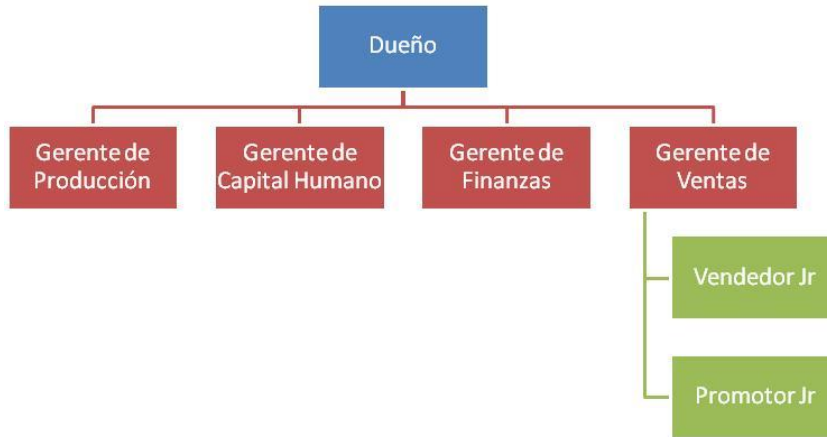


Figura 6.- Organización Lineo Funcional

1.5.2.1.4. Organización Staff

Surge como ayuda al manejo adecuado de la información interna o asesoramiento experto, no cuenta con autoridad en línea ni puede tomar decisiones. Ideal para la Microempresa orientada al crecimiento. (Figura 7)

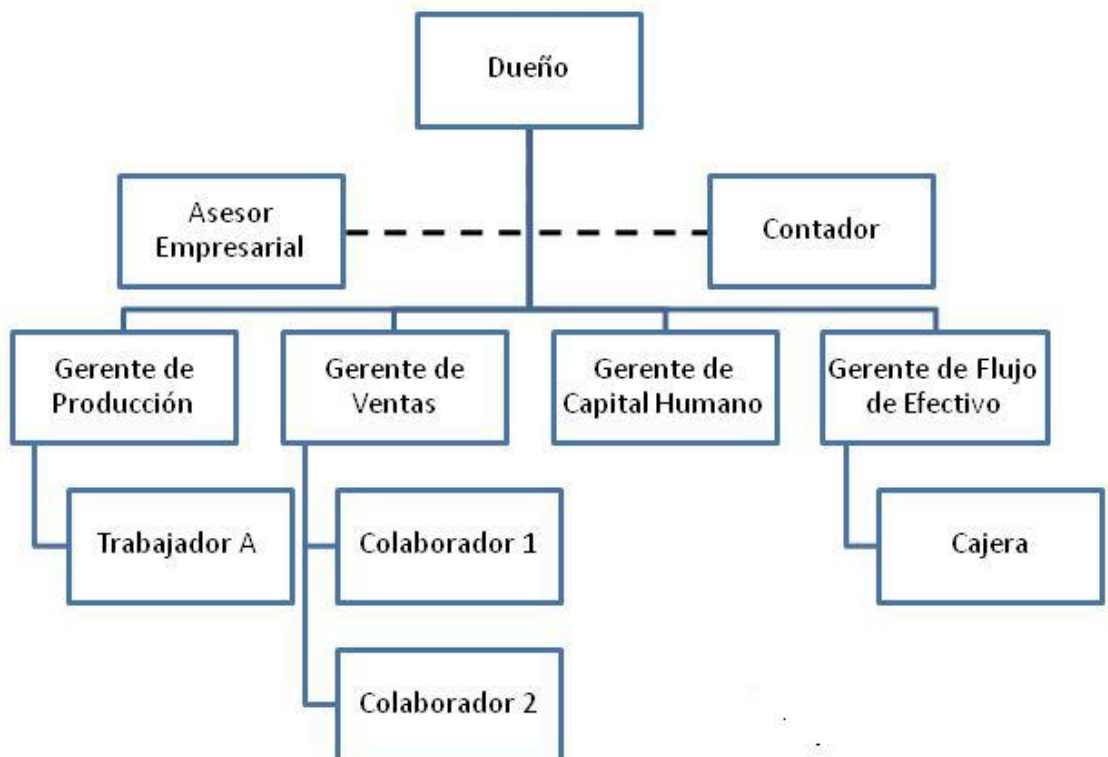


Figura 7.- Organización Staff



La organización cuenta con herramientas que apoyan al administrador o emprendedor para desarrollar al máximo esta fase del proceso administrativo, los *organigramas, manuales y diagramas de flujo* son ejemplo de estas herramientas.

Fase Operativa.- Es la fase donde se pone manos a la obra. Todo lo planeado y organizado aquí tendrá que aplicarse. El trabajo es más físico que intelectual. Cumpliendo objetivos con las diferentes técnicas es posible ver los primeros resultados.

1.5.3. Dirección

Con la dirección se busca lograr normas de conducta deseables en todos los integrantes de la empresa, estableciendo una adecuada comunicación entre los participantes. Así lo percibe la enciclopedia de conocimientos fundamentales en su tomo de ciencias sociales. Además agrega que son consideradas variables en esta etapa el liderazgo, la toma de decisiones, la integración de equipos, la motivación del personal, la comunicación efectiva, la supervisión y superación del personal involucrado.

Ahora si se tendrá que ejercitar los músculos corpóreos, dejar el escritorio y ejercitar el cerebro con la practica. Tan solo en esta parte se reconocerá los aspectos fundamentales que el emprendedor deberá tomar en cuenta para llevar adecuada la fase de dirección.

Una parte importante de la dirección es la integración de recursos, una vez organizado la estructura funcional de la empresa o entidad, habrá que comenzar a juntar todo lo disponible y obtenerle el mayor provecho posible.



La integración de recursos consiste en satisfacer las necesidades de la empresa eligiendo, combinando y armonizando diferentes elementos, con propósito de hacernos llegar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en las mejores condiciones y oportunamente¹⁰

Teniendo los recursos planeados en la mesa, respectivamente organizados e integrados es posible direccionarlos. No es posible concebir a la integración como una etapa del proceso administrativo puesto que su objetivo solo es reunir o juntar los recursos para dirigirlos.

1.5.3.1. Principios de la dirección

- **Impersonalidad de mando** → La autoridad es inherente al giro o función de la organización, no de la persona que lo ejecuta.
- **Coordinación de Intereses** → Orientar los interés personales siempre al objetivo organizacional.
- **Vía Jerárquica** → Respeto ante todo a la autoridad ya que origina ordenes fluidas en forma correcta. Nunca hacerle sombra al amo o superior. Quien no respeta el nivel jerárquico deberá ser separado de su cargo. Así sea el más docto en su puesto.
- **La supervisión directa** → Comunicar y apoyar adecuadamente al subordinado en la ejecución de sus actividades.
- **Resolución de conflictos** → Resolver en forma rápida a la voz de ya el conflicto, equitativamente. No importa el tamaño del conflicto.
- **Aprovechamiento del conflicto** → Lograr una fortaleza en la propia empresa a través del ejemplo de solución equitativa al conflicto presentado.

Es importante mencionar que habrá emprendedores que posean de forma natural la habilidad de implantar uno, varios o todos los principios Si no es el caso la misma práctica y su estudio correspondiente lograrán desarrollar esta fase.

¹⁰Idem p. 102



Como parte de la fase operativa al implementar la dirección permite perfeccionar sus elementos. Elementos que si el emprendedor domina podrá convertirse en empresario o administrador de sus recursos disponibles.

Lourdes Münch propone cuatro etapas (elementos):

- Toma de decisiones:
- Motivación
- Comunicación
- Liderazgo
- Autoridad
- Delegación
- Supervisión

El gran contenido de información respecto a estos elementos es variado, y abundante. El ofrecer una síntesis distorsionaría su contenido. La recomendación apropiada al emprendedor es que acuda a bibliografías de su interés o fuentes de información confiables.

1.5.4. Control

La naturaleza del control consiste en supervisar todos los niveles de la organización mediante mecanismos que permitan evaluar el trabajo realizado de acuerdo con la planeación, la organización y la dirección. El control tiene que ser oportuno y accesible para reflejar las actividades y procesos involucrados. Su objetivo es detectar desviaciones y errores en las actividades antes de que éstas prosigan para permitir, con ello, corregir el rumbo de acuerdo con lo planeado. Esto se aprecia escrito en la enciclopedia de conocimientos fundamentales en el tomo de ciencias sociales.

El control como última fase del proceso administrativo no amerita menor estudio, es tan importante como las tres anteriores. Tener control de las actividades donde arrojen datos verídicos hace más fácil la toma de decisiones en las medidas correctivas.



1.5.4.1. Importancia

El control es importante ya que detecta vicios originados en la *planeación, organización y dirección, así* como las medidas correctivas para aplicarlas en las desviaciones detectadas.

De igual forma sin control no es posible detectar las áreas funcionales conflictivas y hasta en caso innecesarias.

No se tiene que olvidar que algo medible es susceptible a mejorar, con el control el proceso de planeación es más sencillo pues sus datos son verídicos y existe punto de referencia.

1.5.4.2. Los principios del control

- **Declaración de Objetos** → Percibir posibles desviaciones reales o posibles y corregirlos.
- **Eficiencia de los controles** → Detección de errores en los planes para atacarlos sin generar un costo mayor.
- **Responsabilidad del control** → Toda falla es falla del gerente, en el recae la responsabilidad de controlar.
- **Control directo** → A mayor calidad de los gerentes y colaboradores menor necesidad de implementar controles indirectos.
- **Excepción** → Lo muy importante y costoso requiere obligatoriamente control.
- **Equilibrio** → Todo control lleva un grado de autoridad y responsabilidad respecto del grupo que lo maneja.
- **Costeabilidad** → Su aplicación debe reflejar en ahorros monetarios.
- **Desviaciones** → Aclarar que fue lo que origino esa desviación en el plan.

1.5.4.3. Los elementos del control

Para desarrollar esta etapa es necesario conocer sus elementos, una vez teniendo noción de ellos el control se puede aplicar.



- **Establecimiento de estándares:** El estándar representa el estado de ejecución correcto. El ¡qué tan bien se hizo algo! Son los planes definidos por la empresa.
 - Rentabilidad → El porcentaje de utilidades contra el capital invertido,
 - Posicionamiento → Medida de cómo me encontrare en mercado.
 - Productividad → ¿Hay eficiencia? Medición del tiempo invertido
 - Calidad → Mi producto sabe mejor que el de mi competencia
 - Personal → Medición del desarrollo del personal.
 - Ambiente laboral → Percepción del colaborador respecto a su sitio de trabajo.

- **Medición de Resultados:** Teniendo estándares establecidos, efectuando mediciones y obteniendo información, hay que comparar resultados medios con los estándares preestablecidos generando desviaciones y apuntándolas en los reportes.
 - **Comparación del Desempeño con el Estándar:** Resultados contra el desempeño estándar.
 - **Corrección:** Tomar acciones correctivas da origen a la retroalimentación conociendo el origen del problema.
 - **Retroalimentación:** Esencial en el proceso de control ya que con la información obtenida permite ajustar el sistema administrativo.

1.5.4.4. El control como sistema. Los instrumentos y los formatos

Como sistema el control ofrece un punto de referencia de lo que se desea controlar y como tendrá que ser el resultado final dando pie a un patrón o norma que se aplique en la misma circunstancia con los mismos resultados.

Los instrumentos más genéricos para realizar controles son las llamadas auditorías administrativas para evaluar la eficacia y eficiencia de los sistemas de la organización. Estas podrán ser *internas o externas*.

No existe un formato genérico, se adapta a las necesidades organizacionales. Lo que es de rigor en su contenido es el membrete de la empresa, la fecha, el área, el responsable del área, los objetivos, las metas



cuantificadas a alcanzar, la calendarización para el control, variaciones y justificaciones de esas variaciones.

Estos formatos se llenarán correctamente para presentar reportes mensuales, trimestrales, semestrales o como lo requiera la alta dirección.

1.5.4.5. Clases de control

Para poder modificar algo es necesario medirlo, en todas las áreas deberán regir un control ya sea de:

- **Producción** → Producir bienes y servicios con eficiencia y eficacia.
- **Finanzas** → Controlar los interés económicos de la empresa.
- **Administración** → Los resultados obtenidos a través de los otros.
- **Ventas** → Los ingresos obtenidos, donde y que genera más ingreso.
- **Generales** → El resultado de otras áreas no muy específicas.
- **Normas** → El seguir los lineamientos o filosofía de la organización.

1.6. Importancia del proceso administrativo

Esta herramienta esencial para el administrador permite la aplicación de esta ciencia, de una forma sencilla las ideas concebidas siempre a la obtención de resultados se pueden aterrizar y simplificar en cuatro etapas primordiales y mutuamente incluyentes.

El *planear, organizar, dirigir y controlar* ofrece la oportunidad de practicar la administración de una forma científica y que no solo se aplica a la empresa si no a la vida cotidiana, a la familia y hasta en la sociedad.

El emprendedor que aplica el proceso administrativo en todos los aspectos de su vida, le permitirá sobresalir por que siempre obtendrá resultados deseados.

Aunque su diseño fue planteado ya hace casi cien años es visto que en la práctica no esta obsoleto pero que si es adaptable a las circunstancias actuales y



con la aportación de otros sistemas administrativos ha procurado siempre el bienestar de la sociedad al cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado.

Conociendo el proceso administrativo y complementándolo con un conocimiento específico o técnico, el éxito, estará de parte de quien profesa una *planeación* una *organización* y cumple con una *dirección* efectiva y aún más si *controla* los resultados obtenidos.

Fácil de aplicar, fácil de comprender y muy provechoso al explotarlo adecuadamente.

Capítulo 2

La Administración del Emprendurismo



“Tu tiempo es limitado. No lo desperdices viviendo el sueño de otra persona” Steve Jobs



2.1. Antecedentes del espíritu emprendedor mexicano

En los últimos treinta años nuestro país ha afrontado crisis económicas que menguaron la calidad de vida de la población mexicana, especialmente aquella población de ingresos medios y bajos que trabajaba duramente por la obtención de una condición de bienestar económico aceptable.

Estas crisis propiciaron que la economía mexicana cayera en un bache que hasta nuestros días padecemos con apenas claros signos de recuperación.

La llegada del Partido Acción Nacional (PAN) a la presidencia de México en el año 2000 marco una nueva esperanza de crecimiento y posible prosperidad económica nacional, la contundente derrota del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en casi todo el territorio nacional alejó todo tipo de preocupaciones en la población mexicana, incrementó la esperanza de cambio y revolucionó el sentido nacional.

Sin embargo doce años de gobierno panista no involucraron cambios incisivos dentro de una estructura social dañada, carente de expectativas de vida digna; La sociedad buscó alternativas de salir adelante y subsistir en su entorno económico a través de la informalidad.

Es con el presidente Felipe Calderón donde empezó a despuntar el crecimiento de las PyME pues no solo se abren empresas sino que ahora se capacitan a sus dueños, directores o socios y se les orienta para generar valor agregado a sus actividades empresariales, que deben ser traducidas en beneficios a los consumidores.

Durante este sexenio se fomentan de igual forma la creación de incubadoras de ideas de negocio, aceleradoras de empresas y se destinan recursos económicos públicos y privados, es creado el Fondo PyME y el capital semilla.

Se nota el empeño por parte del gobierno por capacitar a emprendedores mexicanos y crear estrategias para conformar una red donde



se oferta una gama de opciones concretas para el inicio, desarrollo y consolidación de los negocios.

Los programas de apoyos gubernamentales y los eventos innovadores como la semana PyME detonan ahora si el espíritu emprendedor mexicano, lo consolida como una fuente de bienestar, productividad y creatividad que el país posee y que se debe de explotar por medio de la creación de empresas innovadoras.

Escribió Bruno Ferrari secretario de economía en la semana PyME 2012 “Nuestro país requiere hoy de empresarios innovadores, apasionados y dispuestos a ser parte de un México próspero y equitativo”.

El apoyo del gobierno es latente y ahora la iniciativa privada toma su que hacer y comienza a intervenir en la tarea de forjar a los futuros emprendedores.

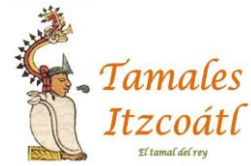
La cultura emprendedora en México ha resurgido de las cenizas de crisis nacionales, de la voluntad del mexicano de salir adelante en tiempo difíciles, de la carente oferta laboral que existe en el mercado, del bienestar social que genera una idea innovadora o simplemente de el generar riqueza, empleo y satisfacción.

Resurgido para quedarse al espíritu emprendedor se le debe apostar hoy en día como una expectativa de vida personal que genere experiencias y que proponga hoy a la nueva y futura generación de empresarios mexicanos exitosos.

Es necesario adoptar y llevar filosofías que estimulen el espíritu emprendedor, México necesita gente como tu, emprendedores que tengan una idea y la quieran llevar a la practica y por que no, que quieran forjar su propio éxito.

Es tiempo de México es tiempo de vivir, es tiempo de emprender.

2.2.El emprendedor, más allá del empleo ¿por qué emprender?



El motor de una economía se basa en la operación de empresas, una empresa dentro de un país es la célula vital como la que hay dentro de un cuerpo humano. A falta de células es imposible las funciones básicas de un sistema vivo, en la economía de un país es la empresa la que sustenta la salud económica, la que genera riqueza al país y bienestar a la sociedad.

Sin embargo una empresa no se da sola, no se crea por la simple inercia del sistema económico del país, necesita de un factor importante intangible que poseen personas que viven dentro de ese país, personas con iniciativa de cambiar o transformar su entorno a través de una idea productiva para cubrir una necesidad y ofrecer bienestar social.

Este factor es el espíritu emprendedor o empresarial, aquel que tienen dentro de sí, personas con ganas de implementar ideas de mejora con operación de empresas productivas.

Lourdes Münch Galindo ofrece el siguiente concepto

El espíritu empresarial es la capacidad para iniciar y establecer una unidad económica social para satisfacer las necesidades de la sociedad

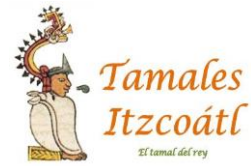
Amaru Maximiano Antonio Cesar capta que

La idea de un espíritu emprendedor se asocia con las personas *emprendedoras* que movilizan recursos y corren riesgos para iniciar organizaciones de negocios.

Hay otro sinónimo de espíritu emprendedor y es la palabra emprender. Hay autores que adoptan el término por la asociación que hay de la persona que ejecuta el espíritu emprendedor.

El manual de jóvenes emprendedores propone que emprender

Es una actitud ante la vida; es la capacidad de generar ideas y acciones creativas e innovadoras a partir de un estímulo interno que lleva a desafiar lo hecho, tomar riesgos y romper paradigmas en diferentes áreas.



Jorge Enrique Silva autor colombiano trata de abarcar el concepto, pero el lo alude más a la persona que ejecuta el espíritu emprendedor, el escribe:

El emprendedor se hace cargo de las tareas que van a trascender y que por su sentido contribuirán al mejoramiento de la calidad de vida de un conglomerado poblacional. Desde esta perspectiva todos los seres humanos deberían tener espíritu emprendedor, por que **vivir es emprender**.

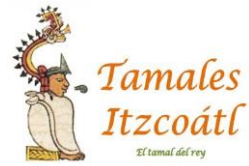
Con estos conceptos es posible identificar similitudes y determinar posturas que lleven a proponer un concepto propio y acorde a esta tesis. En tres conceptos se aprecia que hay que satisfacer necesidades, en dos de ellos la propuesta es la puesta en marcha de una organización económica y una actitud de vida pero en lo que los cuatro acuerdan es en la ejecución de actividades, que estas actividades pueden generar riesgos, pueden trascender, romper paradigmas y movilizan recursos.

Por lo tanto el espíritu emprendedor es

La actitud de iniciar y ejecutar actividades o ideas productivas donde se asumen riesgos, se rompen paradigmas y movilizan recursos disponibles para satisfacer una necesidad específica,

Hay un actor importante en la ejecución del espíritu emprendedor, la persona esencial que ejecuta todas las ideas y que sin él las empresas no se concibieran como tales, sin duda esa persona es el EMPRENDEDOR,

Pero ¿Qué significa la palabra emprendedor? ¿Qué importancia tiene? ¿Con qué perfil debe contar esa persona? ¿Qué piensa esa persona al decidir emprender? ¿Ofrecerá ventajas el ser emprendedor? estas son interrogantes que serán debidamente respondidas y clarificadas en este capítulo,



El termino emprendedor proviene de las locuciones latinas *in, en y prendére*, coger, cuyo significado es acometer o llevar a cabo. Por extensión, y probablemente por influencia del francés y del italiano, lenguas en las que *empresario* se dice *entrepeneure imprenditore* respectivamente, el vocablo se utiliza para señalar a quien inicia una empresa.¹¹

Para Amaru Maximiano el emprendedor

Encarna el lado creativo y al mismo tiempo practico, esencial para el nacimiento, el crecimiento y la supervivencia de un negocio.

Jorge Enrique Silva lo entiende así:

El emprendedor no es un simple dependiente del trabajo y de la tierra, si no que define y busca el capital, da valor a la tierra y ofrece su propio trabajo para orientar la acción de otros en pos de resultados. Es un identificador de mercados y desarrollador de oportunidades; no es un optimizador de recursos si no su inventor. Además agrega: El emprendedor es alguien que empieza a percibir que hay algo para hacer que todavía no existe... y lo hace, usando para ello "la empresa", y la "organización", definida como un proyecto que se pone en ejecución.

Esta explicación que ofrece el autor es muy completa a manera de como es un emprendedor en el entorno de los medios de producción.

Lourdes Münch Galindo tan solo propone:

El término emprendedor se refiere a los creadores de empresas o de negocios. Un emprendedor posee la habilidad y la visión para convertir las amenazas del entorno en oportunidades de negocio.

Con estas aportaciones de los autores (que más que conceptos se puede decir que son opiniones personales de cada uno), ya es posible ofrecer también una opinión propia de lo que significa emprendedor.

¹¹ SILVA, Jorge Enrique, *Emprendedor, crear su propia empresa* Editorial Alfa Omega México 2008 p. 28



El **emprendedor** es la persona que esta atenta de su entorno, que percibe oportunidades de negocio, ejecuta con valentía y ahincó metodologías o procesos organizados, transformando ese entorno para alcanzar el éxito.

2.2.1. Perfil del emprendedor

Un emprendedor **rompe los paradigmas** que ha impuesto la sociedad para salir adelante (rompiendo el molde), **esta blindado** respecto a la opinión de terceros que solamente se mueven en un contexto de empleados y que nunca han emprendido nada, él emprendedor **creé en si mismo** y en su caso acude a otros emprendedores exitosos, de igual forma **identifica su posición frente a los demás** se conoce como el que hace que las cosas sucedan frente a observadores y los mediocres.

Este personaje **es autentico** haciendo negocios a su propio estilo a su propio ritmo y puede tener una inspiración para aprender, el emprendedor debe **vincularse con su éxito** por que ha desarrollado su formula perfecta para alcanzar lo que quiere y que nadie más la poseerá.

El ser emprendedor implica desarrollar habilidades propias y según el taller “yo emprendo” estas deberán ser:

- A nivel intrapersonal
 - Obtener una mayor autoconciencia y autoestima
 - Aprender a evaluar la eficacia de tus actitudes y comportamientos
 - Tomar riesgos y decisiones propias
 - Fortalecer la capacidad para solucionar problemas
 - Fortalecer cualidades de liderazgo
 - Fortalecer tu voluntad y confianza para alcanzar metas personales
 - Experimentar logros personales que se creía imposibles
 - Adquirir una apertura a nuevas experiencias de aprendizaje.

- A nivel interpersonal
 - Aumentar la comprensión y aceptación hacia los demás
 - Aumentar la consciencia de los sentimientos de los demás
 - Promover una relación interpersonal autentica
 - Fortalecer actitudes y habilidades para trabajar en equipo
 - Manejo positivo de los conflictos interpersonales
 - Experimentar un encuentro auténtico con los otros
 - Experimentar una comunicación asertiva
 - Fortalecer la confianza hacia los demás.

Y no solamente pueden ser aplicadas en el espíritu emprendedor si no en todos los aspecto de la vida.

2.2.2. Ventajas y desventajas

Trabajar toda la vida ¿puede dar un mejor futuro? Se sabe que después de cuarenta años de trabajo las estadísticas indican que la gente termina de la siguiente manera:



Figura 8.- Situación económica después de 40 años de vida laboral

Y el 95% de la gente pobre que trabajo cuarenta años esta:

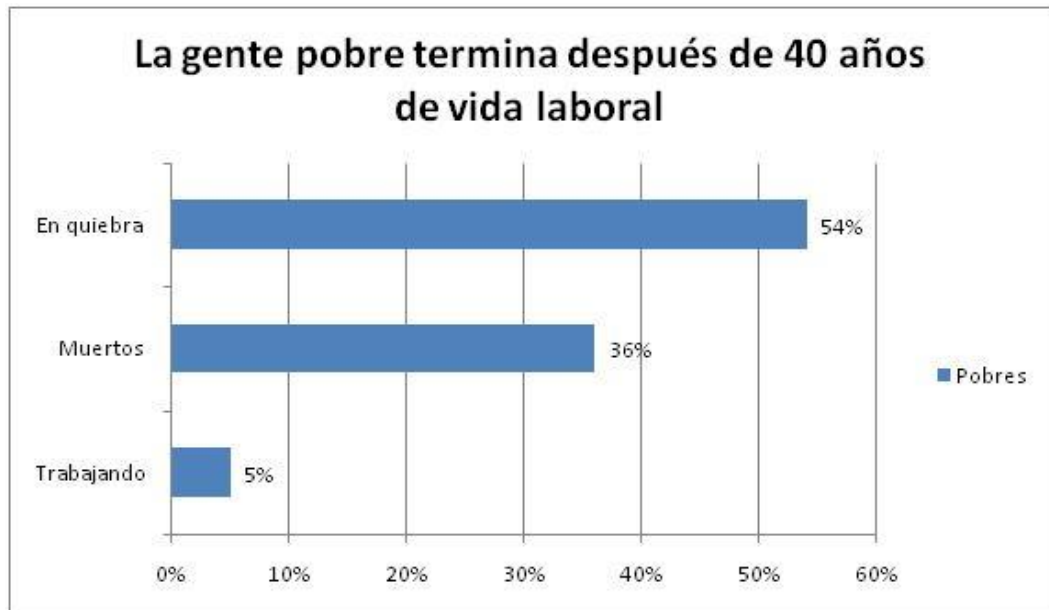


Figura 9.- Situación económica de las personas pobres después de 40 años de vida laboral

¿En que grupo les gustaría estar a todas las personas en general? ¿En el 5% o en el 95%? Este 5% tiene como común denominador que es dueño de su propio tiempo y la probabilidad de éxito es más alta si eres dueño de tu propio negocio.

Hay que entender el entorno económico mundial y como afecta en lo personal.

Hoy en día las industrias ya no otorgan plazas fijas, las seguridades médicas y las pensiones que ofrece un empleo tradicional están en constante reducción y no se hable de la fusiones entre empresas que lo más común entre ellas es el despido como estrategia de reducción de costos¹².

Y por eso se debe conocer las ventajas y desventajas de ser emprendedor

¹²www.jovenesemprendedores.com



El empresario no tiene un jefe y depende de sus decisiones personales. Puede innovar o experimentar nuevas ideas en su negocio, estimulado por su creatividad o por la competencia. Tiene perspectivas de ganancias financieras considerables si alcanza el éxito, lo que le hará obtener el reconocimiento de la comunidad. No obstante, existen aspectos desfavorables que conviene considerar, tales como convivir con la inestabilidad de los posibles cambios en el ambiente externo.¹³.

Muchos de los emprendedores perciben esta forma de trabajo, como una forma de ser independientes, en lo personal, económico o profesional. El anhelo de la gran mayoría de los emprendedores es lograr una independencia financiera que les permita cubrir sus lujos y comodidades, otros emprendedores buscan y persiguen el reconocimiento social por la ayuda a la misma comunidad, otros la autorrealización profesional entre sus círculos de convivencia. Entre otros.

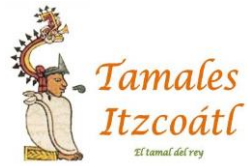
Por cualquier motivo que se haya escogido el de ser emprendedor, es necesario tener, contemplar y ser amigo de un valor esencial. La disciplina.

Las ventajas más notorias podrán ser las siguientes:

Autonomía o libertad: No se habla de una libertad personal de hacer lo que se quiera hacer, si no de una independencia en la forma de trabajo, en la toma de decisiones y de asumir las posibles responsabilidades que estas contraigan. La satisfacción de ser su propio jefe es la mejor sensación que algunas personas pueden experimentar.

Saber afrontar desafíos o retos: Cuando un emprendedor inicia su propio negocio este se convierte en una fuente de entusiasmo, el llevar a la realidad una idea y que esta este generando desarrollo genera en el emprendedor un sentido de realización, sobretodo el mismo emprendedor sabe

¹³ AMARU Maximiliano, Antonio Cesar *Administración para emprendedores fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios* Editorial Pearson México 2008 p. 5



que éxito depende de su misma iniciativa, el triunfo o fracaso depende mucho del producto de su esfuerzo.

Control financiero o libertad financiera: El mismo emprendedor al estar en constante innovación creará siempre la forma de generar más dinero y si este posee una educación financiera bien estructurada, pronto hará que el dinero trabaje para él y no él para el dinero. Esta es una de las ventajas más anhelada por las personas que inician un negocio pero ojo, el camino a la libertad financiera estará sujeta al crecimiento de la empresa o negocio, a la disciplina personal y a la forma de invertir su flujo de efectivo.

En el emprendedor se encuentran estas ventajas y algunas más, Para el espíritu emprendedor orientadas a la economía del país, serían las siguientes y las más importantes:

Satisfacción de necesidades: Cubrir una necesidad a la sociedad es lo primordial para crear un negocio o una empresa. Al cubrir necesidades a la sociedad esta tiende a disfrutar de bienestar por que llegó un producto o servicio que le permitirá mejorar su calidad de vida.

Creación de empleos: Cuando un negocio o empresa empieza a operar, esta tiene que estar dirigida, administrada o ejecutada por personas, de hecho ocho de cada diez empleos lo generan las PyME estas personas al estar colaborando dentro de estos negocios o empresas perciben un sueldo o salario y este les permite ahorrar, crear un patrimonio y dar una mejor calidad de vida a sus familias. La creación de empleos bien remunerados es una de las ventajas primordiales del espíritu emprendedor pues las familias al tener mejores ingresos demandan más bienes o servicios y al demandar más bienes o servicios propician a crear mucho más empleos bien remunerados.

Fuentes de inversión: Cuando la empresa o negocio comienza a elevar sus ingresos y queda libre al pagar los sueldos y salarios tiene la oportunidad de incrementar sus inversiones en maquinaria, tecnología o instalaciones para abarcar la demanda que ya tiene, estas inversiones se ven reflejadas de igual



forma en el desarrollo de proveedores que igualmente son negocios o empresas generadoras de sus propias inversiones.

Impuestos: Un emprendedor que contempla que por sus actividades productivas tendrán que pagar cierto porcentaje de impuesto y que al pagar estos impuestos a él y su negocio le permitirán tener mejores beneficios por contar con mejor infraestructura otorgada por el gobierno, estará del lado de los mejores emprendedores. El gobierno al percibir los impuestos tiene la obligación de invertir en infraestructuras de sus comunidades y mejorar sus servicios incluyendo educación y salud, crear programas que ayudan a la gente.

Las empresas generan el 83% del Producto Interno Bruto del país, ocho de cada diez pesos en México lo producen las empresas.

Esta propuesta mejor entendida como “ciclo de valor” genera lo que tanto se necesita en nuestro país, desarrollo.

Ya fue oportunidad de exponer las ventajas ahora señalaremos las desventajas, porque sin duda hay cosas malas que el emprendedor debe conocer, estas no son más en comparación a los beneficios de contraer el espíritu emprendedor.

El sacrificio personal: Muchas de las personas que emprenden un negocio o empresa tendrán que dedicar mucho tiempo y esfuerzo, con jornadas de trabajo largas y puede que sin día de descanso, poca diversión, poco tiempo con la familia o para la reflexión. La actividad emprendedora puede absorber la vida del emprendedor causando tensión y problemas. Aquí un punto de reflexión sería, ¿cuánto estará dispuesto sacrificar la persona emprendedora para llegar a convertir ese sacrificio en éxito rotundo?

Sobrecarga de responsabilidades: La mentalidad del emprendedor es diferente de las de personas asalariadas, el trabajador asalariado siempre estará acompañado de subalternos que con un equipo de trabajo pueden auxiliarlo en las tareas correspondientes al puesto y sobretodo nunca estará preocupado por la paga pues cada quincena la tendrá sin problemas.



El emprendedor de forma diferente esta “Solo en la cumbre” no hay nadie en lo que emprendió y mucho menos que haya apostado todo para poner en marcha su idea, este tendrá que ver la forma que la empresa o negocio salga adelante en todas su operaciones y que estas generen el ingreso suficiente para pagar sueldos y salarios, materia primas y utilidades. El emprendedor tendrá muchas actividades y responsabilidades que si no son realizadas y asumidas correspondientemente el fracaso estará tocando la puerta del negocio o empresa.

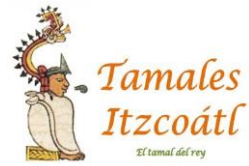
Margen de error: El error es esencial para el aprendizaje, el la actividad empresarial el error representa una oportunidad o un fracaso, depende de las consecuencias que este error haya causado. En muchas PyME la toma de decisiones fundada en un error puede llevar a la empresa o negocio a la quiebra total. A esto un emprendedor estará enfrentándose a constantes errores que se van reflejado en los resultados del negocio. El estrés de presentar buenos resultados a sus socios, inversionistas o familiares representa una carga motivadora pero si estos no son los esperados la misma motivación podrá convertirse en obstáculos y limitantes que sin duda llevara a conflictos emocionales como empresariales.

Puede que haya más desventajas, los factores del giro o los factores gubernamentales, delincuenciales o sociales minan el espíritu emprendedor, pero son factores externos que se pueden asumir como dadas y realizar estrategias para que afecten lo menos posible.

Sin duda no hay desventajas directas al emprender negocios o empresas, pero si es vista una sola, lo más seguro sea el que no haya desarrollo en el país.

2.3. El emprendedor en la sociedad

Un emprendedor dentro de una sociedad es un agente de cambio en todos los sentidos, pues son ellos los que dan sentido a la humanidad ya sea



con sus innovaciones o con sus grandes empresas que llevan a evoluciones y revoluciones notorias dentro de una sociedad.

En todas las culturas y en todos los tiempos ha habido emprendedores con grandes proezas y terribles derrotas, que superaron adversidades y se aferraron a su idea y han forjado el mundo tal y como es hoy.

Aquel humano emprendedor capaz de haber realizado fuego con el simple frotar de dos piedras, el emprendedor que organizaba las empresas de caza, recolección y agricultura, el emprendedor que fundo ciudades, reinos imponentes y colosales, el emprendedor que cruzo la mar para encontrar un nuevo continente, o el emprendedor que transformo el petróleo en combustible para uso domestico, etc., etc., etc.

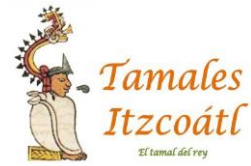
El mundo esta lleno de emprendedores, hacia donde se voltee encontraremos un emprendedor que bien ya sea convertido en empresario por que tiene una organización o esta en proceso de evolucionar a ese estado.

La sociedad requiere de emprendedores con visión pues aunque es injusta en cuestiones de fracaso, durante el éxito puede ofrecer ventajas por sobre esa misma sociedad. La sociedad ve en el emprendedor la valentía de crecer, el coraje y la determinación para lograr y alcanzar el éxito.

Por si misma la sociedad escoge a sus lideres emprendedores para que dirija sus acciones y esfuerzos, pues son ellos, los emprendedores los que garantizan por sus características el salir avante en todas las problemáticas.

En la actualidad el ser emprendedor esta catalogado como perdida de tiempo, dinero y esfuerzo, la sociedad carente de motivadores juega un rol incongruente de seguir a un líder, sin reflexionar que aquel al que siguen, fue alguien que le aposto e invirtió el tiempo, el dinero, el esfuerzo y logro sus objetivos.

De alguna forma siguen al que fue emprendedor y sin enterarse le están agradeciendo internamente por haberlo sido.



En los últimos años el ser emprendedor se esta viendo como una oportunidad de vida, como una alternativa económica de gran peso. Al cabo de unos años el ser emprendedor o empresario será la forma de vida más aceptada y cada persona será proveedora de otra y el bienestar de uno se transmitirá a otro y aquel trabajo será el mejor trabajo dentro de una sociedad procesadora, pues será generadora de bienestar social y prosperidad mundial

2.4. ¡Yo haciendo negocios!

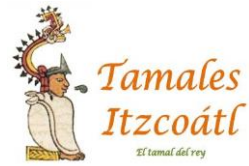
Para hacer negocios el emprendedor tendrá que desarrollar capacidades que le ayuden a gestionar su empresa. El hacer negocios no significa solo ganar utilidades, sino integrar un equipo responsable previamente seleccionado y bien dirigido. Un emprendedor tiene que seleccionar con que idea desea integrarse en el mundo de los negocios, que valores tendrá su organización y como capacitará a su equipo de trabajo en el cumplimiento de los objetivos. Una de las partes más importantes es que el emprendedor no puede estar solo en su gran aventura, él puede estar siempre acompañado de personas que han tenido un camino semejante, empresarios mentores que le podrán aconsejar hacia donde puede dirigir y canalizar sus esfuerzos.

2.4.1. Las Ideas

El punto inicial de todo negocio es la idea, de esta dependerá todo el éxito que pueda tener. Una idea millonaria es a la que todos aspiran pero pocos las descubren, no por que sea mala si no por que no es rentable o sustentable, sin embargo lo imposible no existe en el actuar del un emprendedor.

En algunos emprendedores el surgimiento de ideas se ve limitado por el precio al que lanzarán su producto o servicio al mercado, pero el precio no es obstáculo si a esa idea se le puede encontrar un valor para las personas, pues ellas estarán y pagaran el precio requerido por algo que realmente valga la pena.

Escribe Antonio Amaru; Estas (las ideas) se asocian con la creación de valor para las personas, y no necesariamente con precios bajos, pues si algo vale la pena, hay quienes pagan el precio requerido.

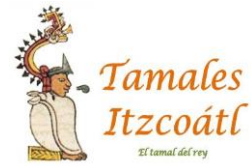


Para un emprendedor innovador no le es imposible nada. De alguna forma encontrara la forma de transformar ideas simples en oportunidades de negocio.

Antonio Amaru propone que dentro de las fuentes de ideas existen solo dos categorías principales: 1) La creatividad del emprendedor y 2) el mercado, el ambiente general de la sociedad.

De igual forma propone siete eventos para identificar ideas y arrancar negocios:

1. *Nuevo negocio con base en un nuevo concepto* → La idea origina un nuevo mercado y transforma a la sociedad por ser tan revolucionaria.
2. *Nuevo negocio con base en concepto existente* → La idea genera estrategias diferenciadoras en algo ya existente para ser competitivo.
3. *Necesidades de los consumidores* → Originada por la observación de las carencias e interés, hábitos y características culturales de los consumidores.
4. *Perfeccionamiento del negocio* → Estas ideas son generadas por las insatisfacción de los clientes o la evaluación continua del negocios. Dar un giro a las cosas.
5. *Exploración de pasatiempos* → Una de las más divertidas. Las ideas surgen por el pasatiempo favorito (hobby) que el emprendedor tiene y que pueden llegar a ser comercial. Recomendado para grupo de amigos interdisciplinarios.
6. *Derivación de la actividad* → Cuando el emprendedor conoce una actividad específica junto con aciertos y fracasos puede generar una idea que permita explotar su experiencia y conocimientos.
7. *Observación de tendencias* → Las ideas surgen al observar la realidad, las comunidades y la sociedad cambian en forma constante junto con sus necesidades.



Por último el mismo Antonio Amaru concluye que las ideas y las oportunidades están condicionadas por las competencias del emprendedor y las posibilidades mercado.

Entonces las ideas millonarias sí son detectables y si son debidamente aterrizadas podrán generar verdaderos negocios exitosos.

2.4.2. Ventana de oportunidades para los negocios

Identificar oportunidades requiere de una etapa exploratoria. La importancia de este proceso de análisis [...] debe corresponder a una situación contenida en la necesidad o necesidades de la clientela y a un mercado expandible...¹⁴

Jorge Enrique Silva propone una serie de siete oportunidades para que el emprendedor aplique sus ideas y realice negocios con éxito, estas son:

1. Factores económicos atractivos → Un negocio deberá buscar la riqueza y si este es de carácter no lucrativo, deberá ser sustentable. Así de una forma u otra atraerá a inversionistas potenciales.
2. Expectativas, necesidades y deseos latentes en el cliente → Detrás de la oportunidad de un negocio hay un producto o servicio que casi siempre satisface una necesidad permanente de los consumidores, aunque cambie el tipo de destinatario.
3. Tendencias del mercado → Evolución hacia los nuevos objetos que proveen satisfacción.
4. Debilidades de la competencia → Precisión clara en las cosas o procesos que se mejorarían sustancialmente para mayor satisfacción y conformidad de los clientes.
5. Cambios tecnológicos → Son inductores de hábitos y conductas, los cambios tecnológicos como respuesta a necesidades existentes.
6. Localización física y la clientela → No hay negocio sin clientela. Por lo tanto es fundamental si ella tiene o no fácil acceso a la empresa, como condición de oportunidad.

¹⁴ SILVA Duarte, Jorge Enrique, *Emprendedor "Crear su propia empresa"* AlfaOmega México 2008 p. 69



7. Ciberespacio y economía → El potencial del comercio electrónico de acceder al mercado global o mercado internacional.

Al caminar por donde sea, la gente solo percibe más gente, fachadas, anuncios, etc., mientras que un emprendedor percibe lo que hay detrás de los negocios, cuanta gente los opera, como es su estructura, el flujo de personas que reciben los comercios, ventas entre otros, por lo que siempre es capaz de identificar las buenas oportunidades.

2.4.3. Elección de idea y alternativas de negocios

Para un emprendedor que incursiona ya en el mundo de los negocios, es necesario aclararle en que forma empezó, si apenas va a iniciar la aventura es recomendable ofrecerle las alternativas para iniciar u operar un negocio y que este sea exitoso.

Jorge Enrique Silva Duarte ofrece en su obra *Emprendedor, crear su propia empresa (2008)* las alternativas para iniciar negocios. Alternativas propias de analizar brevemente y que facilita al emprendedor la elección de una idea y el inicio de un negocio.

Para Jorge Silva básicamente son cuatro las formas para iniciar un negocio:



Figura 10.- Formas básicas para iniciar un negocio

Cada una tiene especificaciones, ventajas y desventajas. Todas tienen un potencial de éxito y de fracaso, el emprendedor puede optar por la que le



guste, le convenga o por la que se le haga fácil para incursionar en el mundo empresarial.

2.4.3.1. *Adquirir un Negocio en operación*

En principio menciona Jorge Silva que, cuando se habla de vender un negocio prospero, no atrae mucho la idea, pues ¿quién vendería algo que es bueno? Ya que solo se vende lo que esta sin perspectiva

Este supuesto no siempre se debe considerar válido pues existen negocios que son buenos pero que en su existir atraviesan por una crisis sobretodo en la gestión del mismo. La mala administración de sus dueños o el deficiente mercado al que están orientados, son los que condicionan la operatividad del negocio

La posibilidad de adquirir un negocio en operación no se debe de apartar de la mente del emprendedor pues de igual forma puede estar en excelentes condiciones y generar mejor desarrollo y éxito al ser adquirido por alguien con mentalidad fresca y renovadora.

Una fuente que genera la mayoría de las adquisiciones de negocios en operación según Silva Duarte son las empresas familiares. Pues al no contar con un protocolo de sucesión, estas sucumben, de igual forma si no hay un candidato con el perfil idóneo para la conducción de esa empresa familiar.

Lo malo no es el negocio en operación, una mala investigación acarreará la decisión mas equivocada.

Las ventajas más adecuadas que hay en este tipo de adquisiciones son:

- Capitalización de la experiencia y aprendizaje del negocio que tienen desde el inicio del mismo.
- Se gana una cuota de mercado en el momento, bien o mal todo negocio tiene clientes establecidos.
- Sus productos o servicios se han probado a la luz de los resultados del comportamiento del consumidor.

Desventaja



- Mala capacidad de negociación, pues se puede sobrevalorar los activos y la acreditación comercial.

Para adquirir negocios en operación Silva Duarte propone cuatro formas sencillas donde el emprendedor tiene la facilidad de negociar:

1. *Venta inducida* → La propuesta de compra a un empresario de parte de un emprendedor. En México esta figura es más común conocerla como el traspaso de negocio.
2. *Base de datos de entidades financieras* → Rescate financiero de empresas con dificultades, es mejor inyectarles capital antes de que sean liquidadas y todos pierdan. Mexicana de aviación.
3. *Consulta a banqueros de inversión* → Existen administradoras dedicadas a portafolios de opciones empresariales innovadoras, en proceso de liquidación o que necesitan capital de riesgo.
4. *Anuncios en periódicos y revistas* → En los medios de comunicación, el emprendedor puede hacer saber de sus intereses de adquirir un negocio en específico.

2.4.3.2. Franquicia

La franquicia es una opción para los nuevos y aventureros emprendedores, para los negocios existentes es una oportunidad para extender sus dominios y abarcar más mercado.

Se entiende por franquicia a un formato de negocios destinado a la comercialización de bienes y servicios, en el cual una persona **-natural o jurídica-** concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial¹⁵

Aquí existe el concesionario dueño de la marca y los derechos, y el franquiciatario quien es autorizado para usar la marca o nombre comercial.

¹⁵<http://www.emprendepyme.net/que-es-una-franquicia.html>



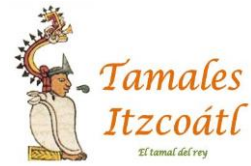
El ámbito y estudio de las franquicias es amplio su concepto y características son aptas para una propuesta de tesis por lo que solo se limitará a exponer lo muy esencial para evidenciar la oportunidad de negocios.

Silva Duarte escribe la importancia estratégica de una franquicia, así el formato de negocio y las retribuciones que implica.

Importancia estratégica → Implica a sus dos participantes, mientras **el concesionario** cuenta con un modelo probado de negocio y que al replicarlo hay una gran probabilidad de éxito ya que esta bien documentado, solo que su crecimiento depende de grandes inversiones de capital y prefiere obtener regalías sobre ventas, ofrecer su conocimiento a otro antes que invertir en gestión de nuevos proyectos. Por otro lado **el franquiciatario** invierte de forma segura en un modelo reconocido y probado con el que cuenta con el apoyo corporativo de la casa matriz y al análisis de capital relacional (valor del mercado, clientes y proveedores, capital humano talentoso) lo convence y atrae mucho, por lo que invierte y ayuda a la expansión de la marca o modelo de negocio.

El formato del negocio → Basado en el conocimiento explícito donde están todos los manuales de operación y documentación necesaria y los tácitos que es donde esta la experiencia y conocimientos del dueño o gestores. Todo buen negocio escribe Silva Duarte, esta en el conocimiento tácito de sus gestores y/o administradores, conocimiento que posee una dosis de arte, la innovación y creatividad que conducen el negocio. Una de las limitantes de este conocimiento tácito es que solo lo posee el emprendedor concesionario y nadie más. La forma adecuada de enfrentar esa limitante es hacerlo negocio y protegerse jurídicamente. Así el nuevo emprendedor solo se dedicara a replicar el negocio y esperar resultados.

Nota: En toda franquicia lo esencial a conocer es el “*know-how*” este es el corazón del negocio pues este se imparte y da como resultado el como se hace el producto o servicio a exactitud.



Retribución de las Franquicia → Para que un concepto replicable de franquicia inicie es necesario retribuirle de cierto modo. El **pago de derechos** es tan solo el cobro por acceder al formato y ejecutarlo. **Las regalías** son un porcentaje de las ventas brutas que se cobran por la razón de uso del formato, capacitaciones o consultorías por determinado tiempo. **La publicidad** es cobrada por el simple hecho de hacer participe en las estrategias publicitarias.

2.4.3.3. *Comenzar desde cero*

Es el de mayor riesgo tanto comercial como financiero, pero ofrece una mayor satisfacción a su fundador si se desarrolla con éxito. En ciertos negocios es obligatorio iniciar desde ceros pues sus innovaciones o inventos así lo demandan aun que en la mayoría de los casos estos terminan aliándose a empresas grandes para financiarse.

Lo importante o más característico de iniciar desde ceros es que hay que diluir la competencia a través de diferentes, mecanismos:

- Diferenciadores de los productos
- Precios Competitivos
- Tecnología en la producción
- Accesos a mejores canales de distribución

2.4.3.4. *Producir sin fabricar*

En el estricto procedimiento de definición; es aquí donde se destila el más puro trabajo de tercerización, el mejor conocido *Outsourcing*.

Esta forma de trabajar permite vincular a los grandes agentes comerciales con grandes industrias que se concentran más por la envoltura y la comercialización de sus productos ya que tiene a pequeños productores maquilando sus propios productos o servicios.

Estos negocios son verdaderas oportunidades, ofrecen al emprendedor magnificas reducciones de costos y le permiten concentrarse más en su mercadotecnia y distribución para ganar más ingresos además de evitarse varios pasivos engorrosos, entre ellos los laborales.



Escribe Silva Duarte que es claro al mencionar que este estilo de trabajo es oportunidad cuando las empresas terceras conviven con la filosofía de la empresa contratante, los intereses deben ser perseguidos en conjunto pues si al carecer de alguno de estos factores la eminente ruptura será el fracaso de la empresa contratante.

2.5. El Mentor como apoyo del emprendedor

El ser humano por naturaleza es un ser social que le permite formar alianzas con fines específicos. El emprendedor es una persona con un perfil netamente social, él está siempre en contacto con personas de todo tipo, pues sabe que entre esas personas puede haber posibles prospectos de clientes, proveedores, socios inversionistas o aquellas a las que ofrecen su punto de vista respecto a un producto o servicio.

Pero una figura importante y a la que no se le da un peso de importancia dentro del espíritu emprendedor es el MENTOR, de hecho los mismos emprendedores ignoran su existencia y andan creyendo que el hombre más rico del mundo, logró su fortuna solo y sin apoyo moral.

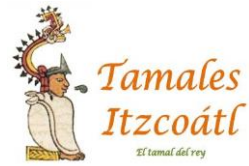
La figura del mentor es un eje de importancia no solo del emprendedor, si no del estudiante, del niño o adolescente, del aprendiz o del ejecutivo gerencial, del campesino o del presidente de la república.

En ámbito de la administración del emprendurismo:

El mentor es un consejero o guía. Es una persona con experiencia en los negocios capaz de orientar a los nuevos emprendedores sobre la forma de dirigir una empresa.¹⁶

Es importante recomendarle al emprendedor que en su nueva aventura de negocios, no lo haga solo, él puede buscar a una persona empresaria preferentemente con éxito o con una tradición empresarial para que le sirva de modelo o ejemplo a seguir, un mentor al que le pueda pedir consejos o

¹⁶ Manual del Emprendedor *Jóvenes Emprendedor es* Secretaría de economía México 2011 p. 36



asesorías con el único fin de captar las ideas que le llevaron a tener éxito en su negocio.

Por lo regular las personas de negocios exitosos, están ansiosos de pregonar sus estrategias y esfuerzos que lo llevaron al éxito. Los mejores mentores empresariales son personas natas en enseñar los mejores caminos para que un emprendedor llegue a su meta lo más rápido posible.

La única y mejor satisfacción que reciben por su acto, es el éxito empresarial de sus pupilos o aprendices. Escoger un mentor en la actividad empresarial ofrece una seguridad, una fuente de confianza invaluable para hacer negocios con éxito y triunfo arrasador.

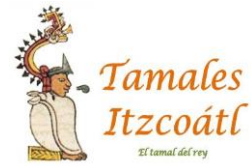
El emprendedor es una persona con un perfil social, el se encuentra entre una variedad de personas con la facultad de detectar clientes, proveedores, socios, informantes y **mentores potenciales** que le ayuden crecer su empresa y por que no que le enseñen a ser un mejor emprendedor.

Emprendedor, no camines solo en esta aventura, camina acompañado de tu mentor, él te evitara que caigas al precipicio y te construirá puentes para llegar más rápido a tu destino.

2.6. Organismos especializados en emprendedores

2.6.1.1. El INADEM

Creado el 11 de Enero del año 2013 el Instituto Nacional Del emprendedor es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de



Economía, que tiene por objeto instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial¹⁷

Este nuevo instituto pretende que México avance hacia un nuevo modelo de crecimiento cimentado en la innovación. Además busca beneficiar al mercado interno, favoreciendo la consolidación de los encadenamientos productivos.

El INADEM fue creado para seguir cuatro líneas estratégicas:

- 1. Impulsar** sectores estratégicos con alto potencial de crecimiento, generación de empleo, y participación de valor agregado en las cadenas de exportación.
- 2. Favorecer** el desarrollo regional potenciando las vocaciones productivas y las ventajas competitivas brindando especial atención a aquellas con problemática social y económicas más sentidas y claramente detectadas.
- 3. Fortalecer** el ecosistema de financiamiento de acuerdo con las prioridades regionales y sectoriales garantizando que llegue efectivamente a los emprendedores y a las MiPyME.
- 4. Propiciar** el crecimiento basado en la innovación que genere mayor riqueza y empleo bien remunerado, así como incidir en la reconstrucción y fortalecimiento del tejido social.

2.6.1.2. Instituto Mexiquense del Emprendedor

Organismo descentralizado del gobierno del estado de México, creado el 1 de Diciembre del 2005.

¹⁷<http://www.inadem.gob.mx>



El Instituto Mexiquense del Emprendedor (IME), es un organismo público descentralizado, dependiente de la Secretaría de Desarrollo Económico, cuya finalidad es promover en el Estado de México una Cultura Emprendedora como condición necesaria para el fortalecimiento de la seguridad económica de los mexiquenses a través del apoyo a los emprendedores y a las MIPyME de la entidad.

Objetivos

1. Diseñar programas orientados a impulsar el espíritu emprendedor de los mexiquenses y un sistema integral de apoyos para quienes decidan iniciar, desarrollar, consolidar o expandir una empresa, con el propósito de generar riqueza y bienestar para los mexiquenses.
2. Estimular a los emprendedores que decidan crear, desarrollar, consolidar o expandir una empresa.
3. Impulsar la innovación, modernización y optimización al interior de las empresas.
4. Formar capital humano a través de la capacitación.
5. Desarrollar proyectos productivos con nuevos esquemas de financiamiento.
6. Crear una Cultura Emprendedora

Si vives en el Estado de México y quieres ser emprendedor, acércate al IME y detona tu idea productiva con apoyos a la medida de los mexiquenses. Emprendedores, hagan detonar el desarrollo económico estatal.

2.6.1.3. Fundación Pro Empleo

Es una organización civil sin fines de lucro que apuesta por la comunidad de emprendedores, con la visión de ayudarles a reinsertarse al mundo



productivo, crear riqueza, generar empleos y contribuir al crecimiento económico del país.

Entre sus quehaceres se encuentra

- Difundir entre sus emprendedores y empresarios una cultura empresarial responsable, por lo que muchos de ellos realizan actividades que benefician a sus comunidades, tales como desarrollo de comunidades rurales donde tiene proveedores, cuidado del medio ambiente (reciclaje), apoyo a personas mayores o gente discapacitada, donación de becas para estudiantes, combate de la desnutrición infantil y promoción del arte y la cultura.
- Capacitar de manera empresarial en las zonas urbanas y suburbanas favorece el enriquecimiento del capital humano tan indispensable para que México transite hacia una economía basada en el conocimiento. En el caso de las comunidades rurales, ProEmpleo es una alternativa para reducir la migración, que propicia desintegración familiar, a través del emprendimiento de actividades productivas (aprovechando las remesas de los familiares que ya están en el extranjero).
- Entre su población de emprendedores jóvenes, ProEmpleo se convierte en una fuente de motivación y esperanza del futuro de México. Los jóvenes asumen el reto de hacer empresa, en lugar de conducir sus vidas a las promesas falsas y de corto plazo de la delincuencia o el narcotráfico.

ProEmpleo atiende a beneficiarios que se encuentran en diferentes situaciones de vida: personas que desean iniciar su propia empresa; empresarios que ya tienen una microempresa y quieren mejorarla o formalizarla; desempleados que recibieron su liquidación y quieren invertirla en un negocio propio; jubilados y amas de casa que desean autoemplearse; jóvenes con carrera técnica o universitaria que quieren ser empresarios;



personas que desean aprender o perfeccionar un oficio; emprendedores que tienen varias ideas de negocio y no saben cuál es la más viable; personas que llevan meses sin trabajo y necesitan urgentemente empezar a ser productivos.

ProEmpleo atiende a toda persona de 18 años en adelante, que sepa leer y escribir y que desee mejorar su calidad de vida a través del desarrollo de su propio proyecto productivo.

2.7. Incubadoras de Empresas

Dentro de la administración del emprendurismo es necesario saber y mencionar a las incubadoras de negocios, conocer qué son, conocer como trabajan en lo general y conocer cual es el fin que persiguen.

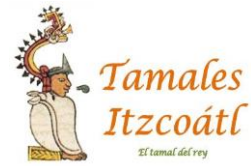
La incubación debe ser conocida por el emprendedor por que después de haber concluido el plan de negocios, el siguiente paso para acceder a apoyos, créditos o consultoría es inscribirse a una incubadora, inscribir ese plan de negocios para iniciar operación de manera rápida y segura por que se cuenta con el apoyo y asesoría correspondiente.

2.7.1. ¿Qué son?

Según el SNIE (Sistema Nacional de Incubación de Empresas) en su portal de internet una incubadora de empresas es un centro de atención de emprendedores, en donde los orientan y asesoran para que se haga realidad su idea de negocio.

2.7.2. ¿A qué se dedican?

En una incubadora te ayudarán a preparar tu plan de negocio y te acompañarán en el proceso de creación de tu empresa proporcionándote consultoría en las diversas áreas que necesitas manejar al ser empresario (mercadotecnia, contabilidad, diseño gráfico e industrial, etc.). Algunas de ellas incluso ofrecen espacios físicos para que emprendas tu negocio como verdadero empresario. Debes de tomar en cuenta que lo que te ofrece una



incubadora **no es financiamiento**, sino la oportunidad de entrenarte para enfrentar la vida empresarial de manera más sólida y estructurada a través de la capacitación y consultoría especializadas¹⁸

2.7.3. ¿Forma de trabajo?

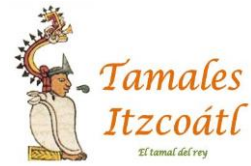
Para iniciar un proceso de incubación, lo más recomendable es tener listo tu plan de negocios (aunque no es obligatorio pues unas incubadoras ofrecen pre incubación, con el plan de negocios listo, es más fácil acceder a su orientación).

Ya listo el plan de negocios, el emprendedor tendrá que consultar a través de la Red de Incubadoras autorizadas por la secretaría de economía, que incubadora esta cerca de su vivienda o que incubadora esta cerca de donde operará el negocio o empresa, entrar en contacto con ella y pedir los requisitos para acceder a la incubación.

Las incubadoras se dividen en tres sectores, Incubadoras de negocios tradicionales, incubadora de negocios de tecnología intermedia e incubadoras de negocios de alta tecnología. Orientadas hacia una especialidad, son capaces de cubrir las necesidades en su totalidad por sector.

- Incubadoras de negocios tradicionales - Apoya la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación generalmente es de tres meses. Por ejemplo: restaurantes, papelerías, lavanderías, distribuidoras, comercializadoras, joyería, abarrotes, consultorías, etc.
- Incubadora de negocios de tecnología intermedia - Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física y tecnológica, así como sus mecanismos de operación son semi-especializados e involucran procesos semi-especializados, es decir, incorporan elementos de innovación. El tiempo de incubación aproximado en estos centros es de 12 meses. Por ejemplo: desarrollo de redes simples, aplicaciones web, tecnología

¹⁸<http://www.contactopyme.gob.mx/snie/ModelosReconocidosSNIE.asp>



simple para el sector alimentos, telecomunicaciones y software semi-especializados.

- incubadoras de negocios de alta tecnología - Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como Tecnologías de la Información y Comunicación, microelectrónica, sistemas microelectromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros. Los proyectos que ingresan a estos centros pueden tardar hasta dos años en ser incubados.

La forma de trabajo de cada incubadora dependerá de la administración de la misma pero en general este es el proceso que la mayoría debería seguir.

Si el emprendedor termina su plan de negocio deberá acudir a una incubadora si quiere recibir asesoría de como recibir apoyos económicos y consultoría para operar rápidamente y aunque no se necesite recursos económicos y ya se este operando es recomendable estar dentro de una incubadora pues su beneficios ayudarán al empresario y a la empresa a salir adelante y crecer.

2.7.4. Ejemplo de incubadoras

Para los intereses de esta tesis solo se tomará el ejemplo de INNOVAUMAN pues como institución interna, es más factible que los emprendedores de la comunidad UNAM obtengan con mayor facilidad la asesoría y el apoyo correspondiente.

Para emprendedores que no son de la comunidad UNAM lo más recomendable es acceder a la Red de incubadoras por medio de internet y seleccionar la opción que más les convenga.

2.7.4.1. INNOVAUNAM

InnovaUNAM es el sistema de 9 incubadoras de empresas de la Universidad Nacional Autónoma de México, que buscan crear una cultura emprendedora entre la comunidad universitaria, y generar espacios para el fomento, impulso y creación de empresas basadas en el conocimiento universitario.



Decreto publicado en la Gaceta UNAM el 19 de mayo de 2008 en Ciudad Universitaria, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) creó la Coordinación de Innovación y Desarrollo, que representa la intención de contar con una unidad administrativa para “apoyar la transferencia de conocimientos, tecnologías y productos desarrollados en la Universidad a organismos y empresas de los sectores público, social y privado, para intensificar su aprovechamiento por la sociedad”¹⁹.

2.7.4.2. *InnovaUNAM en la FES Cuautitlán*

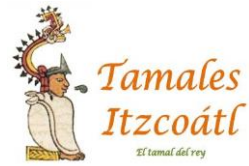
La Unidad de Incubación Cuautitlán, está dirigida a la comunidad universitaria integrada por: alumnos, ex alumnos, académicos, investigadores y trabajadores. Nuestro proyecto es impulsar la actividad emprendedora a través de:

- Pre-Incubación: Talleres, Cursos, Seminarios
- Incubación: Desarrollo e integración del Plan de Negocios
- Aceleración de empresas: Consultoría especializada

Su Misión es fomentar la cultura emprendedora, apoyando el desarrollo de proyectos productivos a través de métodos innovadores y el modelo de negocios acorde a las necesidades actuales, aplicando las fases de diagnóstico, gestación, incubación y liberación de proyectos hasta el seguimiento de su desarrollo y formación en un ambiente protegido, profesional e institucional, con el objeto de asegurar el éxito, para coadyuvar con el desarrollo sustentable para la región y el país.

Las actividades que realiza esta incubadora va desde la impartición de talleres de pre incubación y por medio de convocatorias de la UNAM, canalizar

¹⁹<http://www.incubadoras.unam.mx>



a los emprendedores que ya cuenten con su plan de trabajo o de negocios a acceder a la consultoría necesaria para arrancar el plan e iniciar operaciones de forma inmediata.

La ubicación de la incubadora es la siguiente:

FES Cuautitlán Campo 4

Dirección: Km 2.5 Carretera Cuautitlán–Teoloyucan, San Sebastián Xhala, Cuautitlán Izcalli, Estado de México CP.54714

Edificio de Gobierno, Secretaría de Planeación

2.8. Otros temas de interés para el emprendedor

Un emprendedor tendrá que estar actualizado en varios aspectos, desde lo político hasta lo religioso, saber manejar una postura neutra y emitir un comentario pequeño pero certero si el caso lo amerita, además sin olvidar su especialidad o actividad particular.

El emprendedor es un líder que tendrá la obligación de dominar cualquier tema y no a saberlo todo, humildad como filosofía empresarial para aprender y aprender, esto lo reflejará en su empresa y en su equipo de trabajo creando posibles alternativas de crecimiento y desarrollo.

La empresa se maneja en un sector social al interactuar con personas, la sociedad se regula bajo una comunidad, ofrecer estrategias que ayuden a esa comunidad y al propio negocio garantiza éxito y permanencia.

2.8.1. Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de la compañía. Se ocupa de las relaciones entre la gerencia, junta directiva, accionistas controladores, accionistas minoritarios y otras partes interesadas.²⁰

²⁰ CARRASCO Érick *Aplica gobierno corporativo en tu empresa* Diario Empresas y Empresarios Walter Coratella Grupo Internacional Editorial Año VI No. 122 México D.F 15 Julio 2013 Sec. Estrategias pág. 11



Esta herramienta de control y sucesión directiva permite que dos de cada diez empresas familiares no cierren operaciones al retiro del presidente fundador y sobrevivan a una tercera generación.

Aunque solo las grandes compañías ejecutan muy bien esta estrategia las PyME no deberían quedarse atrás, pues en el afán de crecer y reflejar la estabilidad de la empresa, el gobierno corporativo les podrá ofrecer esa parte de organización directiva en pro de un valor agregado a futuros inversionistas al escoger y seleccionar siempre (con equidad) la mejor decisión.

Toda empresa o negocio esta obligada a tener un consejo de administración en el cual se exprese de forma equitativa (propietarios, accionistas, trabajadores), asuntos relacionados con la dirección de ella [la empresa] y a su vez trabajar con transparencia en los temas inherentes a la operación, generar responsabilidad y cooperación corporativa entre la empresa y los accionistas para la creación de riqueza, empleo y sustentabilidad así como la entrega de cuentas resultado de la buena gestión y cumplimiento de los deberes y responsabilidades asignados.

El gobierno corporativo será el alma de la dirección, un protocolo para seleccionar la mejor decisión entre los grandes ejecutivos, aplicarla desde el principio creara en la empresa una fortaleza más entre sus competidores del sector y que podrá reflejarse en la satisfacción total del cliente.

2.8.2. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

A pesar que lo fundamental de los empresarios es maximizar utilidades e incrementar el valor de sus empresas o negocios, algunos de ellos (principalmente los de la generación X e Y) también están interesados en crear estrategias competitivas para cuidar la relación que hay entre su empresa y sus grupos de interés entre los cuales están los colaboradores, clientes internos y externos, comunidades, gobierno e inversionistas.



Una manera de propiciarlo es por medio de la contribución activa al desarrollo humano y social dentro de los mismos lugares de trabajo para poder impactar de manera positiva a la sociedad en general y al país²¹.

Además se puede considerar una herramienta estratégica que puede llegar a incrementar la competitividad e impacto ante la comunidad.

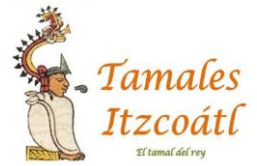
En tiempos actuales la conciencia de generar bienestar social e incentivar la cooperación entre los integrantes, origina que muchas empresas creen filosofías orientadas a cubrir esas necesidades, las PyME no deben quedarse atrás pues el impacto será mayor al involucrar a este vasto sector económico.

Escribe Adolfo Tuñón Director General de Expresa lo siguiente: Una empresa que se encuentra en busca de la oportunidad para construir este entorno [Socialmente Responsable] definitivamente ofrece una buena imagen y obtiene con mayor rapidez (que una Pyme que no lo hace) la aceptación del consumidor.

Lo ideal para iniciar esta área dentro de tu empresa o negocio es identificar las problemáticas de los clientes, el entorno donde se desenvuelven y sus necesidades en cuestión de limpieza, educación, inseguridad, ecología, etc., para colaborar de manera muy local.

La Responsabilidad Social Empresarial estará limitada a los recursos, aquí entra el ingenio del emprendedor donde al poder enfocarse en un tema de beneficios relacionado con las actividades de la PyME permitirá abarcar con talento esa necesidad, invertir los recursos limitados en acciones sociales realmente solidas y de prestigio optimizará la inversión otorgada, cada paso dado arrojará resultados, mismos que incrementarán el valor de la empresa.

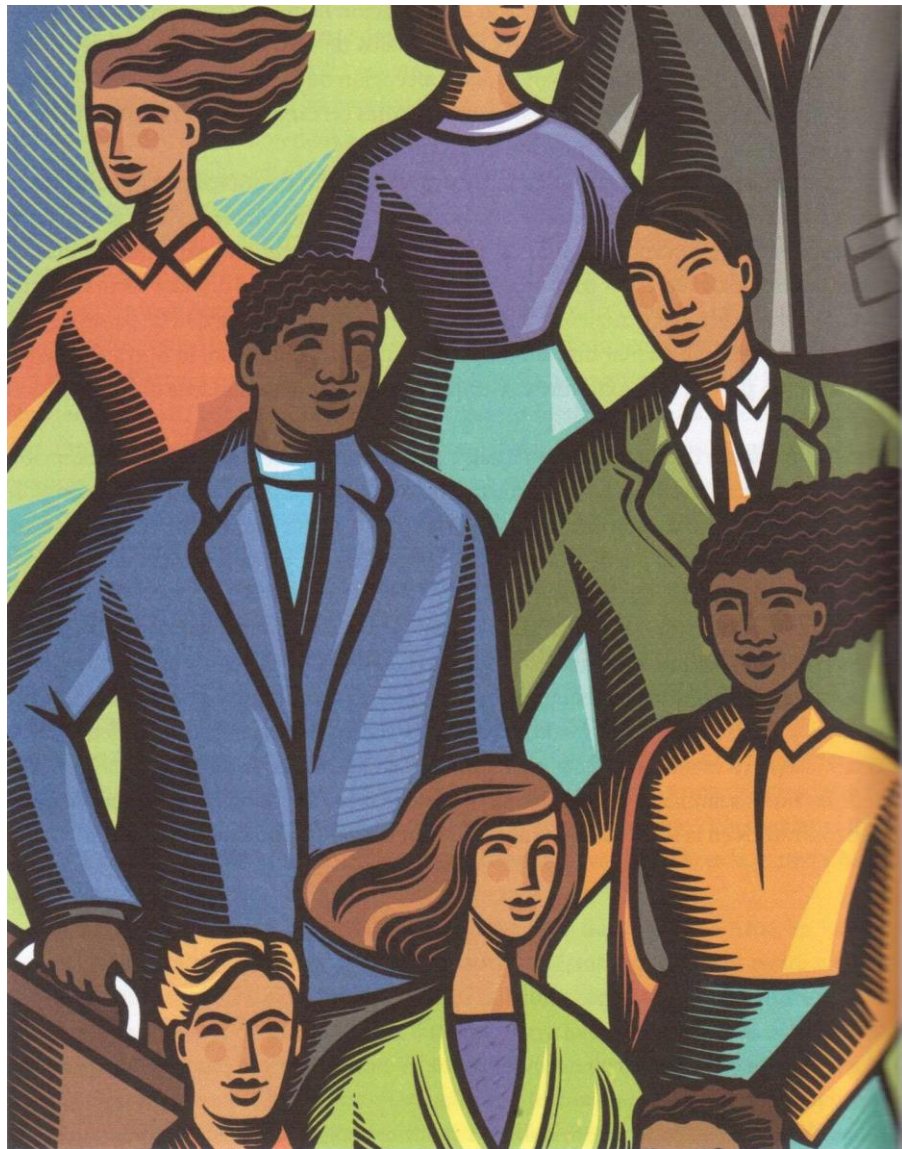
²¹ AMOZORRUTIA Jennifer *Responsabilidad Social y Sustentabilidad en las organizaciones* Revista GanarGanar Eloy Rodríguez Alfonsín Grupo Editorial ACCSE FM Año 9 No. 54 México DF Enero/Febrero 2012 pág. 8



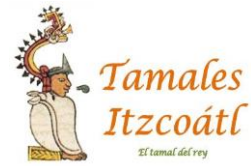
No olvidarse de dar difusión a las acciones emprendidas pues la sociedad beneficiada reflejara el valor de tu compañía frente a tus competidores y sobretodo para tus clientes.

Capítulo 3

La Administración Financiera



*“Lo que es digno de hacerse, es digno de hacerse bien”
Conde de Chesterfield 1694-1773*



3.1. ¿Emprendedor o Contador?

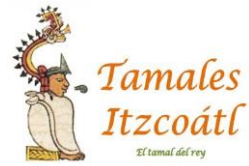
En toda organización el control deberá existir si se quiere contar con una organización sana, sustentable y en constante crecimiento.

Al hablar de un negocio o empresa es por que entre otros fines se encuentra el financiero; ¿a quién le gustaría poner un negocio que no genere utilidades? Para tal acto están las instituciones filantrópicas y aún ellas deben integrarse al mundo de las finanzas.

El manejo financiero empresarial es en su mayor caso delegado a personas especialistas en la materia como los contadores públicos pues son especialistas para llevar los aspectos contables de las operaciones diarias de la empresa, el manejo de impuestos correspondientes a erogar y de la correcta planeación financiera que toda empresa con visión debe realizar; En ocasiones son los mismos emprendedores los que con sus habilidades administrativas llevan perfectamente este rubro sin descuidar la empresa ni sus operaciones diarias.

Sin embargo la administración financiera puede ser no tan compleja cuando una empresa o negocio es pequeño, la problemática surge cuando la empresa o negocio crece y la exigencia de atención en operaciones rebasa las capacidades del emprendedor. En estas situaciones el propio emprendedor comienza a descuidar en cierta forma a toda la empresa o negocio pues al estar limitada [La empresa] a la capacidad del emprendedor “todólogo” sus actividades se realizan a medias y en la mayoría de los casos mal, y en cuestión de manejo del dinero, un mínimo e insignificante error podrá ser causa de la extinción por completo de la empresa o negocio.

Esta tesis recomienda al emprendedor que desde la planeación de un nuevo negocio o empresa (no importando tamaño) la cuestión de la administración financiera; Sea delegada a una persona especializada (contador), ya sea como parte de la nueva empresa o como externo a ella



El delegar esta responsabilidad a una persona no significa que el emprendedor se desentienda de la cuestión del manejo del dinero. De igual forma esta tesis recomienda al emprendedor que dentro de su *desarrollo emprendedor* este en constante capacitación en cuestiones contables, fiscales y de planeación financiera, pues él tendrá que tomar decisiones finales y no la persona delgada.

3.2. ¿Qué es la Contabilidad?

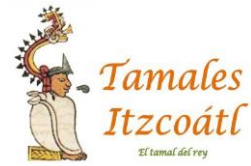
Una contabilidad adecuada es vital para la operación y ampliación de una empresa. Sin ella, corres el riesgo de enfrentar problemas de caja, malgastar tu dinero y desperdiciar oportunidades de ampliación. Al crear o actualizar su rutina contable, recuerda que el propósito de la contabilidad es ayudarte a administrar tu negocio y permitir que las autoridades tributarias evalúen sus operaciones.²²

Saber o dominar aspectos contables permite al emprendedor tener un panorama general de las finanzas de su empresa o su negocio, el tener el conocimiento contable da la facilidad de maniobrar en asuntos monetarios y tomar las decisiones correctas para la permanencia y crecimiento de la nueva empresa o negocio.

Para el manual de emprendedor del taller Yo emprendo la contabilidad:

Es un sistema de información cuyo objetivo es generar y comunicar información oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios interesados en la marcha de una empresa; y los principales medios de comunicación contables son los estados financieros.

²² HERNÁNDEZ Mario, *Contabilidad básica en tu negocio* Diario Empresas y Empresarios Walter Coratella Grupo Internacional Editorial Año VI No. 122 México D.F 15 Julio 2013 Sec. Estrategias p.10



Como herramienta de la administración la contabilidad registra las operaciones financieras (monetarias) diarias en las que incurre una empresa o negocio por sus actividades comerciales o de prestación de servicios. Todo registro relacionado con dinero en una organización podría llamarse contabilidad.

Aun que la gran mayoría de las personas e incluso varios emprendedores confunde la contabilidad con el solo pago de impuestos, esta abarca desde la planeación financiera hasta la auditoria o revisión de las operaciones monetarias de la empresa, pasando por el pago de impuestos (contabilidad fiscal) los costos, los presupuestos, los prorrateos y las evaluaciones de eficiencia por área (contabilidad administrativa).

3.3. Términos Contables de uso frecuente

3.3.1. Activo

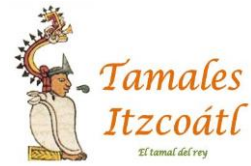
Un **activo** es un recurso económico propiedad de una entidad, que se espera rinda beneficios en el futuro.

El valor del activo se determina con base en el costo de adquisición del artículo, mas todas las erogaciones (gastos) necesarias para su traslado, instalación y arranque de operaciones.

Por la naturaleza de las empresas, estas pueden tener varios tipos de activos, un pequeño negocio puede tener como activos un equipo de transporte (automóvil) y una oficina en la casa del dueño (local o estancia) mientras que una gran empresa podrá tener edificios, muebles, maquinarias, patentes y equipo de trabajo.

Los activos se clasifican en:

- *Activo circulante* que son aquellos que su conversión en efectivo no es mayor a un año por ejemplo una cuenta bancaria con fondos, inventario, cuentas por cobrar, inversiones.



- *Activo no circulante* que son aquellos que su conversión en efectivo o beneficio equivalente es mayor a un año aquí entraría el equipo de transporte, maquinaria, patentes, terrenos, equipo de oficina, edificios y construcciones.

En términos prácticos los activos son aquellos que generarán más dinero con el paso del tiempo. Entre ellos un activo primordial para una persona es poseer un negocio pues al paso del tiempo este siempre le proveerá una cantidad de dinero constante.

3.3.2. Pasivo

El **pasivo** representa lo que el negocio debe a otras personas o entidades conocidas como *acreedores*, los cuales tienen derecho prioritario sobre los activos del negocio, antes que los dueños.

En el caso del cierre del negocio o empresa la venta de los activos permitirá cubrir primero a los trabajadores, seguidos por los acreedores (proveedores, terceras personas) y lo sobrante (si es el caso) para los dueños.

Como ejemplos comunes de pasivos están las compras a crédito, los sueldos y salarios, impuestos, rentas, préstamos bancarios, intereses, financiamientos adquiridos, servicios como electricidad y telefonía.

De igual forma los pasivos se pueden clasificar, en este caso es por su fecha vencimiento como:

- *Pasivos a corto plazo* son aquellos que vencen hasta en un año como máximo ejemplo son los préstamos bancarios, impuestos, crédito con proveedores.
- *Pasivos a largo plazo* son aquellos que tienen un vencimiento mayor a un año.



En forma práctica un pasivo es aquel que no genera dinero y aparte, disminuye el efectivo disponible de la empresa o negocio. El tener precaución en la adquisición de pasivos garantizará la salud financiera de la organización y permitirá siempre tener el control sobre los recursos financieros disponibles.

3.3.3. Capital

El **capital** es la aportación de los accionistas de una empresa. Representa la parte de los activos que pertenecen a los dueños del negocio.

En forma contable y práctica es lo que queda de restar el monto total de activos con el monto total de pasivos.

El capital de un negocio o empresa puede aumentar o disminuir, el capital aumenta cuando hay una aportación en efectivo o de activos al negocio por parte de los socios y por las utilidades retenidas provenientes de las operaciones del negocio; el capital puede disminuir por la toma de utilidades por parte de los socios, por el retiro de efectivo o activos en forma total o parcial y por las pérdidas provenientes de la operación del negocio.

El capital se puede clasificar por la forma en como ingresa al negocio. Así el *capital contribuido* esta conformado por las aportaciones de los dueños y accionistas e incluyen el capital social, donaciones y las aportaciones por aumento de capital, el *capital ganado* esta integrado por los resultados de las operaciones normales de la empresa (utilidades o pérdidas), aquí se presentan las utilidades retenidas que han sido generadas o las pérdidas existentes acumuladas de periodos anteriores.

3.3.4. Cuentas por Cobrar

Son los adeudos a favor de la empresa o negocio generados por ventas o por préstamos otorgados por la misma empresa,

3.3.5. Cuentas por Pagar

Son los adeudos por servicios normales que contrate la empresa con terceras personas o dependencias públicas.

3.3.6. Ingreso y Egreso



El **ingreso** representa los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, en efectivo o a crédito.

Los ingresos pueden ser *por la operación del negocio* que son aquellos generados por la venta de un producto o servicio al que se dedica la empresa o negocio y por *otros conceptos* que son percibidos por la venta de artículos ajenos al giro del negocio.

El **egreso** representa todo aquel recurso monetario que sale o deja de pertenecer a la empresa por cubrir deuda u operaciones de la empresa.

3.3.7. Costo de Producción

Es el conjunto de esfuerzos y recursos que intervienen para producir un bien o servicio.

Al decir esfuerzos se requiere indicar la intervención del hombre, o sea su trabajo; y al decir recursos se indica las inversiones necesarias que combinadas con la intervención del hombre y tiempo, hace posible la producción de algo.

El costo de producción esta formado de tres elementos básicos, la **materia prima**, la **mano de obra** y los **gastos de fabricación o producción**.

3.3.8. Gasto

Los **gastos** son activos que se han usado o consumido en el negocio con el fin de obtener ingreso. Disminuyen el capital del negocio y entre los más representativos son los salarios, las primas de seguro, rentas, servicios de comunicación y de operación, comisiones.

Para poder tener un buen control de gastos estos se pueden dividir en gastos de operación y gastos financieros; estos últimos son todos aquellos gastos incurridos por actividades relacionadas con el sector financiero en el que se desenvuelve la empresa, el ejemplo más identificable en este caso es



el de los intereses que genera un préstamo bancario otorgado a la empresa. Los gastos de operaciones por otro lado son generados por las actividades propias de la empresa.

A su vez estos gastos son divisibles en dos apartados: Los **gastos de venta** orientados a cubrir todo lo relacionado al proceso de ventas o promoción **los gastos de administración** orientados a cubrir las actividades relativas al funcionamiento de la dirección y administración de una empresa, pero que no están relacionados directamente con las operaciones propias de ella.

3.3.9. Utilidad o Perdida

La **utilidad** representa la parte correspondiente de ganancia que genera la empresa en un periodo determinado, estas ganancias son propias de la empresa y dependiendo sus políticas se podrán distribuir entre los colaboradores de ella.

La **perdida** representa todo lo que la empresa no genero o dejo de generar durante un periodo determinado, esta perdida es asumida por los socios y por lo regular en los primeros años de vida de la empresa esta se hace presente aun que no siempre es el caso.

3.3.10. Impuesto

Son pagos obligatorios que se deben hacer todas las personas al gobierno, en la cantidad que señalan las leyes. En la constitución Política de México establece la obligación de los mexicanos a contribuir para el gasto público del país, es decir pagar impuestos.

3.3.11. Inventario

Los **inventarios** son los bienes que tiene la empresa para vender o para ser usados en el proceso de producción de artículos que se venderán en el futuro, como la materia prima, los productos en proceso y los productos terminados.



De igual forma son consideraos inventarios los artículos que compra una empresa comercial y que son para venderse a terceros sin hacerles ningún cambio o proceso posterior.

3.3.12. Persona Física

La **persona física** es aquella que presta sus servicios de manera dependiente, independiente o bien, desarrolla una actividad empresarial. Para el servicio de administración tributaria la persona física es un sujeto común y corriente que tiene derechos y obligaciones fiscales.

En este rubro y para emprendedores independientes existe la *persona física con actividad empresarial* que tal y como cualquier otra persona física debe liquidar y pagar impuestos correspondientes a la actividad por servicios personales o profesionales, más los correspondientes a la actividad empresarial que desarrolle

3.3.13. Persona Moral

Son grupos de individuos que tienen personalidad jurídica propia, independiente de la de sus integrantes, Esto significa que tienen capital propio, obligaciones y derechos propios.

Algunos ejemplos de personas morales son las sociedades mercantiles, las instituciones de crédito, sociedades y asociaciones civiles.

3.3.14. Acta Constitutiva

Es el documento notarial que registra la formación de una sociedad o agrupación. Entre otros datos, el acta contiene las bases, fines y quienes son sus integrantes.

3.3.15. Capital de Trabajo

Es un monto de capital o flujo de efectivo primordial que requiere un proyecto empresarial para iniciar operaciones y operar cierto lapso de tiempo, dependerá del giro de la empresa o negocio. Este **capital de trabajo** cubrirá sueldos, rentas y gastos operativos de uno y hasta tres meses.



3.4. Impuestos y Emprendedores

Art. 31 Son obligaciones de los mexicanos:

[I, II, III]...

IV.- Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.²³

El pago de impuestos es una obligación constitucional, el deber ser de todo empresario es pagar en su totalidad y sin escatimar los impuestos en los que incurra su actividad empresarial.

Si el pago de impuestos o posibles evasiones es bueno o malo; es un tema ajeno a esta tesis, el buen emprendedor y empresario planeará siempre en su visión, una contribución al estado y convertirá esa obligación en oportunidad de crecimiento y no en amenaza que impida y obstaculice su actividad empresarial.

3.4.1. Aspectos Genéricos de los Impuestos

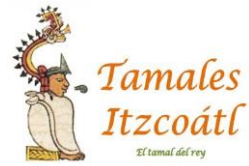
Para financiar el gasto público las personas físicas y morales deben de hacer diferente tipo de contribuciones, entre estas se encuentran los impuestos.

Del gasto público se desprende la necesidad de cubrir pagos por servicios públicos que el estado esta obligado a dar a su población y la satisfacción que ofrecen esos servicios recaen directamente en él.

Algunos ejemplos de servicios públicos que proporciona el estado son:

- Recolección de basura
- Agua, alcantarillado y drenaje
- Alumbrado público

²³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Esfinge, 28ª Ed. México 2007 p.42



- Pavimentación y asfaltado de vías terrestres de comunicación
- Asistencia pública de salud y protección policiaca.

En el módulo IX del manual del emprendedor de taller “Yo emprendo” esta escrito que la simple imposición sin la contrapartida del mayor bienestar colectivo no se justifica y cabe señalar que los países en que se pagan más impuestos, es en donde generalmente se disfrutan los mejores servicios públicos como consecuencia de que los ciudadanos pagan constantemente y de conformidad con lo que las leyes estipulan.

En el caso de que una tercera persona sea la encargada del proceso fiscal ante las autoridades por la actividad empresarial, esta deberá ser supervisada por el emprendedor o empresario dado que el único acreedor al que no se le puede pedir prorrogas es el FISCO.

Estar en regla en declaraciones y pago de contribuciones, posiciona al negocio o empresa en un derecho de exigir y de recibir servicios públicos de calidad.

3.4.2. Términos Fiscales de uso frecuente

3.4.2.1. SAT (*Servicio de Administración Tributaria*)

Es el órgano desconcentrado de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público que tiene la responsabilidad aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público: de facilitar e incentivar el cumplimiento voluntario y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

3.4.2.2. RFC (*Registro Federal del Contribuyente*)

Es una especie de código alfanumérico que incluye información sobre el domicilio fiscal, obligaciones y declaraciones registradas de toda persona física



o moral, que conforme a las leyes vigentes sea contribuyente y/o responsable del pago de contribuciones

3.4.2.3. *CIF (Cédula de Identificación Fiscal)*

Es el documento que expide la autoridad fiscal a las personas, en el que consta el nombre y su clave de RFC.

3.4.2.4. *FIEL (Firma Electrónica Avanzada)*

Es el conjunto de datos que se adjuntan a un mensaje electrónico, cuyo propósito es identificar al emisor del mensaje como autor legítimo de este, tal y como se tratara de una firma autógrafa.

3.4.2.5. *Contribuyente*

Es toda persona obligada al pago de contribuciones

3.4.2.6. *Factura*

Documento con todos los requisitos fiscales que expide un contribuyente, en el que consta el tipo de mercancía o servicios de una operación comercial y el importe cobrado por ellos.

3.4.2.7. *Declaración*

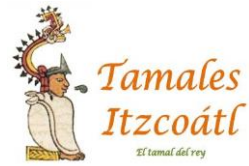
Es el documento oficial con el que un contribuyente presenta información referente a las operaciones efectuadas en un periodo determinado.

3.4.2.8. *Compensaciones*

Es el derecho que tiene el contribuyente de aplicar el saldo a favor de un pago efectuado anteriormente, contra el impuesto que pudiera tener a cargo.

3.4.2.9. *Deducciones*

Son los gastos que la ley autoriza para ser disminuidos del ingreso que recibe el contribuyente, los cuales son indispensables para llevar a cabo su actividad, dependiendo del régimen fiscal, en que se encuentre inscrito en el RFC.



3.4.2.10. Régimen Fiscal

Son las características, derechos y obligaciones a las que pertenece una persona moral o física dentro del Registro Federal del Contribuyente ante la SHCP.(secretaría de Hacienda y Crédito Público).Para emprendedores o Pequeños empresarios existen dos regímenes idóneos para cada sector.

- Régimen de Incorporación Fiscal (RIF)

Se encuentran las personas físicas que realicen actividades empresariales, que vendan bienes o presten servicios por los que no se requiera para su realización título profesional, así como aquellos que realicen las actividades señaladas y que además obtengan ingresos por sueldos o salarios, asimilados a salarios o ingresos por intereses, siempre que el total de los ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior por los conceptos mencionados, en su conjunto no hubiera excedido de la cantidad de dos millones de pesos.

Como ejemplo de actividades empresariales: Fondas, misceláneas, salones de belleza, refaccionarias, talleres mecánicos, tintorerías, carnicerías, papelerías, fruterías, ente otras.

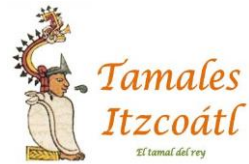
- Persona Física con Actividad Empresarial

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; minisúpers, escuelas; kinders, guarderías, ferreterías, refaccionarias, artesanos

3.4.2.11. Multa Fiscal

Es la sanción al incumplimiento de obligaciones que se tiene como persona física o moral



3.4.2.12. *Evasión fiscal*

Es toda acción u omisión parcial o total, tendiente a eludir, reducir o retardar el cumplimiento de la obligación tributaria.

3.4.3. Tres Impuestos Federales

3.4.3.1. *ISR (Impuesto Sobre la Renta)*

Este impuesto grava toda utilidad que genere un bien o una actividad y que constituya un incremento en el patrimonio del contribuyente, en el patrimonio fiscal determinado, cualquiera que sea su naturaleza, origen o denominación.

3.4.3.2. *IVA (Impuesto al Valor Agregado)*

Es un conjunto de datos asociados a un mensaje que permite asegurar la identidad del firmante y la integridad del mismo.

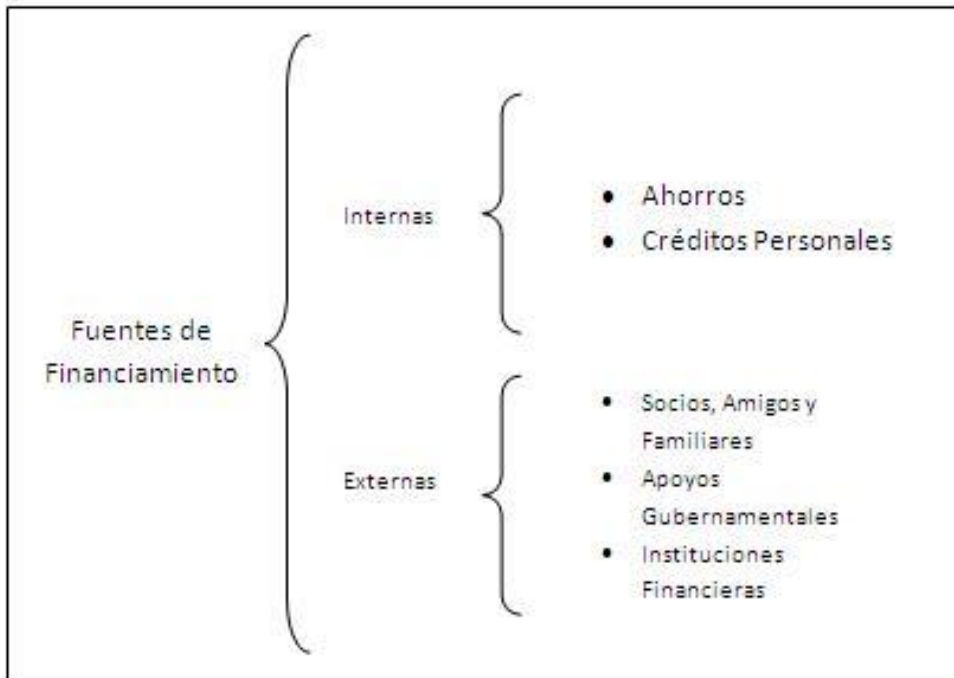
3.4.3.3. *IEPS (Impuesto Especial sobre Productos y Servicios)*

Es El impuesto a la importación enajenación de alimentos no básicos con densidad calórica de 275kcal/100g o Mayor. No es aplicable en restaurantes, cafeterías, y establecimientos similares, ya que solo prestan servicio de alimentos.

El bienestar de todo un país le corresponde al pueblo que lo habita y al estado que lo administra.

Pagar impuestos es obligación de todos, exigir que se gasten correctamente solo es derecho de quien los pague correctamente.

3.5. Fuentes de Financiamiento



Esquema 1.- Fuentes de financiamiento

3.5.1. Concepto y Características

Las fuentes de financiamiento son todas las formas que el emprendedor se hace de recursos económicos para poder financiar su proyecto, echar a andar su negocio o empresa y ver concretizado su idea en la vida real.

El emprendedor deberá tener en cuenta que dentro del proceso de emprendurismo, la captación de recursos financieros para realizar negocios, no está limitado al flujo de efectivo extra con que cuente el emprendedor en el momento o a sus ahorros personales. De igual forma tampoco deberá limitarse a que solo con los créditos de instituciones financieras es posible realizar su idea de negocio.

Todo empresario busca constantemente nuevas fuentes de financiamiento y tiene a la mano varias opciones para hacer llegar de recursos monetarios frescos a su empresa, el emprendedor en su plan de negocios tendrá que actuar como el empresario y buscar constantemente nuevos



financiamientos y tener al menos tres opciones de financiamiento activas y abiertas.

Por su naturaleza (es decir de dónde provienen los recursos) estas fuentes de financiamiento se clasifican (desde el punto de vista del mismo emprendedor) en *internas* y *externas*.

3.5.2. Fuentes Internas

Son aquellas fuentes de financiamiento en las que el emprendedor puede decidir o motivar con resultados positivos la aplicación de esos recursos en el nuevo negocio o empresa. Los más frecuentes son los *Ahorros (personales o familiares)* y *Créditos personales comerciales*.

3.5.2.1. Ahorros Personales

Estos recursos son los más solicitados y acogidos, ya sea por que el emprendedor decida incrementar esos ahorros al invertirlos en nuevos negocios, tener el control financiero total del negocio o simplemente para mantener en flujo el capital disponible.

La importancia de los ahorros personales y de que estos ofrezcan los mejores resultados radica en el nivel de disposición a largo plazo de ellos, en todo negocio existe el riesgo de fracaso (y más cuando no hay plan de negocios) y de perder si no todos los recursos la gran mayoría y si los ahorros personales están comprometidos de antemano estos no serán los idóneos para financiar el proyecto en su totalidad.

Las finanzas personales del emprendedor dictaminaran la posible utilización de estos recursos propios.

3.5.2.2. Créditos Personales

El crédito personal es una fuente de financiamiento alternativo a los ahorros, este crédito puede ser obtenido por el emprendedor por medio de una



institución bancaria, o instituciones departamentales, firma de documentos de crédito o por un simple préstamo ordinario.

3.5.3. Fuentes Externas

Son aquellas fuentes de financiamiento en las que el emprendedor no puede decidir plenamente la aplicación de esos recursos en el nuevo negocio o empresa, la aplicación de recursos esta decidida por un tercero que este interesado y convencido por el plan de negocios para financiarlo.

Es importante señalar que el plan de negocio juega un papel trascendental para obtener este tipo de financiamiento ya que este documento es la carta presentación del emprendedor y del nuevo negocio a emprender.

Estos financiamientos suelen ser tardados y más cuando el apoyo es gubernamental, en el caso de los financiamientos rápidos, estos son financiamientos caros y bajo condiciones usureras inadecuados para el emprendedor y frecuentemente ofrecidos por la banca comercial.

3.5.3.1. Familiares, amigos y socios

“Las fuentes privadas, como los amigos y la familia, son otra opción para conseguir dinero. Éste se presta sin intereses o a una tasa de interés baja, lo cual es muy benéfico para iniciar operaciones”. Esto lo establece la guía de los 20 pasos para iniciar o mejorar tu restaurante de Nacional Financiera.

Utilizar este tipo de financiamiento comienza a generar al emprendedor un compromiso por responder por los recursos otorgados, comienza a generarse el carácter empresarial.

Todo emprendedor que quiera ver crecer su proyecto y no pueda acogerse más de sus ahorros personales podrá escoger esta opción como la mejor opción de financiarse.

Como siempre la intervención de financiamiento privado y ajeno al emprendedor puede conllevar a ciertos riesgos, sacrificios o concesiones en la administración de la empresa, pero si previamente se analizan de forma adecuada y con la seriedad correspondiente; estos riesgos, sacrificios o



concesiones pueden disminuirse y ser muy ventajosos para el emprendedor y la empresa.

3.5.3.2. Proveedores (Apalancamiento)

Es una forma de financiarse y operar a costa de terceros; es decir el emprendedor no aporta la inversión inicial y pide a otra persona los recursos para hacerla, en el mayor de los casos esta va dirigida a capital de trabajo (materias primas, rentas, gastos de instalación).

El apalancamiento tiene una particularidad especial, ¡no genera intereses! por que no es un crédito.

La aportación que hace la tercera persona solo tiene una condición; y es la devolución íntegra en tiempo y forma de los recursos entregados.

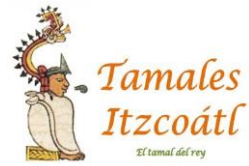
En los casos de apalancamiento son los proveedores de las empresas los que inciden más en esta práctica, apalancan a sus clientes otorgándoles las materias primas o productos terminados para que ellos operen y muevan las mercancías recuperándoles al cabo de una semana, un mes o dos el monto en efectivo de lo entregado sin falta y sin excusas.

El trabajar con recursos de terceros es bueno para iniciar los negocios o PyMEs comercializadoras pues si ya hay clientes en espera de los productos la recuperación del efectivo estará garantizada; aparte de que la inversión que hará el emprendedor podrá dirigirse a la apertura de más mercado, la adecuación de instalaciones o compra de equipo de transporte, etcétera.

3.5.3.3. Apoyos Gubernamentales

En la actual administración gubernamental se incentiva a emprendedores a lanzarse a abrir una empresa con apoyos gubernamentales, siendo estos en algunos casos créditos, microcréditos con bajo interés o inversiones de riesgo presupuestadas como fondo perdido.

La encargada gubernamental de administrar estos fondos y apoyos es la Secretaría de Economía (SE) a través de dependencias, incubadoras, asociaciones civiles o aceleradoras de negocios.



La principal forma de atraer este financiamiento gubernamental es con la presentación del plan de negocios, muchas instituciones privadas o públicas, además ofrecen capacitación para evaluar el plan de negocios y cerciorar que será viable el proyecto, ellas empadronan a los emprendedores y promueven la participación del plan de negocios para obtener financiamiento gubernamental.

Un ejemplo de apoyo gubernamental en este rubro es el Fondo PyME y el Capital Semilla

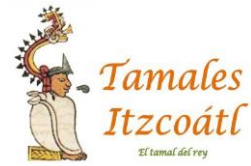
El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas

El programa capital semilla proporciona apoyo financiero temporal para el arranque y etapa inicial del negocio, a los proyectos de emprendedores que son incubados por alguna de las incubadoras de negocios que forman parte del sistema nacional de incubación de empresas de la Secretaría de Economía.

El Programa de Capital Semilla PYME tiene como objetivo facilitar el acceso al financiamiento a los proyectos de emprendedores que son técnica y financieramente viables, pero que no pueden tener acceso al sistema bancario comercial, y que no son atractivos para los Fondos de Capital de Riesgo y Capital Privado establecidos en el país, por el alto riesgo y elevados costos de transacción que involucran.

3.5.3.4. Instituciones Financieras

Son instituciones que captan recursos económicos (dinero) del público en general para colocarlo en el mercado (otras personas o empresas) en forma



de créditos y servicios financieros (seguros, factoraje, arrendamiento, administración de nómina).

Estas pueden ser instituciones privadas como la banca comercial o de primer piso, otras pueden ser instituciones gubernamentales como la banca de desarrollo o banca de segundo piso.

La gran mayoría atienden las necesidades del sistema financiero, transacciones, administración de créditos, manejo de cuentas de ahorros, afores etc., etc., etc.

Pero en cuestión de financiamientos para PyMEs, la gran mayoría reduce su participación y limita el crédito, sobretodo a emprendedores que quieren iniciar una nueva empresa.

Sin embargo en los últimos años se han creado figuras financieras que cubren las necesidades que la banca comercial desatendió y la obtención de financiamiento con estas nuevas figuras financieras suele ser más fácil, más rápida y hasta personalizada.

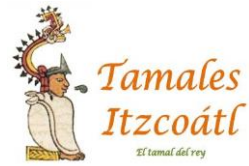
3.5.3.4.1. *Microfinancieras*

Para NAFIN las microfinancieras son organizaciones e instituciones que brindan créditos financieros (ahorro, crédito) a través de una cuenta de ahorro individual o grupal.

Estas prestan montos de crédito que pueden ir de \$3000.00 (tres mil pesos) hasta \$100000.00 (cien mil pesos), con una tasa de interés entre el 40% hasta el 300% y ciertas microfinancieras fomentan el ahorro como condición del crédito. En el sector privado existen un sin número de ellas la opción más adecuada estará dictaminada por el giro del negocio o empresa a desarrollar.

Algunos programas de microcréditos gubernamentales son manejados por estas dos instituciones:

- PRONAFIN (Programa Nacional para el Financiamiento)



- INAES (Instituto Nacional de la Economía Social)

Cada una emite sus respectivas convocatorias y reglas de operación. Por lo regular estas dos instituciones otorgan financiamiento para emprendedores con ideas de negocios tradicionales (abarrotes, cafeterías, cocinas económicas, etc.) con financiamientos que van de los 10 mil pesos hasta los 50 mil por emprendedor.

3.5.3.4.2. *Banca de Desarrollo*

Son entidades de la administración pública federal con personalidad jurídica y patrimonio propio, constituidas con el carácter de sociedades Nacionales de Crédito (S.N.C) , cuyo objetivo fundamental es el facilitar el financiamiento a personas físicas y morales, así como proporcionar asistencia técnica y capacitación en los términos de sus respectivas leyes orgánicas

En la actualidad las instituciones que apoyan al emprendedor y se encuentran operando son:

- Bancomex (Banco de Comercio Exterior)
- Banjercito (Banco del Ejercito)
- Nafin (Nacional Financiera)

Cada una de ellas tiene sus políticas de operación y la asignación de recursos se ven restringidas por ciertos procedimientos burocráticos, el mayor apoyo que ofrece estas instituciones es la capacitación empresarial y la asesoría para ventas y cobranza a sector gobierno.

3.5.3.4.3. *Banca Comercial*

Son instituciones financieras privadas, que captan recursos del mercado económico en forma de ahorro y que a su vez coloca en el mismo mercado económico en formas de productos financieros como créditos a personas físicas y empresas con el fin de hacer trabajar ese crédito y que paguen por ello el interés correspondiente.



En México la banca comercial tiene una oferta considerable de créditos especializados para PyMEs, no así para emprendedores. Por lo regular los bancos piden condiciones mínimas a cubrir para ser sujeto a solicitud de crédito, entre ellas esta que la persona solicitante tenga algún tipo de relación con ellos (cuenta de débito o crédito), historial crediticio de un año o mas con la institución entre otras.

Una institución bancaria comercial proporcionara financiamiento al emprendedor que conozca de un tiempo al momento de solicitar el crédito.

Esta opción de financiamiento queda a reserva de la relación favorable que el emprendedor tenga con alguna de las instituciones bancarias que se encuentren en el sistema financiero mexicano.

3.5.3.4.4. *SOFOMES (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple)*

Son las nuevas figuras que aparecieron en el año 2006 para cubrir las necesidades que la banca comercial dejo de atender. Son instituciones privadas con políticas mas relajadas para financiar proyectos productivos y a la medida del emprendedor.

Redacta Andrea Santos; las SOFOMES tienen como principal función realizar en forma habitual y profesional una o más de las siguientes actividades: otorgar créditos, realizar operaciones de arrendamiento y de factoraje financiero.

Pueden otorgar crédito de 500 mil a 10 millones de pesos.

La mayoría de ellas no se encuentran reguladas, aunque la SHCP tiene un padrón que se puede consultar en su portal www.shcp.gob.mx , entre sus políticas no discrimina la asignación de recursos por sector o giro comercial como lo hacían las ya extintas SOFOLES (Sociedades Financieras de Objeto Limitado).

3.6. El Crédito



Si necesitas un crédito para tu empresa, asegúrate con bases solidas de que sea utilizado para invertir en aspectos que impacten directamente en el aumento de tus ventas.²⁴

En un sistema financiero sano y en crecimiento el crédito es una forma de tener disponibilidad de dinero en cualquier momento; ya sea para consumo, inversión o emergencia.

El manejo de un buen crédito depende en mucho de la persona que lo ejerce, pues esta persona se puede financiar durante un periodo de tiempo relativo (30 a 50 días) sin tener que pagar un solo centavo de interés y cubrir sin mayor esfuerzo su consumo, inversión o emergencia.

El crédito es la forma de prestar dinero o bienes materiales sin más garantías que la **confianza** depositada en la persona a la que se le otorga, confianza de que responderá devolviendo el préstamo o el bien material.

Entre las características fundamentales que tiene todo crédito están:

- Los participantes → Mejor llamados Deudor (la persona que solicita, otorga y se promete pagar el crédito) y Acreedor (la persona que confía y presta o proporciona el crédito)
- Los bienes → Son los capaces de satisfacer todo tipo de necesidad, ya sea dinero en efectivo, mercancías o inmuebles.
- Intercambio → Es la entrega de un bien o servicio por otro. Existiendo tan solo tres: intercambio de *bien por otro bien*, de *un bien por un servicio* y de un *servicio por otro servicio*.

²⁴SANTOS Andrea, *Si no es la banca ¿quién le presta a las Pymes?* Diario Empresas y Empresarios Walter Coratella Grupo Internacional Editorial Año VI No. 113 México D.F 25 Febrero 2013 Sec. Patrimonio p. 10



- El tiempo → Es la de mayor importancia pues este indica la vigencia del crédito y su operación. A falta de este factor el crédito pasara a ser tan solo una compra y venta o un trueque.

3.7. Los Seguros

En México de las 5 millones 144 mil empresas que existen, solo el 5% de ellas cuentan con algún tipo de seguro. Esto lo establece Víctor Manríquez colaborador del periódico Empresas y Empresarios.

La mayor parte de los negocios no se encuentran asegurados por varias razones; una de ellas es la falta de información acerca de cómo proteger su negocio; otra es, la poca información que proporciona el agente o que no pregunta el asegurado, así como los “chismes” que corren si la compañía pagó o no un determinado siniestro.

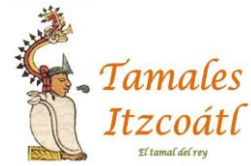
Además de que muchos pequeños empresarios consideran que contratar seguros es como si fuera tirar el dinero a la basura.

México en cultura de seguros esta muy abandonado ya que por cada 100 mexicanos solo 15 de ellos cuenta con un tipo de seguro que lo respalda. Y si se habla de empresas, están en la misma proporción. Todos los no asegurados piensan que jamás tendrán eventualidades o que sus actividades no merecen el respaldo de seguros.

En el mercado la oferta de seguros personales, comerciales o empresariales es considerable, las compañías aseguradoras pueden hacer pólizas de seguros a la medida de cada negocio, PyME o persona.

Muchas empresas aseguradoras tienen expertos asesores o agentes de seguros que pueden auxiliar a todo tipo de personas incluyendo a emprendedores para aclararles que seguro es el que se apega a sus necesidades.

Como emprendedor el hábito de estar asegurado y de asegurar inversiones debe de estar desarrollado desde la concepción de la idea



empresarial, para ellos y sus empresas las aseguradoras los pueden cubrir en los siguientes casos:

- Seguro por incendio, explosión, terremotos, erupción volcánica,
- Seguro ante riesgos meteorológicos; Como daños por granizo, huracán, vientos, lluvias, inundaciones.
- Seguro por responsabilidad civil: Por los daños que sin dolo se cause a terceras personas, en sus bienes o en sus personas, así como al local que se arrenda a los vecinos etcétera
 - Seguro por robo con violencia, asalto de mercancías, equipo, etcétera dentro del local asegurado.
 - Seguro por mercancías, maquinarias o equipo propiedad de la empresa.

Enseguida se apuntarán los aspectos que los emprendedores deben tomar en cuenta para contratar una póliza de seguro para su negocio o empresa:

- La suma de la cobertura
- Giro del negocio, ubicación del mismo
- Coberturas específicas que requiere el negocio
- Reducción de riesgos
- Los deducibles
- Restricciones que tiene la póliza.

Las compañías aseguradoras cobran por el riesgo que enfrenta la inversión en caso de un siniestro, así que entre menor peligro menor es el precio de la póliza.

Invertir en seguridad puede hablar bien de la salud financiera de una empresa, negocio o persona, abrir puertas, reducir costos considerables y la más importante garantizar el patrimonio invertido.

Los seguros permiten eliminar los riesgos que pudieran afectar al patrimonio de las personas y sus familias, así como el patrimonio, activos,



ganancias de las empresas, de forma tal que cuando sucede el siniestro cubierto, las personas, sus familias y empresas no se vean afectadas²⁵.

3.8. Reportes Contables Primordiales

Aquí mismo se ha recomendado que el registro contable del negocio o la PyME la lleve una persona especializada, un contador público podrá llevar muy bien los requerimientos contables para el pago de impuestos, registro de entradas, salidas y para la elaboración de los estados financieros pero la obligación del emprendedor con su empresa o por lo menos con esta área es entender lo que dicen estos reportes financieros para conocer la salud financiera de la empresa o negocio.

Entender lo que es de la propia empresa, lo que le pertenece a terceros, saber si hay o no ganancias y el valor total del negocio garantiza la mejor toma de decisiones para la vida sostenible a largo plazo de la inversión realizada.

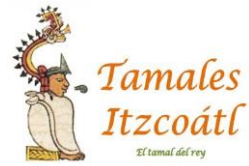
Humberto Oropeza escribe que los estados financieros son los documentos primordialmente numéricos, que por lo general se elaboran de forma periódica, basados en los datos obtenidos de los registros contables, reflejando la situación financiera a una fecha determinada, como el estado de situación financiera o balance general, y el resultado por un periodo establecido o estado de resultados.

El empresario que no le interesa esta área del negocio estará perdiendo una importante comunicación con el mismo y lo condenara a la quiebra o algo menos catastrófico que caiga en manos de un seductor financiero ajeno que pueda controlar las finanzas y la completa toma de decisiones.

3.8.1. El Análisis de Situación Financiera

Es el estado financiero que presenta ordenadamente los valores de las inversiones y las obligaciones que posee un negocio y muestra la situación financiera del mismo en un momento determinado.

²⁵ MONTEMAYOR Diana, *Protege tu inversión* Diario Empresas y Empresarios, Walter Coratella Grupo Internacional Editorial Año VI No. 114 México D.F 12 de Marzo 2013 Sec. Patrimonio p.8



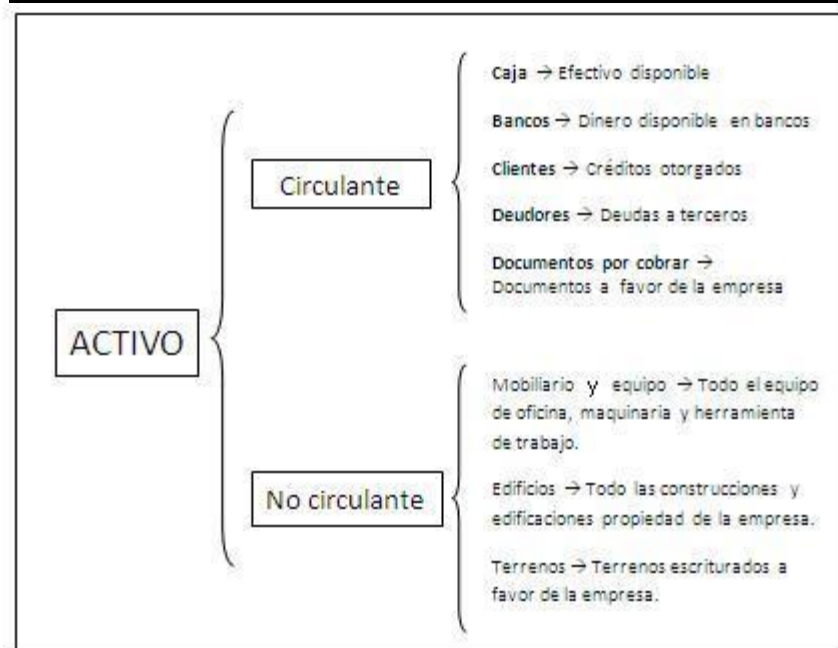
Su finalidad es demostrar la salud financiera de cualquier negocio al verificar la proporción equitativa entre los activos propiedad del negocio y la de los pasivos propiedad de los acreedores.

Oropeza establece que como una de las características del estado de situación financiera es que estos pueden ser:

- Formales → Aquellos que poseen descripción detallada con números y elementos aclarativos.
- Comparativos → Cuando en el mismo documento se presentan dos o más periodos.
- Proyectados → Cuando los documentos y la información que presentan son referidos al futuro. Cuando los emprendedores redactan el plan de negocios y no cuentan con la información verídica o histórica lo recomendable es proyectar resultados lo mas reales posibles,

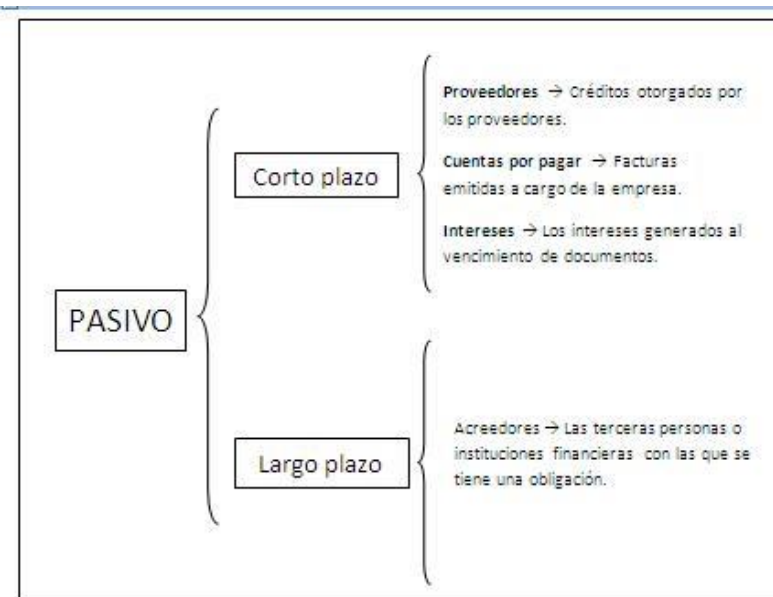
En el estado de situación financiera se presentan tres apartados esenciales *activos, pasivos y capital*. Y dentro de los apartados hay clasificaciones y sub apartados (cuentas).

En el grupo de los activos se encuentran:

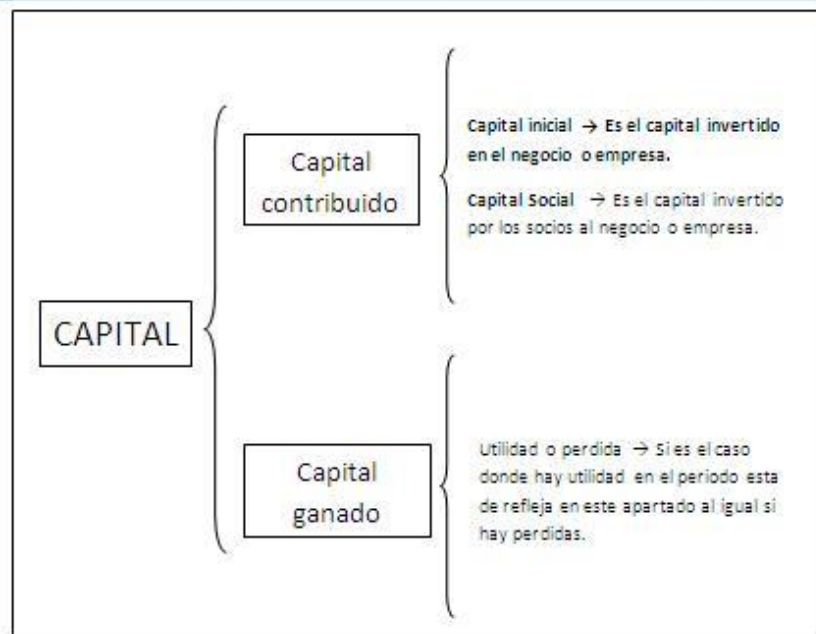


Esquema 2.- Elementos del activo

En el grupo de los pasivos se encuentran:



Esquema 3.- Elementos del pasivo



Esquema 4.- Elementos del capital

En el esquema 5 se aprecia el modo en que se distribuye la información de este documento y una interpretación básica.

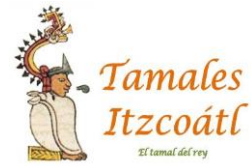
3.8.2. Estado de Resultados

Es el estado financiero que muestra los resultados obtenidos por una empresa durante un periodo determinado así como en la forma en que se produjeron dichos resultados.

Su finalidad es presentar y visualizar el como se a llegado a la perdida o utilidad del negocio en un periodo definido de operaciones. Aun que en el Estado de Situación Financiera se refleja esta información, este no refleja el como se llego a ese resultado.

Oropeza establece como características del Estado de Resultados los siguientes puntos:

- Formales → Aquellos que poseen descripción detallada con números y elementos aclarativos.
- Comparativos → Cuando en el mismo documento se presentan dos o más periodos.



- **Proyectados** → Cuando los documentos y la información que presentan son referidos al futuro. Cuando los emprendedores redactan el plan de negocios y no cuentan con la información verídica o histórica lo recomendable es proyectar resultados lo mas reales posibles,

A continuación se presenta los elementos que integran el estado de resultados y una estructura estándar del mismo.

- **Ventas** → Dentro de este concepto, únicamente deben considerarse aquellas mercancías que la empresa ha realizado o vendido. Las ventas que se presentan son las ventas netas, ya disminuidas las devoluciones y descuentos. (representa un aumento de capital).

- **Costo de ventas** → Indica el costo de adquisición (por la empresa) de la mercancía vendida al cliente. Considerándose el valor con la que sale del almacén. Cuando la empresa es una empresa manufacturera en el costo de venta transferido al cliente están incluidos la *materia prima*, *mano de obra directa* y los *gastos indirectos de fabricación*.

- **Utilidad Bruta** → Es el resultado de restar a la ventas sus costo de ventas. Se puede considerar como el primer nivel de utilidades. En si es la diferencia entre el precio de venta y el costo del producto.

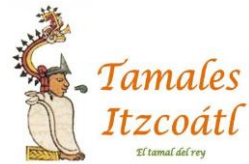
- **Gastos generales** → Los gastos generales tienen su origen en las funciones de la dirección, control, ventas, distribución e investigación. Los gastos generales agrupan los *gastos de administración*, *gastos de venta* y los *gastos de investigación*.

- **Gastos de administración:** Esta clase de gastos son los que tienen que efectuarse para que la empresa mantenga una administración eficiente ya que es un apoyo de las diversas unidades donde se generan trámites o servicios.
- **Gasto de ventas:** En este renglón quedarán incluidas todas aquellas erogaciones que ha hecho la empresa o el negocio con objeto de promover, mantener o intensificar un mayor volumen de venta.

<h2>ACTIVO</h2> <p>Lo que es propiedad de la empresa o tiene capacidad de disposición</p> <p style="text-align: right;">Total Activo \$ 100.00</p>	<h2>PASIVO</h2> <p>Lo que adeuda la empresa a terceros</p> <p style="text-align: right;">Total Pasivo \$ 30.00</p>
	<h2>CAPITAL</h2> <p>El valor general de la empresa, entre lo invertido y lo ganado</p> <p style="text-align: right;">Total Capital \$70.00</p> <p style="text-align: right;">Capital + Pasivo \$ 100.00</p>

Esquema 5.- Interpretación del Estado de Situación Financiera

- *Gastos de investigación:* Corresponde a la función que se desarrolla en la búsqueda de nuevas aplicaciones de los productos o nuevos procesos de producción para hacerlos más productivos.
- Utilidad de operación → Este nivel de utilidad representa la utilidad que proviene de las operaciones normales de la empresa. La parte de operaciones en una empresa está integrada por las funciones de compra, producción, administración, ventas e investigaciones, que son las actividades que se les puede llamar primarias por lo que este nivel de utilidad corresponde al desempeño de las operaciones primarias de la empresa y de aquí su importancia.



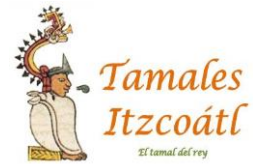
-
- Otros ingresos y gastos → Son los destinados a las operaciones comerciales que no constituyen el giro o actividad de la empresa. Ingresos extras que no sean ventas de los productos que se comercializa.
 - Gastos o productos financieros → Son los que se generan de manera especial o transitoria. En el caso de los gastos representan una pérdida, y en el de productos una ganancia para la empresa. Intereses pagados e intereses cobrados representan aumentos y disminuciones al capital, según sea el caso.
 - Utilidad antes de impuestos → Esta es la utilidad que resulta de restar a la utilidad de operación los ingresos y gastos y los gastos financieros y sobre esta utilidad se calcula el impuesto sobre la renta (ISR).
 - Impuesto a la utilidad → En este renglón se presenta el impuesto que corresponde a la utilidad calculada en el renglón anterior.
 - Utilidad o perdida neta → Este es el importe que resulta de restarle a las ventas todos los costos y gastos que le son relativos, incluyendo el impuesto a la utilidad. Este es el resultado que corresponde a los beneficios de los accionistas y sobre los cuales se le dan sus dividendos.

En el esquema 6 se presenta la estructura del estado de resultados.

3.9. Tres Controles Financieros Elementales

Los controles en toda actividad humanan permiten conocer que tan bueno o que tan malo es lo que se esta realizando, ejecutando u operando.

Lo que es susceptible de medirse es factible de controlarse por lo tanto es recomendable de mejorarse. Lo que no se mide no puede controlar.



Dentro del área contable las mediciones están en los estados financieros y los controles para mejorarla están en métodos contables como son las *razones financieras, el punto de equilibrio y el flujo de efectivo.*

Estado de Resultados	
Ventas Netas	XXX
Costo de ventas	XXX
Utilidad Bruta	XXX
Gastos de Administración	XXX
Gastos de Venta	XXX
Gastos de investigación	XXX
Gastos generales	XXX
Utilida de operación	XXX
Otros ingresos y gastos	XXX
Gastos o productos financieros	XXX
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad	XXX
Impuestos a la utilidad	XXX
Utilidad o pérdida neta	XXX

Esquema 6.- Elementos del estado de resultados

3.9.1. Razones Financieras

Son un método contable para analizar la salud financiera del negocio expresada en porcentajes o números que analizan las capacidades y deficiencias de las inversiones dentro de la actividad o proceso empresarial.

La finalidad es demostrar utilizando la información superficial de los estados financieros la liquidez, la solvencia, la estabilidad y la rentabilidad de la empresa o negocio.

Lo que se puede medir en el balance general es la posición financiera: esta se refiere a dos aspectos en la empresa o negocio:

- *De Liquidez: Capacidad de cubrir las deudas*
- *De Estructura Financiera: Como se esta ocupando las fuentes de financiamiento, el pasivo y el capital para invertir en los activos.*



3.9.1.1. Razones de Liquidez

- Liquidez

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

La relación entre los activos circulantes y el pasivo a corto plazo demuestra si se tiene recursos suficientes para poder cubrir los compromisos de pago de hasta por un año. Para cubrir cada peso de compromiso, debe contarse como mínimo con \$ 2.00 de activo circulante.

- Solvencia (prueba de ácido)

$$\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversiones a corto plazo} + \text{cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Esta razón indica las veces que el activo circulante más líquido puede cubrir el pasivo a corto plazo. Como activo más líquido esta el activo circulante excluyendo el inventario. El negocio debe disponer como mínimo de un peso para pagar otro \$1.00 de deuda.

3.9.1.2. Razones de Estructura Financiera

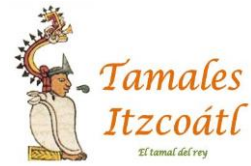
- Palanca financiera

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$$

Relaciona las dos fuentes de financiamiento en forma total, el pasivo total y el capital contable y si su resultado es mayor a uno, quiere decir que el pasivo se esta usando en mayor proporción que el capital como fuente de financiamiento.

- Rentabilidad

$$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Inversión}}$$



Es la relación que existe entre la inversión que se hace y las utilidades obtenidas por esa inversión.

De igual manera el estado de resultados es posible analizarlo con este método de razones financieras siendo la de mayor importancia “la productividad”.

- Rentabilidad sobre ventas

$$\frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ventas totales}}$$

El resultado de la razón indica la relación que existe entre las utilidades antes de impuestos y los ingresos obtenidos por las ventas totales. Al resultado de esta razón también se le conoce como indicador de la productividad.

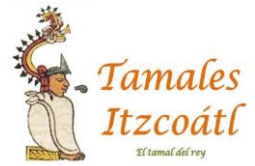
3.9.2. Flujo de Efectivo

Es un estado financiero básico que informa sobre los movimientos de efectivo que suceden en la empresa, las entradas y las salidas y permite saber cuales son sus orígenes y sus usos en un periodo de tiempo determinado.

El flujo de efectivo si se usa hacia el futuro se puede detectar situaciones o momentos en los que se necesitaran financiamientos extras o donde habrá sobrantes y con esto se puede empezar a definir las decisiones que tendrán que tomar para hacerle frente a esos faltantes o que hacer con los sobrantes.

El método más común es el de entradas y salidas, esto es, se realiza una investigación de todas las transacciones que darán origen a las entradas y salidas de efectivo y se estructuran en base a las que pueden ser normales y las extraordinarias.

- Entradas → Aquí se consideran todas las transacciones que darán una entrada de dinero, separándose las normales de las extraordinarias.
- Salidas → Aquí se consideran todas las transacciones que darán origen a una salida de efectivo, también se deben de separar en normales y extraordinarias.



- Saldo → Este resulta de restar a todas las entradas todas las salidas y determinar un remanente, el cual si es excedente se debe determinar que hacer con el o en que se va a invertir y si es un faltante pues empezar a decidir a disminuir las salidas o pedir un préstamo.

Nota: La separación de normales y extraordinarias (entradas y salidas) es para tener una mejor información de donde vienen y hacia donde se va el efectivo. Las transacciones extraordinarias se pueden controlar de mejor manera si se están observando en este estado financiero.



FLUJO DE EFECTIVO			
ENTRADAS			
Normales			
Cobranza de las ventas	XX		
De contado	XX		
De Crédito	XX		
Rentas	XX		
Intereses cobrados	XX		
Otros	XX		
Total Normales		XXX	
Extraordinarias			
Venta de Activos Fijos	XX		
Pasivos bancarios	XX		
Aportaciones de los socios	XX		
Otros	XX		
Total Extraordinarias		XXX	
TOTAL ENTRADAS			XXX
SALIDAS			
Normales			
Nóminas	XX		
Proveedores	XX		
Rentas	XX		
Servicios	XX		
Pagos legales	XX		
Otros	XX		
Total Normales		XXX	
Extraordinarias			
Compra de activo fijo	XX		
Pago de pasivos bancarios	XX		
Pago de dividendos	XX		
Otros	XX		
Total extraordinarias		XXX	
TOTAL SALIDAS			XXX
MOVIMIENTO NETO DE EFECTIVO			XXX
SALDO INICIAL DE EFECTIVO			XXX
SALDO FINAL DE EFECTIVO			XXX

Esquema 7.- Estado de flujo de efectivo



3.9.3. Punto de Equilibrio

Saber y conocer cuando una inversión no generara utilidades pero tampoco provocará perdidas ofrece a los inversionistas o socios una tranquilidad y confianza para invertir en ese proyecto o negocio.

Tener una herramienta para analizar esta situación es una oportunidad que el emprendedor deberá ocupar no solo para atraer inversiones si no para ver la sostenibilidad del proyecto y la confianza de saber en que tiempo retornara la inversión de forma integra.

El punto de equilibrio es cuando las ventas son iguales a los costos y gastos y la utilidad es cero.

El cálculo de este punto es importante para las empresas pues define el nivel mínimo de operaciones que debe tener antes de empezar a perder.

Para calcular el punto de equilibrio es necesario clasificar los costos en *costos fijos y costos variables*

- Ventas → Es la actividad de intercambiar productos o servicios por dinero.
- Costos fijos → Son aquellos que no varían al cambiar el volumen de operaciones y el total de estos costos permanece igual.
- Costos variables → Son los que cambian en forma directa con los niveles de operaciones.
- El margen de contribución → Es el que resulta del restar a las ventas totales el costo variable total y se señala que estas son las utilidades que se tienen para cubrir los costos fijos.

	3000U	4000U	5000U	6000U	7000U
Ventas	\$ 6.000,00	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 10.000,00	\$ 14.000,00
Costos variables	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00
Margen de contribución	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00
Costos fijos	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Utilidad o pérdidas	-\$ 2.000,00	-\$ 1.000,00	-\$ 1.000,00	\$ -	\$ 2.000,00

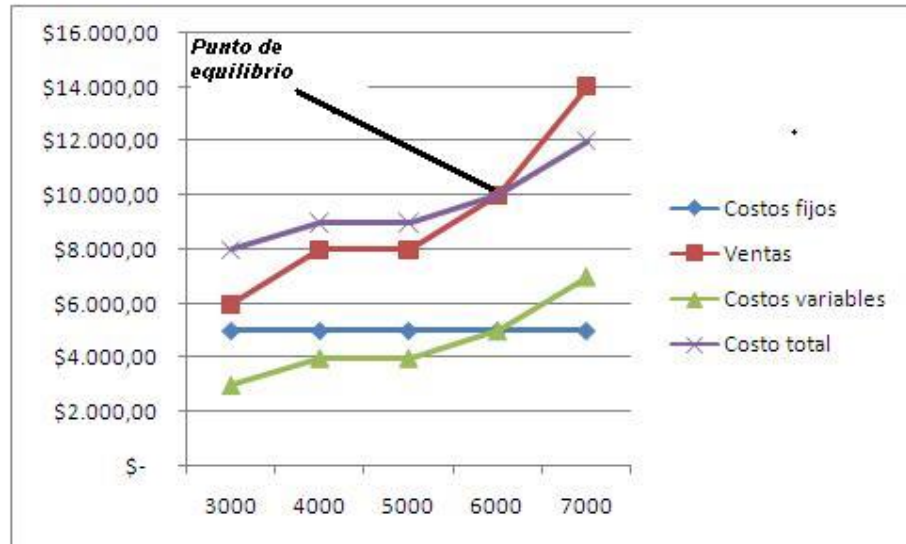


Figura 11.- Ejemplo de punto de equilibrio

Fórmulas para calcular el punto de equilibrio

- Punto de equilibrio en unidades (ventas)

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{margen de contribución por unidad en \$}}$$

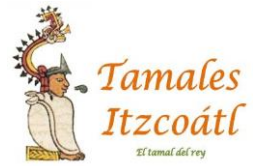
- Punto de equilibrio en pesos (ventas)

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{porcentaje del margen de contribución}}$$

El modelo de punto de equilibrio también se puede utilizar para calcular las ventas necesarias cuando se desea una utilidad determinada.

- Utilidad deseada antes de impuestos

$$\text{Unidades por vender} = \frac{\text{Costos fijos} + \text{utilidad deseada}}{\text{Margen de contribución unitario en \$}}$$



- Utilidad deseada después de impuestos

$$\text{Unidades por vender} = \frac{\text{Costos fijos} + \left(\frac{\text{utilidad deseada}}{(1-t)}\right)}{\text{Margen de contribución unitario en \$}}$$

- Utilidad deseada antes de impuestos

$$\text{\$ por vender} = \frac{\text{Costos fijos} + \text{utilidad deseada}}{\text{Margen de contribución unitario en \%}}$$

- Utilidad deseada después de impuestos

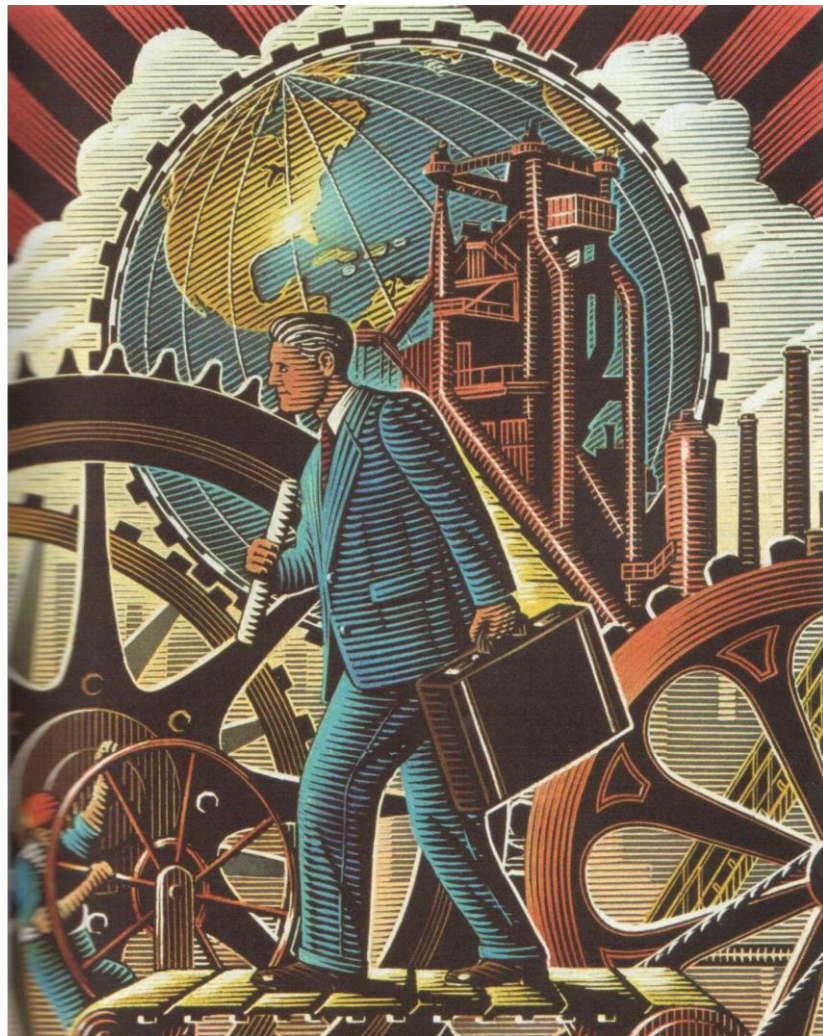
$$\text{\$ por vender} = \frac{\text{Costo fijo} + \frac{\text{utilidad deseada}}{(1-t)}}{\text{Margen de contribución unitario en \%}}$$

Donde:

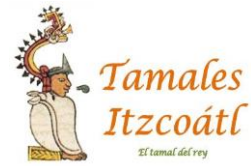
T = Porcentaje de impuesto calculado.

Capítulo 4

El Plan de Negocios



“Lo que puedas hacer o sueñas, inícialo. La audacia contiene genio, poder y magia” Johann Wolfgang Goethe 1749-1832



4.1. Ecosistema del Emprendedor

Una de los mayores retos de las personas es cumplir sus sueños y alcanzar el éxito.

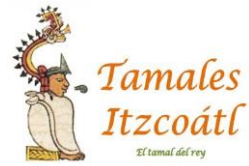
Durante su vida, las personas se encuentran con retos y situaciones que de una u otra forma tienen que hacer frente y no dar la espalda, por que el seguir adelante y confrontar esos retos y esas situaciones garantiza la permanencia en este mundo con mayor peripecia para alcanzar ese éxito deseado.

Todos los humanos generan planes de forma consciente e inconsciente, generan planes para ir a la escuela, para ir al trabajo, para salir con los amigos o para seducir e esa persona que llama su atención. El que genere un buen plan alcanzará su propósito tan solo con lo dispuesto, el que no, simplemente invertirá más recursos para llegar a ese propósito, en definitiva planear actividades en los aspectos serios de su existencia le garantiza su permanencia en el siglo XXI a la raza humana.

En los negocios existen planes de todo tipo, planes financieros que determinan como es la mejor forma de invertir el dinero, planes de mercado que orientan qué, a quién y cómo vender un producto, planes de producción para conocer con qué y cuánto producir, planes de recursos humanos para capacitar a los colaboradores necesarios;

Tantos planes existen en los negocios que es habitual olvidarse del único primer plan detonador de los demás, el llamado plan de trabajo o plan de negocios, aquel plan que plasmo una idea nueva, la forjo y la hizo rentable tanto para ponerla en marcha y desarrollar el resto de los demás.

Todo emprendedor tiene que conocer íntimamente un plan de negocios pues esta es la llave al éxito, la carta presentación de la próxima empresa y la pantalla para exponer su idea al mundo.



La capacidad de redactarlo si la deberá adquirir todo emprendedor, por que una idea escrita y aterrizada vale infinitamente más que una idea concebida en la imaginación de su creador.

El plan de negocios y los demás planes en general ofrecen un panorama amplio de los posibles eventos que se pueden presentar, favorables y desfavorables, pero no se limita a eso, de igual forma ofrece las acciones a ejecutar en ambos casos, con el único fin de llegar a los resultados propuestos y establecidos dentro del mismo plan.

Sencillo, un plan es importante, ofrece una esperanza de no morir en el intento y de obtener lo que realmente se quiere o desea.

4.2. Concepto de empresa

Es necesario hacer una definición de lo que es empresa, pues es ahí donde el emprendedor aterrizará su idea o proyecto a la realidad y podrá aplicar sus habilidades empresariales, será su laboratorio de prácticas empresariales y probablemente llegue a ser su mayor triunfo profesional.

En los capítulos anteriores se ha mencionado a la empresa como tal, se ha explicado brevemente su importancia dentro de la sociedad pero no se ha mencionado específicamente una definición.

Para poder ofrecer un concepto propio y que a la vez cubra con las necesidades de esta tesis, se hará una consulta de varios conceptos propuestos por autores especialistas en la materia.

El diccionario define la palabra empresa así:

Acción dificultosa que se comete a resolución || Sociedad comercial o industrial.

Lourdes Münch Galindo:

La empresa es un organismo social donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios.



El manual del emprendedor del taller “Yo emprendo” la define así:

Es la unidad económico-social con fines de lucro o bien la prestación de servicios a la comunidad en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.

En la enciclopedia de conocimientos fundamentales publicada por la UNAM define la empresa de la siguiente forma:

Una entidad compuesta por diferentes partes, con una interacción dinámica donde existe un orden unificador para todas sus partes; pero sobretodo, como algo que siempre será más en conjunto que la suma de sus partes.

Y sigue:

En consecuencia, la empresa es un sistema que tiene un objetivo específico denominado **misión organizacional**, que busca satisfacer las necesidades de la sociedad por medio de los productos, bienes o servicios que ofrece en el **mercado**.

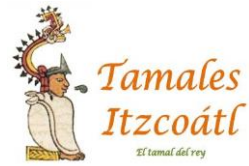
Amaru Antonio Cesar escribe:

Una empresa es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para entender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad.

Luna González Alfredo redacta:

Es una sociedad integrada sinérgicamente por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, que aplica en forma efectiva la administración para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad.

Cada concepto tiene una validez propia pues las ideas principales en las que recaen son; Coordinación de recursos, objetivo en común y productos o servicios.



Una vez expuestos estos conceptos de lo que es empresa ya es posible proponer una definición propia y factible para los emprendedores.

Por lo tanto Empresa para esta tesis es:

Una **unidad sistemática** comercial o industrial que emplea y transforma recursos para llegar a un fin común. Ya sea este fin común económico, social, de satisfacción o su combinación; por medio de la oferta de un producto o servicio en un mercado específico.

Las empresas son conformadas por varias áreas funcionales que tienen que actuar como una unidad integral bajo un sistema que les permita ejecutar sus actividades individuales y obtener un resultado único.

Las empresas solo ofertan bienes o servicios para efectuar un intercambio comercial y a la vez cubrir necesidades del mercado como sus propias necesidades.

4.3. Áreas Funcionales de la empresa

Toda empresa tenderá a la simplificación de tareas inversamente que un negocio pues las actividades de este último las podrá ejecutar una sola persona, cosa que en la empresa por su capacidad y prospección de crecimiento a largo plazo optará por dividir esas actividades y especializarlas bajo sus propios objetivos

A esta división interna se le conoce en administración como división por áreas funcionales o departamentos.



Para lograr sus objetivos, independientemente de su tamaño, toda empresa realiza cinco funciones básicas: elaborar el producto, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, a la vez que controlar a las ganancias que obtiene, y manejar la información y la tecnología, contratar y coordinar al personal para que desempeñe sus labores tendientes al logro de los objetivos organizacionales.²⁶

En la práctica habrá empresas que saturan sus organizaciones con áreas o departamentos funcionales como consecuencia de sus operaciones de gran volumen o por su relativa especialización.

El crecimiento de la empresa requerirá más simplificación de actividades semejantes y será la misma empresa dentro de su accionar diario la que determine la adopción o recorte de las áreas vitales para su supervivencia.

Los académicos y exponentes de la administración han considerados cuatro áreas funcionales primordiales: **Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Recursos Humanos**. Sin embargo la creciente era de la información y el auge de la tecnología en los últimos diez años han obligado a los mismos estudiosos de la administración a incorporar un área funcional más, la **Informática**.

- **Mercadotecnia** → Esta área o departamento deberá indicar quienes son los clientes objetivos o mercado objetivo, sus características demográficas y sociales pero sobretodo detectar aquellas necesidades que aquejan a esos clientes; Es necesario ir más allá de las necesidades que los clientes puedan expresar, para identificar aquellas de las cuales no son conscientes. Diseñar un producto o servicio para ofertar a los clientes y contemplar todas aquellas características del mismo producto o servicio que les permita satisfacer sus necesidades.

²⁶ MÜNCH Galindo, Lourdes, *Administración: escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* Pearson México 2007 p. 170



Figura 12.- Áreas funcionales de una empresa

- **Producción** → Esta área es la responsable de la transformación y diseño de los insumos que darán al producto las características previamente definidas por el área de mercadotecnia. Deberá aportar datos acerca de los posibles proveedores o de sustitutos de las materias primas, del equipo necesario para el proceso de transformación y sus operaciones; De igual forma será el encargado de proporcionar los costos de producción, el monto total producido, la forma de distribución, el manejo de los materiales y los recursos humanos necesarios para todas las actividades implícitas en la producción.



- **Finanzas** → Esta área esta encargada de identificar los posibles resultados económicos de la organización de acuerdo con la siguiente ecuación: $Ingresos - Egresos = Resultados$ Utilizará a la contabilidad como herramienta para proporcionar al administrador los costos variables, los costos fijos y como se integran; Con los datos contables y las proyecciones financieras es posible identificar cuando es necesario préstamos para la organización. Es indispensable conocer la ecuación contable básica: $Activos = Pasivos + Capital$.
- **Recursos Humanos** → Esta área se encargará de coordinar y optimizar las habilidades, conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan dentro de la empresa. Esta área administrará el factor mas importante con la que cuenta una empresa, pues son los recursos humanos los que llevaran acabo los procesos de producción y de atención al cliente y al estar directamente relacionados a esos procesos serán ellos los que implementen las mejoras necesarias; Esta área también suele llamarse Capital humano, Relaciones industriales o Personal.
- **Informática** → Será la encargada de administrar los recursos tecnológicos que incluyen los sistemas de información, las tecnologías de producción, de administración, marcas, productos, maquinarias e innovaciones. El área de informática tiene como objetivo satisfacer las necesidades de información de la empresa, de manera veraz y oportuna. Las principales funciones de esta área son el análisis y diseño de sistemas, programación, operación, soporte técnico, capacitación, seguridad informática, asesoría técnica, métodos y procedimientos. Las grandes empresas mencionan a esta área como “sistemas” y por el entorno tecnológico donde se desarrollan todas las PyME, su implementación se vuelve esencial, hasta para generar un valor agregado al cliente.

Previsto de que la información es poder, la empresa que no recopile información y la procese adecuadamente para tomar la mejor decisión, perecerá en su camino a la obtención del éxito y será presa fácil de los competidores rapases.



4.4. Clasificación de las empresas

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a varios criterios. Para objetivos de esta tesis tan solo clasificaremos a las empresas de acuerdo a su giro, tamaño y cuota de mercado.

4.4.1. Clasificación por su Giro

La clasificación de empresas por su giro es una clasificación que debe saber todo emprendedor, pues aquí son agrupadas por las actividades y operaciones a las que se dedican. La clasificación por su giro según Alfredo Luna y Münch Galindo es de la siguiente forma:

- **Industriales** → Son aquellas que transforman las materias primas en productos determinados. Y estas a su vez se clasifican en extractivas de transformación o manufactureras.
 - *Extractivas*: Son aquellas cuya función principal es la extracción y explotación de los recursos naturales renovables o no renovables sin modificar su situación original.
 - *Manufactura o transformación*: Son aquellas que cuentan con un proceso de transformación de materias primas en productos terminados.
- **Comerciales** → Son organizaciones intermediarias entre el productor y el cliente; su principal actividad es la compra/venta y distribución de productos. A la vez estas se clasifican en:
 - *Mayoristas*: Realizan sus ventas a gran volumen a minoristas bajo condiciones específicas compra y venta en volumen.
 - *Minoristas o detallistas*: Son aquellos que venden el producto al cliente final sin condiciones de un mínimo de compra.
 - *Comisionista*: Su trabajo es vender las mercancías que el productor le entrega a consignación percibiendo por esas ventas una ganancia o comisión.



- **Servicios** → Son aquellas que proporcionan un servicio al consumidor de forma lucrativa o no lucrativa. Entre los servicios más usuales se encuentran los de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y *outsourcing* que ofrecen infinidad de servicios.

4.4.2. Clasificación por su tamaño

De acuerdo al manual del emprendedor del taller “Yo Emprendo” las empresas se pueden clasificar por su tamaño de la siguiente manera:

- **Micro Empresa** → Hasta 10 empleados en todos los sectores o productos y hasta 4 millones de pesos en ventas.
- **Pequeña empresa** → Desde 11 y hasta 30 empleados en comercio. En la industria y en servicios de 11 y hasta 50 empleados y en ambos sectores con ventas desde 401 y hasta 100 millones de pesos.
- **Mediana empresa** → De 31 a 100 empleados en comercio; en servicios de 51 a 100. En ambos sectores con ventas desde 100 y hasta 250 millones de pesos. En industria de 51 a 250 empleados y con ventas de 100 a 250 millones de pesos.
- **Empresa grande** → Es aquella que cuenta con mas de 100 trabajadores y ventas de mas de 250 millones de pesos, por ejemplo fabricas, comercializadoras, distribuidoras a nivel nacional, entre otras.

4.4.3. Por su cuota de Mercado

- **Nuevos emprendedores** → Personas en proceso de iniciar un negocio o empresa (en capacitación, pidiendo algún tipo de microcrédito, para arrancar operaciones y/o en incubadoras de negocios).
- **Micro empresas** → Los dueños laboran en las mismas y el numero de trabajadores no excede de 10 empleados. El auto empleo entra también en esta categoría.

- **PyMEs** → Organización empresarial que tiene por objeto prestar servicios especializados a sus clientes, sean personas físicas o morales. El número de trabajadores no excede los 20 empleados.
- **Empresas Gacelas** → Son las pequeñas y medianas empresas que tienen la capacidad y potencial de crecimiento acelerado para incrementar sus ventas y generar empleos de alto valor agregado.
- **Empresas Tractoras** → Son las grandes empresas establecidas en el país que por su posición en el mercado, vertebran las cadenas productivas, desarrollan proveedores de manera eficiente, son ancla del crecimiento regional y de los agrupamientos industriales.

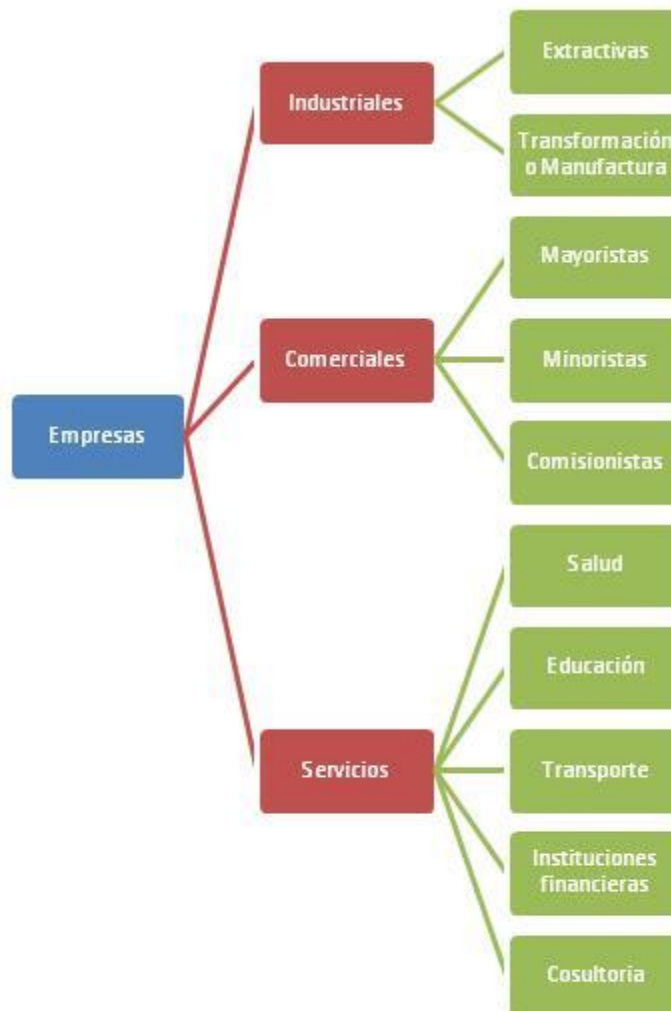


Figura 13.- Clasificación de las empresas por su giro o actividad



Todas las empresas proporcionan beneficios a la sociedad buscando siempre un valor agregado para ser competitivas, y de esta forma lograr ventaja competitiva, por ejemplo, un banco en sus operaciones activas y pasivas ofrece entre otros servicios, la guarda de dinero, proporciona prestamos de diferentes maneras, servicio de nómina, tarjetas de crédito y débito, entre otros. ²⁷

4.5. ¿Qué es el plan de negocios?

En el cuento de *Alicia en el país de las maravillas* escrito por Lewis Carroll, hay una parte donde Alicia junto con Gato Risoton al inicio de su viaje, se encuentran frente a dos caminos muy similares y ella no sabe cual tomar, Entre su conversación Alicia hace la siguiente pregunta:

Alicia: - ¿Quieres decirme cuál es el mejor camino?

Gato Risoton: -¿Qué rumbo llevas?

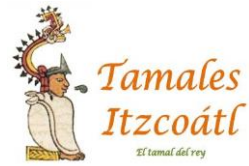
Alicia: -No tengo rumbo

Gato Risoton: -Entonces, cualquier camino es bueno.

Es indiscutible que cuando una persona tiene dos oportunidades frente a ella y no tiene un objetivo específico o un plan bien definido de lo que va a hacer, la mejor opción es la que ella escoja; pues ambas arrojarán resultados buenos o malos pero que al no poder compararlas con un plan, podrá concluir que la opción escogida fue la mejor opción.

Diferente es cuando un emprendedor tiene bien definido un plan de lo que desea hacer o por lo menos sabe los objetivos que pretende, por que entonces ahí la opción que deberá escoger será la que le lleve al cumplimiento de estos objetivos o planes previamente definidos.

²⁷ LUNA González, Alfredo, *Proceso administrativo* Grupo editorial patria México 2008 p. 10



Si Alicia hubiera tenido un rumbo definido, posiblemente el Gato Risoton le hubiera podido ayudar más. Al tener plan, objetivo o rumbo, la decisión de escoger una opción se reduce a una sola, a la que lleve o conduzca al éxito.

En los negocios la parte de la planeación es crucial por que permite tener todas las opciones, simplificar actividades o reducir costos.

Cualquier persona que proponga planes y soluciones valdrá más que una persona sabionda o soñadora.

Un emprendedor que tiene en sus manos su plan de negocios redactado vale más que un emprendedor que con un sueño o idea en la mente.

Si estas próximo a abrir tu empresa lo primero que tienes que tomar en cuenta es que debes elaborar un plan de negocios. Y es que uno de los errores más frecuentes de los emprendedores al iniciar su negocio es que no plasman por escrito cuales son sus objetivos, en que consiste la empresa y no vislumbran resultados alcanzables²⁸

Pero ¿qué es el plan de negocios?; El manual del emprendedor del taller “Yo emprendo” lo define así:

Es un documento escrito que define claramente los objetivos de un negocio y describe los métodos que van a emplearse para alcanzar los objetivos. También llamado plan comercial de la empresa.

Jorge Enrique Silva escribe:

El plan de negocios es una herramienta, un instrumento, al servicio del emprendedor, que apoya el proceso de crear una empresa

La guía para elaborar un plan de negocios de la INITE lo entiende:

²⁸ LEÓN Pedro, *¡Desarrolla tu plan de negocio! Empresas y Empresarios* Ana Luisa Ochoa Grupo Internacional Editorial Año VI No. 110 México D.F 14 Enero 2013 p.12



Como un estudio que incluye, por un lado, un análisis de mercado, del sector o industria y de la competencia, y por otro, el plan desarrollado por la empresa para lanzarse al mercado con un producto o servicio, con una estrategia y con un tipo de organización determinado, proyectando esta visión a través de la cuantificación de cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio y la factibilidad financiera de la iniciativa.

Hay que diferenciar los conceptos de plan de negocios, pues se puede concebir como “análisis” y como “documento”. Aquí se ofrecerán los dos conceptos, remarcándolo como “análisis”.

Conocidas estas propuestas agregaremos una más que es la propia y que junto con las otras ayudara al emprendedor a aclarar lo que es el plan de negocios.

Un *plan de negocios* es un **análisis potencial** del entorno, que genera el emprendedor con respecto a una idea concebida y utiliza ese análisis como herramienta (como guía) para detonar esa idea, aterrizarla a lo material para hacerla productiva y altamente eficiente.

El plan de negocios es un documento escrito para la puesta en marcha de una empresa o negocio, que realiza el emprendedor en el cual contiene los objetivos que pretende alcanzar, una visión clara y la forma de accionar, es la carta presentación frente a posibles inversionistas, socios, para acceder a incubadoras de negocios o simplemente mitigar los futuros riesgos al estar en operación con inversiones propias.

4.6. Importancia del plan de negocios

Lo que el mapa es para el viajero, el plano para el arquitecto o la historia clínica de un paciente para el médico, el plan de negocios es para el emprendedor.



Sin ese plan el emprendedor invertirá mucho dinero, tiempo y esfuerzo sin poder explotar una idea adecuadamente.

Su importancia radica en el mismo plan pues al hacerlo el emprendedor se da cuenta que es capaz de articular varios aspectos del inicio y operación de una empresa. Además que el mismo documento podrá ser evaluado y ser consultado en determinadas operaciones.

La redacción del plan de negocios dependerá de la madurez en la que se encuentre la empresa o el tipo de negocio al que se dedica y según la guía de para realizar un plan de negocios de la INITE, son cuatro los propósitos que circunscrita la elaboración de plan de negocios, estas son:

- Para evaluar la factibilidad y el potencial económico de una nueva idea de negocio o de un proyecto innovador interno en una empresa existente, así como para auto convencerse o no de la solidez de una idea de negocio.
- Para comunicar la propuesta del negocio con objeto de obtener financiamiento, inversión o presupuesto.
- Para guiar la instrumentación de un nuevo negocio (independiente o como parte de una empresa existente), posterior a la decisión de financiamiento.
- Para evaluar, documentar y guiar iniciativas estratégicas, como parte del proceso cíclico de planeación estratégica de una empresa establecida.

4.7. Características de un plan de negocios

Un plan de negocios debe ser elaborado atendiendo a las exigencias y expectativas de un determinado tipo de audiencia o destinatario final, y, más aún. Debe comunicar y destacar aquello que dicha audiencia considera relevante.²⁹

Las características que integren un plan de negocios dependerán de la forma en como se visualiza a la nueva empresa en el largo plazo o simplemente de los objetivos que se pretenden alcanzar.

²⁹ INITE, *Guía para elaborar un plan de negocios* México 2010 p. 25



La estructura que deberá llevar será diferente cuando se planea un nuevo negocio que cuando se desee incursionar en un nuevo mercado o cuando ya es una empresa en operación.

Sin embargo en ambos casos siguen una esencia primordial, el identificar con toda claridad los *riegos y oportunidades* que conllevará la operación o puesta en marcha. Su elaboración a pesar de lo esencial deberá llevar, eso si, ciertos estándares de diseño y de contenido.

El emprendedor podrá ser libre de escoger el diseño con el que mejor se identifique, podrá colocar la información que considere pertinente, tan solo aquí se le sugerirán unas características genéricas que podrá tomar en cuenta durante la redacción de su plan de trabajo.

- **Un buen plan impresiona por su claridad** → El texto deberá hablar por si solo, sin ambigüedades. Con seguridad los lectores les interesará ciertos temas en especial, y estos tendrán que responderle la mayoría de sus dudas, es por eso que la estructura deberá estar bien organizada para que ese lector solo lea lo que le interese. Lo recomendable es presentar en treinta páginas, la información y su análisis dejando unas cinco cuartillas como presentación del mismo. Para eliminar errores antes de la presentación final, el emprendedor podrá exhibir su plan con un auditorio pequeño y de confianza ya que estos podrán enseñarle las notorias deficiencias en claridad,

- **Un buen plan convence por su objetividad** → En ocasiones el emprendedor cree tanto en su maravillosa idea que pierde el camino de lo objetivo. El lector se concretara en los puntos objetivos y no en las creencias del emprendedor. El plan no es un anuncio que deba venderse al mayoreo. Cuidado de igual forma con ser pesimista o muy “realista” con el proyecto a presentar, si el emprendedor remarca los aspectos malos de su proyecto comenzará a generar duda respecto a su capacidad y autoestima. Por ultimo el ser objetivo, no significa ocultar las debilidades ni desventajas pues no todo es perfecto, basta con proponer las posibles soluciones o desarrollar las estrategias que ayudaran a disminuir esas debilidades.

- **Un buen plan puede ser entendido por cualquier persona que carezca de conocimientos técnicos** → El emprendedor que evite datos muy

específicos o muy técnicos y estos los plasme de una forma muy simple obtendrá sin duda una excelente calificación. Puede que los lectores se interesen por el producto o servicio pero su descripción es tan difícil de entender en ese momento que desanima y evita su comprensión. Si es muy necesario plasmar esos datos técnicos es posible ejemplificar con dibujos, diseños o prototipos como anexos, que ayuden al lector su mejor comprensión.

- **Un buen plan es escrito con un estilo consistente** → El trabajo en equipo ocasiona que todos tengan diferentes formas de trabajar en la presentación del proyecto. Se recomienda que para no perder presentación, una persona sea la que edite, le de formato al trabajo final de todos. .

- **Un buen plan de negocios es tu tarjeta de presentación** → *Armonía y contraste*, toda la belleza viene de esas dos cosas, la distribución visual tendrá que ser cuidada al máximo, los gráficos deberán de estar bien relacionados con su información y si ya es posible contar con un logotipo, este formara parte del encabezado en la portada.



Figura 14.- Características de un buen Plan de Negocios

4.8. El plan de negocios según el modelo “Jóvenes Emprendedores”



En la administración del Presidente Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), el impulso que se le dio a los emprendedores a través de la Secretaría de Economía fue el de instruir a futuros empresarios para que plasmaran sus ideas productivas en planes de negocios.

Por medio de talleres, cursos y asesorías que impartían instituciones privadas, los emprendedores podrían redactar su plan de negocios y acceder a fondos para abrir su empresa por medio de incubadoras certificadas por la misma Secretaría de Economía.

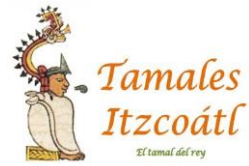
El modelo propuesto de plan de negocio es fácil de entender, fácil de seguir y de redactar, aun que puede ser perfectible en su contenido, en lo general abarca las cuestiones básicas que toda persona emprendedora necesita para aterrizar su idea, hacer y presentar un plan de negocios como la carta de presentación de la nueva empresa.

El acceso se encontraba limitado al público en general pues solo aquellas personas que hayan asistido al taller podían acceder a él a través del portal de internet www.jovenesemprendedores.com con su nombre de usuario y contraseña personal, en esta plataforma se podía acceder al plan de negocios de forma digital, editar, corregir, visualizar e imprimir cuantas veces se necesitara.

No existe un modelo único de plan de negocios y mucho menos uno en general para los diferentes giros en los cuales una empresa puede desempeñarse.

El plan de negocios puede estar estructurado de diferentes formas y el emprendedor podrá incluirle elementos adicionales que le ayuden para su presentación a terceros, lectura sencilla y rápida pero sobretodo que hable por si mismo y consiga aceptación por los posibles inversionistas.

Lo que en ningún momento puede descuidar el emprendedor es la presentación, pues es un documento que pasará por lectura de muchas personas y una mala presentación hablará mal del proyecto y del emprendedor quedando posiblemente descartado.



En este capítulo se pondrán en análisis los puntos que contiene el modelo que se ha escogido de plan de negocios, se dará una breve explicación de sus elementos junto con conceptos implícitos dentro del plan, siguiendo la estructura original pero de una forma teórica.

En el caso práctico de esta tesis se reflejará la aplicación de estos elementos junto a una idea de negocio tradicional.

4.9. Propuesta de Plan de Negocios

Este modelo estipula que los siguientes elementos deben estar reflejados en el plan de negocios:

4.9.1. Redacción de la idea de negocio

Este procedimiento es la base de todo el plan, el emprendedor tiene que detectar la esencia de su idea y redactarla de la manera más simple y sencilla para poderla transmitir. No es la actividad a la que se va a dedicar el emprendedor puesto que la actividad tiene que ir implícita en la idea general.

4.9.2. Nombre de la empresa

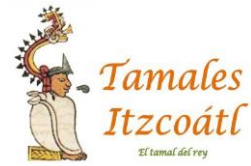
Es la forma en como reconocerán las autoridades y los accionistas al bebe empresa. Un nombre que le de personalidad empresarial frente a un mercado competitivo.

En ocasiones el nombre de la empresa puede ser el nombre de la propia marca y esta puede reforzar la personalidad por el resultado de la calidad de los productos ofertados o de la propuesta de valor.

En este caso el nombre deberá ser corto, sencillo en pronunciación e identificable por los clientes meta a los que se pretende atacar.

Se proporciona tres características básicas para nombrar a una empresa:

- Un nombre descriptivo → Que menciona la actividad
- Atractivo → Que impresione al que lo lea u oiga
- Significativo → Con propósito para el mercado



4.9.3. Ventajas competitivas de la empresa

Son todos los puntos positivos tangibles (como un producto físico patentado, un capital inicial sólido, instalaciones con servicios públicos básicos, maquinaria y herramienta con tecnología de punta, etc.) e intangibles (como patentes, un sistema diseñado y probado de trabajo, capital intelectual consolidado, una propuesta de valor innovadora y de fácil aceptación) que tiene el emprendedor para echar a andar su empresa en el momento que decida.

Estas ventajas se tendrán que ver frente al mercado en general y no solo frente a los competidores directos; Así en el punto de comparación se reforzarán las barreras que no permitirán a otros emprendedores copiar con exactitud el negocio propuesto.

4.9.4. Apoyos para la empresa

Son todos los apoyos que el emprendedor ha conseguido para iniciar su empresa, de igual forma estos apoyos pueden ser tangibles (como apoyos financieros) o intangibles (como capacitaciones empresariales).

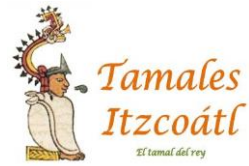
4.9.4.1. Asesores

Como a un sujeto, la opinión de terceras personas especializadas le permite tomar la mejor decisión, una empresa necesita de consejeros profesionales en disciplinas específicas que ayuden y aporten valor a las decisiones dentro de la empresa.

4.9.5. Giro de la Empresa

Solo existen tres sectores económicos (primario, secundario, terciarios) y varios giros empresariales.

Definir bien la clasificación de la nueva empresa en el plan podrá evitar al emprendedor futuros dolores de cabeza en la práctica.



En ocasiones la idea del negocio abarcará más de un sector y esta tendrá que dividirse de tal forma que para cada sector en la que incursione la idea original se tendrá un plan de negocios.

Cuidado con no identificar bien el sector e incluir todo en el mismo plan, más si la idea de negocio puede ser explotable en más de un sector económico.

En este punto habrá que responder:

1. ¿En qué sector ubicas a tu idea de negocios?
2. Redacta a que se dedicará la empresa
3. ¿Qué producto o servicio ofreces al cliente?

4.9.6. Políticas

La empresa que no tenga políticas estará perdida en el gran océano de empresas competitivas que si las tengan. El implementar políticas en la empresa permitirá al personal que colabore en ella a tomar siempre la mejor decisión en pro del cumplimiento de los objetivos.

Estas podrán ser desde en lo operativo hasta lo administrativo y siempre serán aquellas que le aporten un valor agregado al producto o servicio que se oferte al cliente final.

4.9.7. Misión

Enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer.

En pocas palabras la misión es la causa por la que existirá el negocio o la empresa y será estática desde el primer día.

4.9.8. Visión

Enunciado breve y claro que nos permite plantear un futuro deseable, suficientemente claro y motivador para trabajar en su cumplimiento.



Es como se ve a la empresa en un futuro el día de hoy. Ya sea exitosa, creciendo o con nuevas instalaciones por inaugurar en el transcurso de algunos años de operaciones.

4.9.9. Objetivos

Es una declaración concisa sobre resultados esperados por la empresa. El taller “Yo emprendo” propone el sistema ESMART para fijar objetivos, es decir que sean: *Específicos, Medibles, Alcanzables, Retadores y cuantificables en el Tiempo.*

4.9.9.1. Corto plazo (Operativos)

Objetivos que definen las metas particulares a ser alcanzadas, para lograr el cumplimiento de los objetivos tácticos. (No mayores a un año)

4.9.9.2. Mediano Plazo (Tácticos)

Se plantean como guía o método a seguir, son los resultados esperados dentro de un plazo. (Aproximado de uno a tres años).

4.9.9.3. Largo plazo (Estratégicos)

Los resultados finales que la empresa entregará al haber cumplido los objetivos operativos y tácticos. (Mayor a tres años).

4.9.10. Organigrama

Expuesto en el Capítulo 1 El Proceso Administrativo el organigrama es la forma de organizar a la empresa en puestos jerárquicos, niveles de autoridad y de responsabilidad.

4.9.11. Estudio de mercado

Tiene como función vincular a la empresa con sus clientes por medio de información.



“¿Dé dónde sacaremos los datos que corroboren nuestro plan? Cabría dar por buena la idea de que los datos no han de ser necesariamente verídicos para merecer su inclusión si eso sirve para persuadir al lector. Con esto no digo que sería preciso mentir. Hay muchas fuentes de información, y se puede escoger e interpretarla con arreglo a lo que consideramos verdadero.” Finch Brian 2002

Observar y saber que hay alrededor del producto que oferta una empresa es vital; Saber que produce el sector, como lo produce y porque lo produce abrirá las oportunidades de incursionar con mayor éxito en ese mercado.

El detenerse en este elemento [la investigación de mercado] y desarrollar el plan con información sustentada hará enfocarse solo lo necesario para saber el potencial de una idea y evitará que el plan de negocios sea un documento cualquiera, que propone un negocio sin garantías de éxito y de prosperidad.

Nadie duda del potencial talento de personas en sectores económicos específicos o en la experiencia obtenida con grandes caminos recorridos en las actividades empresariales que le permiten tener una óptica de intuiciones para ejecutar negocios exitosos, por lo regular la experiencia es un cierto tipo de investigación empírica de prueba y error.

Cuando un emprendedor quiere asumir el riesgo de su intuición, la empresa en operación estará supeditada a la capacidad visionaria de su fundador.

Hay que recordar que el plan de negocios será un documento que pasará por manos de varios lectores y más si hace para conseguir financiamiento y como tal los inversionistas potenciales se convencerán de invertir por la garantía de un negocio con números bien sustentados.

No solo los números garantizan el éxito de un buen plan de negocios, el **análisis cualitativo** de un mercado meta junto con su **análisis cuantitativo** vienen a ser una mancuerna que una verdaderas investigaciones, arroja resultados verídicos y más concluyentes.



Un emprendedor debe de ubicar las diferentes fuentes de información que le ayudarán para sustentar el contenido de su plan de negocios, aquí se ofrecen algunos que pueden garantizar la confiabilidad de la información:

- **Estadísticas gubernamentales** → Información oficial de instituciones internacionales o nacionales que ofrecen cifras de sectores específicos.
- **Estudios de mercados** → Suelen ser estudios no actualizados pero que pueden dar la idea de cómo se comportara el mercado.
- **Gremios Comerciales** → Son organizaciones integradas por comerciantes, empresarios o cámaras que los aglutinan, poseen información de sus miembros como cifras por sector.
- **Publicaciones periodísticas** → Muchos periódicos nacionales emiten artículos que están orientados a informar detalles de la economía y el comportamiento de sectores especializados para que sean del dominio publico.
- **Folletos de la competencia** → La información impresa de los competidores hace que conozcamos su forma de trabajar, los precios que maneja y los productos que ofrecen al mercado.
- **Conferencias o exposiciones** → En la actualidad muchos sectores económicos realizan exposiciones en centros de convenciones para acercar al público en general e informarlo por si desean invertir en el sector.
- **Entrevistas o encuestas a clientes, proveedores y competidores** → Una de las mejores formas de obtener información es a través de la comunicación directa entre dos o mas personas.

La forma que un emprendedor puede conocer de un sector de negocio del que sea ajeno y en el que quiera incursionar, es la encuesta. Con ella puede darse una idea general si una propuesta de negocio tiene potencial para cubrir una necesidad, cómo se comportará el sector a incursionar (competidores) y la oportunidad de negocio que ofrece, otro uso que le puede dar si ya esta



familiarizado con la actividad económica es el de ampliar su conocimiento en el sector y detectar nuevas oportunidades para hacer negocios (determinar el mercado potencial).

La herramienta que se puede utilizar para estos fines es el cuestionario, que se puede aplicar a una muestra representativa o un grupo de personas, esto dependerá del tamaño de emprendurismo que se quiera realizar.

4.9.11.1. El Cuestionario

Es el instrumento escrito que debe resolverse sin intervención del investigador, que en este caso será el emprendedor.

Las respuestas que se obtengan del cuestionario son los datos que permitirán verificar lo imaginado o bien estudiar el fenómeno propuesto para echar andar el proyecto previsto.

No hay un prototipo estándar de cuestionario para investigar un mercado, hay muchas opciones para ser adecuados a las necesidades de lo que se pretende investigar.

Aquí se le ofrecerá al emprendedor la guía que propone el taller “Yo emprendo” para que pueda diseñar un instrumento de investigación de mercado que le sea útil para implementarlo en el plan de negocios.

El cuestionario deberá ser:

1. Válido y confiable
2. Los enunciados de afirmación o juicios, pueden ser con sentido positivo o negativo.
3. Con un valor de escala que corresponda al sentido del enunciado.

La primera parte del diseño del cuestionario es el establecimiento de escalas. Consiste en mostrarle al encuestado un conjunto de enunciados presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, Estas pueden tener una dirección positiva y negativa.

La escala Linkert es un enfoque vigente y popular en los estudios de mercado.

Ejemplos de escala Linkert:



Completamente verdadero	Verdadero	Ni falso, ni verdadero	Falso	Completamente falso
Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Definitivamente si	Posiblemente si	Indeciso	Probablemente no	Definitivamente no
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo

Si la redacción del enunciado tiene un sentido positivo, su escala deberá ir de mayor a menor considerando como valor más bajo los aspectos negativos. Si por el contrario la redacción tiene un sentido negativo la escala deberá ser inversa, ejemplo:

Sentido Positivo				
El consumo de productos light es recomendable				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Sentido Negativo				
No es recomendable contratar un servicio que requiera pagos por adelantado				
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	2	3	4	5

Y como la gran mayoría de los documentos, este cuestionario deberá llevar un control por parte del emprendedor, los elementos son los siguientes:

- Folio → Control en la captura de datos
- Fecha → Vigencia del cuestionario
- Estado → Referencia de la población objetivo
- Ciudad
- Municipio o delegación
- Edad → Identifica a clientes potenciales, indicando la generación que demanda el producto
- Genero → Detecta e identifica a clientes potenciales
- Estudios → Ayuda a saber como toma las decisiones de compra

Hay que ser sigilosos en la información solicitada pues entre mayores datos generales solicitados el índice de no respuesta incrementará.

Bajo los ejes primordiales para el estudio de mercado se ofrecen variables para determinar las posibles oraciones, preguntas, etc. que puede contener el cuestionario al diseño del mismo.

Esta guía estará orientada en tres ejes primordiales:



Figura 15.- Ejes para el estudio de mercado



Figura 16.- Variables Análisis de Cliente



Figura 17.- Variables Análisis de Producto



Figura 18.- Variables Análisis de la Competencia

4.9.12. El análisis FODA

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es una de las herramientas que provee de los insumos necesarios al proceso de **planeación estratégica**, ya que proporciona información necesaria para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos³⁰

Todos los emprendedores de cierto modo saben en que terreno están parados, saben para que son muy buenos y para lo que no, de que pie esta cojeando su idea, proyecto, negocio o empresa y también saben como y de que manera pueden catapultar la idea con una pequeña ayuda. Solo que de manera empírica los potenciales de crecimiento son limitados a las corazonadas de estos emprendedores. .

El análisis FODA para las empresas en operación reproduce las condiciones anímicas de ellas, para las ideas emprendedoras les permite clarificar las posibilidades de éxito desde las operaciones hasta el mercado meta.

³⁰ SECRETARÍA DE ECONOMÍA, *jóvenes emprendedores*: Manual del emprendedor México 2011 p.117



4.9.12.1. Elementos del FODA

Fortalezas → Son los puntos buenos, sostenibles, e **internos** que la organización puede utilizar a su favor para alcanzar sus objetivos.

Oportunidades → Factores o puntos **externos** y positivos, no son controlables por la organización pero que si se dan la empresa puede aprovecharlos y cumplir sus objetivos.

Debilidades → Mejor llamadas limitantes, áreas de oportunidad para mejorar, son **internas** de forma negativa, retrasan el cumplimiento de objetivos.

Amenazas → Factores **externos** completamente negativos que ponen a la organización en una condición de riesgo y vulnerabilidad total.

Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
Debilidades (-)	Amenazas (-)

El emprendedor podrá enlistar cuantos puntos le sean necesarios y no deberá limitarse a pocas ideas, entre más nutrida este de información mejor será la planeación estratégica.

4.9.13. Las 4 P's de la Mercadotecnia

Todos los seres humanos convertidos en consumidores, han experimentado el poder de la mezcla mercadotécnica ya que sin ella, los negocios o empresas no pudieran cumplir sus objetivos de ventas y por lo tanto entrarían en pánico existencial.

Toda empresa ofrece un producto o servicio dentro de un mercado específico a precios competitivos y para hacer que su mercado recuerde su producto o servicio, diseña estrategias que le ayudan a cubrir la cuota de mercado e incluso atacar más mercado del que ya atiende.

Conocer y analizar el producto, el precio, la plaza, la promoción y los elementos que los conforman ayudará al emprendedor a identificar el impacto que tendrá de alguna forma su idea de negocio en las futuras operaciones de su empresa o negocio.



Figura 19.- Las 4P's de la mercadotecnia y sus elementos

La obligación del emprendedor es realizar este análisis aunque su empresa sea muy pequeña, la obligación esta en tomar un tiempo considerable para ver estos puntos y plasmarlos en el plan de negocios para incrementar el valor del mismo. :

- **Producto** → Es cualquier objeto que puede ser ofrecido en el mercado con la característica de que debe satisfacer o cubrir una necesidad. Pero es mucho más que un objeto físico, **es un complejo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando compran:** es la suma de atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio.



Entre sus elementos con mayor importancia están;

- El diseño → Es la concepción original de un producto o servicio para ser producido.
- El color → Entre las maravillas con las que cuenta el ser humano esta la vista, el color es el atributo que percibe el consumidor de los objetos cuando hay luz. El color puede provocar diferentes reacciones a las personas la psicología de los colores puede ayudar a seleccionar el color más adecuado para el producto.
- El estilo → El conjunto de rasgos propios que identifican y hacen único a un servicio o producto.
- El empaque → Sistema coordinado en que los productos terminados son colocados dentro de diversos materiales (cartón, plástico, unigel, entre otros) que los protege en su traslado.
- La garantía → Significa el compromiso del vendedor o productor a la satisfacción del cliente durante un periodo determinado en caso de falla o defecto.
- Marca registrada ® → Es un elemento que protege legalmente al productor o propietario, éste goza del derecho en exclusiva de comercializar sus productos o servicios en el país, bajo la marca en cuestión. En México el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) es el encargado de registrar todas las marcas.
- **Plaza (Distribución)** → Lugar en donde está disponible el producto o servicio a comercializar.
 - Los canales de distribución → Este es uno de los subelementos importantes si no es que el más importante. Es el conjunto de tareas necesarias para hacer llegar el producto desde el fabricante hasta el punto de venta. La elección de los canales de distribución lo definirá el giro de la empresa o negocio. Hay empresas especializadas solo en canales de distribución y ven rentabilidad siendo intermediarios entre el productor y el cliente final.



- Inventario (stock) → Es el conjunto de mercancías o artículos acumulados en el almacén, en espera de ser vendidos o utilizados en el proceso productivo.
- Proveedores → El segundo en la escala de importancia. Los proveedores son personas que suministran mercancías, servicios u otros productos aplicables en el proceso productivo.
- Exportaciones → Salida de productos, servicios o capitales de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras que separan las naciones.
- Importaciones → Adquisición de productos, servicios o capitales procedentes de otros países.
- **Promoción** → Son las actividades encaminadas a influir en el comportamiento del consumidor.
 - Publicidad → Empleo de medios de difusión (televisión, radio, revistas, espectaculares, internet, redes sociales) para presentar las ideas de los productos o servicios ofrecidos.
 - Fuerza de ventas → Es el equipo de trabajo que trae dinero a la empresa pero también es la estrategia de comunicación utilizada para acercar la información al cliente y recibir una retroalimentación.
 - Catalogo de ventas → Pieza gráfica utilizada como herramienta a través del cual la empresa informa a sus clientes reales y potenciales sobre las características y precios de los productos ofrecidos, con el fin de promover su venta.
- **Precio** → Es el valor monetario que recibe el producto o servicio por parte del productor y que esta dispuesta a pagar el consumidor cuando la oferta y la demanda esta en equilibrio.
 - El costo → Factor importante para determinar el precio de un bien o servicio, pues en este se refleja lo que cuesta hacer un producto o realizar un servicio.
 - Condiciones de pago → Todo tipo de obligaciones para entregar determinada cantidad de dinero (a plazos, de contado, compensatorios, especie, diferido entre otros).



- Elasticidad de precio → Es la propiedad de un precio a ser incrementado o disminuido. Un precio no es fijo en lo general, un mismo producto puede ser vendido a precios diferentes en plazas diferentes y ser extremadamente elevados o extremadamente bajos, el factor que influye mucho es el poder adquisitivo del mercado al que se ofertarán los productos o servicios y la rentabilidad deseada por los productores o intermediarios.

Conocer las 4P's de la mercadotecnia ofrece un panorama de la mercadotecnia interna básica de la empresa o negocio, esta parte se podrá omitir en un principio pero tarde que temprano el emprendedor para ser eficiente en su operación y permanecer en el mercado lo tendrá que analizar pero ya habiendo gastando recursos que desde un principio pudo evitar.

4.9.14. Estrategias de Impacto y Táctica

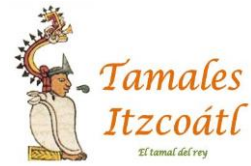
Una estrategia es la trayectoria hacia un “blanco”, es el diseño del plan que permitirá lograr los objetivos particulares de la empresa.

La estrategia comprende básicamente los siguientes aspectos:

1. ¿Cómo se va a competir? ¿Cómo poder crear una ventaja competitiva?
2. ¿Cómo contribuirán las diferentes personas a departamentos de la empresa para lograr esa ventaja competitiva?
3. ¿Cómo habrán de asignarse los recursos en las diferentes actividades de la empresa?

En si la estrategia es un conjunto de planes especializados que la organización ocupa para pasar de una situación actual a una deseada, con el logro de la visión, misión y objetivos, al aprovechar las oportunidades y fortalezas, corrigiendo sus debilidades y evadiendo sus amenazas.

La táctica es la maniobra o procedimiento con impacto en el corto plazo, con el propósito de obtener ventaja sobre el competidor para disminuir las desventajas que se tengan.



Una empresa podrá crecer si se enfoca en los productos ofrecidos, en los clientes actuales o la generación de nuevos clientes.

Las estrategias son usadas en las ventas, la dirección del negocio, la distribución, la operación, recursos humanos entre otras.

4.9.15. Estrategia de Arranque

El tener rumbo definido y los recursos para llegar a el ocasionará que recurramos a las estrategias de arranque. Aquí el emprendedor tendrá que lucir su imaginación y poner a prueba su creatividad, pues las estrategias estarán diseñadas para cumplir los objetivos a toda costa y la creatividad del emprendedor o administrador es punta de lanza para cumplir esos objetivos.

Para contar con las estrategias adecuadas es necesario:

1. Establecer un objetivo específico.
 - i. Dar a conocer el producto o la empresa
 - ii. Ganar mercado
 - iii. Consentir al cliente
2. Diseñar un plan estratégico
 - i. ¿Dónde se hará?
 - ii. ¿Con quién?
 - iii. Inversión mínima y máxima
 - iv. Capital de trabajo
 - v. Redes de apoyo (organizaciones, clubes de empresarios, etc.,)
3. Apegarse al plan
4. Definición de fechas y tiempos de cumplimiento

La estrategia de arranque permitirá enfocar los esfuerzos requeridos de forma individual en uno solo, es decir reunir todo lo necesario para iniciar operaciones con una sola estrategia de arranque. Así el área de producción, recursos humanos, finanzas y ventas concentraran sus actividades generando una sinergia capaz de iniciar operaciones sin contratiempos ni demoras.

Las estrategia de arranque pueden ser clave para tener buen debut en el mercado, de ella dependerá la percepción que se generara en los primeros clientes y abrirá puertas para el crecimiento y éxito de la nueva empresa.

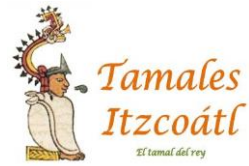


Figura 20.- Elementos básicos para el plan de arranque

4.9.16. Los Manuales de la empresa

De muy poco valor son los sabios aislados en su montaña. Esto debido a que la mayoría de las PyMEs cuentan con grandes expertos que desarrollan los procedimientos y actividades pero de manera central, evitando el crecimiento y desarrollo integral de la empresa o negocio.

Los manuales evitan la concentración de experiencia en personas expertas que integran el equipo de trabajo dentro de una empresa. De igual forma ayudan a ejecutar actividades por gente calificada nueva en la organización o nueva en el puesto requerido, los negocios o empresas que sustentan sus procedimientos en manuales o documentos escritos, construyen los cimientos y garantizan sus esfuerzos para el crecimiento y el éxito.



El emprendedor dentro de su plan de negocios (en el caso de ser especialista) tiene la obligación para su empresa o nuevo negocio de hacer y desarrollar los manuales que permitan conocer el funcionamiento de su nueva empresa, en el caso de emprendedores novatos en un área específica, la experiencia adquirida en la ejecución diaria de las actividades, genera información suficiente para redactar y desarrollar manuales sencillos pero funcionales.

Pero ¿qué es un manual? El diccionario lo describe así; “*libro que contiene las nociones esenciales de una arte o ciencia*” si consideramos arte a las actividades que se desempeñan los colaboradores dentro de la empresa, habrá que recabar esas nociones esenciales.

Para Martín G. Álvarez Torres los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, por que ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Vista desde un punto empresarial para el Manual del taller “Yo emprendo” el manual es un documento que integra lo sustancial de un estudio, da una visión integral y proporciona información básica y concisa sobre la materia con el propósito de mejorar los procesos que intervienen en la empresa. Y ofrece estos ejemplos:

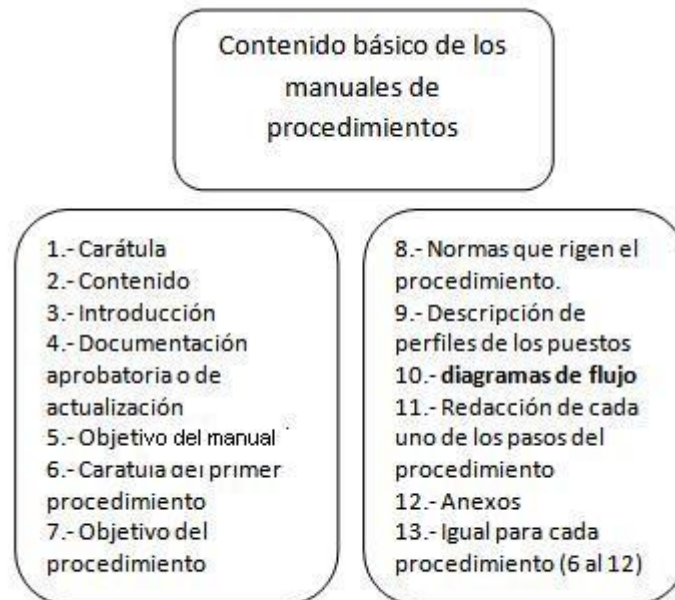
- Manual de Administración
- Manual de Operación
- Manual de procedimientos
- Manual de bienvenida

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.³¹

4.9.17. Los diagramas de flujo de la empresa

³¹ ALVAREZ Torres Martín *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* Editorial Panorama México 1999 5ta ed. p 24

El diagrama de flujo es la representación gráfica que muestra la secuencia mediante símbolos gráficos, donde presenta los pasos de un proceso. Los diagramas de flujo son una parte importante en el desarrollo de procedimientos, ya que su sencillez gráfica ahorra muchas explicaciones.



Esquema 8.- Contenido básico de un manual de procedimiento

Entre las funciones que tiene un diagrama de flujo están:

- Describir las etapas de un proceso y entender como funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos
- Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos
- Documentar el método estándar de operación de un proceso
- Facilitar el entrenamiento de nuevos colaboradores
- Hacer presentaciones directivas

Escribe Martín Álvarez, al principio algunos directivos y responsables de área piensan que estos diagramas además de ser muy complicados son



solamente para ingenieros. Esta percepción es cierta dada la falta de costumbre en su uso, sin embargo, su aprendizaje es tan sencillo que cualquier persona en menos de una hora haciendo ejercicio en una hoja de papel, puede descubrir fácilmente el valor y utilidad de esta herramienta.

Esta herramienta trabaja con símbolos sencillos que el emprendedor puede apreciar en la sección de anexos de esta tesis, ahí apreciará el símbolo, su descripción e implementación.

Si el emprendedor quiere que su idea de negocio se convierta en un sistema de trabajo que se pueda ejecutar sin que él este presente, el diseño de manuales y diagramas de flujo le ayudaran a recorrer el camino al crecimiento.

Meditación

Hasta este punto se puede concluir un plan de negocios sencillo pero nutrido, se ha visto la parte administrativa, la parte de investigación de mercados y poco de la organización de actividades. Estos puntos pueden ser ideales para cualquier empresa o negocio comercializador, donde su principal función es transferir productos.

Solo que hay emprendedores que dentro de su idea de negocio es abarcar en su totalidad el proceso de comercialización (desde la producción hasta la venta), no es imposible ejecutarlo solo que para ello la demanda de tiempo y de recursos aumenta haciendo más robusto el plan de negocios.

En los negocios hay que pensar en grande, pero esto no significa que entre más grande sea la empresa está será más eficiente, la sagacidad de un buen emprendedor que piensa en grande, ayuda a que la empresa o negocio sea pequeña(o) pero su rentabilidad sea considerable.

Hay que dar pasos pequeños pero seguros, disfrutar los triunfos por pequeños que sean, ir por más pasos a conquistar y descansar en cada logro sin perder de vista el objetivo para cuando se haya llegado al punto final se disfrute más y con mayor placer de haber hecho lo correcto.

Un emprendedor que disfruta sus éxitos y sus derrotas será un empresario sabio y humilde, la desesperación [para él] no es una virtud si no una transgresión.

Si el emprendedor tiene la idea de desarrollar un plan integral de su idea de negocio los siguientes puntos le ayudaran para el plan de negocios.

4.9.18. Plan de Producción

El plan de producción tendrá que ser un resumen ejecutivo respecto al área de producción.

Escribe Münch Galindo, la producción es la transformación de insumos mediante la optimización y transformación de los recursos en los productos requeridos por el consumidor.

En empresas de servicios el área productiva es la que ejecuta el servicio y entrega el servicio como el consumidor lo demanda.

Las actividades más representativas para el área de producción según Lourdes Münch son:



Figura 21.- Principales actividades del área de Producción

- **Programación de la producción** → Los procesos de producción están involucrados en este punto, los procesos de producción son el conjunto de actividades requeridas para elaborar el producto o en su caso el servicio. Dentro de los factores que intervienen en los procesos de producción están las instalaciones, insumos, equipos, maquinaria, tecnología y mano de obra. Los más comunes sistemas de producción son:



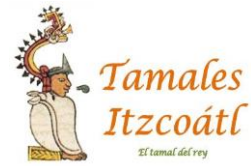
- Procesos → Cuando el producto final pasa por una secuencia de procesos diferentes e intermitentes.
- Ordenes → Cuando el cliente solicita y determina la cantidad a producir comúnmente llamados lotes de producción. Aquí el cliente determina características de los requerimientos.

Un punto más que interviene es el de la planeación y control de la producción que en si es el que determina las especificaciones, insumos requeridos, tiempos y cantidades a producir.

- **Ingeniería de desarrollo** → Aquí intervienen el diseño de nuevos productos y lo necesario para elaborarlos. Los nuevos productos diseñados deberán satisfacer las necesidades de los clientes, ser eficientes, de fácil uso, de calidad, realmente funcionales y costeables.

- **Control de la producción** → En este punto se vigilará el proceso febril de un producto o servicio. Dentro del control productivo es tener una comparativa de la capacidad instalada contra los planes de producción. Tener las nociones de la capacidad de producción permitirá adecuar los planes a modo de la capacidad requerida continuamente, así la producción se regulará simplemente por la capacidad de producción y a menos que el mercado lo requiera y haya presupuesto, esta capacidad podrá incrementarse para satisfacer las nuevas demandas.

- **Control de la calidad** → Es la forma de administrar el cumplimiento de los requerimientos generales que solicita el cliente en su producto o servicio. Aun que la administración de la calidad esta íntimamente relacionada con el área de producción, esta deberá extenderse dentro de toda la organización pues la calidad no solo se refleja en el producto, si no también en los elementos (la empresa en general) que intervinieron para elaborarlo. Münch menciona que



son seis características que distinguen el control total de calidad bajo un enfoque tradicional, estas son:

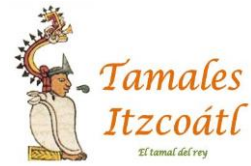
- Control de calidad total en la empresa
- Capacitación y educación en el área de calidad en todos los niveles.
- Círculos de control de calidad
- Auditoria de la calidad
- Implementación de métodos estadísticos

Todo emprendedor conoce su giro, él sabrá que tipo de calidad implementar pero también él deberá por obligación consultar y estar informado de toda la cuestión de calidad.

- **Mantenimiento** → El área de mantenimiento en pequeñas empresa esta sujeta a terceros, El correcto funcionamiento de las herramientas utilizadas en los procesos productivos garantiza la entrega de la producción y disminuye costos al aprovechar la eficiencia de las herramientas. Existen solo dos especies de mantenimientos, *el mantenimiento preventivo* y *el mantenimiento correctivo*, que al compararlos la primera tiene un costo administrativo (inversión) y la segunda tiene un costo significativo (gasto).

Münch no contempla dos actividades vitales dentro de la organización y que en PyMEs están ligadas al área productiva, pudiera ser por que su estudio requiere más análisis, estas son; el *almacén de producción* donde están los insumos para transformarlos y la importancia radica en el control de inventarios; y el *área de logística y distribución* que contempla las operaciones en las que incurre la empresa o negocio para comercializar sus productos.

4.9.18.1. Desarrollo de Proveedores



Los proveedores después de la fuerza de trabajo son el elemento vital del área de producción, de ellos depende el suministro de las materias primas a las líneas de producción y tener una relación más cercana a ellos garantizará, la entrega de los materiales requeridos, la calidad solicitada y la puerta abierta a un posible tipo de financiamiento.

Estar desarrollando constantemente a nuevos proveedores promueve una competencia sana entre los ya existentes además que abre oportunidades a otras PyME a entrar en el juego de los negocios.

Ver la figura del proveedor como un aliado estratégico del negocio y no como un acreedor, genera un valor agregado que puede trasladarse al cliente con mayor índice de satisfacción.

Concentrar cierta información de los proveedores es el inicio para desarrollarlo, saber el:

- Nombre completo del dueño o contacto
- Nombre de la empresa o negocio
- Giro
- Tipo de Insumo que provee
- Medios de contacto
- Pagina WEB
- Forma de pago
- Plazo de financiamiento

El objetivo en el desarrollo de proveedores será en crecer junto a ellos, un mutuo acuerdo de crecimiento que garantice la prolongada vida de los negocios o empresas.

En ocasiones la relación con ciertos proveedores no se vera muy desarrollada por factores que será imposible controlar, la recomendación optima que pudiera aplicarse en estos casos, es el análisis de las políticas internas previamente definidas y el apego del proveedor a ellas. Si al percibir que el proveedor no convive con la filosofía de la empresa o negocio la recomendación es prescindir de sus servicios y en el caso de proveedores únicos, educarlos hasta que por lo menos traten de adoptar como suyas las



políticas internas de la empresa ello facilitará la convivencia comercial y el mutuo desarrollo.

4.9.19. Plan financiero

El plan financiero tendrá que ser un resumen ejecutivo respecto a presupuestos financieros que ayudarán a costear con razonamientos los procesos de la operación. Los puntos esenciales que debe reflejar este plan serán:

- a) Capital Requerido para el arranque del negocio o empresa
- b) El flujo de efectivo de la empresa
- c) Los presupuestos de las diferentes áreas y su aplicación
- d) Definición de una estrategia para el crecimiento de los ingresos
- e) Capital General que requiere toda la operación de la empresa. .

Plan de costos

Definir los elementos y factores que intervienen directamente e indirectamente en los costos ayuda en la elaboración de los presupuestos, en ellos contemplar los siguientes puntos pueden auxiliar en gran porcentaje en la definición del plan de costos.

- a) El costo de materia prima
- b) Gastos de operación de la empresa
- c) Gastos administrativos
- d) Gastos de ventas
- e) Gastos financieros
- f) Utilidad deseada

4.9.19.1. Punto de equilibrio de la empresa



Esta herramienta determinará cuando una operación comercial comienza a ser rentable en cuanto a sus niveles de ventas, operaciones o tiempo de actividades. Los puntos a considerar son:

- a) Rentas de oficinas, instalaciones o equipo de trabajo.
- b) Renta de servicios (Teléfono, gas, electricidad, internet, agua.

Página web)

- c) Los seguros
- d) La nómina (sueldos y salarios)
- e) Servicios de contabilidad
- f) Servicios profesionales de publicidad
- g) Mantenimientos preventivos
- h) Otros

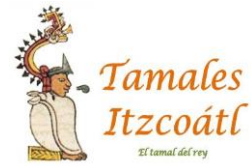
Saber cuando comienza haber ganancias proyecta a la empresa como una entidad financieramente estable.

4.9.19.2. Lista de Recursos Propios

Este punto arroja de lo que se tiene como capital para comenzar el negocio. Es un análisis personal del emprendedor, la dificultad radica en tratar de poner un valor monetario a la aportación que hará para la nueva empresa o negocio y más cuando los elementos son intangibles.

Activos		Pasivos	
Local u Oficina	\$ 65.000,00	Asesorías	\$ 3.200,00
Terrenos o Bodegas	\$ 120.000,00	Impuestos	\$ 1.000,00
Automóvil	\$ 42.000,00	Proveedores	\$ 320,00
Computadoras	\$ 12.000,00		
Maquinaria	\$ 8.200,00	Total	\$ 4.520,00
Licencias	\$ 50.000,00	Capital	
Materiales	\$ 2.100,00	Talento Humano	\$ 30.000,00
		Dinero Efectivo	\$ 40.000,00
		Now How	\$ 260.000,00
Total	\$ 299.300,00	Total	\$ 330.000,00

No se trata de realizar un balance contable si no de enlistar con todo lo que tiene el emprendedor, lo que debe (erogar durante el proceso de planeación de negocios) y lo más importante el capital tanto intelectual y monetario para hacer frente a las futuras operaciones comerciales.



4.9.19.3. Inversiones Necesarias para la empresa

Serán las requeridas para comenzar operaciones.

Ejemplo:

Acondicionamiento de local	\$ 13.000,00	Presupuesto	No. 236
Maquinaria	\$ 50.000,00	Cotización	FD1254
Equipo de trabajo	\$ 13.000,00	Cotización	YV2136
Inventario inicial	\$ 4.200,00	Presupuesto	No. 21
Efectivo de Reserva	\$ 12.000,00		
Equipo de oficina	\$ 23.000,00	Cotización	OF1253
Constitución legal de la empresa	\$ 50.000,00	Cotización	No 2254136
Total	\$ 185.200,00		

Todas las inversiones iniciales tendrán que estar sustentadas por presupuestos y cotizaciones ya que dará sustento monetario y referencia al que quiera invertir en la idea de negocio.

4.9.19.4. Fuentes de financiamiento para la empresa

Se representa todas las fuentes que proveerán de recursos monetarios a la empresa o negocio. Aquí se incluyen los socios hasta participación accionario si es el caso.

Nombre	Aportación	Categoría	%
Socios	\$ 120.000,00	Aportación	60,0%
Financiamiento Bancarios	\$ 30.000,00	Cto. Plazo	15,0%
Crédito PyMEs (gubernamental)	\$ 32.000,00	Largo plazo	16,0%
Proveedores	\$ 2.000,00	Crédito	1,0%
Acreedores	\$ 13.000,00	Prestamo	6,5%
Microcrédito	\$ 2.300,00	Financiamiento	1,2%
Otros	\$ 700,00	Acciones	0,4%
	\$ -		
	\$ 200.000,00		

4.9.19.5. Ingresos y egresos

La estimación de los ingresos y egresos es vital para las proyecciones financieras. Para la obtención de esta información, el emprendedor tendrá que recurrir a los ingresos y egresos históricos o en caso de no contar con ellos simplemente estimará el comportamiento del mercado (ingresos) y de la empresa (gastos).



Estado de Cuenta Anual				
Mes	Concepto		% Ingresos	% Egresos
	Ingreso	Egreso		
Enero	\$ 5.000,00	\$ 50.000,00	2,2%	22,0%
Febrero	\$ 12.000,00	\$ 22.000,00	5,3%	9,7%
Marzo	\$ 15.000,00	\$ 17.000,00	6,6%	7,5%
Abril	\$ 17.000,00	\$ 15.000,00	7,5%	6,6%
Mayo	\$ 20.000,00	\$ 15.200,00	8,8%	6,7%
Junio	\$ 21.000,00	\$ 16.000,00	9,2%	7,0%
Julio	\$ 21.500,00	\$ 16.500,00	9,5%	7,3%
Agosto	\$ 23.000,00	\$ 15.600,00	10,1%	6,9%
Septiembre	\$ 22.500,00	\$ 17.000,00	9,9%	7,5%
Octubre	\$ 23.200,00	\$ 16.000,00	10,2%	7,0%
Noviembre	\$ 22.300,00	\$ 12.000,00	9,8%	5,3%
Diciembre	\$ 25.000,00	\$ 15.000,00	11,0%	6,6%
	\$ 227.500,00	\$ 227.300,00		

La importancia de llevar este control, es llevar a la práctica la regla de oro, “*No gastar más de lo que ingresa*” además que será provechoso en la toma de decisiones si se realiza como hábito comercial.

4.9.19.6. Estimación de Gastos

El tener bien definido en donde se erogan recursos evita fugas de dinero y un mal estado de liquidez. Podrá ser que en ocasiones los gastos no sean constantes, estos pueden incrementar conforme a la operación o disminuir por la eficiencia de los recursos. Lo importante es saber como son aplicados.



Aplicación Semestral de Recursos						
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Electricidad	\$ 5,000.00	\$ 3,000.00	\$ 4,000.00	\$ 5,500.00	\$ 3,000.00	\$ 2,600.00
Renta de Local	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Nómina	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Publicidad	\$ 17,000.00	\$ 1,000.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ -	\$ -
Seguros	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Proveedores	\$ 21,000.00	\$ 16,000.00	\$ 23,000.00	\$ 41,000.00	\$ 36,000.00	\$ 12,000.00
Gasolina	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Mantenimientos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,000.00
Teléfono	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
Internet	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Comidas de negocios	\$ 13,000.00	\$ -	\$ -	\$ 12,000.00	\$ -	\$ -
Papelaría	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Otros	\$ 2,360.00	\$ 523.00	\$ 3,651.00	\$ 100.00	\$ 4,503.00	\$ 2,360.00
	\$ 113,960.00	\$ 76,123.00	\$ 86,751.00	\$ 114,700.00	\$ 99,103.00	\$ 77,560.00

Si el plan será leído por posibles inversionistas la importancia que le ponen en como serán aprovechados sus recursos es mayor en si que todo el plan en general

4.9.20. Plan Legal y fiscal

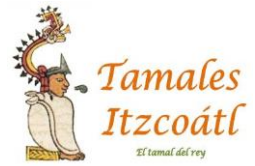
El plan legal tendrá que ser un resumen ejecutivo respecto a la forma en como estará solucionado todo el aspecto de comunicación entre la empresa y el gobierno.

El emprendedor no podrá ser el especialista en materia mercantil y fiscal pues su labor es iniciar y crear empresas. El apoyo de un especialista será crucial para la elaboración de este plan.

Los puntos esenciales y posiblemente que deberá contener este plan serán lo relacionado a:

- Constitución legal de la empresa o negocio.
- Las posibles relaciones laborales y sus anexos
- Cumplimiento de normas de salubridad, medio ambiente y sociedad
- Alta y registro ante la hacienda pública
- Pago de impuestos
- Apoyos gubernamentales
- Trámites de seguridad pública

Simplemente y conforme al crecimiento de la organización, la asesoría externa tendrá que ser una cuestión de importancia, rechazarla o no recurrir a ella evitara el la nulidad de los resultados esperados.



Meditación

Hasta aquí el emprendedor tiene una herramienta para hacer todo tipo de negocio, de él dependerá que esta herramienta sea funcional y más aún que se haga realidad.

El mundo esta rodeado por emprendedores apoyarlos con herramientas para explotar su potencial e imaginación es una labor presente de unos pocos, y recoger los frutos abundantes resultado de este presente será labor para muchos en un futuro no muy lejano.

Capítulo 5

Caso Práctico



“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica; la voluntad” Albert Einstein (1879-1955)

PLAN DE NEGOCIOS

Nombre de la Empresa

**Productos y Servicios Tradicionales de México S.R.L
de CV**

Marca y eslogan

Tamales Itzcoátl “El tamal del rey”

Giro

**Restaurante de alimentos típicos y tradicionales de
México**

Nombre del emprendedor

David Isaac Gracia Silva

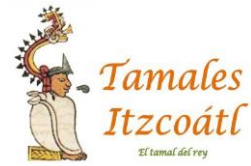
Correo electrónico

daviid.gracia@gmail.com

Agosto

2014

Proyecto de Inicio



5.1. Resumen ejecutivo*

5.1.1. Concepto de la Idea

Un restaurante con operaciones administrativas contemporáneas pero acondicionado lo más real posible a la usanza prehispánica, donde el comensal pueda apreciar los colores, atuendos, y arte prehispánicos junto con su comida tradicional preferida que para iniciar serían ricos tamales, sabrosos atoles y una excelente calidad de servicio.

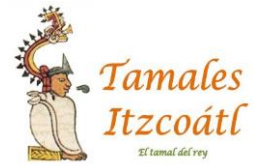
El restaurante deberá contar con personal con rasgos físicos prehispánicos, el servicio que presten deberá ser con atuendos similares a los originales y con atención servicial característica de los mexicanos.

El lugar deberá verse muy típico y mexicano, tal vez que en la fachada se aprecien los ladrillos rojos como el barro, por dentro imágenes de dioses prehispánicos o dibujos murales que expresen la filosofía nahua, que los utensilios de trabajo y los mobiliarios sean mexicanos y muy tradicionales, tendrá que haber una figura central en el comedor principal esta será un maniquí del Tlahtoani Itzcoátl sentado en su Icpalli de gobierno, elevado sobre el nivel del suelo representando la convivencia de la Pipilcayotl (realeza) con su Gobernante y señor.

5.1.2. Mercado Meta

Ciudad	Coacalco Estado de México
Ubicación	Villa de las Flores
Variables Socioeconómicas	
Ingreso	Mínimo \$11600.00 – Máximo \$84999.99
Ocupación	Empleado Ejecutivo, Estudiante Ejecutivo, MicroEmpresario, Académicos. Intelectuales.
Educación	Nivel Medio Superior y superior
Nivel socioeconómico	C y C+
Variables Psicográficas	
Estilos de Vida	Familiar y hogareña
Hábito de Compra	Consumo preferentemente de alimentos típicos, regionales o representativos de pueblos del país, compra de artesanías y artículos tradicionales.
Tipo de cliente	Casuales, Extravagantes, Conservadores
Horario de compra	Domingo 10:00-18:00 hrs Lunes a Sábado 6:00 - 20:00 hrs
Estado Civil	Casados
Edad	30 a 40 años
Sexo	Indistinto
Variables conductivas	
Beneficios Buscados	Ambiente familiar, convivencia social sana y aprendizaje cultural.

* Nota: El resumen ejecutivo es el concentrado de puntos importantes del Plan de Negocios, se integra de información siempre al final de la redacción general y va al principio del plan. Por lo regular este resumen va dirigido a posibles inversionistas que decidan apostarle al proyecto.



5.1.3. Principales Productos

Análisis de productos de línea			
Código	Nombre de Producto	Precio Público	Unidad de Venta
T-OR	Tamal Oaxaqueño Rojo	\$15.00	Pieza
T-OV	Tamal Oaxaqueño Verde	\$15.00	Pieza
T-OM	Tamal Oaxaqueño de Mole	\$15.00	Pieza
T-MM	Tamal Mexicano de Mole	\$15.00	Pieza
T-MV	Tamal Mexicano Verde	\$15.00	Pieza
T-MA	Tamal Mexicano de dulce sabor Guayaba	\$15.00	Pieza
A-CH	Atole Champurrado	\$35.00	Litro
A-ARR	Arroz con leche	\$40.00	Litro
A-GUA	Atole de Guayaba	\$35.00	Litro
A-CAC	Atole de Cacahuete	\$35.00	Litro
C-OLL	Café de Olla	\$20.00	Litro

5.1.4. Proyección de las ventas

Flujo Anual con inversión mínima		Año 2	Año 3
Ingresos	\$ 2.370.300,00	\$ 3.081.390,00	\$ 4.005.807,00
Costo de Venta	\$ 1.519.086,24	\$ 1.974.812,11	\$ 2.567.255,75
Gastos Op.	\$ 435.960,00	\$ 435.960,00	\$ 435.960,00
Egresos	\$ 272.238,64	\$ 272.238,64	\$ 272.238,64
Flujo Anual	\$ 545.410,00	\$ 143.015,12	\$ 398.379,25
Flujo Acumulado	-\$ 402.394,88	-\$ 4.015,63	\$ 726.336,98

5.1.5. Inversión Requerida

Mobiliario y Equipo de Trabajo	\$ 222870.00
Inversiones a amortizar	\$ 136000.00
Capital de Trabajo para tres Meses	\$ 186540.00
Total	\$ 545410.00

5.1.6. Recuperación de la inversión

La recuperación de la inversión se refleja en el segundo año de operaciones con un incremento de ventas anuales de 30%



5.2. Redacción de la idea de negocio

Llenar de cultura al pueblo de mexicano y al resto del mundo con alimentos tradicionales que hay en el país.

Con un restaurante con operaciones administrativas contemporáneas pero acondicionado lo más real posible a la usanza prehispánica, donde el comensal pueda apreciar los colores, atuendos, y arte prehispánicos junto con su comida tradicional preferida que para iniciar serían ricos tamales, sabrosos atoles y una excelente calidad de servicio.

El restaurante deberá contar con personal con rasgos físicos prehispánicos, el servicio que presten deberá ser con atuendos similares a los originales y con atención servicial característica de los mexicanos.

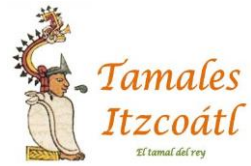
El lugar deberá verse muy típico y mexicano, tal vez que en la fachada se aprecien los ladrillos rojos como el barro, por dentro imágenes de dioses prehispánicos o dibujos murales que expresen la filosofía nahua, que los utensilios de trabajo y los mobiliarios sean mexicanos y muy tradicionales, tendrá que haber una figura central en el comedor principal esta será un maniquí del Tlahtoani Itzcoátl sentado en su Icpalli de gobierno, elevado sobre el nivel del suelo representando la convivencia de la Pipilcayotl (realeza) con su Gobernante y señor.

El menú de comida al principio constará de atoles y tamales y conforme a la cuota de mercado ganada la diversificación comenzará por los antojitos mexicanos aumentado a platillos típicos y alimentos complejos autóctonos de los pueblos mexicanos. La elaboración de los platillos complejos autóctonos deberá ser elaborada con los insumos y herramientas originales junto con las personas oriundas de los pueblos elegidos. Los alimentos deberán contener una calidad inigualable que el comensal detectará por su buen sabor, olor y apreciación.

Los colaboradores internos serán personas sencillas con gusto por los aspectos culturales de México, la historia y aspectos regionales del país; con ganas de trabajar y con proyecto de superación dentro de la empresa, personal alfabetizado o se encuentre el proceso no importando su condición social o creencias o costumbres.

Nuestros clientes deberán ser personas que se identifiquen con las tradiciones y costumbres mexicanas, que quieran rescatar los aspectos del México antiguo y gusten de los alimentos típicos de México.

La idea de negocio podrá atender a comensales de cualquier estrato social, sin embargo para iniciar operaciones se quiere atacar a personas con poder adquisitivo adecuado para comprar los productos con cierto estilo de vida de nivel medio, para no olvidar a otros mercados de menor o mayor poder adquisitivo el concepto se diversificará a las posibilidades de cada sector manteniendo la misma idea para todos.



Cuando el mercado haya aprobado el concepto del negocio este podrá diversificarse a otros giros comerciales conservando lo primordial, llenar de cultura mexicana al mundo entero.

Importante es rescatar la vida del México antiguo difundirla debe ser responsabilidad de los mismos mexicanos, por eso nuestra empresa deberá ser la excelencia en el rescate y difusión de la cultura mexicana al mundo en general.

5.3. Nombre de la empresa

5.3.1. Razón Social

Productos y Servicios Tradicionales de México S.R.L de CV

5.3.2. Marca e Identidad gráfica



Tamales
Itzcoatl
El tamal del rey

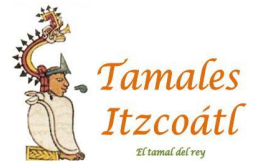
Justificación

Como personaje principal esta el 5to gobernante del México antiguo llamado Itzcoatl, el glifo proviene del código Mendoza elaborado después de la conquista por ordenes de Antonio de Mendoza primer virrey de la Nueva España para dar a conocer al Rey de España Carlos V el modo de vida de las nuevas tierras conquistadas.

La imagen corporativa y el nombre principal pretenden ser congruentes con el concepto del negocio e idea original.

Identidad Gráfica

El Nombre en caracteres latinos es Tamales Itzcoatl en fuente de letra LUCIDA CALLIGRAPHY tamaño 40, color anaranjado énfasis 6 oscuridad 25%.



El eslogan en fuente de letra LUCIDA CALLIGRAPHY color verde oliva, énfasis 3, oscuro 25%, que dirá “El tamal del rey” colocado siempre debajo del nombre principal y de forma centrada.

Usos permitidos del logotipo

La imagen principal del Tlahtoani Itzcoátl y las leyendas podrán usarse de la siguiente manera:

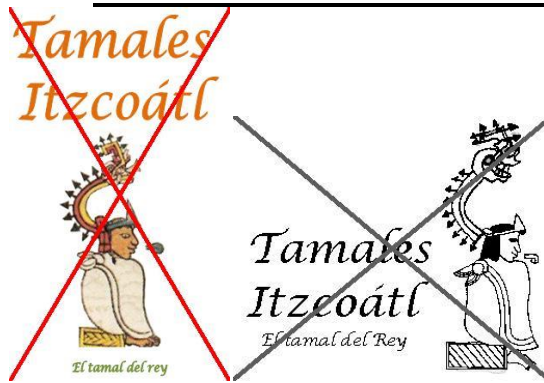


Donde podrán utilizarse serán en:

- Documentación Oficial (Marca de agua o membrete)
- Anuncios publicitarios
- Uniformes

No se podrán utilizar las siguientes imágenes:





5.4. Ventajas competitivas de la empresa

Tangibles	Intangibles
1.- Capital propio para inversión y para flujo de efectivo	1.- Concepto único frente a la competencia.
2.- Instalaciones propias y con excelente ubicación	2.- Equipo de trabajo operativo capacitado
3.- Equipo de trabajo básico adquirido	3.- Productos reconocidos y aceptados por el mercado
4.- Tres Inversionistas potenciales	4.- Nombre de la marca y concepto de negocio en proceso de registro
5.- Plan de trabajo definido con aspectos administrativo organizados	5.- Clientes potenciales dispuestos a consumir nuestro concepto
6.- Arrendamiento de equipo de transporte y logístico	6.- Desarrollo de proveedores de insumos primarios
7.- Material Cultural y artesanías propias.	7.- Asesoría y mentoría empresarial constante.
8.- Membrecía de la organización de molinos y tortillerías del municipio	8.- Proyecto en proceso de incubación

5.5. Apoyos para la empresa

5.5.1. Asesores

Asesor Cultural

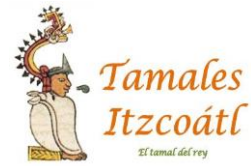
Nombre: M en EM Víctor A. Linares Aguirre

Teléfono: 044 55 5181 3046

Correo electrónico: no_tezcauh@yahoo.com

Nombre de la empresa: UNAM FES Cuautitlán

Dirección de la empresa: Cuautitlán Izcalli Estado de México



Datos del Mentor

Nombre: Jorge Alberto Zamora

Teléfono: 55 5873 0721

Correo electrónico:

Nombre de la empresa: Pastelería Americana

Dirección de la empresa: Cuautitlán Izcalli Estado de México

5.6. Giro de la Empresa

Restaurante de alimentos tradicionales como tamales y atole, venta de dulces típicos y artesanías mexicanas.

Por tamaño	Por el giro	Por la cuota de mercado
Micro Empresa con tres a cuatro colaboradores con ventas no mayores a 4 millones de pesos.	Empresa comercial comisionista que adquiere los productos de grado alimenticio a terceros y los revende a los consumidores finales	Micro empresa , entre los colaboradores esta el dueño como una forma de auto empleo;

5.7. Políticas

Se dictaminan estas políticas para su cumplimiento y promoción (Consultar Anexo 1)

5.8. Misión

Rescatar y promover la cultura y las raíces del pueblo antiguo mexicano.

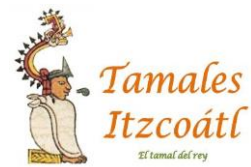
5.9. Visión

Ser la mayor empresa sustentable en el país, América Latina, Asia y Europa que promueve la mexicanidad, con artículos típicos, artesanías autóctonas y servicios culturales.

5.10. Objetivos

5.10.1. Corto plazo (Operativos)

- Ser el proveedor número uno de alimentos mexicanos tradicionales de los clientes de la colonia.
- Certificar a todos los colaboradores de *Tamales Itzcoátl* (proveedores y trabajadores) en las actividades y procesos que ejecutan en el puesto desempeñado.
- Tener y nombrar un sistema de trabajo probado que garantice la ejecución de procesos y la obtención de resultados planeados.
- Certificar la buena operación de *Tamales Itzcoátl* en los siguientes puntos:
 - Alcance del punto de Equilibrio



- Calidad en los productos vendidos y los procesos de servicio.
- Salud financiera y contable

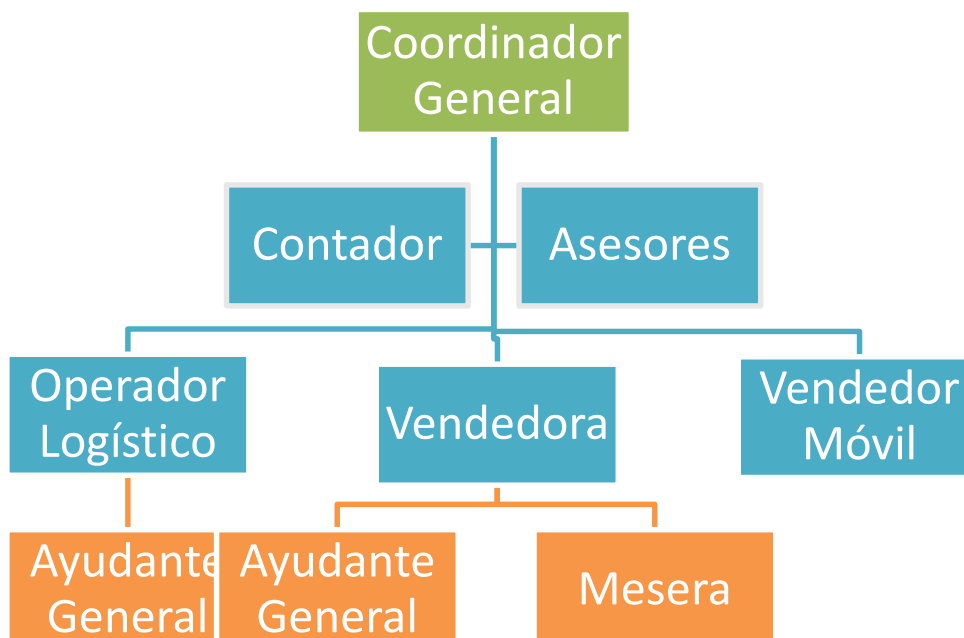
5.10.2. Mediano Plazo (Tácticos)

- Replicar el sistema de negocio desarrollados en tres puntos de ventas al final del tercer año de operaciones.
- Montar la primera cocina (planta productora) que realice los alimentos de línea y los primeros platillos complejos autóctonos para satisfacer las demandas de por lo menos tres restaurantes *Tamales Itzcoatl*.
- Crear el plan de diversificación comercial de la marca *Tamales Itzcoatl* y detonarla al final del tercer año de operaciones

5.10.3. Largo plazo (Estratégicos)

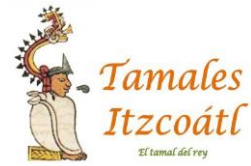
- Consolidar a la empresa en sus operaciones, inversiones y mercado para el desarrollo del nuevo plan empresarial de expansión de los próximos diez años en el mercado nacional.
- Contar con la primera certificación oficial como empresa socialmente responsable.
- Desarrollar el plan de importación a América Latina.

5.11. Organigrama



Descripción Genérica de Puestos (Consultar Anexo 2)

5.12. Estudio de mercado



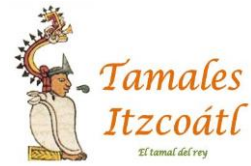
Conclusiones Generales que aplican a *Tamales Itzcoátl*

Variables Demográficas	
Región	Valle de México
Ciudad	Coacalco Estado de México
Ubicación	Villa de las Flores
Variables Socioeconómicas	
Ingreso	Mínimo \$11600.00 – Máximo \$84999.99
Ocupación	Empleado Ejecutivo, Estudiante Ejecutivo, MicroEmpresario, Académicos. Intelectuales.
Educación	Nivel Medio Superior y superior
Nivel socioeconómico	C y C+
Variables Psicográficas	
Estilos de Vida	Familiar y hogareña
Hábito de Compra	Consumo preferentemente de alimentos típicos, regionales o representativos de pueblos del país, compra de artesanías y artículos tradicionales.
Tipo de cliente	Casuales, Extravagantes, Conservadores
Horario de compra	Domingo 10:00-18:00 hrs Lunes a Sábado 6:00 - 20:00 hrs
Estado Civil	Casados
Edad	30 a 40 años
Sexo	Indistinto
Variables conductivas	
Beneficios Buscados	Ambiente familiar, convivencia social sana y aprendizaje cultural.

Análisis de Mercado		
Cuota de venta diaria promedio	50pz	Tamales en General
	10 Lt	Atole en general
Elasticidad de precio según competencia	\$10.00 - \$ 15.00	Pz. De tamal
	\$ 30.00 - \$ 40.00	Lt. De Atole
Máxima capacidad de pago de la plaza	\$ 15.00	Pz de tamal
	\$ 40.00	Lt de Atole

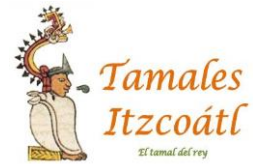
5.12.1. El Cuestionario

N/A



5.13.El análisis FODA

Fortalezas (+)
<ol style="list-style-type: none">1. Proveedores con recetas originales y con procedimientos artesanales.2. Plan de negocios estructurado para puesta en marcha con financiamiento garantizado3. Propuesta de Concepto innovador frente al gran conglomerado de la industria del tamal4. Instalaciones propias con todos los servicios públicos, excelente ubicación en avenida principal y con afluencia de gente y céntrico de zonas laborales y residenciales5. Red de apoyo Empresarial y asociaciones del giro, así como apoyo de un mentor empresario restaurantero con gran experiencia y disposición para brindar consejos
Oportunidades (+)
<ol style="list-style-type: none">1. Productos posicionados, con gran aceptación en el mercado. El sabor y las constantes innovaciones es la clave de la generación de ventas.2. Mercado amplio, el consumo de los productos ofrecidos esta garantizado y a personas de entre 5 a 60 años3. Proliferación de incubadora y aceleradoras que pueden incubar nuevas oportunidades de negocios detectadas y apoyar al crecimiento de la actual idea de negocio.4. Financiamiento Gubernamental implementado por las nuevas instituciones de apoyo al emprendedor para nuevos negocios.5. Mayor nivel educativo en la población meta
Debilidades (-)
<ol style="list-style-type: none">1. Falta de un sistema de trabajo que al replicarlo garantice el cumplimiento de los objetivos.2. Ninguna patente propia que ofrezca una barrera de entrada para la replica del concepto por parte de un competidor.3. Falta de reconocimiento por ser nuevo comercio en el mercado y poca reputación respecto a los artículos ofrecidos, la empresa en general y el concepto que ofrece al cliente.4. Proveedores no certificados que garanticen la inocuidad de los alimentos y los insumos que utilizan, falta de un sistema de producción eficiente que garantice la entrega de los productos en tiempo y forma.
Amenazas (-)
<ol style="list-style-type: none">1. Regulaciones municipales, que impiden la operación de las empresas de forma ordenada y sin entrar al círculo de corrupción gubernamental.2. Competencia desleal que opera en la vía pública, solapado por la misma administración gubernamental. Al no contraer obligaciones fiscales la flexibilidad de sus precios a la baja puede originar una pelea desgastante de precios ofrecidos al consumidor.3. Delincuencia organizada que acosa a los entes económicos y utiliza la extorción como un medio de supervivencia. Lacerando las fuentes de empleo y el crecimiento del comercio regional.4. Imitación del concepto por la competencia que se puede organizar y ofrecer similares conceptos con similares productos.5. Robo intelectual de los colaboradores de la empresa. El control de la información será supervisada pero la adquisición de experiencia no es controlable y puede convertirse en una amenaza latente



5.14. Las 4 P's de la Mercadotecnia

5.14.1. Productos Venta de Línea.

Análisis de productos línea		
Código	Nombre de Producto	Descripción Genérica
T-OR	Tamal Oaxaqueño Rojo	Tamal 250g con salsa roja y carne de cerdo
T-OV	Tamal Oaxaqueño Verde	Tamal 250g con salsa verde y carne de pollo
T-OM	Tamal Oaxaqueño de Mole	Tamal 250g con Mole poblano y carne de pavo.
T-MM	Tamal Mexicano de Mole	Tamal 200g con aderezo "mole" y carne de pavo
T-MV	Tamal Mexicano Verde	Tamal 200g con salsa verde, verdolagas o calabaza y carne de puerco
T-MA	Tamal Mexicano de dulce sabor Guayaba	Tamal 200g con amaranto, miel y guayaba
A-CH	Atole Champurrado	Atole Chocolate y masa
A-ARR	Arroz con leche	Bebida de arroz con leche
A-GUA	Atole de Guayaba	Atole de Guayaba y masa
A-CAC	Atole de Cacahuatate	Atole sabor cacahuatate y masa
C-OLL	Café de Olla	Café con canela

Análisis de Otros productos		
Código	Nombre de Producto	Descripción Genérica
PO-E	Pozole	Pozole varios estilos
Q-A	Dobladas de Guisado	Variedad de guisados en dobladas
PA-O	Pambazos	Pambazo estilo Tlaxcala

5.14.2. Plaza

Territorio: Coacalco de Berriozábal Estado de México

Descripción o clasificación: Zona Urbana

Población Villa de las Flores

Población	Coacalco de Berriozábal
Población total, 2010	278064,00
Población total hombres, 2010	134141,00
Población total mujeres, 2010	143923,00
Porcentaje de población de 15 a 29 años, 2010	25,9%
Porcentaje de población de 15 a 29 años hombres, 2010	26,5%
Porcentaje de población de 15 a 29 años mujeres, 2010	25,3%
Porcentaje de población de 60 y más años, 2010	7,9%
Porcentaje de población de 60 y más años hombres, 2010	7,4%

Fuente: INEGI

5.14.2.1. Ubicación



Av. Dalias S/N esq. Blvd. De las Flores Villa de las Flores Coacalco
Estado de México CP 55710

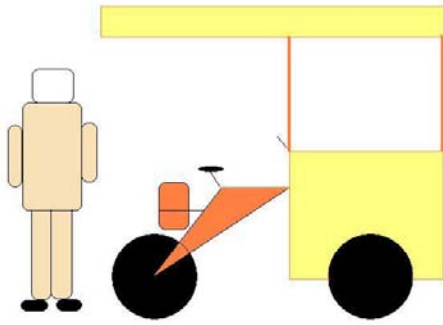
5.14.2.2. Canales de Distribución

- Venta Local en pequeño restaurante de 40m²
- Venta en ruta de 3 Km con Triciclos Tamaleros

5.14.2.3. Distribución física del local y Rutas de Venta



Pequeño Restaurante de 40m ²				
Área, mobiliario y equipo	Cantidad	Ancho	Largo	Alto
Local	1	5	8	2.3m
Área de Servicio	1	3m	8m	2.3m
Caja	1	2m	1m	2.3m
Mesas	6	1m	1m	1m
Sillas	24	0.4m	0.4m	1.20m
Mesas de Servicio	1	1m	1m	1m
Área de cocina	1	2	3.5	2.3m
Barra	1	0.51m	0.56m	0.36m
Parrilla de seis quemadores	1	0.78m	0.88m	0.31m
Tarja y Mostrador	1	0.55m	2.2m	1.1m
Servicio Rápido	1	1m	1m	1m
Almacén	1	2m	1.3m	2.3m
Estantes	2	1.1m	0.45m	1.8m
Refrigeradores	1	0.69m	0.73m	1.87m
Oficina	1	2m	1m	2.3m
Sanitario	1	2m	1.2m	2.3m
Cuarto de limpieza	1	2m	1m	2.3m



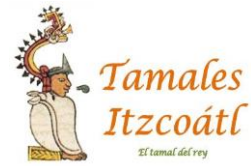
Ruta A.- Boulevard de las Flores – Eje 3
Ruta B.- Boulevard Coacalco –Dalias– Eje3
Ruta C.- Eje 8 – Eje 3

5.14.3. Promoción

Comunicación comercial basada en tres ejes primordiales:



- **Publicidad**
 - Anuncio en periódico local
 - Anuncios en cafés internet
 - Material Pop
 - Anuncios Rotulados en espacios visuales
- **Promoción de venta**
 - Promoción en Triciclos
 - Jueves Atoleiros
 - Membrecías de descuentos
 - Invitación a Primicias, novedades y eventos especiales
 - Campaña Retorno a Aztlán
 - Tarjetas de presentación
- **Relaciones Públicas**
 - Adhesión a redes empresariales y agrupaciones comerciales
 - Redes Sociales y Pagina de Internet
 - Campañas de Empresa Socialmente Responsable
 - Participación a ferias empresariales
 - Aplicación de un proceso de venta estructurado



5.14.4. Precios al público

Análisis de productos de línea			
Código	Nombre de Producto	Precio Público	Unidad de Venta
T-OR	Tamal Oaxaqueño Rojo	\$15.00	Pieza
T-OV	Tamal Oaxaqueño Verde	\$15.00	Pieza
T-OM	Tamal Oaxaqueño de Mole	\$15.00	Pieza
T-MM	Tamal Mexicano de Mole	\$15.00	Pieza
T-MV	Tamal Mexicano Verde	\$15.00	Pieza
T-MA	Tamal Mexicano de dulce sabor Guayaba	\$15.00	Pieza
A-CH	Atole Champurrado	\$35.00	Litro
A-ARR	Arroz con leche	\$40.00	Litro
A-GUA	Atole de Guayaba	\$35.00	Litro
A-CAC	Atole de Cacahuatate	\$35.00	Litro
C-OLL	Café de Olla	\$20.00	Litro

5.15. Estrategias de Impacto y Tácticas

5.15.1. Impacto Externo

- Yaoxochitl (Guerras Floridas)

En la antigüedad el objetivo de estas guerras era la captura prisioneros de guerra para el sacrificio, aquí la captura no será de prisioneros si no de clientes y de cuota de mercado.

- Retorno a Aztlán “Al rescate de nuestra historia”

Programa de eventos, actividades y campañas para el rescate y promoción de las tradiciones mexicanas.

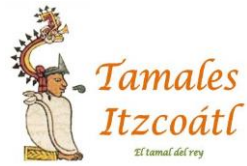
5.15.1.1. Tácticas

- Movilización de la primer flota de carritos tamaleros que lleven el concepto a toda la colonia (mercado meta)
- Contratación de grupos de mexicanidad para los eventos requeridos. Programa de actividades culturales con dichos grupos.

5.15.2. Impacto Interno

- Novatada Tlacaelel-ton “Trabajando con pasión”

Programa de capacitación didáctica e introductoria para los colaboradores de *Tamales Itzcoátl* con el fin de empaparse de información de la cultura mexicana.



- Las Flores y los Cantos “Trabaja con filosofía”

Campaña de educación laboral para la generación y desarrollo de una filosofía interna de buena comunicación, trabajo y éxito.

- El guerrero Mexicano “Trabaja Con Furia Guerrera Azteca”

Campaña de motivación interna que despierte el orgullo de trabajar en *Tamales Itzcoatl*.

5.15.2.1. Tácticas

- Programa de capacitación continua por parte de asesores culturales y empresariales.
 - Capacitación y curso básicos de desarrollo humano
 - Asistencia de los colaboradores a conferencias de mejoramiento y comportamiento humano.

5.16. Estrategia de Arranque

Operación Carritos Tamaleros de promoción inicial

- Iniciarán seis meses antes de la apertura del restaurante.
- Llevarán los productos de línea.
- Inicia la investigación profunda del mercado meta
- Investigación de la competencia
- Retroalimentación y captación de información por parte de los clientes potenciales
 - Comienza la relación de la empresa con el entorno.

5.17. Los Manuales de la empresa

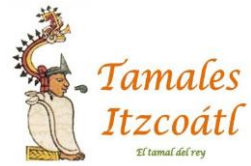
N/A

5.18. Los diagramas de flujo de la empresa

Se aprecian solo dos diagramas de flujo de actividades esenciales:

- La logística de distribución
- Proceso de venta directa

(Consultar Anexos 3 y 4)



5.19. Plan de Producción

5.19.1. Desarrollo de Proveedores

Conforme a la relación cercana de trabajo se hará el desarrollo de los siguientes proveedores:

Proveedores Confirmados de Tamales

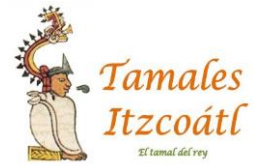
Nombre del proveedor	Dirección	Medio de contacto	Forma de pago	Crédito
María Antonieta Enríquez Rubio	Villa de las Flores	5879 6216	Deposito Bancario	15 días
María del Carmen Silva Iglesias	Sn José	5875 0083	Efectivo	15 días

Proveedores Confirmados de Atole

Nombre del proveedor	Dirección	Medio de contacto	Forma de pago	Crédito
Alejandro Resendíz Paredes	Los Héroes Coacalco	04455-2021-9231	Deposito Bancario	10 días
Tamales Niks Tamal Aldo Paredes	Sn Pablo Tultitlan	5879 2754	Deposito Bancario	15 días

Otros Proveedores Confirmados

Nombre del proveedor	Dirección	Medio de contacto	Giro	Forma de pago
Paola Córdoba	Ecatepec	04455 4005 7756	Artesanías	Contado
Rosario Silva	Coacalco	04455 4529 1114	Atole	Contado
Gladys Santos	Nicolás Romero	04455 2697 9918	Artesanías	Contado
Karen Ballesteros	Coacalco	04455 4010 5472	Comida Regional	Contado
Jesús Ibarra	Ecatepec	Sin contacto	Ropa Típica	Contado
Rómulo Gracia	Tlaxcala	044 5520 7112	Cobijas artesanales	Conrado



5.20. Plan financiero

5.20.1. Costos Unitarios de los productos

Código	Nombre de Producto	Costo unitario de productos de línea			CDU	Unidad
		Costo Mínimo	Costo Máximo	Costo Promedio		
T-OR	Tamal Oaxaqueño Rojo	\$ 6.00	\$8.00	\$ 7.00	\$12.14	Pz
T-OV	Tamal Oaxaqueño Verde	\$ 6.00	\$8.00	\$ 7.00	\$12.14	Pz
T-OM	Tamal Oaxaqueño de Mole	\$ 6.00	\$8.00	\$ 7.00	\$12.14	Pz
T-MM	Tamal Mexicano de Mole	\$ 6.00	\$8.00	\$ 7.00	\$12.14	Pz
T-MV	Tamal Mexicano Verde	\$ 6.00	\$8.00	\$ 7.00	\$12.14	Pz
T-MA	Tamal dulce sabor Guayaba	\$ 6.00	\$8.00	\$ 7.00	\$12.14	Pz
A-CH	Atole Champurrado	\$15.00	\$20.00	\$ 17.50	\$22.64	Lt
A-ARR	Arroz con leche	\$18.00	\$23.00	\$ 20.50	\$25.64	Lt
A-GUA	Atole de Guayaba	\$15.00	\$20.00	\$ 17.50	\$22.64	Lt
A-CAC	Atole de Cacahuete	\$15.00	\$20.00	\$ 17.50	\$22.64	Lt
C-OLL	Café de Olla	\$ 8.00	\$ 10.00	\$ 9.00	\$14.14	Lt

(Detalles: Consultar Anexos 5, 6, 7)

5.20.2. Punto de equilibrio de un de operaciones

	Ventas Totales	\$	174.495,00	100%
(-)	Gastos Variables	\$	126.510,52	73%
(=)	Contribución Marginal	\$	47.984,48	27%
(-)	Gastos Fijos	\$	47.983,21	27%
(=)	Utilidad Neta	\$	1,27	

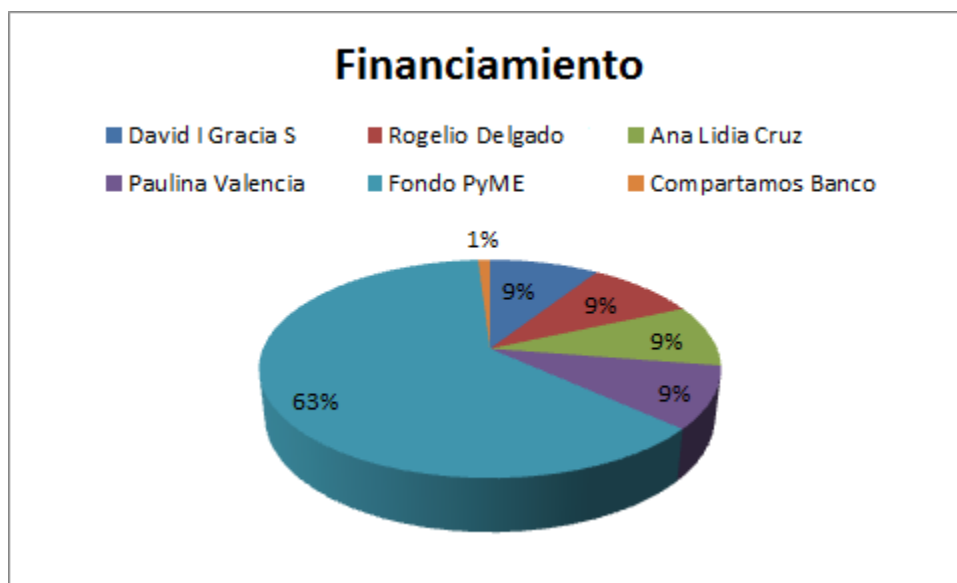
(Detalles Consultar Anexo 9.10)

5.20.3. Inversiones Necesarias para la empresa

Mobiliario y Equipo de Trabajo	\$ 222870.00
Inversiones a amortizar	\$ 136000.00
Capital de Trabajo para tres Meses	\$ 186540.00
Total	\$ 545410.00

5.20.4. Fuentes de financiamiento para la empresa

David I Gracia S	\$ 50000.00	9.17%
Rogelio I- Delgado V.	\$ 50000.00	9.17%
Ana Lidia Cruz	\$ 50000.00	9.17%
Paulina Valencia	\$ 50000.00	9.17%
Fondo PyME	\$ 340000.00	62.34%
Compartamos Banco	\$ 5410.00	0.98%
Total	\$ 545410.00	100%



5.20.5. Ingresos y egresos

Flujo Anual con inversión mínima		Año 2	Año 3
Ingresos	\$ 2.370.300,00	\$ 3.081.390,00	\$ 4.005.807,00
Costo de Venta	\$ 1.519.086,24	\$ 1.974.812,11	\$ 2.567.255,75
Gastos Op.	\$ 435.960,00	\$ 435.960,00	\$ 435.960,00
Egresos	\$ 272.238,64	\$ 272.238,64	\$ 272.238,64
Flujo Anual	\$ 545.410,00	\$ 143.015,12	\$ 398.379,25
Flujo Acumulado		-\$ 402.394,88	-\$ 4.015,63

La recuperación de la inversión se refleja en el segundo año de operaciones con un incremento de ventas anuales de 30%.

(Detalles Consultar Anexo 8)

5.20.6. Estimación de Gastos



(Consultar Anexo 7)

5.21. Plan de ventas

N/A

5.22. Plan Legal y fiscal

N/A

Anexos

Caso Práctico

**Productos y Servicios Tradicionales de México S.R.L
de CV**

Marca

Tamales Itzcoátl “El tamal del rey”

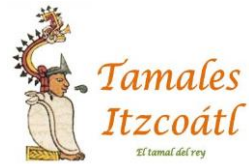
Giro

**Restaurante de alimentos típicos y tradicionales de
México**



Políticas Generales en Tamales Itzcoátl

1.-	<i>Cumplir con las normas, políticas, procedimientos y principios dentro y fuera de la empresa y en todos nuestros actos, no cumplirlas será motivo de desacato.</i>
2.-	<i>Serán tratados nuestros compañeros, proveedores y clientes con educación y respeto no importando su origen étnico, creencia religiosa o condición social. Bajo la filosofía de “Trata a los demás como ellos quieren ser tratados”; trátalos muy bien.</i>
3.-	<i>Todos y cada uno de los que pertenecemos a esta empresa, cumpliremos responsablemente con las actividades y compromisos propios de nuestro puesto.</i>
4.-	<i>La puntualidad es la virtud de un ganador y el cumplir los compromisos en tiempo acordado será nuestra carta de presentación</i>
5.-	<i>Si recibes un obsequio, procura que sea por tu persona y no por tus favores.</i>
6.-	<i>Elimina la corrupción reporta ilícitos y no cubras al infractor</i>
7.-	<i>Se cuidará siempre la imagen y reputación del negocio, dentro y fuera de él, se utilizará el uniforme con carisma y orgullo.</i>
8.-	<i>En ningún caso pondremos en riesgo nuestra persona ni la de otra. Usaremos nuestras herramientas y espacios de trabajo de forma correcta y efectiva</i>
9.-	<i>Se mantendrán limpios todos nuestros espacios de trabajo y herramientas así como nuestra persona.</i>
10.-	<i>Escuchemos sugerencias sin represalias, preguntemos libremente, procuraremos siempre tener iniciativa y disfruta nuestro trabajo al máximo</i>
11.-	<i>Encuentra un sentido a tu trabajo y acciones dentro de la empresa, diviértete con responsabilidad y se feliz dentro y fuera de ella.</i>
12.-	<i>Contribuye al crecimiento de la empresa, de tus compañeros y ellos contribuirán a tu crecimiento en un círculo perfecto de promoción.</i>
13.-	<i>Promueve siempre la cultura y filosofía de la empresa sin deslealtad y con visión de nuestro mutuo crecimiento.</i>



Descripción Genérica de Puestos

Descripción Genérica de Puestos

Puesto: Coordinador General

Clasificación: Ejecutivo Administrativo

Rango: Gerente

Nivel de autoridad: 1(uno)

Objetivo del puesto: Administrar y coordinar los recursos de la empresa

Puesto: Operador Logístico

Clasificación: Logístico y embarques

Rango: Encargado

Nivel de autoridad: 2 (dos)

Objetivo del puesto: Coordinar las operaciones de transporte y distribución de mercancías en general

Puesto: Vendedora

Clasificación: Equipo de ventas

Rango: Encargada

Nivel de autoridad: 2 (dos)

Objetivo del puesto: Coordinar el proceso de ventas, la atención al cliente y la supervisión del punto de venta.

Puesto: Mesera

Clasificación: Equipo de Ventas

Rango: Subordinada

Nivel de autoridad: 3 (tres)

Objetivo del puesto: Servir, atender y satisfacer sus pedidos al comensal dentro del punto de venta. (Hacer que el cliente regrese)

Puesto: Ayudante General

Clasificación: Equipo de ventas

Rango: Subordinado

Nivel de autoridad: 3 (tres)

Objetivo del puesto: Ayudar a agilizar los procesos generales.

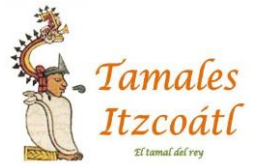
Puesto: Vendedor Móvil

Clasificación: Equipo de ventas

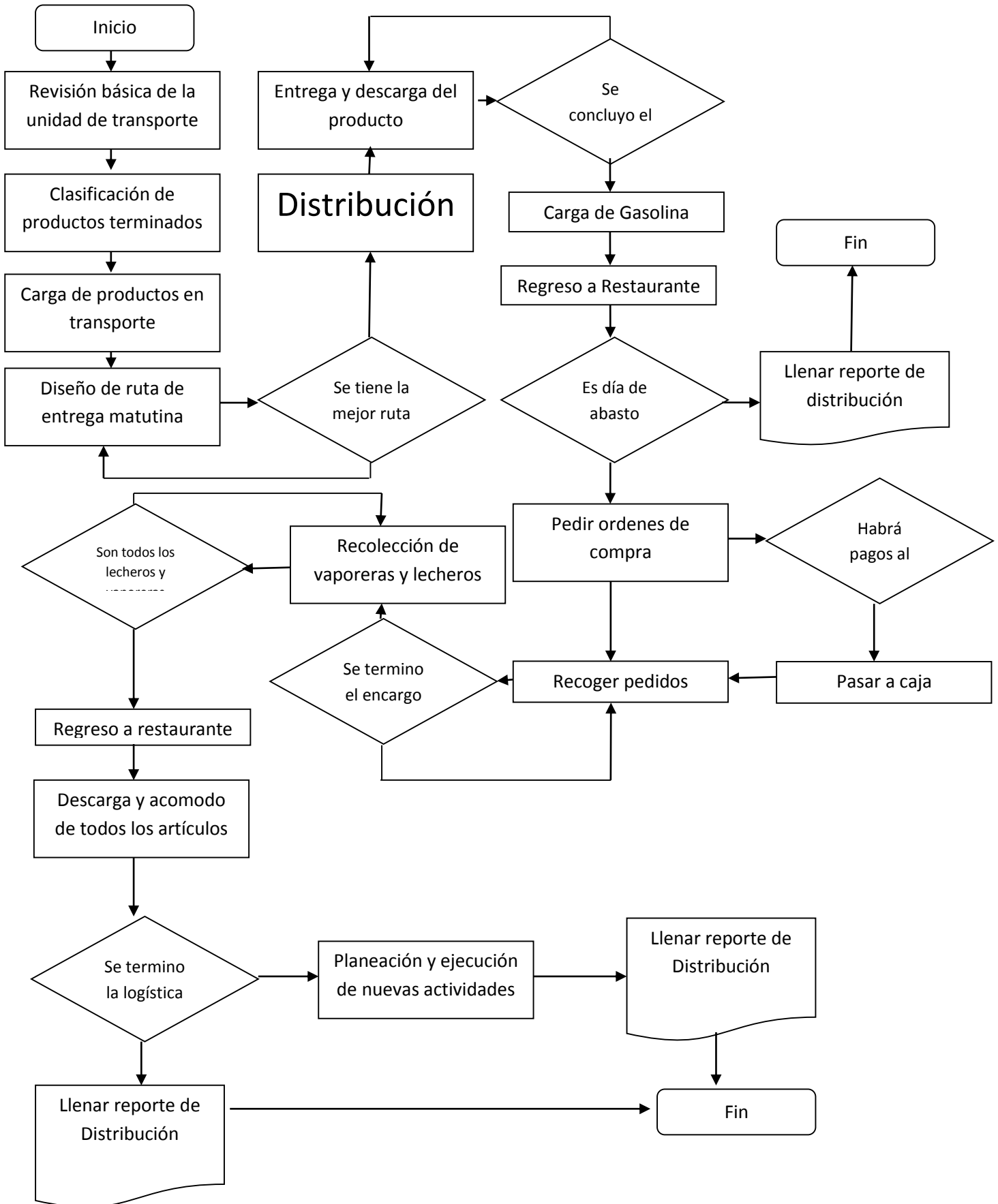
Rango: Encargada

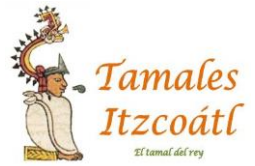
Nivel de autoridad: 2 (dos)

Objetivo del puesto: Coordinar el proceso de ventas, la atención al cliente y la supervisión en carritos tamaleros.

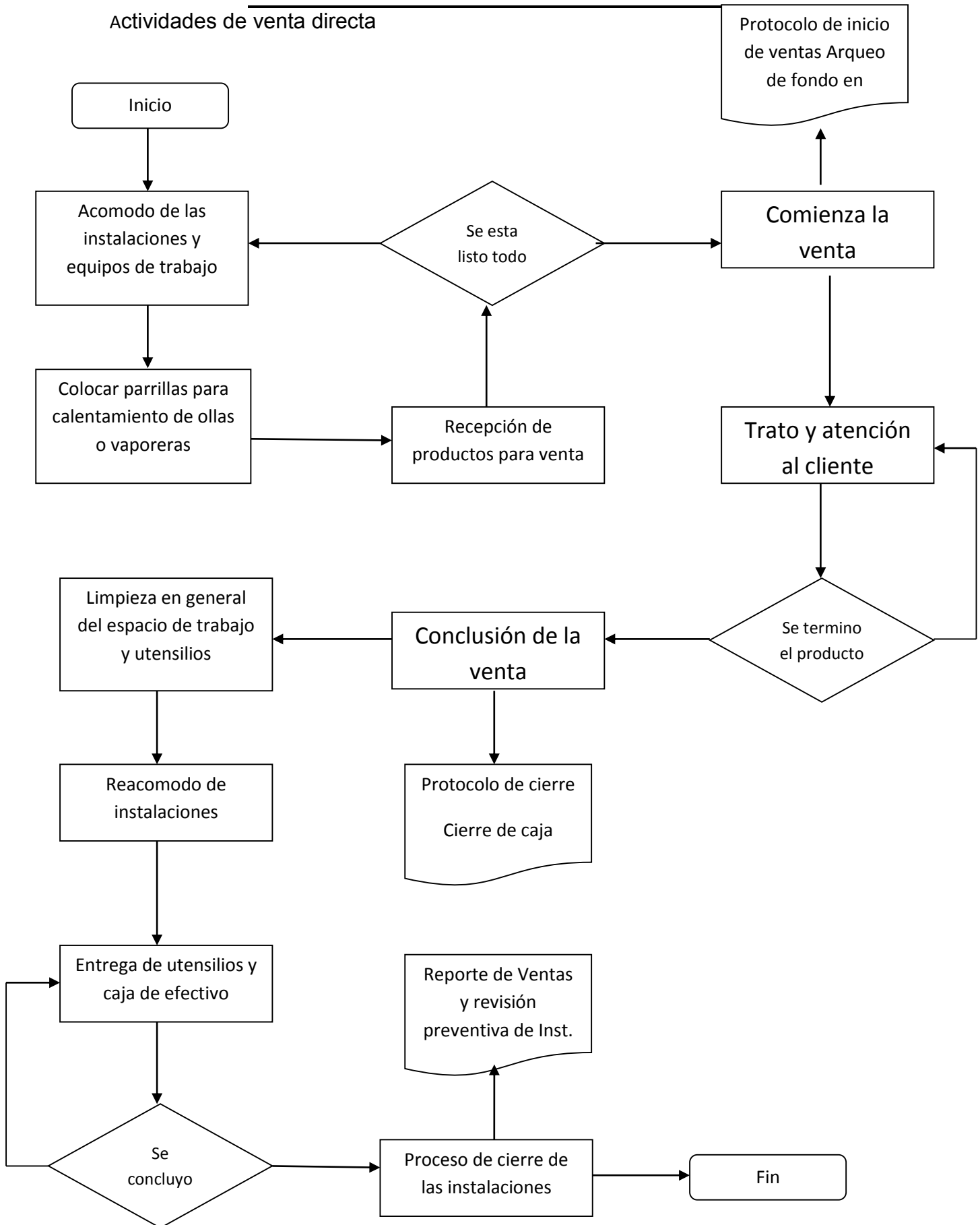


Proceso de Distribución





Actividades de venta directa



APÉNDICES

Ejemplo de seguros para PyMEs

En *BanRegio* buscamos proteger la continuidad de tu negocio, ofreciéndote alternativas de vanguardia en Seguros PyME, de acuerdo a tus necesidades.

Seguros PyME

Te ofrece protección para tu empresa contra riesgos imprevistos, con el respaldo de una de las mejores compañías del mercado asegurador.

- Tranquilidad en la continuidad de tu negocio.
- Protección de tus bienes e inmuebles.
- Flexibilidad de acuerdo a tus necesidades.
- Asesoría y Consultoría telefónica sin límite de eventos, en temas:
 - Comerciales · Laborales y
 - Documentos Generales.

- Cargo automático a cuenta de cheques BanRegio.
- Atención oportuna de siniestros.
- Precio y condiciones competitivos.
- Paquetes de suma asegurada a la medida.

Seguros

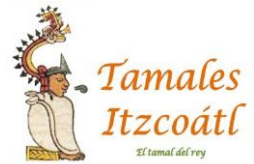
"Con Seguros PyME, cuento con opciones para proteger el día a día de mi negocio"



- Contratación y emisión desde cualquier sucursal de BanRegio.
- Forma de pago Mensual y Anual.
- Renovación Automática.

Coberturas	Plan 1	Plan 2	Plan 3	Plan 4	Plan 5	Plan 6	Plan 7	Plan 8
Incendio, Rayo y/o Explosión de Edificio y Contenidos	\$400,000	\$1,200,000	\$2,000,000	\$2,800,000	\$3,600,000	\$4,400,000	\$5,200,000	\$6,000,000
Responsabilidad Civil	\$650,000	\$650,000	\$1,000,000	\$1,400,000	\$1,800,000	\$2,200,000	\$2,600,000	\$3,000,000
Robo de Contenidos	\$30,000	\$90,000	\$150,000	\$210,000	\$270,000	\$330,000	\$390,000	\$450,000
Equipo Electrónico Fijo	\$20,000	\$25,000	\$30,000	\$35,000	\$40,000	\$45,000	\$50,000	\$55,000
Dinero y Valores	\$10,000	\$12,000	\$15,000	\$17,000	\$20,000	\$22,000	\$25,000	\$27,000
Cristales	\$10,000	\$12,000	\$15,000	\$17,000	\$20,000	\$22,000	\$25,000	\$27,000
Asistencia Legal	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Prima Anual								
Pago Anual	\$2,466	\$4,149	\$6,222	\$8,275	\$10,405	\$12,458	\$14,588	\$16,642
Prima Mensual								
1er Pago	\$383	\$616	\$801	\$986	\$1,177	\$1,361	\$1,553	\$1,737
Pagos Subsecuentes	\$202	\$342	\$525	\$706	\$894	\$1,075	\$1,263	\$1,444

Consulta con tu Ejecutivo los Giros asegurables en estos planes.



Muestra publicitaria de microfinanciera Compartamos Banco

Somos especialistas en microfinanzas

- > Llevamos más de **21 años dando créditos** a microempresarios como tú.

Crédito **Crece Tu Negocio**

- > Te apoyamos con créditos desde \$8,000 pesos para que compres mercancía, amplíes tu negocio o compres equipo.

Pagos a tu alcance:

- > Pagos bisemanales o mensuales
- > Pagos fijos y sin cobros adicionales
- > Plazos de 4 hasta 24 meses

¡Trámítalo, es muy sencillo!

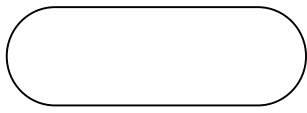
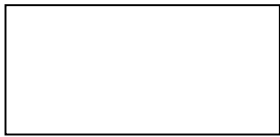
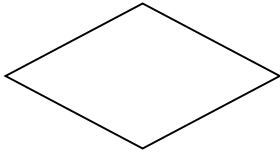
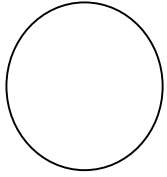
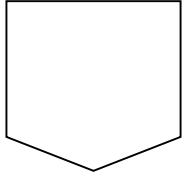
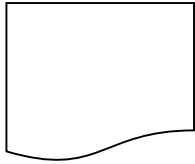
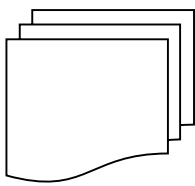
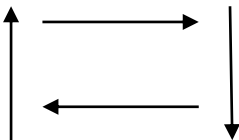
Requisitos:

- > Ser hombre o mujer mayor de 23 años con un negocio propio
- > Presentar original y copia de tu credencial de elector
- > Presentar comprobante de domicilio y tener una antigüedad de dos años en tu negocio
- > Presentar garantías, según las condiciones de crédito que se te autoricen

Crédito **Crece Tu Negocio** es más que un crédito, ya que te ofrece grandes beneficios:



Simbología para diagramas de flujo

Símbolos básicos del diagrama de flujo		
	Inicio o Término	Señala donde inicia o termina un procedimiento.
	Actividad	Representa la ejecución de y una o más tareas de un procedimiento.
	Decisión	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.
	Conector	Mediante este símbolo se puede unir dentro de la misma hoja, dos o más actividades separadas físicamente.
	Conector de página	Similar al significado del símbolo anterior, sólo que éste se emplea cuando las actividades quedan separadas en hojas diferentes.
	Documento	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	Documentos	Representa varios documentos, formatos o escritos recibidos, elaborados o enviados.
	Líneas de dirección	Conecta símbolos, señalando la secuencia en que deben realizarse las actividades.



CONCLUSIONES

Para ofrecer conclusiones más acertadas recuro a una cita textual de uno de los libros que aportan a generar una visión emprendedora en nuestro país y ayudo a elaborar esta tesis, y dice:

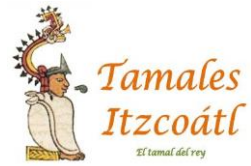
¡Hay tantas ideas sencillas en que no pensamos o en que no nos atrevemos a pensar... o a decir a nadie... y solamente una de estas ideas bastaría para independizarnos económicamente...y crear millares de fuentes de empleos! Lowe Martin

El ser emprendedor o querer ser emprendedor es la decisión más importante en la vida de un profesionista, ejercer la carrera empresarial ofrece la pauta de distinción frente a otros porque la tarea de un empresario profesionista radicará en el impulso que ofrece éste al desarrollo humano, social y económico resultado de sus actividades empresariales.

Con una sola idea un emprendedor puede transformar su medio y ser agente de cambio para su entorno social y como escribe Lowe *¡Hay tantas ideas...!* que seguro muchos empresarios explotarán para cubrir pequeñas o grandes necesidades que se adentrarán en la fastuosa y reconfortante aventura empresarial con esa idea original.

Habrán escritos, propuestas, artículos que podrán quedar impresos como olvidados y solo el emprendedor de corazón ocupará y rescatará para arrancar su negocio o futura empresa con el único sentimiento de abrirse paso por el mundo y llegar a ser muy exitoso; Proyectada alegría se vislumbra por cada emprendedor exitoso que ocupe estas herramientas ya sea como guía, libro de consulta o lectura rápida.

El mundo debería de estar lleno de emprendedores pero la naturaleza (si se puede decir así) es sabia y delega esta responsabilidad humana no a los observadores, no a los críticos, no a los temerosos y si a los inquietos, valientes o simples hombres que descubren y abren nuevas fronteras y oportunidades, acarreándoles poder, prestigio y mucho éxito.

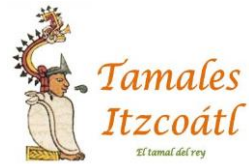


De nuevo recurro a Lowe *“La diferencia de un hombre con éxito y otro que solo la está pasando es **iniciativa**, el deseo firme de hacer algo diferente del resto y llevar a cabo un objetivo”*.

La elección más importante de un profesionalista esta en escoger entre 1) seguir haciendo cosas organizadas y establecidas o 2) inventar algo nuevo y proponer una nueva organización; La invitación a la que concluye específicamente esta tesis es a la de innovar, crear, agarrar la pasión emprendedora mezclarla con el ecosistema emprendedor para dejar huella y ser recordado como un aventurero valiente que abrió su negocio, lo creció hasta convertirlo en una gran empresa y cambio su entorno para bien de él y de su entorno social.

Genera tus oportunidades y ¡ATRÉVETE A EMPRENDER!

¡Mucho éxito!



BIBLIOGRAFÍA

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Editorial Esfinge, 28ª Ed. México 2007

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, et al, *Metodología de la investigación 5ª ed.* McGrawHill México 2010

MÜNCH Galindo, Lourdes, *Administración: escuela, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* Pearson México 2007

HERNÁNDEZ Y Rodríguez, Sergio *Introducción a la Administración un enfoque teórico y práctico* McGrawHill México 2002

VALDÉZ Hernández, Luis, Mejía Barrón, María, et. al. *Enciclopedia de Conocimientos Fundamentales* T. II Ciencias Sociales – Administración UNAM SIGLO XXI México 2010

UNITEC *“Administración 1 Planeación, Organización, Dirección, control”* 3ra Ed. México 2002

AMARU Maximiano, Antonio Cesar, *Fundamentos de administración: teoría general y proceso administrativo* Pearson México 2009

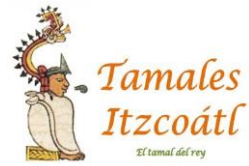
LUNA González, Alfredo, *Proceso administrativo* Grupo Editorial Patria México 2008

FINCH, Brian, *Como desarrollar un plan de negocios* Gedisa España 2002

LOWE Martín *Como independizarse económicamente en época de crisis más de 150 formas para conseguir su propio negocios* 4ta. ed. Editorial EDAMEX México 1988

NACIONAL FINANCIERA *20 Pasos para iniciar o mejorar tu restaurante* Guía del participante México 2013

FERNÁNDEZ Arena, José Antonio *Proceso Administrativo* Editorial Diana México 1989



AMARU Maximiliano, Antonio Cesar *Administración para emprendedores fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios* Editorial Pearson México 2008

OROPEZA Martínez, Humberto *Análisis e interpretación de la información financiera* Editorial Trillas México 2007

ALVAREZ Torres Martín *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* Editorial Panorama México 1999 5ta ed

GUAJARDO Cantú Gerardo, *Fundamentos de Contabilidad* Mc Graw Hill México 2005

SILVA, Jorge Enrique, *Emprendedor, crear su propia empresa* Editorial Alfa Omega México 2008

INITE, *Guía para elaborar un plan de negocios* México 2010

Manual del Emprendedor *Jóvenes Emprendedor es* Secretaría de economía México 2011

HERNÁNDEZ Mario, *Contabilidad básica en tu negocio* Diario Empresas y Empresarios Walter Coratella Grupo Internacional Editorial Año VI No. 122 México D.F 15 Julio 2013 Sec. Estrategias

LEÓN Pedro, *¡Desarrolla tu plan de negocio!* *Empresas y Empresarios* Ana Luisa Ochoa Grupo Internacional Editorial Año VI No. 110 México D.F 14 Enero 2013

SANTOS Andrea, *Si no es la banca ¿quién le presta a las Pymes?* Diario Empresas y Empresarios Walter Coratella Grupo Internacional Editorial Año VI No. 113 México D.F 25 Febrero 2013 Sec. Patrimonio

URIBE Érika, *Créditos PYME a la vista* Diario Empresas y Empresarios Ana Luisa Ochoa Grupo Internacional Editorial Año VI No. 95 México D.F Diciembre 2011 Sec. Patrimonio



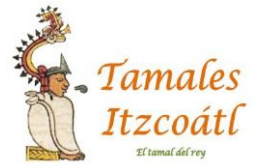
ESQUIVEL Gerardo, *Aplicate con las tarjetas de crédito* Diario Empresas y Empresarios Walter Coratella Grupo Internacional Editorial Año VI No. 127 México D.F 30 de Septiembre 2013 Sec. Patrimonio

MONTEMAYOR Diana *¡Protege tu inversión!* Diario Empresas y Empresarios Walter Coratella Grupo Internacional Editorial Año VI No. 114 México D.F 12 de Marzo 2013 Sec. Patrimonio

MANRÍQUEZ Víctor *Asegura tu empresa* Diario Empresas y Empresarios Walter Coratella Grupo Internacional Editorial Año VI No. 123 México D.F 29 de Julio 2013 Sec. Patrimonio

CALVA Tapia Estivaly *¡No Tiembles! Estás asegurado* Diario Empresas y Empresarios Ana Luisa Ochoa Grupo Internacional Editorial Año VI No. 99 México D.F Mayo 2012 Sec. Patrimonio

NAVA Pérez, María del Rosario *Propuesta para la implementación del proceso administrativo en una empresa familiar dedicada a la fabricación de envases de papel* Tesis que para obtener el título de licenciada en administración Cuautitlán Izcalli 2010



BIBLIOGRAFÍA EN LÍNEA

www.pronafin.gob.mx

www.emprendepyme.net

www.pepeytono.com.mx

www.contactopyme.gob.mx

www.incubadoras.unam.mx

www.jovenesempreendedores.com

www.shcp.gob.mx

www.inaes.gob.mx

www.burodecredito.com

www.inadem.gob.mx

www.proempleo.org.mx

www.portal2.edomex.gob.mx/ime

www.financiamientoempreendedores.economia.gob.mx