



---

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**CUAUTITLÁN**

“Diseño de un plan de negocios para la creación de una escuela dedicada a la enseñanza del idioma inglés en el Estado de México”.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

JACQUELINE AGUILAR MARES

ASESOR: M.A. ANTONIO RANGEL PINEDA.

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO.

2014



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN  
**ASUNTO: VOTO APROBATORIO**

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE**

**M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

**“Diseño de un plan de negocios para la creación de una escuela dedicada a la enseñanza del idioma inglés en el Estado de México”.**

Que presenta la pasante: **JACQUELINE AGUILAR MARES**

Con número de cuenta: **40802138-4** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

**ATENTAMENTE**

**“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 04 de mayo de 2014.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	M.A. Dolores Gutiérrez Flores	
<b>VOCAL</b>	M.C.E. Araceli Georgina Campos Carreón	
<b>SECRETARIO</b>	M.A. Antonio Rangel Pineda	
<b>1er SUPLENTE</b>	L.M. Ernesto Herrera Molina	
<b>2do SUPLENTE</b>	L.C. Verence Trujillo Albarrán	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

IHM/yrf

# **AGRADECIMIENTOS**

## ***A mis padres y hermano***

*Este trabajo es para ustedes y por ustedes, pues sin su apoyo incondicional, su esfuerzo, sus consejos no estaría hoy aquí, les agradezco por acompañarme en cada momento de mi vida y especialmente en este en donde culmino con uno de mis sueños que sé que también es el suyo, gracias por su amor, gracias por estar a mi lado en buenos y malos momentos, gracias por perdonar mis errores, gracias a ti hermanito por compartir hermosos momentos desde la infancia hasta el día de hoy, tú también has sido mi fuente de inspiración para lograr esto. Gracias a los tres por ser las personas que siempre me han acompañado, los amo.*

## ***A mi esposo e hija***

*A ti Ivan por ser mi compañero de aventuras, de tristezas, de alegrías, gracias por apoyarme para llegar hasta aquí.*

*A Sandy porque sé que hubo muchos sacrificios para que yo pudiera seguir avanzando en la carrera, gracias por esperar y discúlpame por robarte un poquito de tu tiempo, sin embargo hoy estoy aquí por ti, porque al terminar este ciclo iniciaremos uno nuevo para darte lo mejor.*

## ***A mi abuelita Ofelia y mi tía Ana***

*Les debo mucho también a ustedes, ya que siempre están dispuestas a apoyarme de la forma que sea, gracias por alentarme a seguir adelante y ayudarme a superarme cada día, gracias por sus muestras de cariño.*

### **A mi tío Eduardo**

*Gracias porque sin su apoyo yo no estaría hoy aquí, gracias por tener ese noble corazón que busca siempre ayudar a los demás, es usted una gran persona y le agradezco lo mucho que nos ha ayudado a mí y a mi familia.*

### **A Universidad**

*Porque soy orgullosamente UNAM y es un honor ser egresada de esta institución a la cual le agradezco los conocimientos y experiencias que hoy he adquirido, claro está que parte fundamental para lograr esto son los profesores de la institución pues gracias a ellos obtenemos la mejor formación.*

### **Al M.A. Antonio Rangel Pineda**

*Gracias por su paciencia, su tiempo, su esfuerzo y sus consejos que me han servido de mucho para guiarme en este camino de la titulación.*

# ÍNDICE

OBJETIVOS.....	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	II
HIPÓTESIS.....	III
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1 ADMINISTRACIÓN .....	3
1.1 CONCEPTO.....	3
1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	3
1.2.1 ÉPOCA PRIMITIVA.....	3
1.2.2 PERIODO AGRÍCOLA .....	3
1.2.3 ÉPOCA FEUDAL .....	4
1.2.4 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.....	4
1.2.5 DEL SIGLO XX A LA ACTUALIDAD .....	5
1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	6
1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	7
1.4.1 FASE MECÁNICA .....	9
➤ PREVISIÓN .....	9
➤ PLANEACIÓN.....	10
➤ ORGANIZACIÓN .....	11
1.4.2 FASE DINÁMICA.....	15
➤ INTEGRACIÓN .....	15
➤ DIRECCIÓN.....	16
➤ CONTROL.....	19
CAPÍTULO 2 LAS PYMES EN MÉXICO .....	21
2.1 ESPÍRITU EMPRENDEDOR.....	21
2.1.1 CONCEPTO DE EMPRENDEDOR.....	21
2.1.2 CARACTERÍSTICAS.....	22
2.1.3 TIPOS DE EMPRENDEDOR .....	23
2.1.4 EMPRENDER CON ÉXITO .....	23
2.2 EMPRESA .....	24
2.2.1 CONCEPTO.....	25
2.2.2 CARACTERÍSTICAS.....	26
2.2.3 CLASIFICACIÓN .....	26

➤ TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	27
➤ ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	28
➤ CONSTITUCIÓN PATRIMONIAL.....	28
➤ AL PAÍS QUE PERTENECEN .....	30
➤ ÁMBITO DE ACTUACIÓN .....	30
2.2.4 VALORES INSTITUCIONALES .....	31
2.3 ¿QUÉ ES UNA PYME?.....	32
2.3.1 IMPORTANCIA .....	33
2.3.2 FACTORES DE ÉXITO DE UNA PYME .....	34
CAPÍTULO 3 PLAN DE NEGOCIOS.....	36
3.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS? .....	36
3.2 ¿PARA QUÉ SIRVE? .....	37
3.3 CARACTERÍSTICAS.....	38
3.4 ESTRUCTURA .....	39
3.4.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	39
➤ IDEA DE NEGOCIO .....	39
➤ JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	40
➤ NOMBRE DE LA EMPRESA .....	41
➤ DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	41
➤ MISIÓN Y VISIÓN .....	42
➤ OBJETIVOS .....	42
3.4.2 PLAN DE MERCADO.....	43
➤ INVESTIGACIÓN DEL MERCADO .....	43
➤ ESTUDIO DE MERCADO .....	44
➤ DISTRIBUCIÓN .....	45
➤ PRECIO .....	46
➤ PROMOCIÓN .....	47
➤ PLAN DE VENTAS .....	47
3.4.3 PLAN DE PRODUCCIÓN.....	52
➤ ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO.....	52
➤ DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	52
3.4.4 EQUIPO DE TRABAJO .....	54
➤ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	55
➤ FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO .....	56

➤ PERSONAL.....	57
3.4.5    PLAN FINANCIERO .....	59
➤ INVERSIÓN O FINANCIAMIENTO .....	60
➤ FLUJO DE CAJA.....	63
➤ ESTADO DE RESULTADOS .....	64
➤ BALANCE GENERAL.....	65
➤ RAZONES FINANCIERAS.....	66
3.4.6    MARCO LEGAL .....	67
➤ PERSONA FÍSICA .....	67
➤ PERSONA MORAL .....	68
3.4.7    RESUMEN EJECUTIVO.....	72
CASO PRÁCTICO DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS .....	73
❖ DEFINICIÓN DEL SERVICIO.....	73
❖ PLAN DE MERCADO.....	76
❖ PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....	89
❖ EQUIPO DE TRABAJO .....	95
➤ PLAN FINANCIERO .....	100
❖ MARCO LEGAL .....	106
❖ RESUMEN EJECUTIVO.....	106
CONCLUSIONES .....	109
FUENTES DE CONSULTA .....	110
❖ BIBLIOGRAFÍA.....	110
❖ HEMEROGRAFÍA .....	111
❖ FUENTES ELECTRÓNICAS.....	111
CITAS .....	112

# OBJETIVOS

- **Objetivo general:**

Diseñar un plan de negocios para saber que factibilidad tendrá la creación y dirección de una escuela especializada en la enseñanza del idioma inglés, además de tener el conocimiento de que rentabilidad se tendrá durante los dos primeros años.

- **Objetivos específicos:**

- 1) Realizar un análisis financiero para conocer la forma en que se financiará la creación de la escuela, además se busca un panorama acerca de la rentabilidad que tendrá este negocio.
- 2) Diseñar un plan de mercadeo para determinar los tipos de clientes, la competencia a la que nos enfrentaremos y los precios del servicio.
- 3) Realizar un plan administrativo en el cual se establecerá la estructura, visión y misión de la organización, así como se determinarán los métodos para contratar y capacitar al personal.

# **PLANTEAMIENTO**

## **DEL PROBLEMA**

Actualmente se observa que del total de empresas el 99% son pymes, esto es debido a que cada vez hay más gente que decide emprender su propio negocio.

Sin embargo, el problema que en muchas ocasiones se presenta es que estas empresas se ponen en marcha sin antes haber realizado un plan de negocios, es decir, no se dieron una idea de qué futuro les podría esperar y en consecuencia, ante la presencia de alguna problemática difícilmente la enfrentan con eficacia.

Por lo tanto en el presente trabajo se analizará esta problemática para conocer así los beneficios que puede traer el realizar una planeación antes de operar un negocio.

Para iniciar un negocio es indispensable saber identificar alguna necesidad que podamos ser capaces de cubrir. En este caso, identificamos como necesidad el hecho de aprender el idioma inglés, y para ello se recurre a escuelas o instituciones que brinden una mejor y clara enseñanza de este idioma y sin duda alguna las limitantes que se presentan para tomar estos cursos, en muchas ocasiones son los costos altos.

Las personas se han preocupado más por apoyarse de instituciones especializadas para tener un mejor aprendizaje y entendimiento de este idioma, así como también se toman cursos para tener la oportunidad de estar mejor preparado tanto para el aspecto académico como para el laboral.

Es por eso que se analizará la problemática antes mencionada, mediante el diseño de un plan de negocios acerca de una escuela de inglés.

# **HIPÓTESIS**

Si se realiza previamente un plan de negocios para la creación de una escuela de enseñanza del idioma inglés, entonces se obtendrá una mayor rentabilidad de este negocio y la facilidad de asignar y dirigir los recursos del mismo.

# INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolló una investigación acerca de lo importante que es realizar un plan de negocios y el panorama que brinda en cuanto a algún negocio que se quiera poner en marcha.

Actualmente se observan muchos pequeños negocios en donde no se han preocupado por realizar una planeación, en la mayoría de las veces usar esta herramienta sería como tener un soporte ante situaciones difíciles ya que nos permite diseñar estrategias o cursos de acción si la empresa o negocio comienza a tener pérdidas, bajan las ventas, pierde mercado, entre otras.

Es de gran importancia realizar un plan de negocios, ya que de él se derivan otros planes que cubren todas las áreas de la empresa, por ejemplo el plan de mercado, el plan administrativo o el financiero.

Se recabo información para diseñar un plan de negocios, si bien existen muchos tipos o modelos, se retomó el que cubre de mejor forma todas las áreas de la empresa, se pueden encontrar otros planes con más o menos datos, o quizá organizados en diferente orden, sin embargo todos tienen la misma función.

Para poder aplicar este plan primero es necesario entender y hacer mención de algunos conceptos fundamentales de la administración, es por eso que en los primeros capítulos se habla acerca de la administración, el proceso administrativo, las pymes y sus características hasta llegar al estudio del plan de negocios, esto da la pauta para realizar el caso práctico: "Diseño de un plan de negocios para la creación de una escuela dedicada a la enseñanza del idioma inglés".

Se eligió este giro ya que actualmente el idioma inglés es una herramienta que ha tomado gran importancia, es un idioma casi universal, es fundamental conocerlo para poder comunicarnos con personas de otros países aun siendo otro el idioma natal, muchas veces ocupamos el idioma inglés.

También ha tomado fuerza como un requisito indispensable para ocupar mejores puestos de trabajo.

Se considera que no hay mejor forma de poner en práctica lo aprendido en la carrera de administración que realizando un plan de negocios que abarca los elementos, herramientas y técnicas de las cuales se apoya toda organización.

# CAPÍTULO 1

# ADMINISTRACIÓN

## **1.1 CONCEPTO**

Con la intención de conocer las bases para desarrollar este trabajo, se mencionará el concepto de “Administración”.

En primer lugar analizaremos la definición etimológica de esta disciplina, la palabra administración es de origen latín: “Administratione” que tiene como significado acción de administrar, a su vez la palabra “administrar” está conformada por dos vocablos: ad que se refiere a “dirección” y minister que significa “sirviente o subordinado”. “Significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro”.<sup>1</sup>

También es importante analizar diversas definiciones de administración para así poder para emitir un concepto de la misma. A continuación se mencionan las definiciones de algunos autores relevantes dentro de la materia:

- “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social”. Agustín Reyes Ponce
- “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. José A. Fernández Arena
- “Planeación, organización, dirección y control de las personas que trabajan en una organización y de la serie de tareas y actividades que desempeñan”. Don Hellriegel y John W. Slocum

- “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”. George R. Terry
- “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. Henry Fayol
- “Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. Idalberto Chiavenato

Si se analizan las definiciones antes mencionadas, se puede observar que hay términos comunes entre algunas de ellas como:

- Objetivos, son aquellos elementos que los vemos como la finalidad o resultado a alcanzar por medio de los recursos de una organización.
- Planear, tener una visión de lo que se va a realizar
- Organizar, se refiere a estructurar y acomodar los recursos con los que se cuentan, distribuirlos de una forma conveniente.
- Controlar, es el manejar algo, ejercer autoridad sobre algo o alguien.
- Coordinación, se entiende por coordinar la forma de lograr poner a trabajar todos los recursos de una organización de forma conjunta por un fin en común.
- Recursos, son todos aquellos elementos utilizados para alcanzar un objetivo, estos pueden ser humanos, materiales, tecnológicos o financieros.

Estas palabras nos van a dar las pautas a considerar para formar nuestro propio concepto, pues se puede deducir que cada una de ellas forma parte importante del concepto general de administración.

Por lo tanto el concepto que se formo es el siguiente:

Administración es la ciencia que se encarga de coordinar todos los recursos de una organización o empresa por medio de la planeación, organización, integración, dirección y control de los mismos, para así poder alcanzar los objetivos establecidos de una forma eficaz y eficiente.

## **1.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Si bien se sabe, la administración ha sido empleada desde tiempos remotos, es decir, desde las primeras civilizaciones ya se hacía uso de ella, pues buscaban organizarse además se preocupaban por la forma de hacer rendir los recursos que tuvieran, y de ahí en adelante la administración se ha hecho presente en cada una de las diferentes épocas, de las cuales se hablará en seguida.

### **1.2.1 ÉPOCA PRIMITIVA**

Durante esta época el hombre se organizaba para poder cazar, pescar, y recolectar alimentos, para llevar a cabo estas actividades era necesario asignar a quienes iban a desempeñar cada actividad, es decir, se daba un tipo de división de trabajo de acuerdo al sexo o las capacidades que tenía cada individuo, se puede observar que dentro de la época primitiva la administración se daba de una manera “informal”, pero al fin y al cabo se aplicaba ya que todos participaban por alcanzar un fin en común.

### **1.2.2 PERIODO AGRÍCOLA**

Como su nombre lo dice este periodo se ve definido por la agricultura, ya que el hombre comenzaba a llevar una vida sedentaria tuvo la necesidad de forjar y cosechar su propio alimento, aún se llevaba a cabo la caza y la pesca, pero era de tipo primordial la agricultura.

La división de trabajo se seguía manejando de acuerdo a las capacidades de los individuos, el sexo y las edades.

Para poder mantener toda esta organización fue necesario que quienes tenían el “mando” de las tribus, por llamarlo de alguna forma, debían adquirir la capacidad de coordinar todas las actividades y tareas encomendadas a cada uno de los integrantes de su tribu, entonces en el periodo agrícola la administración se fue aplicando de una mejor manera.

A esto aunamos que se da la formación del Estado, aparece la religión, la ciencia, la escritura, entre otras cosas. Prueba de ello son Egipto, Mesopotamia, China y la India que fueron grandes civilizaciones que comenzaron a implementar el pago de tributos, Egipto por ejemplo, coordinaba el trabajo colectivo para realizar lo que hoy lo caracteriza tanto: sus pirámides, por otro lado en Mesopotamia se realizó el primer código de leyes escritas, llamado “El código de Hammurabi”, lo cual permitió orden y progreso para esta civilización; y así podemos observar que las características de cada una de las civilizaciones nos dan la pauta para darnos cuenta que la administración era utilizada desde tiempos antiguos.

### **1.2.3 ÉPOCA FEUDAL**

La época feudal está caracterizada por las clases sociales teniendo en lo más alto a los emperadores, siguiéndoles señores feudales, vasallos, villanos hasta descender a siervo.

Cabe destacar que se da una división de trabajo más específica y hasta cierto punto existe la delegación del poder y autoridad, pues el emperador daba las órdenes a los señores feudales y estos a su vez a sus sirvientes, de tal forma que se cumpliera con lo requerido.

También se sabe que las formas de producción dadas en esta época daban el poder al señor feudal sobre el siervo y que hasta que no se obtuviera la producción pedida, el siervo no podría trabajar en la producción para sí mismo, de tal forma que la administración se daba de una forma un tanto cuanto abrupta.

En los finales de esta época los siervos comenzaban a emprender sus propios negocios como los talleres artesanales, y a su vez aparecieron los gremios y se establecieron horarios de trabajo y salarios.

### **1.2.4 REVOLUCIÓN INDUSTRIAL**

Durante la revolución industrial se hicieron descubrimientos e invenciones que cambiaron radicalmente la vida del hombre y su forma de desempeñarse en el área laboral.

El manejo de máquinas y su mejoramiento dieron el gran inicio para la industria y esto trajo consigo mismo cambios en la organizaciones, ya que los talleres artesanales poco a poco fueron desapareciendo dándose la creación de fábricas, donde ahora el dueño de los medios de producción ofrecía un sueldo a cambio de la fuerza de producción, que es proporcionada por el hombre, es decir, por los trabajadores

La división del trabajo fue más específica y se dio la producción en serie. Sin embargo la administración aún seguía siendo inhumana, pues los horarios de trabajo eran excesivos, las labores eran riesgosas, entre otras cosas que afectaban al factor humano.

De ahí se dieron a la luz ideas en defensa de los trabajadores, aparecieron especialistas por la complejidad que se presentaba en el área laboral, y había personas que se encargaban de todos los asuntos y problemas que se daban en las fábricas, estas personas de alguna manera cumplían con el papel de administradores.

Todas esas vertientes permitieron que más tarde se desarrollara la administración de manera formal y a su vez que se comenzara a tratar como una disciplina en donde se estudiarían y analizarían todos los factores que se involucran con ella.

### **1.2.5 DEL SIGLO XX A LA ACTUALIDAD**

A principios de este siglo surge la administración científica, promovida por Frederick W. Taylor, esto pasa a partir de que el desarrollo tecnológico fue creciendo al igual que la industria. De ahí se desato una serie de autores interesados en el estudio de la administración. Ya que es considerada de sustancial importancia para cualquier tipo de organización o empresa, porque de las herramientas que esta disciplina nos proporciona se logra establecer los medios para alcanzar los objetivos que se establezcan, además de asignar los recursos de tal forma que no se desperdicien y sí se maximicen en su utilización.

Actualmente, la administración ya es considerada toda una ciencia, y al paso del tiempo son mayores las aportaciones que diferentes autores realizan en

todos los ámbitos en que pueda ser aplicable esta disciplina, pues los avances tecnológicos no han parado de crecer y mucho menos las industrias y ello requiere un mejor manejo y aplicación de la administración.

### 1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Habiendo analizado los antecedentes de la administración, se puede entender que ha sido de gran importancia desde la aparición del hombre, pues conforme éste ha evolucionado la administración también ha ido adecuándose a las situaciones que el hombre afrontaba de acuerdo a cada época.

La importancia de la administración se ve reflejada en siete características que cumple esta disciplina y que a continuación se mencionan:

- 1) **Universalidad.** Esto se refiere a que es aplicable en cualquier tipo de organización, de cualquier país del mundo, sin importar su giro o su tamaño.
- 2) **Valor instrumental.** Ya que la administración es un medio por el cual se logran resultados u objetivos, nos ayudará a llegar al propósito establecido.
- 3) **Unidad temporal.** Habla acerca de que las fases y las etapas de esta disciplina se realizan en conjunto, no se realizan de manera individual si no que una se complementa de la otra y cada una de sus partes existe simultáneamente.
- 4) **Unidad jerárquica.** Es aplicable e todos los niveles de una organización.
- 5) **Especificidad.** Es una ciencia ya que a pesar de que se auxilie de otras disciplinas no se puede confundir con ninguna de ellas, ya que es única y tiene características que la hacen específica.
- 6) **Interdisciplinariedad.** La administración se relaciona con otras disciplinas que tiene en común el estudio de la eficiencia del trabajo.
- 7) **Flexibilidad.** Los principios y las técnicas administrativas se pueden adaptar según lo requieran las necesidades de una empresa u organización.

Por lo tanto se puede deducir que la administración resulta importante ya que es una disciplina aplicable a cualquier tipo de organización social.

Además de que su propósito primordial es establecer los procedimientos que simplifique el trabajo para lograr los resultados esperados de una forma eficiente y eficaz, es decir, que los recursos de la organización sean aprovechados al máximo y de la mejor manera posible.

Otro punto importante es que la administración se preocupa por los recursos humanos, haciendo a un lado lo que veíamos en tiempos atrás sobre la explotación y horarios exagerados de trabajo, dando la oportunidad de tener un mejor ambiente laboral.

La razón que más resalta entre todas es que nos permite el control total de una empresa u organización.

## **1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es el conjunto de fases, constituidas por elementos, que a su vez están formados por diferentes etapas, a partir de este proceso tenemos la facilidad de aplicar todos los recursos, métodos y técnicas de las cuales se vale la administración para desarrollar todas aquellas actividades que se vean involucradas en el logro de los objetivos y el manejo de una empresa u organización.

Este proceso consta de dos fases:

- 1) **Fase mecánica.** Es en donde se va a realizar todo el trabajo escrito, es decir, es la parte estructural en la que se establecerán los medios y las formas para alcanzar los objetivos o resultados esperados.
- 2) **Fase dinámica.** Es en la cual pondremos en práctica todo lo escrito en la fase mecánica.

▪ **FASES, ELEMENTOS Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

PROCESO ADMINISTRATIVO	FASE MECÁNICA	PREVISIÓN	OBJETIVOS
			INVESTIGACIÓN
			CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN
		PLANEACIÓN	PRONÓSTICOS
			PROGRAMAS
			PRESUPUESTOS
			PROCEDIMIENTOS
			POLÍTICAS
			ESTRATEGIAS
		ORGANIZACIÓN	PLANES
	JERARQUIZACIÓN		
	DEPARTAMENTALIZACIÓN		
	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
	FASE DINÁMICA	INTEGRACIÓN	COORDINACIÓN
			RECLUTAMIENTO
			SELECCIÓN
			CONTRATACIÓN
			INDUCCIÓN
		DIRECCIÓN	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO
			TOMA DE DECISIONES
MOTIVACIÓN			
COMUNICACIÓN			
CONTROL		AUTORIDAD	
	ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES		
	EVALUACIÓN DE RESULTADOS		
		AJUSTE DE DESVIACIONES	

## 1.4.1 FASE MECÁNICA

Esta fase está conformada por los elementos: previsión, planeación y organización.

### ➤ PREVISIÓN

Como su nombre lo dice, es la visión previa que se tiene de la empresa u organización, en donde se van a definir los objetivos, se harán las investigaciones correspondientes y necesarias, y también se definirán los cursos alternativos de acción.

Los **objetivos** son aquellas finalidades cualitativas y cuantitativas que tiene la empresa, estos pueden ser permanentes o semipermanentes.

La **investigación** “es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos”.<sup>2</sup>

Busca obtener la información necesaria acerca de algo, se requiere de la investigación ya que debemos ser objetivos, precisos y certeros en lo que se pretende planear, además nos dará a conocer todo lo que influya de manera directa o indirecta para alcanzar los objetivos establecidos así como reconocer los medios más factibles para llegar a ellos.

El proceso de investigación se lleva a cabo a partir de dos etapas fundamentales que es la definición del problema y la obtención de información en donde a su vez se aplica la determinación de hipótesis, la observación, experimentación, encuestas, muestreo, comprobación de hipótesis y finalmente la presentación de la información obtenida.

Los **cursos alternativos de acción**, son opciones alternas apoyadas en la infraestructura de la organización. Se trazan los diferentes caminos por los cuales se pueden llevar a cabo los objetivos.

## ➤ PLANEACIÓN

Es la anticipación al futuro, se establecerán los pasos que habrán de seguirse, así como el número de lo que se ocupará y el tiempo que se requerirá para trabajar sobre los cursos de acción. Las etapas que constituyen la planeación son:

- **Pronósticos.** De ellos se vale la planeación ya que es la suposición de lo que vamos a hacer, se va a expresar en tiempo y unidades.
- **Programas.** Son el conjunto de actividades que se dan a conocer en un esquema, que especifica la secuencia de las actividades, su tiempo de inicio y tiempo de terminación.
- **Presupuestos.** Esta herramienta se expresa en términos de tiempo y de dinero, la finalidad de los presupuestos es asignar de la mejor manera los recursos de la empresa. Controla los ingresos y egresos de la organización, para aplicar un presupuesto debe ser analizado, aprobado, ejercido y de ser necesario ajustado.
- **Procedimientos.** Establecen el orden cronológico y la secuencia de las actividades que deben de seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- **Políticas.** Son guías de acción, lineamientos que deben respetarse en el momento de la toma de decisiones, son de carácter flexible, se establecen por escrito, de forma clara y razonable, deben de tener validez y ser dadas a conocer en el lugar en donde se van aplicar, cada política está coordinada con las demás de tal forma que se respeten cada una de ellas y no sean contradictorias, serán revisadas periódicamente y deben estar acorde con los objetivos de la empresa. Se clasifican en generales (Son los lineamientos aplicables a toda la empresa de tal forma que la mantengan en armonía e integrada) y específicas (son las que se aplican para cada departamento o unidad específica de la empresa).
- **Estrategia.** Conjunto de tácticas que se utilizan con fines competitivos, o para obtener los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- **Planes.** Son esquemas resultantes de la planeación en general, y su diseño regularmente es el siguiente:
  - 1) Deben estar oficialmente autorizados para iniciar el estudio del plan, prepararlo, ejecutarlo y controlarlo.
  - 2) Son objetivos ya que se basan en información científica.
  - 3) Se actualizan y adecuan de acuerdo a las necesidades de la empresa.
  - 4) Algunos son de carácter confidencial.
  - 5) Deben de ser comprensibles.
  - 6) Abarcan todas las actividades necesarias para lograr los objetivos.

## ➤ **ORGANIZACIÓN**

Es la estructuración, agrupación y ordenamiento de las relaciones entre personas, trabajo y recursos, además de la coordinación de las actividades dirigidas a fines comunes.

Las etapas de la organización son la jerarquización, departamentalización, la descripción de funciones y la coordinación.

La **jerarquización** es el ordenamiento de las funciones de la empresa de acuerdo al grado de importancia, dentro de este elemento se manejan los niveles jerárquicos en donde se agrupa de acuerdo al nivel de autoridad y responsabilidad. Esta jerarquización dará a conocer la estructura de la empresa y la dirección de autoridad que se aplica ya sea lineal, funcional o staff.

En cuanto a la **departamentalización**, se realiza una división en áreas específicas en las cuales se concentran todas las actividades y funciones que son similares o tienen una relación sumamente importante.

Al realizar la departamentalización es importante hacerlo de la siguiente manera:

- 1) Listar todas las funciones de la empresa.
- 2) Clasificarlas y agruparlas de acuerdo a niveles jerárquicos.
- 3) Asignar actividades a cada uno de los departamentos.

- 4) Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre los puestos.
- 5) Establecer líneas de interrelación y comunicación, entre los departamentos.

Cabe mencionar que existen diferentes tipos de departamentalización, y esto se va a deber según sea la situación específica de cada empresa, algunos tipos se mencionan a continuación.

- Funcional. Es el agrupar las actividades semejantes de acuerdo a su función principal. Por ejemplo agrupar las actividades del departamento de mercadotecnia en publicidad, ventas e investigación de mercados.
- Por productos. Se hace de acuerdo a uno o varios productos relacionados entre sí, esto se da cuando la empresa se dedica a la elaboración de diversas líneas de productos. Por ejemplo la producción de una empresa que se dedica a la fabricación de ropa de mezclilla, y su departamentalización fuera pantalones, chamarras, chalecos, shorts.
- Por procesos. Se da para ahorrar tiempo, obtener ventajas económicas y de eficiencia. Por ejemplo en la producción de cierto filtro la departamentalización sería prensas, soldadura, galvanizado, cartucho y ensamble gasolina.

Otra etapa importante de la organización es la **descripción de funciones**, actividades y obligaciones, en donde se va a definir de forma clara las actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de los diferentes departamentos de la empresa. Para comprender mejor este punto es importante definir que es una función, actividad y obligación.

Una función es el conjunto de actividades o procedimientos asignados a un puesto, una actividad es la unidad de acción del procedimiento y la obligación se refiere a la calidad o estado de una persona para estar sujeta a un enjuiciamiento por una acción, en relación con una tarea, para lo cual se le fueron dadas autoridad y responsabilidad.

Por otro lado, dentro de la organización es importante manejar correctamente la **coordinación**, pues se busca sincronizar y armonizar todas las áreas que integran una empresa para así facilitar el logro de los objetivos.

Finalmente, al haber realizado las etapas correspondientes a la organización se obtendrá, como resultado, el organigrama de la empresa. “Un organigrama es el diagrama en el que se representan gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos y puestos de una organización”.<sup>3</sup>

▪ **CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS<sup>4</sup>**

<b>ORGANIGRAMAS</b>		
<b>POR SU OBJETO</b>	<b>ESTRUCTURALES</b>	Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
	<b>FUNCIONALES</b>	Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones.
	<b>ESPECIALES</b>	Se destaca alguna característica.
<b>POR SU ÁREA</b>	<b>GENERALES</b>	Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
	<b>DEPARTAMENTALES</b>	Representan la organización de un departamento o sección.
<b>POR SU CONTENIDO</b>	<b>ESQUEMÁTICOS</b>	Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.
	<b>ANALÍTICOS</b>	Más detallados y técnicos.

## 1.4.2 FASE DINÁMICA

Los elementos que constituyen la fase mecánica son la integración, dirección, y el control.

### ➤ INTEGRACIÓN

En este elemento del proceso, el administrador se encargará de seleccionar los recursos que serán de utilidad para llevar a cabo todo lo planeado, estos recursos pueden ser materiales, financieros, tecnológicos y humanos. Las etapas que la conforman son el reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo.

La integración se preocupa por asignar a un hombre adecuado un puesto adecuado, es decir, que todo hombre que se desempeñe en cualquier puesto de una empresa debe estar capacitado así como debe cumplir con los requisitos necesarios para desempeñarse de la forma correcta. Además a cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de los puestos.

Es importante cuando el factor humano se integra a la empresa, pues debe tener la adaptación necesaria al nuevo ambiente al cual se está integrando, esto determinará en gran medida su desenvolvimiento y desarrollo en la organización, por lo cual se le debe de dar la introducción adecuada.

En cuanto a las etapas de la integración, se explican a continuación:

- **Reclutamiento.** Es el proceso en el cual se atraen candidatos para que ocupen los puestos de una empresa.
- **Selección.** Una vez que se ha realizado el reclutamiento, se hace la selección o elección del candidato más apto para el puesto.
- **Contratación.** Se realiza el pacto o contrata en el que el individuo se compromete a trabajar a cambio de una remuneración o compensación.
- **Inducción.** Consiste en la adaptación y ambientación del nuevo integrante de trabajo a la organización.

- **Capacitación y desarrollo.** Se busca mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del trabajador. Tienen como objetivo alcanzar el desenvolvimiento y crecimiento del personal de tal forma que su desempeño sea el más eficiente.

## ➤ DIRECCIÓN

Este elemento tiene que ver con la influencia que el administrador tiene para lograr que los subordinados trabajen para alcanzar los objetivos, en esta influencia debe dejarse ver la supervisión, comunicación y la motivación. Aquí se ejecutará todo lo planeado. La dirección pone en marcha todo lo establecido en la fase mecánica.

Las etapas de la dirección son:

- **Toma de decisiones.** Se refiere a la elección que se hará sobre un curso de acción entre todos los que existen. Al tomar decisiones se recomienda en primer lugar, definir el problema, analizarlo, evaluar las alternativas de solución, elegir entre las alternativas la más adecuada y finalmente aplicar la decisión.
- **Motivación.** Es una etapa importante ya que, a través de ella se busca ejecutar de la mejor manera lo planeado, es decir se trata de conducir o impulsar a los subordinados para que contribuyan con lo esperado.

“La motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera”.<sup>5</sup>

Una de las teorías más sobresalientes de la motivación es la Teoría de Maslow, pues es una forma de explicar la conducta organizacional, la forma en que se puede lograr que los empleados sean productivos.

La jerarquía de las necesidades, de Maslow, establece que el ser humano tiene cuatro necesidades básicas (fisiológicas, de seguridad, de amor o pertenencia y estimación) y una de crecimiento (realización)

personal), y que si no se tiene satisfecha la primera no se podrá satisfacer la segunda y así sucesivamente.

- **Comunicación.** Es un proceso que funciona de forma recíproca en donde hay un emisor, un canal y un receptor, cuya función principal es transmitir y recibir información. Para ejecutar un plan se necesita cumplir con sistemas de comunicación eficaces que evite información ambigua, confusiones o equivocaciones.

La comunicación puede ser de varios tipos: vertical (la información se da de un nivel superior a uno inferior o viceversa), horizontal (se da en los niveles jerárquicos semejantes), verbal (es la que se transmite de forma oral) y escrita (se usa en materiales escritos o gráficos).

Para tener una buena comunicación es preciso cumplir con las características de claridad, integridad ya que debe mantener unidos e integrados a los miembros de la empresa, moderación pues debe de evitar el exceso de información, es decir, tendrá que ser concisa, la difusión debe ser preferentemente de forma escrita y solo pasar por los canales requeridos, y finalmente debe tener una evaluación, debido a que los canales y sistemas de comunicación se revisarán y perfeccionarán periódicamente.

- **Autoridad.** Es la facultad que se le otorga a los puestos para que el titular mande y se haga obedecer. Hay dos aspectos importantes que se involucran con la autoridad: el mando y la delegación. El mando es el ejercer la autoridad y la delegación es conceder autoridad y responsabilidad del jefe hacia el subordinado.
- **Supervisión.** Es el vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen correctamente.

▪ **PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE ABRAHAM MASLOW**



## ➤ CONTROL

Es la evaluación sobre lo aplicado a partir de estándares establecidos, con la intención de detectar si hay desviaciones y poder así realizar las correcciones necesarias.

Las etapas de la etapa de control son el establecimiento de estándares, ejecución, evaluación de resultados y ajustes de desviaciones.

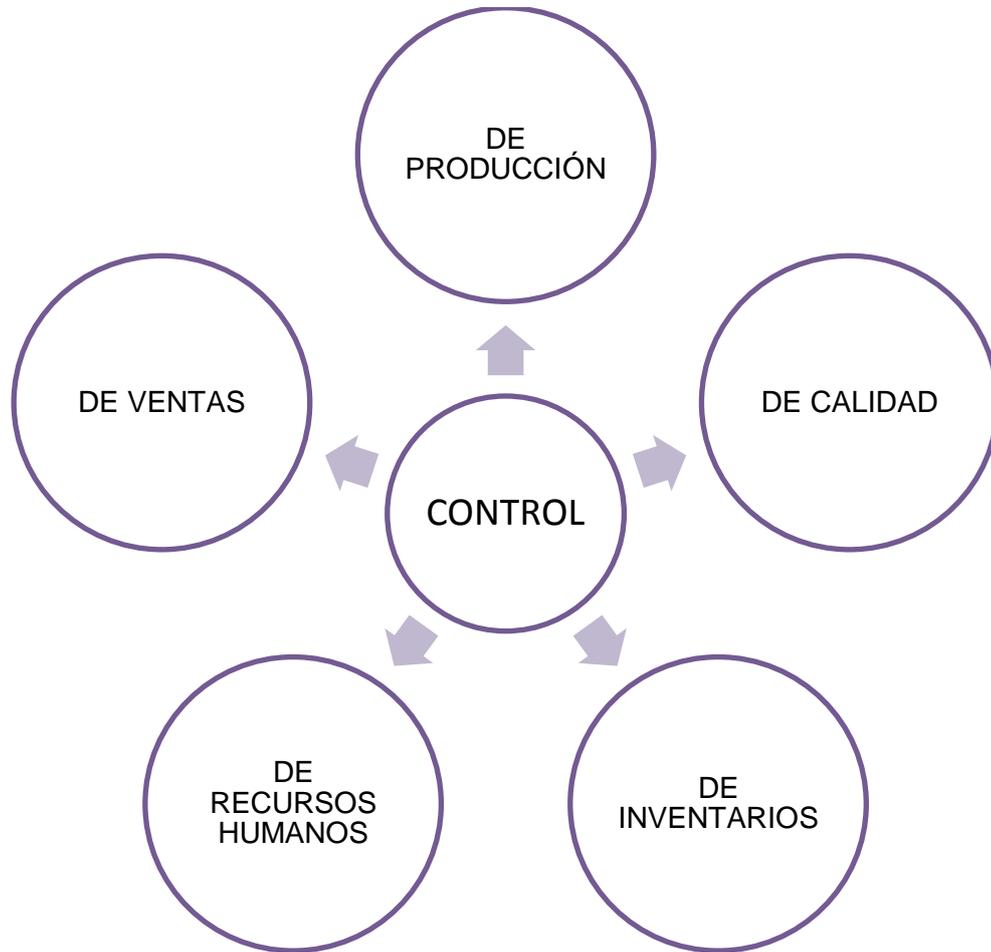
El **establecimiento de estándares** se refiere a las unidades de medición que servirán como patrón o guía para efectuar el control. Existen diferentes tipos de estándares, de acuerdo al método como los estadísticos (se elaboran con datos de experiencias pasadas), los estándares fijados por apreciación (estos son subjetivos o a juicio de los ejecutivos de la organización) y los estándares técnicamente elaborados (son objetivos y fundamentados en estudios); hay estándares de acuerdo a aspectos cuantitativos como el costo, el capital, el ingreso, entre otros; y estándares según aspectos cuantitativos como perfiles, comportamientos, entre otros.

La siguiente etapa dentro del control es la **evaluación de los resultados**, en donde se medirá la ejecución y los resultados en base a los estándares previamente establecidos, de acuerdo a esta comparación se deben obtener las desviaciones que se hayan presentado y ser reportadas.

Después de haber hecho la evaluación se realiza un **ajuste de desviaciones**, que no es otra cosa más que la corrección en la planeación, para poder realizar estas correcciones es importante estar debidamente analizado y fundamentado el problema, y esto a su vez da origen a una retroalimentación ya que la información obtenida se va ajustando al sistema.

El control comprende cuatro factores que son la cantidad (volumen), el tiempo (fechas programadas), el costo (términos financieros) y la calidad (especificaciones con las que debe cumplir un producto).

- EL CONTROL SE PRESENTA DE ACUERDO AL NÚMERO DE ÁREAS FUNCIONALES QUE CONFORMEN A LA EMPRESA



# **CAPÍTULO 2**

# **LAS PYMES EN MÉXICO**

## **2.1 ESPÍRITU EMPRENDEDOR**

Una vez que se ha analizado el factor empresa, es importante indagar en lo que da pie a todo negocio: “el espíritu emprendedor”, pues sin él no sería posible que las personas tomen la iniciativa de arrancar su propio negocio.

El espíritu emprendedor es un conjunto de habilidades sociales y cualidades personales, que permiten desarrollar la iniciativa propia, la creatividad, la asunción de riesgos, ayuda al desarrollo de actitudes de cooperación y trabajo en equipo, da la capacidad para planificar, dirigir equipos, tomar decisiones y contraer responsabilidades.

Las personas con espíritu emprendedor, tiene la idea de mejorar o innovar algún producto o servicio e incluso de crearlo, pues tiene la voluntad de tomar experiencias nuevas, la capacidad para experimentar con ideas propias y ajenas, reaccionar con intuición, apertura y flexibilidad.

### **2.1.1 CONCEPTO DE EMPRENDEDOR**

Diversos autores coinciden que el vocablo emprendedor se deriva de la palabra entrepreneur, que a su vez se origina del verbo francés entreprendre, que significa “encargarse de”.

Un emprendedor es aquella persona que se caracteriza principalmente por mostrar comportamientos innovadores y por el deseo de emplear estrategias de gestión prácticas.

Es aquel que, dentro de la cadena de personas que hacen posible avanzar y desarrollarse, es capaz de ver la oportunidad y hacerla realidad.

Un emprendedor debe tener una actitud optimista, pues le permite esforzarse de forma especial y obtener mejores resultados.

Se comparte el pensamiento de la Directora editorial de la revista Entrepreneur, Laura Suárez que dice “El optimismo es indispensable para vivir...Tiene que ver con la voluntad de no estancarse, de ver oportunidades donde otros ven problemas, creer que nunca es demasiado tarde para empezar.

Será por eso que nunca he conocido a un emprendedor pesimista. Quien se anima a abrir un negocio no sólo está convencido del potencial de su idea, también que no habrá obstáculo capaz de hacerlo desistir de sus sueños. Claro el empresario exitoso también mide muy bien los riesgos y toma decisiones inteligentes, pero la fe en el mañana es su fuego interno.”<sup>6</sup>

Por lo tanto se puede decir que un emprendedor es la persona capaz de identificar oportunidades y posee las habilidades para desarrollar un nuevo concepto de negocio y también controla los problemas con los recursos a su alcance de forma eficiente.

## **2.1.2 CARACTERÍSTICAS**

Son muchas las características que se les atribuyen a las personas que toman la decisión de emprender un negocio y que le ayudan a obtener el éxito, a continuación se mencionan algunas de ellas:

- Motivación
- Agilidad mental
- Capacidad para comunicarse
- Satisfacción personal
- Capaz de asumir riesgos
- Iniciativa personal
- Liderazgo
- Capacidad para alcanzar metas
- Tolerancia al cambio
- Perseverancia
- Creativo
- Capacidad para solucionar problemas

- Autoconfianza
- Responsabilidad
- Compromiso
- Tolerancia a la incertidumbre

### 2.1.3 TIPOS DE EMPRENDEDOR

De acuerdo a los tipos de personalidades se dan se obtiene la siguiente clasificación de emprendedores:

- **Emprendedor imitador.** Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.
- **Emprendedor constructor.** Estos emprendedores son los máximos jugadores en el juego de los negocios; siempre están buscando estar dos o tres pasos delante de la competencia.
- **Emprendedor oportunista.** El Oportunista corresponde a la parte especulativa del emprendedor interno que todos tenemos. Es esa parte de nuestros seres que quiere estar en el momento y lugar.
- **Emprendedor innovador.** Generalmente emprendedor innovador está trabajando en un invento, receta, concepto, sistema o producto que pueden ser la base de uno o varios negocios. El reto del Innovador es enfocarse en las realidades del negocio y en las posibilidades verdaderas del producto.

### 2.1.4 EMPRENDER CON ÉXITO

Para poder emprender con éxito es importante analizar los siguientes factores:

- Identificar gustos y preferencias. Esta más probable que se llegue al éxito si se trabaja en algo que nos agrada.
- Identificar qué es lo que se quiere hacer y que metas se quieren alcanzar.
- Eliminar los obstáculos para emprender. Como los económicos, psicológicos (miedos), culturales.

- Desarrollar un buen plan de negocios. Es de suma importancia realizar una planeación para identificar los caminos que guiaran hacia el logro de los objetivos.
- Finalmente, se debe llevar a cabo lo planeado, es decir, trasportar la idea a la realidad.

## **2.2 EMPRESA**

Actualmente se puede observar que son más las personas que tienen la iniciativa para emprender su propio negocio. Esto se lleva a cabo de una manera formal o informal, entendemos por formal aquella situación en donde se estudia y analiza el proyecto que se quiere llevar a cabo, las ventajas y desventajas que este pudiera propiciar, para la cual se requiere asesoría y apoyo de administradores, contadores y todos aquellos conocedores sobre la materia. Por otro lado, emprender de manera informal es simplemente invertir y poner en marcha el negocio sin tener un pronóstico previo. La gran diferencia de iniciar un negocio de una forma u otra se ve reflejada a la hora de asignar todos los recursos, cuando se presentan problemas, ya que si lo hacemos formalmente podremos trazar cursos alternativos de acción frente a una situación difícil, conociendo lo que se puede arriesgar y a su vez lo que se puede recuperar o ganar.

Se hace mención de lo anterior, pues para estar al frente de una empresa, se requiere de espíritu emprendedor pero también de un soporte, el cual nos va a dar la planeación y análisis de la situación antes de arrancar con un proyecto.

Una empresa no nace de la nada y por lo mismo, debemos tener la habilidad para mantenerla y hacerla crecer, además que es un factor de suma importancia para la economía del país así como para los habitantes del mismo pues ellos recibirán los servicios o bienes que la empresa genere. Así que se observa que una organización o empresa no sólo dará beneficios a sus integrantes sino también a la sociedad y por ende a su país.

## 2.2.1 CONCEPTO

“Entendemos por empresa una organización de medios materiales y humanos dirigida a la elaboración de productos (bienes o servicios) con cuya comercialización pretende obtener un beneficio económico”.<sup>7</sup> Esta definición es una de las más acertadas para comprender lo que es una empresa, sin embargo con el fin de construir un concepto propio, se analizarán otras definiciones aportadas por reconocidos autores.

- “Es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales, y que se integra por recursos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos”. A. Fernández<sup>8</sup>
- “Unidad capaz de transformar un conjunto de insumos (materia prima, fuerza de trabajo, dinero, tecnología), en conjunto de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de individuos o de otras personas”. T. Naylor<sup>9</sup>
- “Una persona moral, sujeta de derechos y obligaciones con una personalidad distinta a la de los individuos que la componen”. A. Cervantes<sup>10</sup>
- “Un organismo social en el que el trabajo, el capital y dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”. V. Guzmán<sup>11</sup>

Por lo anterior, se puede observar que una empresa no solo se ve involucrada con aspectos administrativos, sino también con aspectos jurídicos, sociales y económicos, pues como se comentaba al inicio de este capítulo, una empresa tiene un gran compromiso consigo misma y a su vez con la sociedad que la rodea.

Entonces, se puede decir que una empresa es un organismo social, que tiene como finalidad satisfacer las necesidades para el consumo humano, y al

mismo tiempo busca alcanzar objetivos y fines lucrativos mediante la correcta administración de todos sus recursos a si como trabajar respetando su medio ambiente, políticas legales que la regulen y a las personas que integren la sociedad que la rodean.

## **2.2.2 CARACTERÍSTICAS**

En base al concepto que se ha formado de empresa, se obtiene la pauta para determinar cuáles son las características primordiales de ésta.

Una empresa debe cumplir con un marco legal, ya que se ve regulada por políticas y normas que establece la Federación, en las cuales se determinan sus derechos y obligaciones con las cuales debe de cumplir.

Otra de sus características es que es una entidad económica, pues tiene fines lucrativos debido a que mediante el bien o servicio al que se dedique, su objetivo principal es obtener ganancias monetarias.

Es una entidad social, tiene un compromiso con ella misma y con la sociedad, ya que el bien o servicio que haga será destinado a las personas que integran el entorno social, así como sus actos repercutirán en quienes estén a cargo de la organización, debido a que buscan mantener y hacer crecer la empresa.

Una más de sus características es que ejerce una acción mercantil pues obtiene insumos o materia prima para transformarlos en el bien o servicio que comercializará.

## **2.2.3 CLASIFICACIÓN**

Para clasificar las empresas existen diversos criterios como el tamaño, la actividad económica, según la constitución patrimonial, al país que pertenecen y según su ámbito de actuación.

## ➤ TAMAÑO DE LA EMPRESA

Actualmente existen cuatro tipos de empresas, de acuerdo al tamaño: micro, pequeñas, medianas y grandes, se van asignando de acuerdo al número de empleados con los que cuentan.

### ▪ CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO A LOS PARÁMETROS ESTABLECIDOS POR LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA

Sector	Tamaño de la empresa	Número de empleados
<b>Industria</b>	Micro	1-30
	Pequeña	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500
<b>Comercio</b>	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Mediana	21-100
	Grande	Más de 100
<b>Servicios</b>	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

## ➤ ACTIVIDAD ECONÓMICA

Se refiere a la actividad o rama económica en la que opera una empresa, independientemente del tamaño de esta.

### ▪ TIPOS DE GIRO DE ACUERDO A LA CLASIFICACIÓN QUE HACE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA

<b>Industrial</b>	• Se dedica a la producción ya sea manufacturera o de transformación, ofrece un producto final o intermedio a otras empresas.
<b>Comercial</b>	• Se dedica a la compra-venta de un producto determinado. (Mayoristas, minoristas y comisionistas)
<b>Servicios</b>	• La empresa ofrece un producto intangible al consumidor.

## ➤ CONSTITUCIÓN PATRIMONIAL

Este criterio se basa en el origen de las aportaciones del capital y del carácter de quienes dirijan sus actividades.

▪ **CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU CONTITUCIÓN PATRIMONIAL DE ACUERDO CON RODRÍGUEZ VALENCIA<sup>12</sup>**

P Ú B L I C A S	Son empresas que pertenecen al estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Están constituidas por capital pública perteneciente a la nación.	Desconcentradas	Aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas y que son capaces de manejar su autonomía y presupuesto.
		Descentralizadas	Aquellas que desarrollan actividades que competen al estado y son de interés general, pero están dotadas de personalidad y régimen jurídico propios.
P R I V A D A S	Aquellas que están constituidas por capital de particulares, administradas por sus propietarios.	Lucrativas	Estas empresas son individuales, cuando están dirigidas por un solo propietario o sociedades, es decir, cuando pertenecen a varios socios y persiguen obtención de utilidades.
		No lucrativas	Aquellas que están orientadas a satisfacer necesidades materiales o físicas de sus integrantes, persiguiendo resultados sociales y no ganancias económicas.

## ➤ AL PAÍS QUE PERTENECEN

Esto de acuerdo al país que perteneces y se clasifican en nacionales y extranjeras.

- **Empresas nacionales.** Aquellas que se crean y operan en territorio nacional.
- **Empresas extranjeras.** Aquellas empresas de otros países que residen en territorio nacional. Esto implica la penetración de capital extranjero en las empresas nacionales.

## ➤ ÁMBITO DE ACTUACIÓN

Este criterio se basa en el ámbito en el que operan las empresas, el cual puede ser local, regional, nacional y multinacional.

### ▪ CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN AL ÁMBITO EN EL QUE OPERAN

---

<b>Ámbito local</b>	Es la operación que tiene la empresa en su localidad.
---------------------	---

<b>Ámbito regional</b>	Es el funcionamiento que tiene una empresa abarcando una región, medianas empresas.
------------------------	---

<b>Ámbito nacional</b>	El ámbito de actuación de la empresa se extiende por el país.
------------------------	---

<b>Ámbito multinacional</b>	Su ámbito de actuación va más allá de las fronteras nacionales y se extiende por otros países.
-----------------------------	--

## 2.2.4 VALORES INSTITUCIONALES

Los valores son aquellos que dan los motivos o fundamentos del por qué existe una empresa, son los que la guiarán y orientarán para dirigirla de una forma ética y en beneficio de ella y de su entorno, estos valores son de tipo económico, social y técnicos.

### - **Económicos**

Son los valores referidos a los beneficios monetarios, estos buscan obtener utilidades para que se les retribuya a los accionistas e inversionistas de la organización.

### - **Sociales**

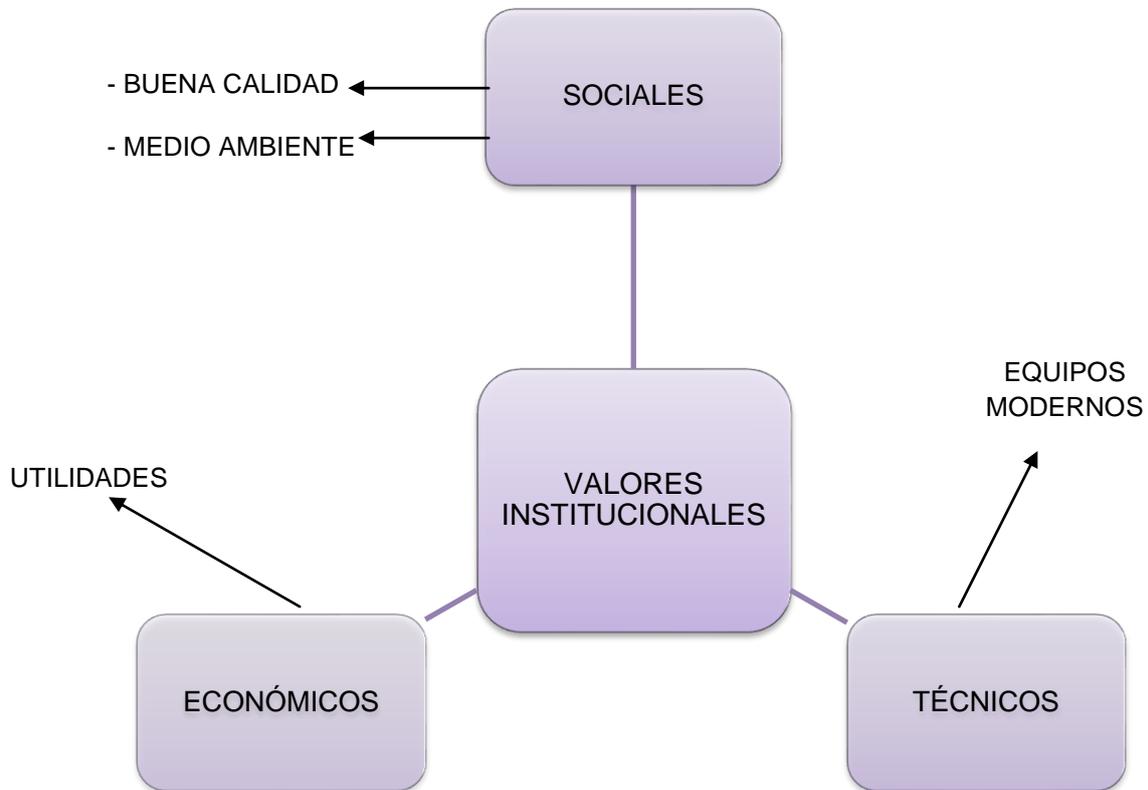
Estos expresan la preocupación por la sociedad y el beneficio que se le dará a ésta. Por ejemplo, ofrecer un producto o servicio de buena calidad que logre satisfacer las necesidades de los consumidores, el compromiso y responsabilidad de la empresa con el medio ambiente, generar empleos, entre otros.

### - **Técnicos**

Estos son los que dan conocer la importancia que la empresa tiene hacia la optimización de la tecnología, al hecho de hacer uso de equipos modernos, estar actualizados en cuestiones técnicas, con el fin de ser eficiente en el logro de los objetivos.

Por lo tanto, se puede decir que los valores de la empresa son la esencia de la organización por lo cual se deben tener presentes en todo momento para que a lo largo del tiempo se note su aplicación.

## ▪ TIPOS DE VALORES INSTITUCIONALES



## 2.3 ¿QUÉ ES UNA PYME?

Una pequeña o mediana empresa, está definida por diversos aspectos por ejemplo si ésta es una empresa de servicios, industrial o comercial, por el número de empleados.

“La pequeña empresa es aquella que posee el diseño en plena libertad, dirigida autónomamente y que no es dominante en la rama en la que opera”.  
Small Business Administration

Las Pymes tienen ciertos rasgos característicos entre los cuales están:

- Un capital social repartido entre unos cuantos socios
- Una autonomía real de dirección y financiamiento
- Un nivel de desarrollo dimensional

También existen otras características que se identifican a las pequeñas y las medianas empresas, no obstante, hay excepciones, pues no se puede determinar que todas operen igual y que por lo tanto cumplan con todas las características aquí mencionadas:

- Su capital es pequeño o limitado, y además es aportado por el propietario.
- Ya que se trata de un número reducido de empleados, la comunicación propietario-empleado es fluida, debido a que existe una relación directa.
- Pertenecen a un mercado reducido, pues sus operaciones son pequeñas y por ende, estas actividades no repercuten de forma importante en el mercado al que pertenecen.
- Por lo general su mercado será local o regional, es decir, su mercado es limitado.
- El propietario coopera personalmente con la producción y supervisión, y cuenta con el apoyo de un número reducido de jefes.

### **2.3.1 IMPORTANCIA**

Las pequeñas y medianas empresas son muy importantes ya que de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 99% son pymes y generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB).<sup>13</sup>

El hecho de ocupar el mayor porcentaje de empresas permite deducir que son parte de las principales fuentes de trabajo en el país, y sí es así, pues generan el 72% de fuentes de empleo en el país. Las pymes contribuyen con siete de cada diez empleos formales que se generan el país.<sup>14</sup>

Las pymes son importantes porque son un motor de desarrollo para el país, además absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos, se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.

Por otro lado, el emprender una Pyme permite y da la facilidad para llevar a cabo una independencia económica.

Ofrecen nuevos productos e ideas, innovaciones, es decir, dan la oportunidad de experimentar y exteriorizar los conceptos y proyectos que se tengan en mente referente a un producto o servicio.

### **2.3.2 FACTORES DE ÉXITO DE UNA PYME**

Las pymes deben estar preparadas para afrontar cualquier circunstancia, tener una amplia base de conocimientos y estar organizadas en sus diferentes áreas, pues esos son aspectos clave para su éxito.

El éxito también dependerá del empresario pues no debe olvidar que los recursos son muy importantes, pero que lo son más las personas, el grado de motivación que tengan para realizar su trabajo será decisivo para conseguir el éxito en su compañía.

## ➤ DIEZ FACTORES DE ÉXITO<sup>15</sup>

1.	Mantener el interés en la gente y evaluar las relaciones humanas	Interesarse en ellas significa conocer algo de ellas. Lo que necesitan, quieren o desean.
2.	Tener iniciativa	La iniciativa es una fuerza motriz detrás de las pequeñas empresas.
3.	Creatividad e ingenio	El compromiso, la mística, la inventiva y el espíritu emprendedor del empresario conducen al logro de los objetivos personales y de la empresa.
4.	Alta energía	Es una característica coadyuvante para mantener tanto el interés propio como el esfuerzo necesario para promover el éxito de la empresa.
5.	Perseverancia	Es esencial en los tiempos exigentes y difíciles; de hecho, es la que determina si la empresa va a sobrevivir.
6.	Determinación	Es la voluntad que mantiene a la empresa en la ruta adecuada. Ya que otorga dirección a la empresa.
7.	Confianza en uno mismo	Nace del amor propio y de la firme convicción para hacer las cosas y sentirse complacido con ellas.
8.	Previsión	Ayuda a que la empresa sobreviva en los mercados y tiempos competitivos y cambiantes.
9.	Disposición	Es necesaria para correr riesgos calculados pues permite al dueño de la empresa moverse hacia adelante y capitalizar nuevas oportunidades.
10.	Orientación hacia una economía de utilidades	La utilidad sólo es una pequeña porción del ingreso de una organización. Contrario a lo que muchos suponen, esperar una utilidad no es pecado, es parte importante en la conformación de las empresas; el secreto aquí es la adecuada combinación de los recursos.

# **CAPÍTULO 3**

## **PLAN DE NEGOCIOS**

### **3.1 ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIOS?**

A veces se toma la decisión de emprender y forjar un negocio propio, ya sea por incrementar nuestros ingresos, por manejar nuestro tiempo de la manera más conveniente, por formar un patrimonio propio o simplemente por ser independiente.

Para ello no solo se necesita tener la idea del nuevo negocio y ponerlo en marcha con un aspecto informal, sino que es muy importante dedicarle tiempo a la tarea de esquematizar un plan de negocios, ya que este es una descripción en la cual se detalla paso a paso la forma en que la empresa que se tiene en mente se llevará a la realidad, en otras palabras, el plan de negocios es como una guía para el empresario, en donde se harán las evaluaciones necesarias para que la empresa pueda responder ante los desafíos que el mercado le ponga.

De acuerdo a la definición de Rafael Alcaraz un plan de negocios “es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación, para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos. Así mismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor”.<sup>16</sup>

Otra definición es la de Antonio Borello en donde menciona que “el plan de negocios es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”.<sup>17</sup>

Con ayuda de ambas definiciones se puede decir que el plan de negocios es un documento que contiene la planeación sistemática para llevar a cabo un negocio, esto es con el fin de evaluar la información obtenida y determinar los caminos para lograr los objetivos y así poder tomar una decisión de acción, es decir, conocer si es viable ejecutar el negocio o no.

## **3.2 ¿PARA QUÉ SIRVE?**

Esta gran herramienta servirá para entender todas las implicaciones de crear una empresa, ayuda a transformar las ideas en realidad mediante un plan estructurado. Además sirve para analizar diferentes puntos como:

- Evaluar si una idea puede funcionar y por qué.
- Identificar sus fortalezas, pero también sus debilidades.
- Saber que recursos se van a necesitar.
- Determinar el potencial de una oportunidad de negocios en el mercado y aterrizarla para presentarla de forma clara y atractiva ante terceros.
- Entender que equipo se requiere para echar a andar el proyecto.
- Conocer que riesgos pueden afectar la oportunidad de negocios y con qué mecanismos disminuirlos.
- Diseñar planes de corto, mediano y largo plazo.
- Conseguir financiamiento

Por otro lado sirve para responder:

- ¿Qué tipo de empresa es?
- ¿Cuál y dónde está el mercado para el producto o servicio?
- ¿Cómo se dará a conocer el producto o servicio?
- ¿Quiénes son mis clientes y mis competidores?
- ¿Cuánto costará la empresa y dónde se obtendrá el dinero?
- ¿Qué utilidades se desean obtener?

Y sin lugar a dudas la utilidad más importante es que sirve para que los emprendedores ordenen y planifiquen su negocio disminuyendo la incertidumbre y

responderse a sí mismos algunas interrogantes que son de suma importancia para el desarrollo del negocio.

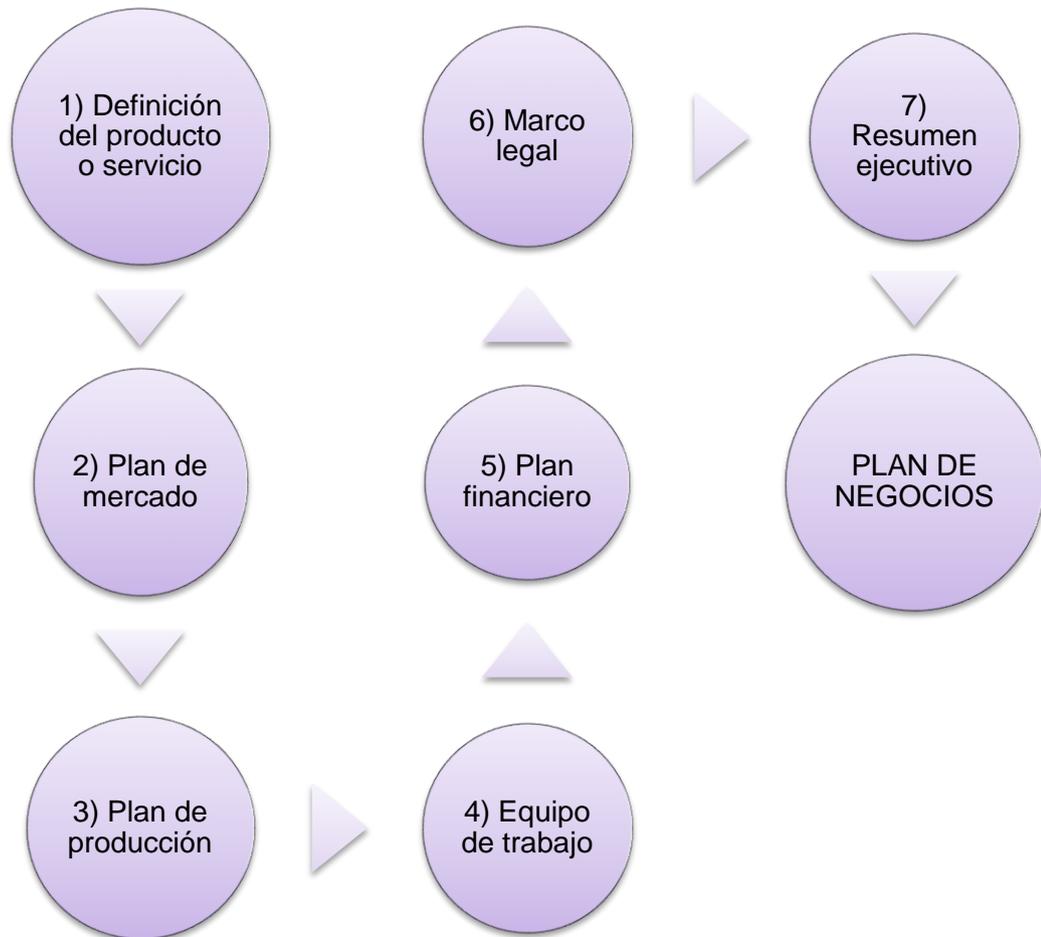
### 3.3 CARACTERÍSTICAS

Los inversionistas son personas que conocen el mundo empresarial, que analizan muchas oportunidades de negocios antes de tomar una decisión de inversión y que disponen de poco tiempo debido a sus múltiples ocupaciones. Por estas razones un plan debe ser:

- **Efectivo.** Pues debe contener todo lo que un inversionista necesita saber antes de financiar una empresa.
- **Organizado.** Con una estructura clara y sencilla.
- **Comprensible.** Escrito de forma clara y directa, utilizando términos precisos, así como gráficas llamativas y fáciles de entender.
- **Breve.** Pues debe contener solo la información estrictamente esencial.
- **Buena presentación.** Debe estar bien presentado, con la letra de un tamaño mínimo de 11 puntos, un interlineado de 1.5 y márgenes de 2.5 cm.

## 3.4 ESTRUCTURA

- **ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS**



### 3.4.1 DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

- **IDEA DE NEGOCIO**

El primer paso para realizar un plan de negocios es definir cuál es el servicio o producto que se va a vender.

El objetivo de una nueva empresa es satisfacer una necesidad existente en el mercado, el plan debe iniciar con la identificación de esta necesidad y con la propuesta de una solución.

Una vez que se generen ideas o propuestas sobre el producto o servicio, es necesario evaluar y seleccionar la mejor de ellas.

Esta idea de negocio debe cumplir con cuatro características para que pueda ser considerada como punto de partida del plan de negocios:

- **Debe ofrecer un beneficio para el cliente.** El éxito en el mercado es el resultado de satisfacer clientes, no tanto de lanzar productos asombrosos. Los clientes compran un bien porque quieren satisfacer una necesidad o resolver un problema, por esa razón se debe establecer con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma lo va a conseguir.
- **Debe tener un mercado.** Una idea de negocio sólo adquiere valor económico real si la gente quiere y puede comprar el producto o servicio. De tal forma que se deben identificar los clientes objetivo.
- **Debe ganar dinero.** Para tener éxito se debe mostrar claramente cómo generará ingresos y en qué cantidad.
- **Debe estar en capacidad de ser protegida.** Una idea innovadora por sí sola no puede ser protegida, pero puede conducir a diseños, invenciones u otros, que pueden ser protegidos mediante regímenes legales específicos (marcas, patentes, diseños industriales), que garanticen que los socios van a poder explotarla comercialmente y que generen barreras que impidan la entrada de la competencia.

## ➤ **JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Ya que se ha seleccionado la idea de negocio, lo siguiente es justificar la importancia de la misma, especificar la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema concreto que resuelve. Debe presentar los suficientes argumentos que señalen:

- El problema y su solución

- El aporte en términos de innovación.
- Hasta qué punto la solución ofrece al cliente una utilidad única.
- Si se puede proteger la propiedad industrial a través de una marca, patente u otro.
- La evolución del producto y su estado actual.

### ➤ **NOMBRE DE LA EMPRESA**

El nombre de la empresa resulta ser uno de los aspectos importantes que caracterizará al nuevo negocio, este será el reflejo su imagen y lo distinguirá de otros.

El nombre de la empresa puede ser descriptivo, es decir que refleje el giro de la empresa, debe ser original ya que por ley se establece que no se puede usar un nombre que ya exista en el mercado, si se elige un nombre llamativo y fácil de recordar se tiene mayor oportunidad de estar bien identificado, y facilita su aceptación y memorización, por otra parte, debe ser significativo, es decir, que pueda asociarse con cosas o significados positivos, y debe ser agradable, que no implique dobles sentidos o términos vulgares pues se está expuesto al rechazo.

### ➤ **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

#### - **GIRO DE LA EMPRESA**

En esta parte se especificará la ocupación principal de la empresa, a lo que se dedicará.

#### - **UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA**

La ubicación es crucial para el desarrollo de la empresa pues de esto depende también su éxito, permite determinar el medio ambiente cercano a ésta.

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno.

## ➤ MISIÓN Y VISIÓN

La misión es el propósito o razón de existir de una organización, ésta puede responder a preguntas básicas como ¿cuál es el ramo de actividad?, ¿quiénes somos? y ¿a qué nos dedicamos? En ella puede describirse a la empresa en términos de necesidades de los clientes a quienes se pretende satisfacer, los productos o servicios que se ofrecen y los mercados que se persiguen es ese momento se tiene previsto seguir en el futuro.

Y la visión es expresa las aspiraciones y los valores fundamentales de la empresa, debe ser motivadora para todos los integrantes de la empresa, clara y entendible, alcanzable, realista y alineada con la misión y los valores de la empresa.

## ➤ OBJETIVOS

Los objetivos son los compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo que se propone la empresa a cumplir, estos mismos están conformados a su vez por una serie de metas, es decir, la sumatoria de todas las metas nos darán como resultado el objetivo.

Se habla de objetivo general cuando se establece para toda la empresa, y de objetivo específico cuando son para cada área funcional de la misma empresa.

Los objetivos deben tener ciertas características como el ser alcanzables en el plazo fijado, proporcionar líneas de acción específicas, ser cuantificables, claros y entendibles.

De acuerdo el tiempo en que se pueden cumplir los objetivos, éstos se clasifican en:

- Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año)
- Objetivos a mediano plazo (1 año a 5 años)
- Objetivos a largo plazo (5 años a 10 años)

### **3.4.2 PLAN DE MERCADO**

El mercado es el proceso mediante el cual una empresa hace que sus clientes se interesen en los servicios o productos que vende. Este proceso implica investigar, promocionar, distribuir, vender, entre otras actividades, esto se hace en base a las preferencias del consumidor.

Es importante realizar un plan de mercado pues si una empresa quiere crecer, debe ponerse en el lugar del futuro cliente y adoptar su forma de pensar, de sentir y de ver el mundo, resulta importante también porque permite contemplar variables incontrolables del mercado que puedan cambiar el entorno comercial de un momento a otro, pocas palabras esta planeación permite a la empresa conocer mejor al cliente y a su entorno comercial.

#### **➤ INVESTIGACIÓN DEL MERCADO**

La investigación del mercado arrojará la información que dará la pauta para lograr la satisfacción del cliente a través del conocimiento de sus necesidades.

De manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, se debe buscar cuántos clientes posibles puede tenerla empresa, dónde están y quiénes son, conociendo su edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, entre otros.

#### **- TAMAÑO DEL MERCADO**

Para medir el tamaño del mercado se puede buscar información en publicaciones comerciales o en archivos institucionales, pero si el producto o servicio es nuevo, se deben obtener cifras a través de análisis personales mediante la implementación de cuestionarios o entrevistas.

A la hora de valorar el tamaño de un mercado conviene usar valores aproximados, pues el mercadeo no es una ciencia exacta, por lo cual se recomienda lo siguiente:

- Comenzar con una base firme para luego hacer supuestos.
- Seguir un esquema lógico.
- Compara fuentes.

- Evaluar la credibilidad de los cálculos.

- **CONSUMO**

“Es la identificación del número de clientes potenciales, así como un estimado del consumo que harían del producto o servicio que la empresa ofrece a partir de sus hábitos de compra”.<sup>18</sup>

- **COMPETENCIA**

Al reconocer a los principales competidores, se debe averiguar quiénes son sus proveedores, qué tan grande es su segmento del mercado y cuáles son sus puntos fuertes y débiles

Es importante que la empresa detecte a sus principales competidores para que así se tenga una idea más clara de cuáles serán las acciones a seguir en cuanto a marketing con el fin de posicionarse en el mercado, es decir, identificar las áreas geográficas que cubren los competidores, así como la principal ventaja que le ha permitido ganar mercado para que la empresa con mayor facilidad determine sus estrategias de posicionamiento.

## ➤ **ESTUDIO DE MERCADO**

Mediante el estudio de mercado se recopila y analiza la información que se obtiene acerca del mercado en el cual la empresa pretende ofrecer sus productos o servicios. Esto es con la finalidad de conocer que es lo que quiere y piensa el cliente respecto a las características del producto o servicio.

Este estudio de mercado se logra a partir de los siguientes pasos:

- **Encuesta tipo.** Debe estar muy bien planeada y redactada, debe tener preguntas claras y concretas que sólo proporcionen la información que se quiere conocer.
- **Aplicación de la encuesta.** Se debe aplicar de forma correcta para que la información sea veraz y útil para los fines necesarios.
- **Análisis de resultados.** Después de haber aplicado la encuesta, se debe tabular y organizar la información que se obtuvo.

- **Conclusiones.** Se refiere a la interpretación de la información, para que la empresa obtenga una idea de las posibles ventas, el proceso de comercialización y la mezcla de marketing más apropiada.

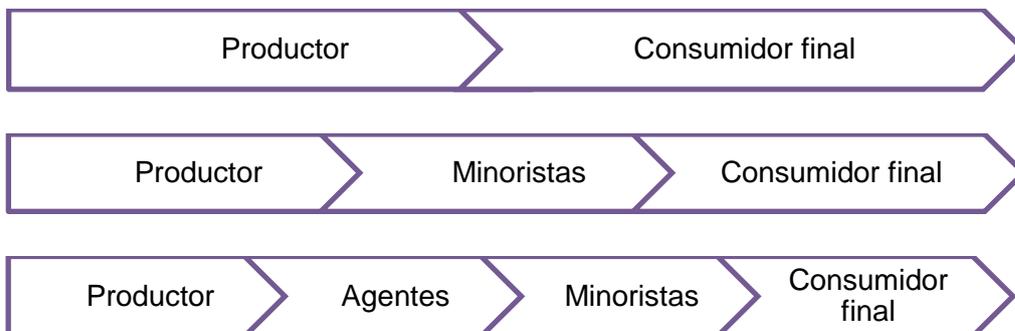
## ➤ **DISTRIBUCIÓN**

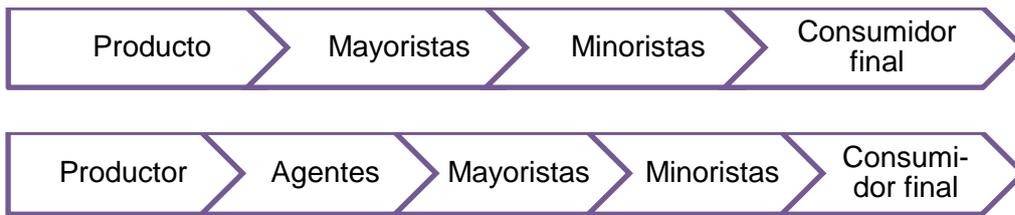
Es importante establecer cómo se va hacer llegar el producto al mercado, se deben elegir los canales de distribución, que son los medios o las rutas por las cuales se desplazarán los productos desde el lugar donde se fabriquen hasta el lugar donde se consumirán.

Existen diferentes factores que determinan la elección de los canales de distribución:

- **Mercado.** Cuando los clientes en el mercado son muy concentrados, se puede usar un canal de distribución corto, cuando están dispersos, se usan canales más extensos.
- **Eslabones de cadena.** Se refiere al número de intermediarios requeridos para llevar el producto desde el fabricante hasta el consumidor.
- **Producto.** Cuando las características físicas del producto lo requieren, se deben utilizar canales de distribución cortos, que eviten los inventarios elevados entre fabricante y consumidor.
- **Medio ambiente.** Las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas obligan a seleccionar ciertos canales de distribución.

### ▪ **TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN**





## ➤ PRECIO

El precio es la cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio. La estrategia de fijación de precios depende de dos aspectos fundamentales, el primero es si se desea penetrar en un mercado de forma rápida con precios bajos o, el segundo es si se desea conseguir máximas ganancias desde el comienzo, referido a esto se muestran las siguientes ideas:

- Precios altos producen márgenes de utilidad más altos.
- La estrategia de precios bajos suele exigir fuertes inversiones iniciales y conviene sólo en casos cuando hay altos costos fijos y se necesitan muchos clientes, o cuando las barreras de entrada a un mercado son bajas y abunda la competencia.
- Siempre que resulte posible, los inversionistas se inclinan por las estrategias de ganancias máximas y reservan la opción de adoptar táctica más agresiva cuando sea conveniente.

Dentro del precio se debe considerar el porcentaje de ganancia que se desea percibir, los costos variables (materia prima por unidad de producto, costos de fabricación, etc.), los costos fijos (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa).

También es importante definir las políticas de precios, estas son aquellas que establecen las condiciones para otorgar descuentos por pronto pago, descuentos por volumen, comisiones a vendedores, entre otros.

## ➤ PROMOCIÓN

La promoción es la manera de dar a conocer la naturaleza de un producto o servicio, su utilidad, sus ventajas y sus beneficios ante los clientes potenciales.

Existen varias formas de transmitir esta información:

- **Publicidad.** Que consta de periódicos, revistas, publicaciones especializadas, radio, televisión y cine. Tiene el objetivo de impactar en el cliente para que consuma el producto y de la misma forma incrementen las ventas.
- **Promoción de ventas.** Esto permite que el cliente reconozca e identifique el producto o servicio en el mercado a través de muestras gratis, ofertas de introducción, obsequios por la compra del producto, entre otras.
- **Marca.** Es un nombre, símbolo, diseño o la combinación de todos estos elementos que se le dan al producto o servicio para que lo caracterice y lo distinga de los demás pertenecientes a la competencia. Dentro de la marca se maneja el eslogan que es la frase que representa al producto o a la empresa y el logotipo que es la imagen, figura o símbolo único que representativo de los mismos.
- **Etiqueta.** Son las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Las etiquetas no sólo son exigidas por ley, sino que son importantes en cuanto a imagen para el consumidor.
- **Empaque.** Recipiente que puede ser de diversos materiales y que es utilizado para contener un producto y protegerlo, y también como medio publicitario del mismo. Algunos productos requieren de más de un empaque.

## ➤ PLAN DE VENTAS

El plan de ventas es una herramienta que sirve para lograr el gran reto que implica vender el producto o servicio de una empresa. Es importante establecer

metas para que la fuerza de ventas tenga presente cuales son los objetivos y los plazos en que estos deben de lograrse.

▪ **GUÍA PARA HACER UN PLAN DE VENTAS<sup>19</sup>**

**1. CONOCE TU PRODUCTO**

**A. Aplica un análisis FODA**

- Fortalezas. Las mejores características del producto o servicio.
- Oportunidades. situaciones del exterior que favorecen la venta.
- Debilidades. Desventajas del producto o servicio frente a su competencia
- Amenazas. Factores que dificultan la venta.

**B. Prueba el producto o servicio y señala:**

- Características. Exalta las mejores, procura no mencionar aquellas que sean poco favorecedoras y evitar falsear información.
- Ventajas. Ejemplifica con situaciones el desempeño de tu producto o servicio, así, las ventajas cobrarán mayor impacto que si sólo las enumeras.
- Beneficios. Un cliente quiere saber cuánto ganará si elige tu oferta; por lo tanto, maneja cifras sobre ahorros e incrementos que lo favorezcan.
- Valor de diferenciación con la competencia. Aquí está permitido que te compares con tus competidores, lo que no se vale es hablar mal de ellos.

**C. Calcula el equilibrio de venta de los productos**

- El producto o servicio se vende sólo o requiere de labor de ventas.
- El producto o servicio genera comisiones bajas o altas a la fuerza de ventas.
- Periodo de venta del producto o servicio.
- Costo de venta del producto o servicio.

## 2. CONOCE TU MERCADO

**Perfil del cliente.** Lo primero que debes conseguir, es conocer a detalle a tu público meta y tus clientes potenciales. para ello responde a la siguientes preguntas.

¿Qué compra?

¿Dónde lo compra?

¿Por qué y para qué lo compra?

¿Cómo lo utiliza?

¿Cada cuánto lo compra?

¿Quién influye en su decisión de compra?

**Perfil del sector al que pertenece tu producto o servicio.** Busca información en :

Base de datos

Cámaras del sector

Publicaciones y revistas especializadas

Ferias y exposiciones

**Identifica a tus competidores.** Esto te ayudará a tu ventaja única de compra". Investiga:

Oferta

Precio

Estrategias de venta

Canales de comercialización

### 3. CONOCE A TU FUERZA DE VENTAS

#### **A. Habilidades.** Un vendedor:

- Domina la persuasión.
- Escucha con detenimiento para detectar necesidades .
- Profundiza en los problemas del cliente.
- Maneja diferentes tipos de objeciones (escepticismo, confusión, desventaja)

#### **B. Actitudes.** La actitud de un vendedor tiene que ser:

- Positiva
- Proactiva
- Honesta
- Con alto sentido de servicio al cliente

#### **C. Aptitudes.** Lo ideal es que combinen el conocimiento del producto o servicio con habilidades de venta. Para ello deberás:

- Capacitar
- Promover

## 4. MÉTRICAS

Toma el control de tu negocio, midiendo tus ventas a lo largo del año, sólo así sabrás si tienes ganancias o pérdidas, quiénes son tus mejores vendedores y cuántos clientes has ganado o perdido.

- **Conoce la industria.** Así calcularás cuánto podrás vender en periodos determinados.
- **Traza objetivos de venta por vendedor.** Divide el volumen de ventas entre el número de vendedores de la fuerza de ventas.
- **Mide los resultados.** Preferentemente cada , mes y trimestre.

Entonces se puede decir que es conveniente dedicarle tiempo al análisis de cada aspecto que se involucra con el plan de mercado: producto, clientes, competencia, mercado, precio, fuerza de ventas, pues de una buena conjugación de todos estos factores se obtendrán los resultados esperados.

### 3.4.3 PLAN DE PRODUCCIÓN

La producción es aquella que se realiza al transformar insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos que satisfagan las necesidades de los consumidores. El proceso final de un proceso de producción es el producto, el cual puede ser un bien o servicio.

Los bienes se clasifican en dos tipos:

- **Bienes industriales.** Son los productos que se utilizan para producir otros bienes.
- **Bienes de consumo.** Son los productos que usan los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales, dentro de estos encontramos los bienes duraderos y perecederos.

Los servicios se clasifican de la siguiente forma.

- **Servicios comerciales.** Como la reparación y mantenimiento de maquinaria.
- **Servicios profesionales.** Como la atención médica, educación, entre otras.

#### ➤ **ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO**

Es importante aclarar en el plan de negocios el diseño y las características que tiene el producto o servicio que se va a ofrecer por ejemplo la practicidad, confiabilidad y la calidad.

Por otra parte el diseño debe dar a conocer en qué consiste el producto o servicio, dar una descripción detallada y mencionar colores, dimensiones entre otras.

#### ➤ **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

En esta parte se establecerán, la serie de actividades que se llevarán a cabo para elaborar un producto o para prestar un servicio. Se hablará de los

recursos humanos, la maquinaria y materia prima indispensables para realizar el proceso.

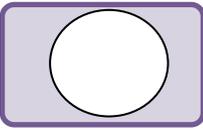
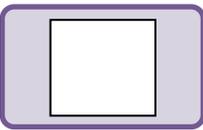
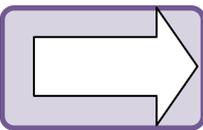
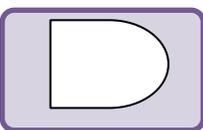
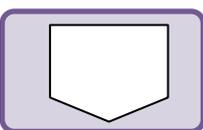
Este proceso, se puede realizar a partir de los siguientes pasos:

- Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
- Organizar las actividades de manera secuencial.
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad.

#### - DIAGRAMA DE FLUJO

Una herramienta útil para lograr la descripción del proceso es el diagrama de flujo, que es una representación gráfica de la secuencia de las operaciones a realizar.

#### ▪ SIMBOLOGÍA BÁSICA PARA UN DIAGRAMA DE FLUJO<sup>20</sup>

	<b>OPERACIÓN</b> •Cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico en un producto o algún componente del mismo.
	<b>INSPECCIÓN</b> •Cualquier comparación o verificación de características contra los estándares de calidad o cantidad establecidos.
	<b>TRANSPORTE</b> •Cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.
	<b>RETRASO</b> •Cualquier periodo en el que un componente del producto esté esperando para alguna operación, inspección o transporte.
	<b>ALMACENAMIENTO</b> •Mantener un producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta.

#### - **EQUIPO E INSTALACIONES**

Dentro del proceso productivo también se debe aclarar cuáles serán las herramientas, el equipo y las instalaciones necesarias para llevarlo a cabo la elaboración del producto o del servicio que va a ofrecer la empresa.

#### - **MATERIA PRIMA**

En cuanto a la materia prima, se debe mencionar cuáles serán los elementos, partes o sustancias de las que se compone el producto o en el caso de tratarse de un servicio se deben mencionar los insumos necesarios para la presentación del mismo.

A sí mismo, se identificará quiénes serán los encargados de proveernos de la materia prima.

#### - **MANO DE OBRA REQUERIDA**

La mano de obra la constituye las personas que forman parte del proceso de producción o de la prestación del servicio y que contribuyen a la transformación de la materia prima de un producto.

### **3.4.4 EQUIPO DE TRABAJO**

La puesta en marcha no es tarea fácil, razón por la cual uno de los aspectos más importantes de la creación de empresas es la conformación de un buen equipo de trabajo.

La conformación de un buen equipo de trabajo permite:

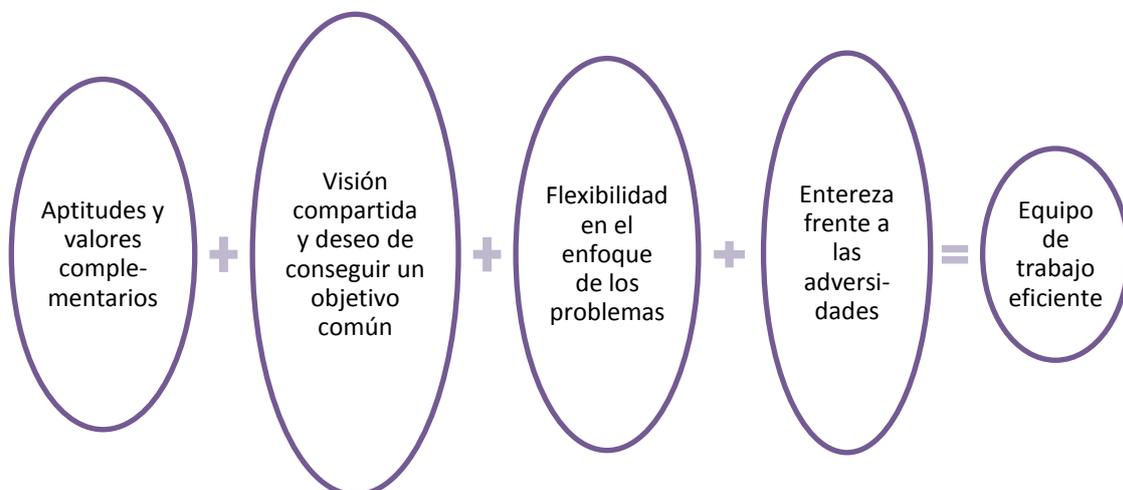
- Enfrentar las insospechadas tareas del día a día de una empresa.
- Mantener un funcionamiento ininterrumpido de las operaciones.
- Solucionar los problemas de forma creativa.
- Tomar decisiones basándose en puntos de vistas novedosos.
- Implementar puntos de control interno antes de enfrentar al mundo externo.
- Hacer una evaluación completa.
- Contar con una mayor capacidad de asimilar información.

- Promover sentimientos de solidaridad y de apoyo al empresario.

Para la conformación del equipo de trabajo obviamente se dispone de la organización (proceso administrativo), pues nos da la pauta para asignar el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

Se determinaran los objetivos de cada área de la empresa, las funciones específicas de cada puesto, la forma de reclutar el personal, seleccionarlo, contratarlo y finalmente inducirlo a su integración en la empresa. Después debe diseñarse el desarrollo que el personal podrá tener dentro de la empresa. A su vez, administrar los sueldos y salarios, y también valorar el desempeño de los empleados, así como cuidar que las relaciones sean buenas.

#### ▪ **CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO DE TRABAJO EFICIENTE**



#### ➤ **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Esta consta de los procesos operativos, es decir de las funciones, de la descripción de puestos, descripción del perfil del puesto, al final de realizar los

procedimientos anteriores se obtendrán automáticamente el organigrama de la empresa.

- **FORMATO PARA DEFINIR LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA<sup>21</sup>**

ÁREA	ACTIVIDADES	REQUISITOS ESPECIALES	PERIODICIDAD Y TIEMPO
GERENCIALES			
DE MARKETING			
DE PRODUCCIÓN			
DE FINANZAS			
DE APOYO			
OTRAS			

- **FORMATO PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS<sup>22</sup>**

NOMBRE DEL PUESTO	REQUISITOS DEL PUESTO	ACTIVIDADES	ESCALA JERÁRQUICA

➤ **FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO**

En los esquemas anteriores se deben colocar las funciones generales de cada puesto, es conveniente que el siguiente paso sea establecer ahora las funciones específicas.

Primero se deben establecer los objetivos que se quieren alcanzar con cada función general. Después se deben desarrollar las funciones específicas, es decir, las actividades que se harán para llevar a cabo la función general, el siguiente paso es describir los procesos de cada actividad, es decir cómo se

hace, qué tiempo se requiere, qué recursos se van a utilizar, qué resultado se pretende alcanzar. Finalmente se deben establecer los indicadores operativos y de calidad de cada actividad. Este paso se puede realizar cuando la empresa ya este funcionamiento, ya que habrá bases para medir el desempeño de cada actividad. Esta serie de pasos den como resultado el manual operativo por trabajador, y el conjunto de estos manuales conformaran el manual operativo de la empresa.

Se deben puntualizar también las políticas operativas, como los sistemas de comunicación, los procesos de resolución de conflictos, valores de la empresa, comportamientos esperados.

### ➤ **PERSONAL**

En esta parte del plan de negocios, se nota la aplicación de la integración (proceso administrativo), pues es en donde se darán los parámetros para reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar y desarrollar al personal.

#### - **RECLUTAMIENTO**

Se debe plantear el proceso formal que se llevará a cabo para reclutar al personal, de acuerdo a los perfiles necesarios para cada puesto. En este proceso se debe tomar en cuenta el tiempo y los costos que se requieran para tal efecto.

#### - **SELECCIÓN**

A continuación se mencionarán los aspectos primordiales que se deben tomar en cuenta para tener la selección más acertada sobre el personal que se requiere para la empresa:

- Solicitud de empleo
- Entrevista
- Exámenes psicométricos, físicos, de conocimientos
- Investigación de candidatos

## - CONTRATACIÓN

Un contrato de trabajo es un documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa, es importante mantenerse informado en lo que se refiere al aspecto legal, pues se deben de tomar en cuenta las cláusulas, prestaciones de ley, relaciones sindicales, entre otros.

### ▪ TIPOS DE CONTRATOS

TIPOS DE CONTRATOS	
<b>Por tiempo determinado</b>	Se utilizan comúnmente cuando se ponen a prueba nuevos trabajadores, y si se está seguro de dejar al nuevo trabajador se renueva el contrato.
<b>Por tiempo indeterminado</b>	Se les da a los trabajadores cuando se les otorga la planta.
<b>Por servicios profesionales</b>	Se utilizan para las personas que trabajan por su cuenta para diferentes compañías a la vez, se les paga por honorarios.
<b>Eventual o de temporada</b>	Este contrato lo otorgan empresas que solo trabajan o contratan durante cierta temporada del año.
<b>Por obra terminada</b>	Se les da a los trabajadores que se les contrata para un trabajo en especial y su duración es hasta que el proyecto finalice.

## - INDUCCIÓN

Este proceso se realiza una vez que la persona es contratada, es el momento de darle a conocer e involucrar al trabajador con la empresa, es decir con su misión, visión y valores, así como con el puesto para el cual fue contratado, se le hace saber qué es lo que se espera de él y qué es lo que puede esperar de la empresa.

Entonces en el plan de negocios se debe de especificar quiénes serán las personas que se encargarán de llevar a cabo la inducción, así como los

materiales de apoyo que utilizarán, en que momentos se llevará a cabo y que costos tendrá esta acción.

- **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Es el proceso por el cual se prepara al trabajador e integra a su labor mediante la ampliación de conocimientos, mejoramiento de habilidades y aptitudes para que brinde un buen desempeño.

La capacitación está dirigida hacia el perfeccionamiento técnico de la persona para que su trabajo sea eficiente.

Por otra parte, el desarrollo se refiere a la educación que el trabajador va recibiendo, para obtener un mejor desenvolvimiento profesional, tiene objetivos a largo plazo.

### **3.4.5 PLAN FINANCIERO**

El plan financiero es un instrumento para gestionar el desempeño financiero de una empresa o proyecto.

Sirve para identificar requerimientos de capital de una empresa o proyecto, para definir mejor la estructura de capital por ejemplo si se trata de un financiamiento a través de deuda o de patrimonio, así como para determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión y monitorear el desempeño financiero de la empresa o proyecto, a través del seguimiento de indicadores de rentabilidad, liquidez, entre otras.

Para mostrar la viabilidad del proyecto y su capacidad de generar valor económico se deben de presentar los estados financieros: flujo de efectivo, balance general, estado de resultados.

Los estados financieros son los resúmenes de los resultados de las diferentes operaciones económicas de una empresa en un periodo determinado o de una fecha específica futura.

## ➤ **INVERSIÓN O FINANCIAMIENTO**

Cuando se va a iniciar un nuevo negocio, la decisión más importante para ponerlo en marcha es determinar de dónde vamos a obtener la inversión, normalmente esta puede venir de bancos, préstamos del gobierno, ahorros, etc., sin embargo existen varias fuentes para obtener recursos y poner el negocio, que en orden de facilidad para su obtención son:

- Ahorro personal
- Préstamo de amigos o familiares
- Inversionistas
- Créditos ofrecidos por el gobierno
- Créditos bancarios
- Arrendadoras financieras

En este punto, la elaboración de un plan de negocios es relevante, ya que, tanto los inversionistas como las instituciones financieras solicitan un proyecto de negocio que fundamente la idea que se quiere poner en marcha.

Los inversionistas y las instituciones financieras son los principales usuarios externos de un plan de negocios. Ningún inversionista o institución pensará en invertir en un negocio que no presente un buen plan, ya que facilita la visualización al futuro en lo que respecta al éxito o al fracaso.

▪ **TRES FORMAS CLAVES QUE FUERON DISEÑADAS PARA APOYAR A TODO TIPO DE EMPRENDEDORES<sup>23</sup>**

<p><b>Capital semilla</b></p>	<p>Éste apoya tanto la creación, como el despegue, formulación y puesta en marcha de nuevos negocios innovadores y de alto potencial de crecimiento.</p> <p>En esta vía de financiamiento, uno de los aspectos más importantes es el modelo o plan de negocios, para lo cual los criterios de selección son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Claridad de la puesta en marcha del negocio.</li> <li>- Especificación de los potenciales clientes.</li> <li>- Identificación de la necesidad del mercado que la empresa cubrirá.</li> <li>- Ofrecer un producto o servicio que resuelva una necesidad detectada.</li> </ul>
<p><b>Incubadoras</b></p>	<p>Éstas orientan y refuerzan las ideas de negocios de los emprendedores, brindándoles apoyo con asesoría estratégica, técnica y administrativa.</p> <p>Los criterios que las incubadoras suelen aplicar al analizar y evaluar las ideas de negocios y/o proyectos que buscan ser patrocinados o conducidos a otras líneas de co-financiamiento son: innovación en el producto o servicio, alto potencial de crecimiento del negocio, tener focalización a mercados internacionales. Y sobre el emprendedor, contar con las competencias necesarias, al igual que experiencia en el área del proyecto y alto grado de compromiso con sus ideas y metas, entre otros.</p>
<p><b>Inversionistas ángeles</b></p>	<p>Ésta es para proyectos con cierto desarrollo, donde las redes que ofrecen este tipo de financiamiento ponen en contacto a emprendedores con inversionistas que estén dispuestos a aportar su capital y experiencia.</p> <p>Para llegar a audiencia con los inversionistas, son necesarias muchas etapas de revisión y reuniones. En cada una de estas instancias, los aspirantes hacen un Pitch, (presentación de no más de seis minutos), con el que dan a conocer su proyecto. Aquí es importante centrarse en el equipo y el destino que tendrá el capital solicitado.</p>



## ➤ FLUJO DE CAJA

“El flujo de efectivo es un estado financiero que utilizan las empresas para hacer proyecciones futuras por pronósticos de cuentas por cobrar y pagar, es decir, se basa en la coordinación de los ingresos y de los egresos de caja estimativos”.<sup>24</sup>

Registra los movimientos de efectivo en un periodo de tiempo.

### ▪ FORMATO DE FLUJO DE EFECTIVO

		Empresa "x"			
		Estado de flujo de efectivo			
		Del 1 al 31 d Marzo de 2013 (mes 1)			
Saldo inicial de la cuenta de efectivo				\$	
+ Entrada de operación:					
	Cuentas por cobrar			\$	
	Ventas de contado			\$	
	Otras entradas			\$	
= Total de entradas					\$
- Salidas de operación:					
	Cuentas por cobrar			\$	
	Compras de contado			\$	
	Otras salidas			\$	
= Total salidas					\$
= Flujo de efectivo de operación				\$	
+ Entradas de financiamiento e inversión:				\$	
	Préstamo bancario			\$	
	Aumento de capital			\$	
	Otras entradas de financiamiento/			\$	
	Inversión			\$	
= Total de entradas de financiamiento e inversión					\$
- Salidas de financiamiento e inversión:					
	Adquisición de activos			\$	
	Pago de deuda e intereses			\$	
	Otras salidas de financiamiento/			\$	
	inversión			\$	
= Total de salidas de financiamiento e inversión					\$
= Saldo total de flujo de efectivo				\$	

## ➤ ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias es un documento que mide la rentabilidad de una empresa, muestra la utilidad o pérdida por ingresos, gastos y costos realizados durante un periodo determinado.

Existen tres tipos de formatos, según el giro, para realizar este estado, pero para efectos de esta tesis a continuación sólo se muestra el formato para una empresa dedicada a los servicios.

### ▪ FORMATO DE ESTADO DE RESULTADOS PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Empresa "x"				
Estado de resultados				
Del 1 al 31 de Marzo de 2013				
Ingresos por servicios				\$
(- )Gastos				
	Gasto por honorarios		\$	
	Gasto por depreciación		\$	
	Gasto por servicios públicos		\$	
	Nóminas		\$	
	Materiales		\$	
	Mantenimiento		\$	
	Total de gastos		(\$ )	
= Utilidad antes de financieros e impuestos				\$
+ Ingresos por interés				\$
(-) Gasto por interés				(\$ )
( +/-) Costo integral de financiamiento				\$
= Utilidades antes de ISR				\$
(-) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)				(\$ )
= Utilidad neta				\$

## ➤ BALANCE GENERAL

En este estado se muestra la situación en la que se encuentra una empresa a una fecha determinada, está integrado por los activos, pasivos y el capital de la organización.

Los activos son los recursos que posee la empresa, los pasivos es la cantidad que se debe a los acreedores sobre los activos que se tiene y el capital se refiere a lo invertido por los dueños de la empresa.

### ▪ FORMATO DE BALANCE GENERAL

		Empresa "x"			
		Balance general			
		Al 31 de Marzo de 2013			
<b>ACTIVOS</b>				<b>PASIVOS</b>	
<u>Circulante</u>				<u>Corto plazo</u>	
Caja		\$		Cuentas por pagar	\$
Inversiones temporales		\$		Impuestos por pagar	\$
Bancos		\$		Sueldos por pagar	\$
Inventarios		\$		Total pasivos a corto plazo	\$
Gastos pagados por o de contado		\$		<u>Largo plazo</u>	
Total activo circulante			\$	Préstamo bancario	\$
<u>Fijo</u>				Hioteca por pagar	\$
Terreno		\$		Total pasivos a largo plazo	\$
Edificio		\$			
Equipo de transporte		\$		Total pasivo	\$
Depreciación eq. transporte		\$			
Equipo de oficina		\$		<b>CAPITAL</b>	
Depreciación eq. Oficina		\$		Capital contable	\$
Total activo fijo			\$	Capital social	\$
<u>Diferido</u>				Utilidades	\$
Marca		\$			
Total activo diferido			\$	Total capital contable	\$
Total activos			\$	Total de pasivos y capital	\$

## ➤ RAZONES FINANCIERAS

Las razones financieras son herramientas que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones de la empresa, estos se pueden realizar tomando como base información expresada en los estados financieros.

Cada una evalúa una parte de la empresa y en conjunto permiten entender qué se está haciendo bien o mal en un negocio y corregir el rumbo. Estas señales financieras son relativas, por lo tanto necesitan un parámetro de comparación.

Las razones financieras pueden compararse contra:

- La historia de la empresa
- Otras firmas del mismo sector
- Metas establecidas por la dirección o el consejo de administración de la compañía.

### ▪ FÓRMULAS DE LAS RAZONES FINANCIERAS

Prueba de liquidez	Activo circulante/pasivo circulante
Prueba de ácido	$(\text{Activo circulante} - \text{inventario}) / \text{Pasivo circulante}$
Capital de trabajo	Activos totales – pasivos circulantes
Razones de endeudamiento	Pasivos/activos
	Capital total/ activos
Rotación de activo total	$\text{Ventas netas} / \text{activo total}$
Rentabilidad sobre ventas	$(\text{Utilidad neta} / \text{ventas netas}) * 100$
	$(\text{Utilidad de operación} / \text{ventas}) * 100$
Rentabilidad sobre activo total	$(\text{Utilidad neta} / \text{activo}) * 100$
Rentabilidad sobre capital	$(\text{Utilidad neta} / \text{capital}) * 100$

### 3.4.6 MARCO LEGAL

Cuando se tiene en mente constituir legalmente una empresa se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Número de socios
- Aportaciones de capital por socio
- Responsabilidades adquiridas frente a terceros
- Gastos de constitución de la empresa
- Trámites
- Obligaciones fiscales

La constitución de la empresa se puede realizar como persona física o persona moral y ambas están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales, para ello es indispensable la inscripción el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

#### ➤ **PERSONA FÍSICA**

Es aquella en que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño. Las figuras más comunes son:

- **Régimen de Persona Física con Actividad Empresarial o Profesional.** Aplica para quienes perciben ingresos derivados de la realización de actividades empresariales o de la prestación de servicios profesionales (no como asalariados). Es una figura ideal para emprendedores que recién inician y para profesionistas que trabajan de manera independiente. Se generarán facturas o recibos de honorarios y se deben realizar una declaración provisional de impuestos cada mes, además de la anual.
- **Régimen de Incorporación Fiscal.** Es el nuevo esquema para las personas físicas que realicen actividades empresariales y pueden tributar bajo esta figura siempre y cuando los ingresos de su actividad no superen los \$2 millones al año. No presenta una declaración anual, sino que realiza pagos fijos bimestrales, estos pagos serán la diferencia

entre el impuesto que corresponda al total de las actividades realizadas en el bimestre por el que se efectúa el pago, a excepción de las importaciones de bienes tangibles. Entre otros detalles, los contribuyentes de este régimen no estarán obligados a presentar las declaraciones informativas siempre que presenten la información de las operaciones con sus proveedores en el bimestre inmediato anterior.

- que incluyen IVA e ISR, y que se determinan con base a un tabulador, de acuerdo al nivel de ingresos declarados. Con este régimen el retiro de utilidades no se gravan con ningún impuesto, sin embargo, impide generar facturas y registrar IVA a favor.
- **Régimen de Pequeños contribuyentes en Copropiedad.** En este caso los empresarios pueden tributar con ingresos generados por el negocio en copropiedad con alguien más. La empresa debe ser la única fuente de ingresos de los socios y las ventas no pueden exceder los \$2 millones.
- **Régimen Intermedio.** Esta es una opción muy recurrente para actividades comerciales y permite a una persona física facturar hasta \$4 millones y emitir facturas. Con esta figura el negocio puede seguir llevando una contabilidad simplificada pero a la vez incrementar sus ingresos y captar nuevos clientes.

## ➤ PERSONA MORAL

“Es aquella asociación que se crea con algún fin o motivo de utilidad pública o privada y a la cual el derecho reconoce una personalidad distinta a la que tiene cada uno de sus integrantes”<sup>25</sup>. Algunos regímenes a los que se puede someter una persona moral son:

- **Sociedad de beneficencia.** Son organizaciones cuya razón de ser no tiene fines de lucro ni obtener una ganancia económica. Es la figura ideal para un emprendedor social.
- **Sociedad con fines preponderantemente económicos que no constituyen una especulación mercantil.** El ejemplo más claro es la

Sociedad Civil, figura utilizada generalmente por firmas que presentan servicios profesionales pero a la vez no pueden comercializar productos.

- **Sociedades con fines preponderantemente económicos que constituyen una especulación comercial.** Aquí entran todas las sociedades mercantiles.

▪ **TIPOS DE SOCIEDADES MERCANTILES<sup>26</sup>**

<p><b>Sociedad en nombre colectivo</b></p>	<p>Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.</p> <p>La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se añadirán las palabras “y compañía” u otras equivalentes, o su abreviatura S. en N. C.</p>
<p><b>Sociedad en comandita simple</b></p>	<p>Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios comanditados, que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.</p> <p>La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, seguidos de las palabras “y compañía” u otras equivalentes, cuando en ella no figuren las de todos. A la razón social se le agregarán siempre las palabras “sociedad en comandita” o su abreviatura “S. en C.”.</p>
<p><b>Sociedad de responsabilidad limitada</b></p>	<p>Es aquella que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que los socios puedan estar representados por títulos negociables, a la orden o al portador.</p> <p>La sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. Ésta debe ir seguida de las palabras “sociedad de responsabilidad limitada” o de su abreviatura “S. de R. L.”</p>

<b>Sociedad anónima</b>	<p>Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.</p> <p>La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad, y al emplearse irá siempre seguida de las palabras “sociedad anónima” o de su abreviatura “S. A.”</p> <p>Esta sociedad debe estar integrada por dos socios por lo menos, y la aportación económica de éstos no será menor de cincuenta millones de pesos.</p>
<b>Sociedad en comandita por acciones</b>	<p>Es cuando la empresa se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.</p> <p>Ésta podrá existir bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otras equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se agregarán las palabras “sociedad en comandita por acciones” o su abreviatura “S. en C. por A.”.</p>
<b>Sociedades cooperativas</b>	<p>Son organizaciones sociales integradas por personas físicas con base en intereses comunes y principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción y consumo de bienes y servicios.</p> <p>Éstas serán de capital variable, tendrán duración indefinida y se integrarán con un mínimo de cinco socios. Este tipo de sociedades se encuentran reguladas de manera especial en la Ley General de Sociedades. Su abreviatura es S. C.</p>

<b>Sociedades de capital variable</b>	<p>Son aquellas en las cuales el capital social será susceptible de aumento por aportaciones, y de la disminución posterior de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.</p> <p>A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad se añadirán siempre las palabras “de capital variable” o sus iniciales “de C. V.”.</p>
---------------------------------------	--

Una persona moral es causante de varios impuestos: ISR, IETU e IVA, los cuales se deben declarar mensualmente y de forma integral una vez al año.

Si se tiene trabajadores contratados, se debe pagar el impuesto sobre Nómina y además se debe realizar el pago mensual del IMSS y cada bimestres el de Infonavit y el Sistema de ahorro para el Retiro (SAR).

Existen algunos otros aspectos legales que la empresa debe considerar como los trámites siguientes:

- **Acta constitutiva.** Es aquel documento o constancia notarial en la cual se registrarán todos aquellos datos referentes y correspondientes a la formación de una sociedad o agrupación. Entre otras cuestiones, en la misma, se especificarán sus bases, fines, integrantes, las funciones específicas que les tocarán desempeñar a cada uno de estos, las firmas autenticadas de ellos que servirán para dar cuenta llegado el momento de tener que probar la identidad de alguno y toda aquella información de importancia y fundamental de la sociedad que se constituye.
- **Licencias sanitarias.** El código Sanitario de México estipula que todos los establecimientos de giro reglamentado (alimentos, baños, hoteles, salones de belleza, peluquerías, y medicamentos, entre otros). deberán tener licencia sanitaria. Ésta se tramita ante la dirección General de inspección y licencias Sanitarias de Salud de cada estado.
- **Obtención de patentes, marcas, diseños industriales y modelos de utilidad y registro de comerciales, logotipos y eslogans.** El procedimiento para obtener una patente o registro se inicia mediante

solicitud ante la Secretaría de Economía por cualquier persona que afirme ser el inventor, su causahabiente o representante.

- **Notario público.** Para la protocolización del acta constitutiva de una sociedad (persona moral).
- **Registro Público de la Propiedad y del Comercio.** Para la inscripción del acta constitutiva de una sociedad.
- **Secretaría de Desarrollo Urbano.** Para la autorización de uso de suelo y servicios relacionados con él.

### 3.4.7 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo ofrece todo lo que un lector escaso de tiempo debe saber sobre un plan de negocios. Dicho resumen debe ser la introducción al plan y debe estar situado antes de cualquier otra de sus secciones, más allá de que sea lo último que se hace y de que exija tener toda la información clara y registrada.

La elaboración del resumen es un proceso que implica un nivel de síntesis significativo. Además es lo primero que un posible socio, inversionista o entidad financiera leerá.

Este resumen debe ser claro, ya que no debe contener términos muy complejos, ni referencias confusas, ser conciso, pues no debe exceder de cinco páginas y ser elocuente, en tanto que debe emocionar al lector, pero sin valerse de manipulaciones o de información arreglada.

Es importante que el resumen adelante los detalles más sobresalientes del plan de negocios por lo cual se recomienda que contenga los siguientes puntos:

- Descripción y objetivos de la organización
- Descripción del producto o servicio
- Información sobre el mercado
- Información financiera

# **CASO PRÁCTICO**

## **DISEÑO DE UN**

### **PLAN DE NEGOCIOS**

#### **❖ DEFINICIÓN DEL SERVICIO**

##### **➤ IDEA DE NEGOCIO**

La propuesta de negocio que se tiene es la enseñanza del idioma inglés, ya que se considera importante para la formación académica y laboral así como en el ámbito cotidiano.

Para tal efecto, dentro de la escuela se ha decidido ofrecer los siguientes servicios:

- Cursos de regularización.
- Cursos de enseñanza del idioma inglés para adolescentes y adultos.

##### **➤ JUSTIFICACIÓN**

Se ha observado desde años atrás hasta la fecha, que el uso del idioma inglés es cada vez más necesario e indispensable en la vida cotidiana.

El fenómeno de la globalización ha contribuido en gran medida a convertir el inglés en el idioma más importante y necesario de la actualidad, es reconocido como el idioma de los países dominantes a nivel mundial, sobre todo, Estados Unidos e Inglaterra. Así, hoy en día es esencial capacitarse en el nivel de inglés por cuestiones laborales, contar con un buen nivel es sin duda alguna una buena puerta de ingreso a mejores puestos de trabajo, también para comunicarse, para poder acceder a mayor conocimiento e información, y estar actualizado.

Muchas escuelas se han preocupado por incluir conocimientos de este tipo dentro de los planes de estudio, sin embargo, muchas veces los alumnos no tienen un desempeño óptimo, por lo que recurren a instituciones externas que se dediquen a la regularización o enseñanza de este idioma.

Estas razones son consideradas como el pilar de este negocio, pues se dará el servicio de la enseñanza del idioma inglés, dirigido hacia los adolescentes y adultos, se tiene considerado también ofrecer regularizaciones y cursos para niños, pero sólo como una fuente extra de ingresos por ejemplo los cursos de verano.

Esta empresa se registrará con los requisitos necesarios expedidos por la Secretaria de Educación Pública, para poder otorgar un documento oficial que avale el conocimiento del idioma y así los clientes obtengan un beneficio más que les permita abrirse caminos profesionalmente.

#### ➤ **NOMBRE DE LA EMPRESA**

Para determinar el nombre de la empresa se realizó una lluvia de ideas que permitiera elegir el más representativo. De ésta se obtuvieron los siguientes:

- English-Town
- Growth seeds
- Your evolution

El nombre seleccionado para la empresa fue el de English-Town, se escogió este nombre porque hace referencia inmediata al servicio que se ofrece, además de que se considera que es fácil de recordar y esto permitirá que la empresa pueda ser identificada fácilmente.

#### ➤ **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Analizando las oportunidades que se presentan en estos momentos, se decidió que la empresa se desarrollará en las siguientes condiciones:

- **Tipo de empresa.** Es una empresa de ámbito educacional, ya que se dedicará a la enseñanza de un idioma, por lo tanto según su actividad está clasificada dentro del giro de servicios.

- **Ubicación y tamaño de la empresa.** En cuanto a su tamaño, se trata de una microempresa, de acuerdo a la clasificación de la Secretaría de Economía, ya que tiene menos de 20 empleados, ubicada en la 6ta. Sección de Héroes Tecámac, Estado de México.

### ➤ **MISIÓN**

Ofrecer a nuestros alumnos un nivel de enseñanza en el idioma inglés de alta calidad, con un sistema sencillo y completo, para que puedan hacer frente al mundo académico y laboral, con la ventaja de contar con profesores actualizados y bajos costos.

### ➤ **VISIÓN**

Crece como empresa en el ámbito local y a la par fomentar el aprendizaje del idioma inglés dando los mejores resultados a través del empleo de calidad, compromiso y responsabilidad.

### ➤ **OBJETIVOS**

#### **A corto plazo**

Se piensa ganar mercado con la introducción de este servicio, apoyado de buena publicidad y clases muestra para que el cliente conozca el método utilizado para el aprendizaje. Además se brindará un servicio de alta calidad, con las especificaciones establecidas por la Secretaría de Educación Pública (SEP).

#### **A mediano plazo**

Consolidarnos como la mejor escuela dedicada a la enseñanza del idioma inglés dentro de la localidad.

#### **A largo plazo**

Expandirnos dentro de la localidad con más instituciones.

## ❖ PLAN DE MERCADO

### ➤ OBJETIVOS DE MARKETING

#### **A corto plazo**

El fin de este negocio es competir en el mercado de escuelas dedicadas a la enseñanza del idioma inglés dentro de la 6ta. Sección de Héroes Tecámac.

#### **A mediano plazo**

Se espera que al cabo de un año, la escuela haya sido aceptada de la mejor forma y aumentar los clientes en un 50%.

#### **A largo plazo**

Se busca permanecer en el mercado, seguir aumentando los clientes y de ser posible abrir más sucursales dentro de la localidad.

### ➤ INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### • **Tamaño del mercado**

Los clientes a los que se pretende llegar son personas de nivel socioeconómico C y C+. El mercado que se quiere abarcar es la 6ta. Sección de Héroes Tecámac, el cual está habitado, en su mayoría, por gente de clase media, así como también se aclara que el servicio está dirigido principalmente a adolescentes y adultos.

Se mencionará el número de habitantes aproximados basados en el total de la población de adolescentes y adultos (15 a 49 años de edad) del municipio de Tecámac, ya que de acuerdo con los datos arrojados por el INEGI<sup>27</sup> y una consulta telefónica a esta misma institución, debido a los diferentes cambios de nombre de la localidad Héroes Tecámac no aparece en las estadísticas independientemente.

La población total del municipio de Tecámac es de 364,579 habitantes, de los cuales el 56% son hombres y mujeres de entre 15 y 49 años de edad. Este municipio consta de 48 localidades, y dentro de una de ellas se considera la

población de Héroes Tecámac, por lo cual se establece el supuesto que este fraccionamiento tiene una población aproximada de 4,253 habitantes que a su vez conforman sus seis secciones.

- **Consumo aparente**

De acuerdo los datos obtenidos en base al INEGI, si 700 aproximadamente son clientes potenciales y el 4% tomará el curso mensual, el consumo aparente que se obtiene es el siguiente:

$$700 * 0.04 = 28 \text{ personas tomarían el curso mensualmente.}$$

Por otra parte si el 0.05% de los clientes potenciales acudiera a regularizaciones una vez por semana se tiene que el consumo aparente es de:

$$700 * 0.005 = 4 \text{ personas tomarían una regularización a la semana}$$

Si el mes tiene cuatro semanas:

$$4 * 4 = 16 \text{ personas tomarían una regularización al mes.}$$

- **Competencia**

Es importante considerar la competencia con la que se cuenta antes de iniciar labores de la empresa, analizando a los competidores dentro de la Sexta sección de los Héroes Tecámac se observó lo siguiente:

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para posicionarse
The key	Sect.11 Mz.24 Lt.22 C.2, 6ta. Sección Héroes Tecámac.	Profesora norteamericana.	Se emplearan estrategias de publicidad para atraer al mercado
English Intitute	Sect. 33 Mz. 107 Lt. 5 C.3, 6ta. Sección Héroes Tecámac.	Buena reputación en cuanto a la enseñanza.	resaltando los beneficios que ofrece English-Town.

## ➤ ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo del estudio de mercado es conocer la opinión de la gente en lo referente a tomar cursos y regularizaciones en el idioma inglés, así como saber cuánto es lo que estarían dispuestos a pagar por estos servicios.

- **Encuesta tipo**

J.A.M.

### **CUESTIONARIO**

*La aplicación del siguiente cuestionario tiene como objetivo recabar datos de suma importancia para la elaboración de un proyecto de investigación, por lo cual se le solicita su valiosa cooperación.*

**Instrucciones:** *Lea las cuestiones siguientes y subraye únicamente la respuesta que considere correcta.*

**1. Edad**

- a) De 15 a 25 años    b) De 26 a 36 años    c) De 37 a 49 años

**2. Grado máximo de estudios**

- a) Primaria    b) Secundaria    c) Preparatoria    d) Profesional    e) Posgrado

**3. Ocupación**

- a) Estudiante    b) Empleado    c) Desempleado    d) Ama de casa

**4. ¿Qué importancia tiene para usted aprender algún idioma?**

- a) Mucha    b) Regular    c) Poca

**5. ¿Qué idioma considera preferente para aprenderlo?**

- a) Inglés    b) Francés    c) Italiano    d) Otro

Si su respuesta es inglés continúe por favor.

**6. ¿Qué calidad cree que tenga la enseñanza del inglés en las escuelas secundarias y preparatorias?**

- a) Buena    b) Regular    c) Mala

**7. ¿Recurriría a regularizaciones externas para optimizar el aprovechamiento escolar en el idioma?**

- a) Sí    b) No    c) Tal vez

**8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una regularización con duración de una hora?**

- a) De \$30 a \$40    b) De \$41 a \$50    c) De \$51 a \$60

**9. ¿Considera que el tener conocimientos en este idioma, facilita la obtención de empleo?**

a) Sí b) No

**10. ¿Desearía tomar algún curso para ser bilingüe?**

a) Sí b) No c) Tal vez

**11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente por tomar cursos por niveles para aprender inglés, teniendo una duración total de un año y cuatro meses?**

a) De \$1,000 a \$1,500 b) De \$1,600 a \$1,900 c) \$2,000 o más

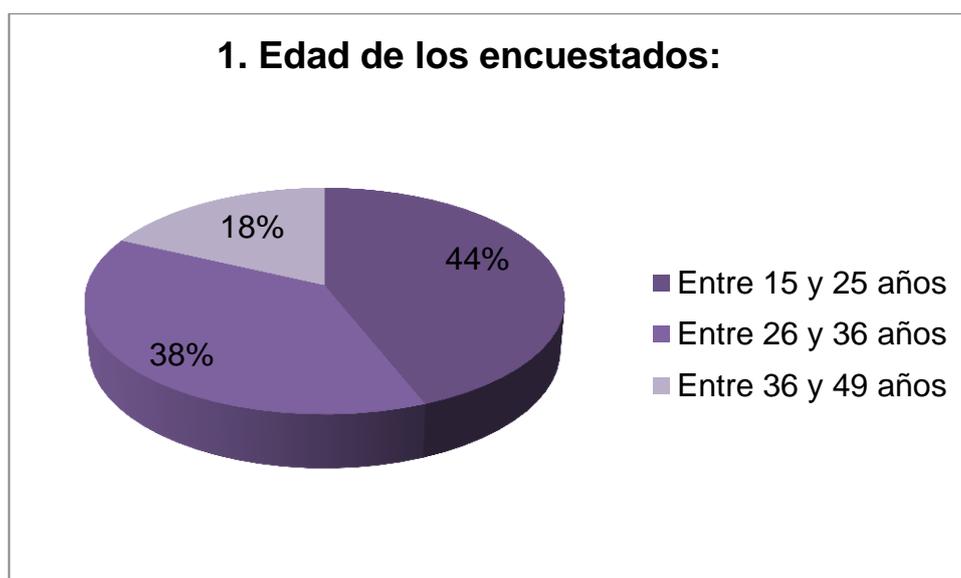
*¡Muchas gracias!*

- **Aplicación de la encuesta**

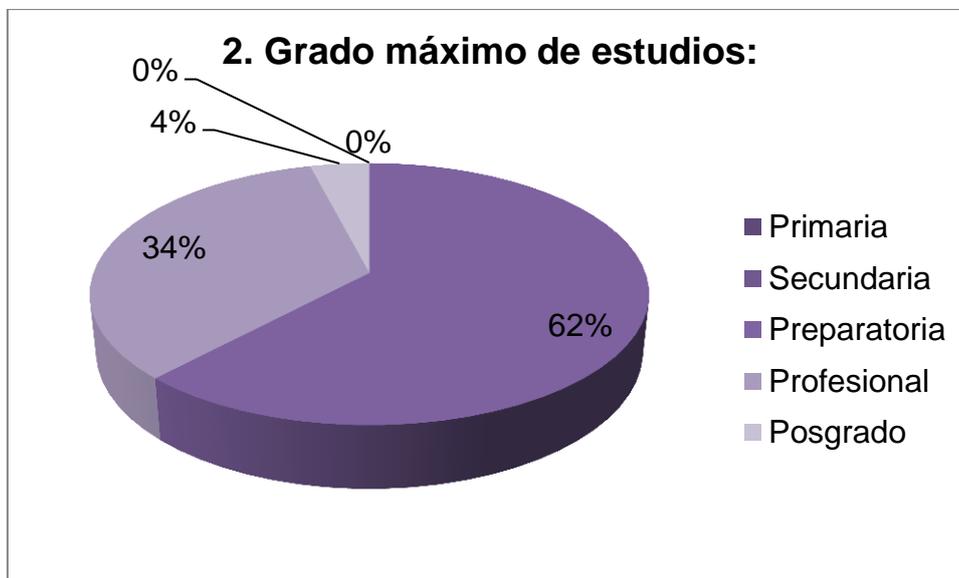
La aplicación de las encuestas fue de manera personalizada, dirigida a personas de entre 15 y 49 años. El número de encuestas aplicadas fue de 50, entre el 18 y 21 de Noviembre de 2013, en diferentes lugares como escuelas y hogares.

- **Análisis de Resultados**

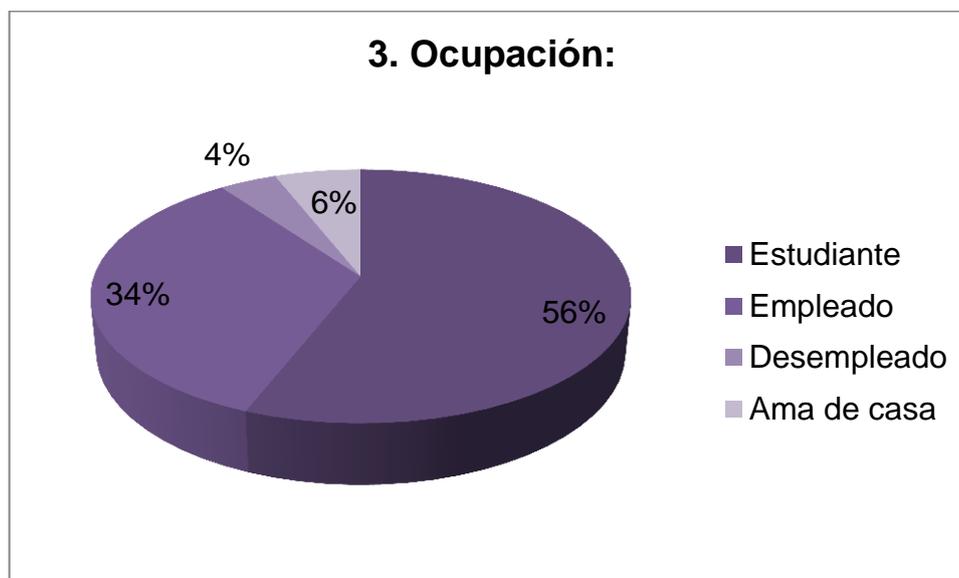
Los resultados obtenidos de las encuestas son los siguientes:



El 44% de los encuestados tienen entre 15 y 25 años, el 38% entre 26 y 36 años y el 18% tienen entre 37 y 49 años de edad.

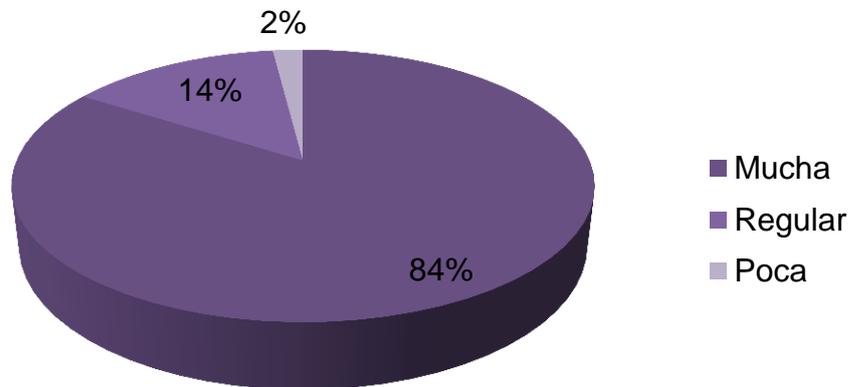


El 62% de la muestra tienen un nivel de estudios de preparatoria, el 34% son profesionistas y el 4% tienen estudios de posgrado.



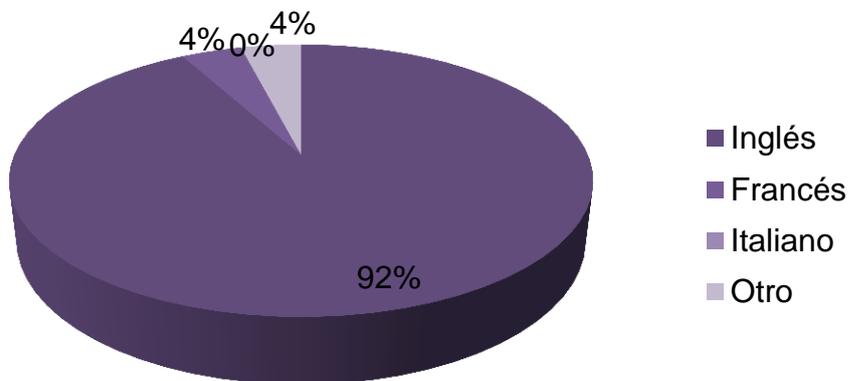
El 56% de los encuestados son estudiantes, el 34% son empleados, el 4% están desempleados y el 6% son amas de casa.

#### 4. Importancia que tiene el aprender otro idioma:



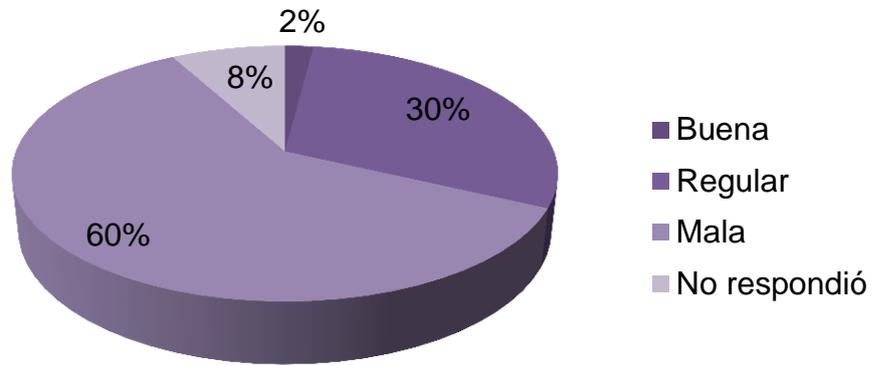
Para el 84% de las personas tiene mucha importancia el aprender otro idioma, el 14% considera que regular y el 2% piensa que tiene poca importancia.

#### 5. Preferencia de un idioma para aprenderlo:



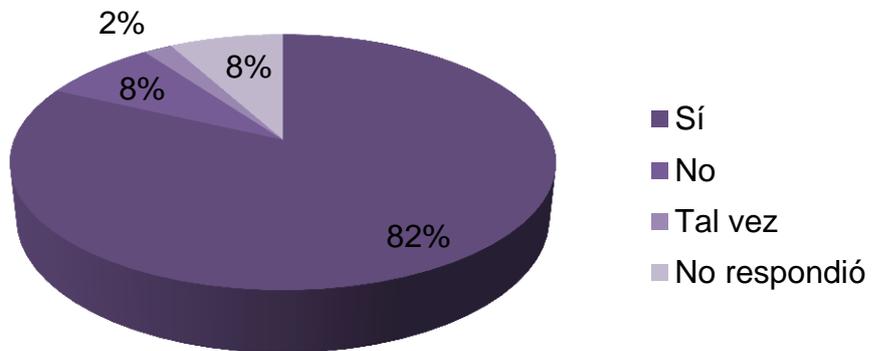
El 92% preferiría aprender inglés, el 4% se inclina por el francés y el otro 4% tiene preferencias por otro idioma. A partir de esta pregunta se les pidió que sólo siguieran contestando la encuesta únicamente quienes respondieron "inglés".

### 6. Calidad de enseñanza del idioma inglés en escuelas secundarias y preparatorias:



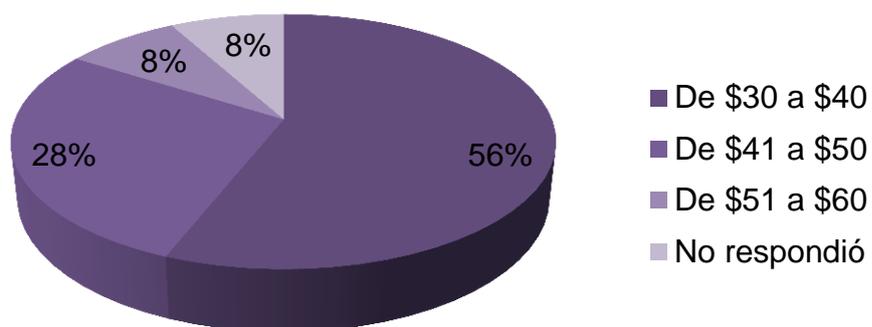
El 2% de la muestra define la calidad de enseñanza del idioma inglés en escuelas secundarias y preparatorias como buena, el 30% la considera regular y el 60% dice que es mala.

### 7. Recurrirían a regularizaciones externas:



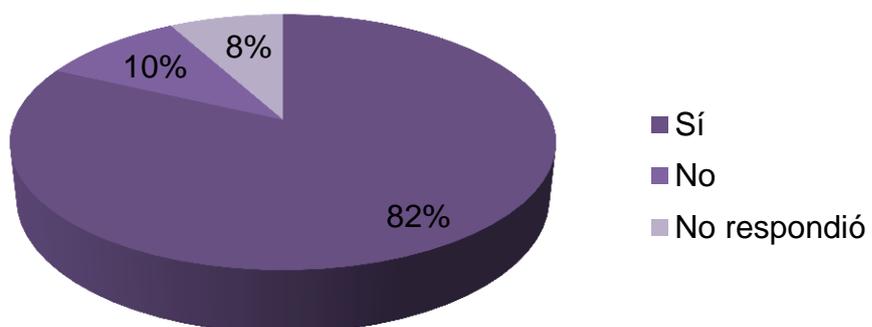
El 82% de los encuestados recurrirían a regularizaciones externas, mientras que el 2% no lo haría, sin embargo el 8% considera la posibilidad de hacerlo.

### 8. Cantidad que está dispuesto a pagar por regularización de una hora:



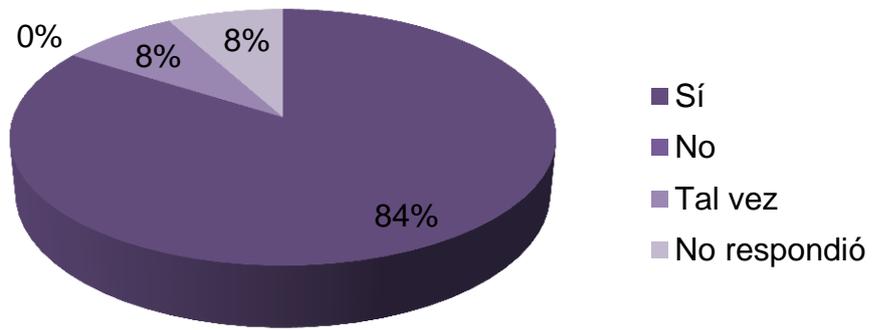
El 56% de las personas estarían dispuestas a pagar entre \$30 y \$40 por una regularización con duración de una hora, el 28% pagaría de \$40 a \$50 mientras que el 8% pagaría de \$51 a \$60.

### 9. Considera que tener conocimientos en inglés facilita la obtención de empleo:



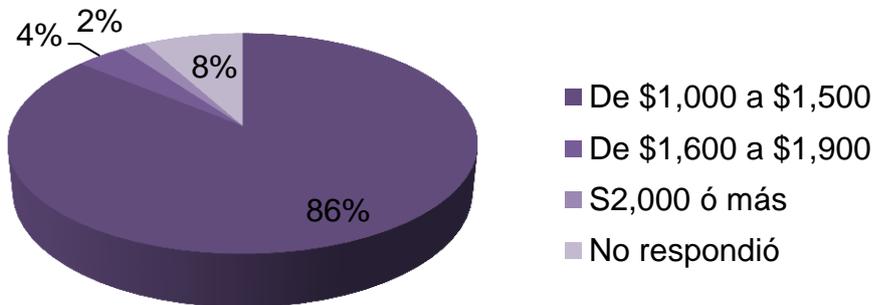
El 82% considera que tener conocimientos en el idioma inglés facilita la obtención de empleo y por otro lado el 10% lo niega.

**10. Tomaría un curso para ser bilingüe:**



De los encuestados el 84% tomaría un curso para formarse como bilingüe, y el 8% tal vez lo consideraría.

**11. Cantidad que está dispuesto a pagar mensualmente por tomar cursos para ser bilingüe con duración de un año y cuatro meses:**



Por tomar cursos mensuales para formarse como bilingüe, el 86% estaría dispuesto a pagar de \$1,000 a \$1,500, el 4% de 1,600 a \$1,900 y el 2% está dispuesto a pagar \$2,000 o más.

- **Conclusiones**

Con base en las encuestas aplicadas se pudo apreciar, que la mayoría de la gente está interesada en adquirir conocimientos en el idioma inglés ya sea porque su ocupación es estudiante y sería un apoyo extra, es decir para mejorar el desempeño de los alumnos en las escuelas, como también quienes son empleados están interesados, ya que gran porcentaje considera que es una herramienta facilitadora en la obtención de algún empleo. A su vez se observó que la mayoría está interesada en tomar cursos para dominar el idioma inglés y la cantidad que estarían dispuestos a pagar mensualmente por ello oscila entre los \$1,200 y \$1, 500.

De acuerdo a estas conclusiones, se puede decir que se han obtenido resultados favorables para English-Town.

- **PRECIO**

A continuación se muestra la estimación de los costos fijos y variables de English-Town, así como la exposición de las políticas de precios.

<b>Costos fijos mensuales</b>	
Renta del local	\$ 2,000.00
Luz	\$ 500.00
Teléfono	\$ 389.00
Salarios	\$22,200.00
Total	\$25,089.00

- **Políticas de precios:**

- Los precios son menores o iguales a los de la competencia.
- No se pagará comisión por ventas a corto plazo ya que parte del equipo de trabajo fungirá como vendedores.
- Se requiere del 30% de anticipo para poder tomar los cursos.

- No se otorgarán descuentos por pronto pago.
- A partir de haber iniciado su primer clase contará con dos semanas para liquidar el resto del pago. De no ser así se le cobrará un interés de 10% por día o se le suspenderá el servicio educativo.
- El precio de los cursos puede dosificarse semanalmente, según se acuerde con el cliente.
- Las regularizaciones se cobrarán el mismo día de la sesión.

- **Fijación de precios:**

English-Town aplicará su estrategia de fijación de precios de acuerdo a lo que el cliente está dispuesto a pagar según lo obtenido en las encuestas, ya que se analizó esta posibilidad y nos permite cumplir con nuestro objetivo de ofrecer precios más bajos que los de la competencia y además se considera que con este precio se cubren los costos fijos de la empresa, por lo tanto el precio fijado es:

Cursos - \$1,400.00 mensual

Regularización- \$ 40.00 por hora

El punto de equilibrio consiste en que la empresa preste sus servicios para tener ganancias mínimas de \$25,089.00 por mes, cantidad suficiente para cubrir los costos fijos de la empresa.

Si English-Town ofrece cursos y estos tienen un precio de venta de \$1,400.00, tendría que vender 18 cursos por mes.

➤ **PROMOCIÓN**

Como medios de promoción se eligieron volantes y anuncios en mantas porque son económicos y efectivos, es decir la gente llega a conocer a English-Town rápidamente a un costo de \$0.30 por volante y \$133.50 por manta publicitaria. A continuación se muestra el volante, en donde se aprecia el logotipo y el eslogan de la empresa.

Ven y aprende inglés en:



**Regularizaciones y  
cursos por niveles**

*Método  
dinámico que  
facilita el  
aprendizaje*

**Héroes Tecámac óta. Sección  
Tel. 00-00-00-00**

➤ **PLAN DE VENTAS**

• **Análisis FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesores capacitados.</li><li>• Método sencillo que facilita el aprendizaje.</li><li>• Sistema personalizado.</li></ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Precios más bajos que los de la competencia.</li><li>• Facilidades de pago.</li></ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Baja matrícula de alumnos.</li><li>• Pocos profesores, lo cual disminuye la flexibilidad de horarios.</li></ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Que los clientes prefieran a la competencia por su antigüedad.</li><li>• La competencia atrae clientes ya que cuenta con profesores norteamericanos.</li></ul>

Las consideraciones que se tienen para las ventas son:

- Exaltar las mejores características del servicio como el método de enseñanza que es muy dinámico y facilita el aprendizaje, el servicio tiene bajo precio comparado con los de la competencia, entre otras.
- Se atraerán clientes con un trato amable y una explicación detallada sobre los cursos y regularizaciones.
- No se pagarán comisiones a quien venda el servicio, ya que parte del equipo de trabajo realizará esta función.
- El vendedor debe tener la habilidad de persuadir al cliente, ser positivo, dar un trato amable y ser proactivo.

## ❖ **PLAN DE COMERCIALIZACIÓN**

### ➤ **OBJETIVOS DE COMERCIALIZACIÓN**

#### **A corto plazo**

Ofrecer el servicio en la 6ta. Sección de Héroes Tecámac, y se espera tener una venta de 28 cursos al mes de acuerdo con el consumo preferente.

#### **A mediano plazo**

Al cabo de un año se espera un incremento progresivo en las ventas de 14 cursos al mes.

#### **A largo plazo**

Aumentar la prestación del servicio a 14 cursos más dándonos un total de 56 o de ser posible, más.

### ➤ **ESPECIFICACIONES DEL SERVICIO**

El servicio consiste en la enseñanza del idioma inglés a jóvenes y adultos, se abrirán grupos pequeños para brindar una mejor atención y calidad del idioma, es decir, que sea de forma más personalizada, los grupos tendrán un máximo de

diez integrantes y se requerirá de un mínimo de cinco personas para poder iniciar el curso.

En base a lo anterior los servicios a ofrecer son:

- **Regularización.** Se da el servicio personalizado, para regularizar al alumno en temas que él lleve dentro de su escuela (por ejemplo secundaria o preparatoria) de acuerdo al plan de estudios de su institución.
  
- **Enseñanza del idioma-cursos.** Este se impartirá desde un nivel básico hasta el nivel en el que domina totalmente el idioma, en un tiempo de un año y cuatro meses, dividido en cuatro niveles, cada nivel se completa en cuatro cursos por mes. De ser el caso, que el alumno llegue con un cierto nivel de conocimiento en el idioma, se le aplicará un examen para poder conocer su nivel exacto y colocarlo en el curso que le corresponda.

#### ➤ **DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

##### - **Enseñanza del idioma-cursos**

Después de una entrevista con el cliente, en donde se le dan a conocer precios y horarios acerca del servicio, se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. De ser necesario se le aplica el examen de colocación.
2. Se le invita a una clase muestra, para que pueda conocer el método en que se imparten los cursos.
3. Si el cliente ha aceptado tomar los cursos de English-Town, se le cobrará un anticipo del 50%. (Este anticipo aplica para cualquier curso).
4. Al presentarse a su primera clase (con una duración de noventa minutos) se le hará entrega de su material de apoyo del primer nivel. Este material se entregará al inicio de cada nivel.
5. A partir de haber iniciado su primer clase contará con dos semanas para liquidar el resto del pago.

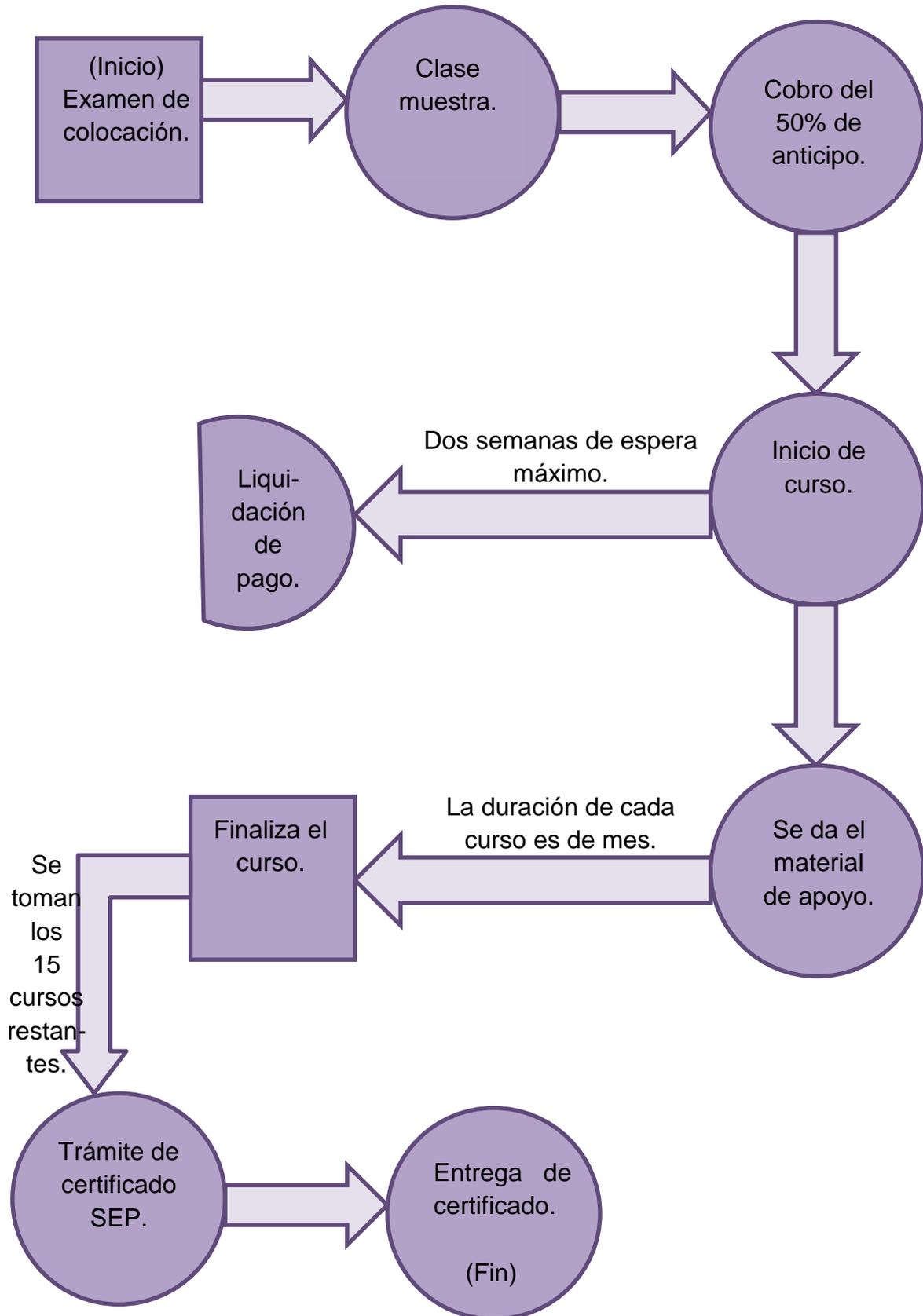
6. Al final de cada curso se le hará una evaluación, si obtiene calificación mínima de 8.0 pasará al siguiente curso, de no ser así podrá retomar el curso sin costo alguno, por única vez.
7. Una vez concluidos los cuatro niveles, se iniciará el trámite para otórgale el certificado expedido por la SEP que avala los conocimientos del alumno en el idioma inglés. (Este certificado tiene un costo aproximado de \$300.00 m.n.).

- **Regularización**

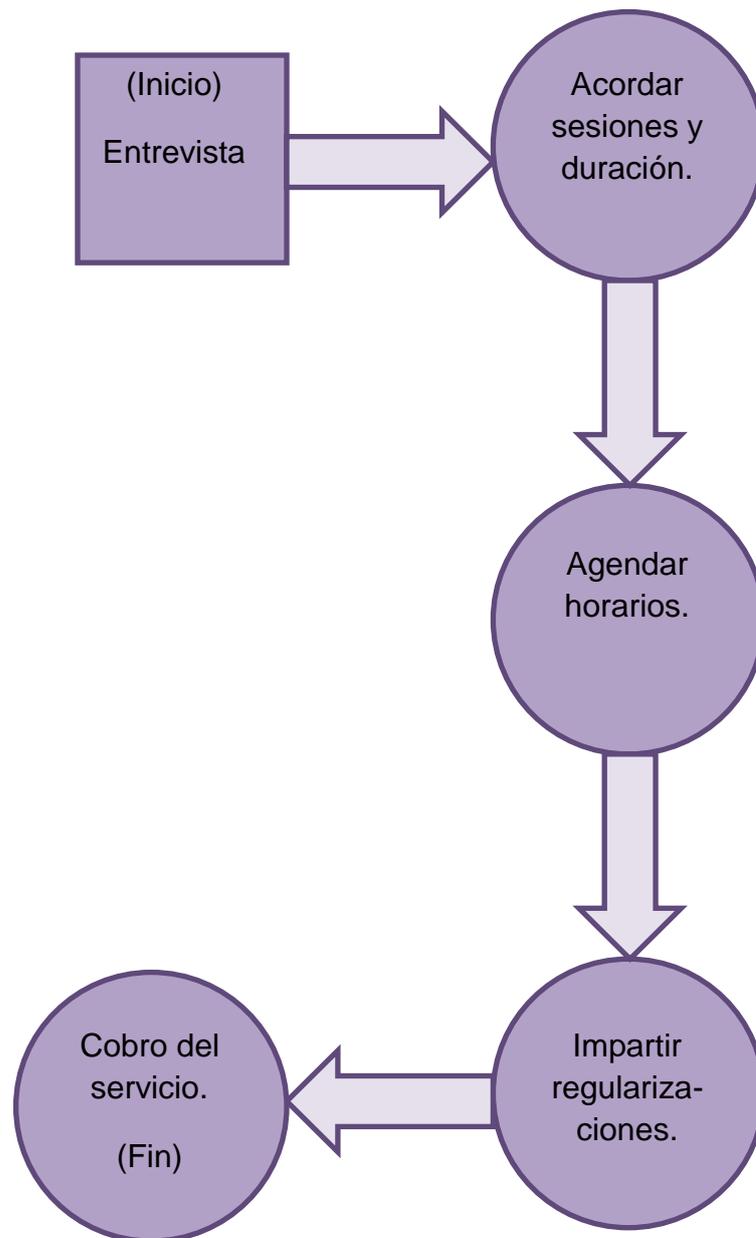
Se realizará una entrevista con el cliente y se realizan los siguientes pasos:

1. En la entrevista se darán a conocer los temas a regularizar.
2. Se llega a un acuerdo con el cliente del número de sesiones y su duración.
3. Se agendaran los horarios en que se impartirán las regularizaciones.
4. El pago de la regularización es por hora y se cobrará en cada sesión.

➤ **DIAGRAMA DE FLUJO: Enseñanza del idioma-cursos**



➤ **DIAGRAMA DE FLUJO: Regularización**



## ➤ EQUIPO E INSTALACIONES

El equipo e instalaciones que ocupará English-Town serán las siguientes:

Equipo	Cantidad
Computadora personal	1
Impresora	1
Teléfono	1
Modem	1
Escritorios	1
Sillas	5
Bancas	20
Pizarrones	2
Archivero	1
Equipo de audio	2

Los servicios que requiere la English-Town son agua, electricidad, servicio telefónico y de internet.

En cuanto a las instalaciones, se cuenta con un espacio, acondicionado en dos aulas para impartir las clases (con posibilidad de acondicionar un aula más), la recepción y un baño, la superficie del local es de 62 m<sup>2</sup>.

## ➤ INSUMOS

La empresa English-Town no utiliza materia prima para la prestación de sus servicios, pero sí requiere de empresas, sin las cuales sería imposible ofrecer el servicio a sus clientes, a continuación se mencionan los proveedores de los productos que necesita English-Town.

Servicio	Proveedor
Libros de apoyo para cada nivel	Richmond

## ➤ **CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL REQUERIDO**

El servicio se realizará con dos personas, quienes impartirán las clases a cada grupo correspondiente.

Una persona será la encargada de atender la coordinación y recepción de la escuela.

En cuanto a los asuntos financieros y contables se requerirá de una persona.

En la siguiente tabla se muestra la información necesaria de las habilidades de cada persona requerida para dar el servicio.

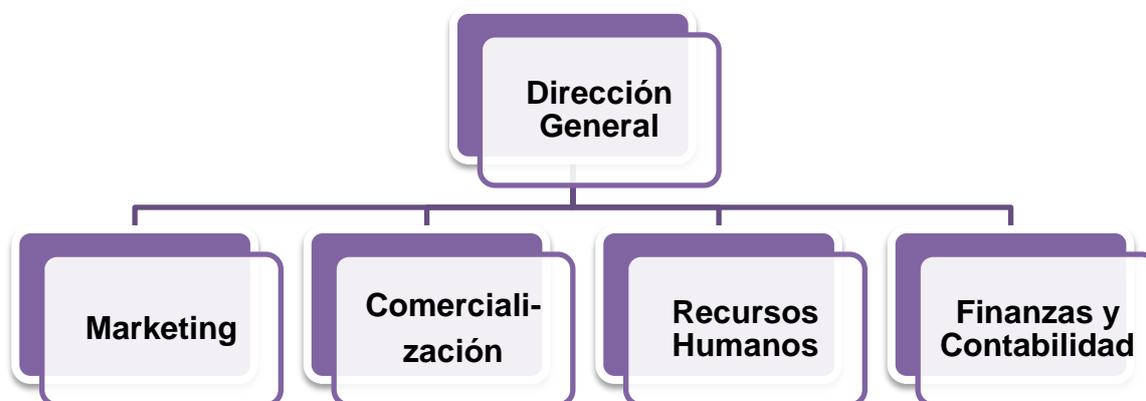
<b>Actividad</b>	<b>Núm. de personas</b>	<b>Tipo de habilidad</b>
Impartir cursos y regularizaciones.	2	Experiencia en docencia, bilingüe.
Coordinación de grupos y horarios, inscripciones y cobro.	1	Manejo de dinero, organizado, experiencia en área administrativa.
Asuntos contables y financieros.	1	Estudios y experiencia en área contable.

## ❖ **EQUIPO DE TRABAJO**

### ➤ **OBJETIVOS DE RECURSO HUMANOS**

En esta área se tiene como objetivo elegir a los mejores candidatos para los puestos de la empresa, enseñándoles la forma en que deben desempeñar su labor para ser eficientes. Se pretende mantener un contacto directo con el personal con el fin de obtener una retroalimentación para maximizar los buenos resultados de la empresa.

## ➤ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Puesto	Responsable
Dirección General y Marketing	Jacqueline Aguilar
Comercialización y Recursos Humanos	Ivan Flores
Finanzas y Contabilidad	Ana Lidia Cruz

## ➤ FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA ENGLISH-TOWN

**Dirección general.** Es la parte de la empresa que se encargará de la administración, el control y el desarrollo de la misma, cuidando que las distintas áreas lleven a cabo de la mejor manera posible, sus funciones, vigilará que se cumplan los objetivos de forma satisfactoria y con buena calidad.

Las funciones específicas son:

- Orientar la dirección de la empresa.
- Determinar y planear la proyección de la empresa en este servicio.
- Definir y planear las metas y objetivos, determinando que se quiere lograr, además de cómo y cuándo se conseguirá en los diferentes plazos (corto, mediano y largo).

- Vigilar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos (marketing, producción, recursos humanos y contabilidad y finanzas).

**Comercialización.** Es la parte de la empresa que se dedica a proporcionar el servicio (enseñanza del idioma inglés) a los clientes. En esta área se deben tener los conocimientos indispensables para impartir todos los temas relacionados con el idioma desde el punto de vista de la gramática, la lectura, redacción y entendimiento al escuchar.

Las funciones específicas son:

- Impartir la enseñanza del idioma inglés desde nivel básico hasta lograr que el cliente sea bilingüe.
- Dar regularizaciones en el idioma.

**Recursos humanos.** La persona responsable de esta área se encargará de mantener las relaciones laborales y personales entre los empleados para optimizar los servicios, así como se encargará del reclutamiento y la capacitación del personal necesario. Se hará cargo de la etapa de inducción a la empresa.

Las funciones específicas son:

- Ser responsables de las relaciones laborales al ser respetuosas y cordiales.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Reclutar, seleccionar, contratar, capacitar e inducir al personal.
- Elaborar los contratos de los empleados, de acuerdo al marco legal.

**Contabilidad y finanzas.** Para que la empresa enfrente cualquier crisis económica, es necesario que se haga una buena planeación financiera. El responsable de esta área se encargará de mantener la contabilidad de este negocio y de equilibrar los ingresos y los egresos. Las decisiones de este departamento pueden ser las más importantes y se deben consultar con la Dirección General.

Las funciones específicas son:

- Realizar informes financieros mensuales.
- Realizar proyecciones financieras.
- Notificar a la Dirección general sobre el pago de impuestos y trámites legales.
- Organizar y controlar todas las actividades del área contable y financiera de la empresa.

**Marketing.** Se ocupará de las estrategias de mercado, como la publicidad y ventas de la empresa.

Las funciones específicas son:

- Se buscarán a los clientes y se ofrecerá el servicio.
- Buscar clientes estables, para tener un buen flujo de ingresos.
- Elaborar estrategias de publicidad.
- Informar sobre las ventas al departamento de finanzas.
- Determinar las políticas de precios (en conjunto con el departamento de producción y finanzas).

## ➤ PERSONAL

**Reclutamiento.** El proceso de reclutamiento que se decidió, fue colocar cartelones en lugares visibles, para que la gente se entere de nuestro objetivo. Las ventajas que tiene este modo de reclutar personal son su bajo costo y es suficiente para atraer un buen número de aspirantes. La desventaja que se podrá considerar es que le restaría formalidad, por lo cual pueden acudir aspirantes poco aptos para el trabajo.

**Selección.** La selección del personal se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Los aspirantes llenarán una solicitud de empleo y con base en ella se seleccionará a los que cubran las características deseadas.
- Se les hará una encuesta sobre su estado civil, número de hijos, residencia y otros datos que permitan saber si el candidato no va a

tener muchos problemas para asistir o cumplir bien con su trabajo, o si va a faltar con frecuencia.

- Se les hará una entrevista para conocer sus habilidades y si tienen experiencia en los puestos que se desean cubrir.
- La persona seleccionada tendrá que comprobar sus datos de currículum o solicitud de empleo durante la entrevista. Esta plática también servirá para evaluar aspectos emocionales, sociales, intelectuales y psicológicos de la persona.
- La entrevista no arroja ningún costo.

**Contratación.** Se establecerán contratos laborales con los empleados, con duración de un mes, incluidas las cláusulas en donde se comprometan a seguir las políticas de trabajo exigidas.

**Inducción.** La inducción será realizada por Jacqueline Aguilar Mares.

- El proceso de inducción será el siguiente: Primero se dará la bienvenida amablemente, se les mencionará el objetivo de la empresa a corto, mediano y largo plazo, para que visualicen que es lo que se quiere realizar. Se les dirá que es lo que se espera de ellos, las políticas de la empresa, y el puesto que van a desempeñar. También se les mostrará el método de enseñanza a seguir para que se familiaricen con él y lo conozcan.
- Lo anterior se les será explicado en un pizarrón o probablemente con proyecciones de una presentación, para un mejor entendimiento.

**Capacitación y desarrollo.** La empresa contará con cuatro empleados en total, de los cuales dos trabajarán prestando el servicio (comercialización), uno de ellos será el encargado de esta área y él será quien entrene al otro empleado, dándole a conocer el método a seguir para la enseñanza del idioma tanto para cursos como para regularización.

## ➤ **PLAN FINANCIERO**

### ➤ **OBJETIVOS DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

#### **A corto plazo**

Este departamento debe determinar la inversión inicial para que la empresa inicie operaciones. Ya que English-Town apenas comienza, es necesario saber cuánto es el capital requerido y conocer si es que se necesitarán créditos de instituciones financieras.

#### **A mediano plazo**

Realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros. Se espera que para el primer año de operación de la empresa se alcance un ingreso anual en ventas superior de \$470,400.00.

#### **A largo plazo**

Estar al tanto de las políticas legales y fiscales del Estado de México, seguir elaborando el flujo de efectivo, estado de resultados y balance general. Se espera que para después del quinto año de operación se supere el ingreso anual en ventas de \$700,000.00.

### ➤ **CAPITAL**

El capital que requerirá English-Town asciende a \$ 43,521.00 cantidad que será aportada por el dueño de la empresa.

➤ **INVERSIÓN INICIAL**

English-Town			
Cédula de Inversión Inicial			
CONCEPTO	CANTIDAD	IMPORTE	TOTAL
Renta del local	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Depósito	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
Trámites		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Computadora personal	1	\$ 7,498.00	\$ 7,498.00
Impresora	1	\$ 999.00	\$ 999.00
Teléfono	1	\$ 492.00	\$ 492.00
Escritorios	1	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00
Sillas	5	\$ 329.00	\$ 1,645.00
Bancas	20	\$ 700.00	\$ 14,000.00
Archivero	1	\$ 1,300.00	\$ 1,300.00
Pizarrones	2	\$ 450.00	\$ 900.00
Equipo de audio	2	\$ 799.00	\$ 1,598.00
Materiales (papelería)		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Línea telefonica		\$ 389.00	\$ 389.00
Luz		\$ 500.00	\$ 500.00
Publicidad y promoción		\$ 600.00	\$ 600.00
Gran total			\$ 43,521.00

➤ **PROYECCIÓN DE FLUJO DE EFECTIVO**

		Flujo de efectivo de English-Town	
		A partir del 1 de Agosto de 2014.	
		AÑO 1	AÑO 2
Saldo inicial de la cuenta de efectivo			\$ 185,621.00
<b>Entradas en operación</b>			
Inversión inicial		\$ 43,521.00	
Venta de contado (50%)		\$ 235,200.00	\$ 352,800.00
Ventas a crédito (50%)		\$ 235,200.00	\$ 352,800.00
<b>Total disponible</b>		\$ 513,921.00	\$ 891,221.00
<b>Salidas de operación</b>			
Compra de maquinaria y equipo		\$ 30,032.00	
Renta		\$ 28,000.00	\$ 24,000.00
Servicios		\$ 10,668.00	\$ 10,668.00
Publicidad y promoción		\$ 600.00	\$ 600.00
Materiales		\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Sueldos		\$ 252,000.00	\$ 284,400.00
Trámites		\$ 5,000.00	
<b>Total salidas</b>		\$ 328,300.00	\$ 321,668.00
<b>Saldo de flujo de efectivo al final del periodo</b>		\$ 185,621.00	\$ 569,553.00

En esta proyección se puede observar que durante el primer año de operación el total de los ingresos son de \$513,921.00 incluida aquí la inversión inicial de \$43,521.00, y en cuanto a las salidas que se ven originadas por servicios y otros gastos arrojan un total de \$328,300.00, teniendo así un saldo de flujo de efectivo de \$185,621.00, demostrando que la empresa se encuentra estable.

Durante el segundo año hay entradas que se acumulan del año anterior más los ingresos de este año que dan un total de \$891,221.00, hay salidas por operación de \$321,668.00, dando un saldo de flujo de efectivo favorable de \$569,553.00, es decir, que la empresa se mantiene estable.

➤ ESTADO DE RESULTADOS

			English-Town	
			Estado de resultados	
			A partir del 1 de Agosto de 2014	
			AÑO 1	AÑO 2
Ventas de contado			\$ 235,200.00	\$ 352,800.00
Ventas crédito			\$ 235,200.00	\$ 352,800.00
Ventas netas			\$ 470,400.00	\$ 705,600.00
Utilidad bruta			\$ 470,400.00	\$ 705,600.00
Gastos de operación				
Gastos de servicios públicos			\$ 10,668.00	\$ 10,668.00
Gastos por materiales			\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Renta del local			\$ 28,000.00	\$ 24,000.00
Total de gastos de operación			\$ 40,668.00	\$ 36,668.00
Gastos administrativos				
Sueldos			\$ 252,000.00	\$ 284,400.00
Gastos de publicidad y promoción			\$ 600.00	\$ 600.00
Tramites			\$ 5,000.00	
Total de gastos financieros e impuestos			\$ 257,600.00	\$ 285,000.00
Utilidad antes de ISR			\$ 172,132.00	\$ 383,932.00
ISR (30%)			\$ 51,639.60	\$ 115,179.60
<b>Utilidad/Pérdida neta</b>			\$ 120,492.40	\$ 268,752.40
Utilidad acumulada			\$ 120,492.40	\$ 389,244.80

Se puede analizar que en el primer año hay ingresos por ventas de \$470,400.00 y gastos totales por \$349,907.60, teniendo así una utilidad neta de \$120,492.40.

En el segundo año de operación las ventas aumentan en un 50% dando ingresos de \$705,600.00, hay gastos por \$436,847.60, obteniendo de esta forma una utilidad neta de \$268,752.40.

➤ **BALANCE GENERAL**

			<b>English-Town</b>	
			<b>Balance General a</b>	
			<b>A partir del 1 de Agosto de 2014.</b>	
			<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>
<b>ACTIVO</b>				
<b>Circulante</b>				
Caja y bancos			\$ 185,621.00	\$ 383,932.00
<b>Total de activo circulante</b>			<b>\$ 185,621.00</b>	<b>\$ 383,932.00</b>
<b>Fijo</b>				
Equipo de oficina			\$ 21,535.00	
Equipo de computo			\$ 8,497.00	
<b>Total de activo fijo</b>			<b>\$ 30,032.00</b>	
<b>Total de activos</b>			<b>\$ 215,653.00</b>	<b>\$ 383,932.00</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>Corto plazo</b>				
Impuestos por pagar			\$ 51,639.60	\$ 115,179.60
<b>Total pasivos</b>			<b>\$ 51,639.60</b>	<b>\$ 115,179.60</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
Capital social			\$ 43,521.00	
Utilidades retenidas			\$ 120,492.40	\$ 268,752.40
<b>Total capital contable</b>			<b>\$ 164,013.40</b>	<b>\$ 268,752.40</b>
<b>Total pasivo y capital</b>			<b>\$ 215,653.00</b>	<b>\$ 383,932.00</b>

Se observa que durante el primer año la empresa cuenta con una inversión total de \$215,653.00, sus deudas a corto plazo son de \$51,639.40 y se encuentra financiada por un patrimonio propio de \$164,013.40. Finalmente el balance cumple con el principio básico de contabilidad: el activo siempre debe ser igual al pasivo más capital.

Para el segundo año la empresa cuenta con \$383,932.00 de activos y las deudas a corto plazo son de \$115,179.60 y cuenta con un patrimonio propio de \$268,752.40. De igual forma se cumple con el principio básico de contabilidad.

➤ **RAZONES FINANCIERAS**

<b>RAZONES FINANCIERAS</b>	
Prueba de liquidez	$185,621.00 / 51,639.60 = 3.59$
Prueba de ácido	$(185,621.00 - 0) / 51,639 = 3.59$
Capital de trabajo	$215,653.00 - 51,639.60 = 164,013.40$
Razones de endeudamiento	$51,639.60 / 215,653.00 = 0.23$
	$164,013.40 / 215,653.00 = 0.76$
Rotación de activo total	$470,400.00 / 215,653.00 = 2.18$
Rentabilidad sobre ventas	$(120,492.40 / 470,400.00) 100 = 25.61$
	$429,732.00 / 470,400.00) 100 = 91.35$
Rentabilidad sobre activo total	$(120,492.40 / 215,653.00) 100 = 55.87$
Rentabilidad sobre capital	$(120,492.40 / 164,013.40) 100 = 73.46$

Estás razones financieras analizan el primer año de operación de la empresa, ya que es la más importante para el arranque de English-Town.

En la prueba de liquidez nos dice que los activos circulantes podrán cubrir los pasivos 3.59 veces. Es decir, si los activos circulantes se convierten en efectivo, éstos pagarán más que 3 veces. La prueba de ácido incluye a los activos que se convierten más rápidamente en efectivo. Por eso se restan los inventarios de los activos circulantes. English-Town no tiene inventarios porque ese no es el sistema apropiado para hacer sus negocios, por lo tanto la prueba de ácido tiene el mismo resultado que la prueba de liquidez. La razón de capital de trabajo es alta, por lo que se puede afirmar que se tiene más activos que pasivos.

Las razones de endeudamiento demuestran qué tanto de empresa fue financiado por quién. La razón de pasivos/activo es de 0.23, es decir el 76% de English-Town le pertenece a los socios. En cuanto a la rentabilidad con respecto a los ingresos por el servicio de 26% y 91%, se puede decir que la empresa va por buen camino, ya que los porcentajes son altos. Esto significa que muchas ventas logran convertirse en utilidades para el dueño. La rentabilidad sobre el capital informa que el 73% del capital invertido del dueño fue convertido en utilidades.

Esto es importante porque generar utilidades sobre la inversión es el propósito de cualquier empresa.

## ❖ MARCO LEGAL

La constitución de la empresa va a ser bajo el Régimen de Persona Física con Actividad Empresarial, ya que la aportación del capital será de un único dueño y todas las decisiones relativas a la administración o manejo del negocio recaen sobre él.

### • Trámites

1. Inscripción en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para obtener el Registro Federal de Contribuyente (RFC).
2. Inscripción en la Secretaría de Economía (SE) para registrar la marca del servicio.
3. Incorporación a la Secretaría de Educación Pública (SEP).
4. Aviso al municipio de la declaración de apertura para el establecimiento mercantil.
5. Autorización del programa interno de protección civil.
6. Permiso de uso de suelo.

## ❖ RESUMEN EJECUTIVO



English-Town es una empresa de ámbito educacional ya que se dedica a la enseñanza del idioma inglés, tiene como misión ofrecer alta calidad en el servicio, utilizando un método sencillo de aprendizaje, apoyado de profesores totalmente capacitados y aptos para la docencia de este idioma, además es una empresa preocupada por sus clientes por lo cual cuida su economía dando precios bajos y formas de pago accesibles.

La empresa se apoyará de publicidad y clases muestra para que el cliente conozca la escuela y así el método utilizado para el aprendizaje.

English-Town busca consolidarse como la mejor escuela en cuanto a la impartición del idioma dentro de la zona donde estará ubicada, Héroes Tecámac 6ta. Sección.

Cuenta con dos modalidades que son los cursos por niveles y las regularizaciones, la primera de ellas tiene como objetivo lograr que el alumno domine el idioma, es decir, que sea bilingüe, la estructura del plan de estudios es por niveles, cada nivel (elemental, intermedio, intermedio superior y avanzado) consta de cuatro cursos mensuales, y cada curso se compone de cinco sesiones a la semana, cada sesión tiene una duración de noventa minutos, se imparten por grupos de no más de diez alumnos; por otro lado las regularizaciones son de forma personalizada se realiza en base a las dudas que el alumno tenga o de acuerdo al plan de estudios que el lleve en su escuela (por ejemplo: secundaria, preparatoria).

Estos servicios están dirigidos principalmente a adolescentes y adultos, de un nivel socioeconómico C y C+.

Después de aplicar encuestas a posibles clientes potenciales se llegó a la conclusión de que si el 84% de los encuestados estuvieran interesados en los servicios de English-Town, entonces será una empresa con futuro.

La empresa se constituirá como persona física con actividad empresarial, contando con el organigrama que se muestra a continuación:



Puesto	Responsable
Dirección General y Marketing	Jacqueline Aguilar
Comercialización y Recursos humanos	Ivan Flores
Finanzas y Contabilidad	Ana Lidia Cruz

Estas funciones son desarrolladas por las personas antes mencionadas, ya que cuentan con la preparación profesional necesaria para llevarlas a cabo.

Para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de \$43,521.00 la cual será aportada por la única dueña de la organización.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el primer año de operación las utilidades después de impuestos asciendan a \$120,492.40.

Finalmente en cuanto a la rentabilidad del negocio, se obtendrán 91% 56% y 73%, sobreventas netas, activo y capital contable respectivamente.

A continuación se muestra un resumen de los estados financieros:

Balance General		
	Año 1	Año 2
Activos	\$215,653.00	\$383,932.00
Pasivos	\$ 51,639.60	\$115,179.60
Capital	\$164,013.40	\$268,752.40
Estado de Resultados		
	Año 1	Año 2
Ingresos	\$470,400.00	\$705,600.00
Gastos	\$349,907.60	\$436,847.60
Utilidad Neta	\$120,492.40	\$268,752.40
Flujo de efectivo		
Total ingresos	\$513,921.00	\$891,221.00
Total egresos	\$328,300.00	\$321,668.00

# **CONCLUSIONES**

El tema analizado resultó de suma importancia, pues a través de la investigación realizada se observó que el plan de negocios es el soporte de cualquier empresa, ya que permite visualizar y esclarecer diferentes aspectos de cada una de las partes que las componen, determina si es viable iniciar una empresa o no, así mismo da a conocer los recursos que se van a necesitar, también con este plan es posible percatarse del equipo que se requiere.

El plan de negocios es como una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo.

El beneficio que ofrece es que se ve el futuro de la empresa y a partir de ello se pueden tomar decisiones. Es por eso que se recomienda usar los planes de negocios a cualquier tipo de empresario ya sea grande, pequeño o local.

En tanto a la hipótesis establecida al inicio de esta investigación se concluye que el hacer un plan de negocios para poner en marcha una escuela dedicada a la enseñanza del idioma inglés dejó ver que hay rentabilidad y dio a conocer los recursos necesarios así como determinar la forma en que éstos serán asignados y dirigidos.

Este trabajo mostró todo lo requerido para echar andar este negocio, por lo cual nos deja con la inquietud de llevarlo a cabo en un futuro no muy lejano, pues se observó que contamos con la mayoría de los recursos.

El realizar esta tesis no solo me sirvió para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, sino que también me abrió un panorama acerca de las probabilidades de materializar un proyecto que junto con otras personas hemos tenido en mente, ahora tenemos la firme convicción de llevarlo a cabo.

# FUENTES DE CONSULTA

## ❖ BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Marcela y Dolores, ROLLERI (2010), Inteligencia emocional, México, Editores Mexicanos Unidos, 183p.
- ANZOLA ROJAS, Sérvulo (2010), Administración de pequeñas empresas, 3ed. México, Mc Graw Hill, 347p.
- ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael (2011), El emprendedor de éxito, 4ed. México, Mc Graw Hill, 288p.
- BAENA, Guillermina (2004), Instrumentos de investigación, México, Editores Mexicanos Unidos, 134p.
- CEBALLOS MONDRAGÓN, Jonathan (2007), Manual operativo para Pymes, México, ISEF, 134p.
- CHIAVENATO, Idalberto (2011), Administración de recursos humanos, 6ed. México, Mc Graw Hill, 421p.
- DELGADO VALDIVELSO, Rafael (2010), Empresa e iniciativa emprendedora, España, Donostiarra, 200p.
- HELLRIEGEL, Don y John W. SLOCUM (1998), Administración, 7ed. México, Thomson, 854p.
- MÜNCHGALINDO, Lourdes y José, GARCÍA MARTÍNEZ (2000), Fundamentos de administración, 5ed. México, Trillas, 240p.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2010), Administración de pequeñas y medianas empresas, 6ed. México, CENGAGE Learning, 361p.

- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002), Organización contable y administrativo de las empresas, México, CENGAGE Learning, 187p.
- SÁNCHEZ AMBRIZ, Gerardo y Marcela, ÁNGELES DAUAHARE (2002), Tesis profesional ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡Una solución!, México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 107p.
- SOLÍS FUENTES, Juan Carlos (2006), Curso básico de derecho, México, Edere, 358p.

### ❖ **HEMEROGRAFÍA**

- SUÁREZ SAMPER, Laura, Entrepreneur, México, Ediciones especiales, Diciembre 2012, 120p.
- SUÁREZ SAMPER, Laura, Entrepreneur, México, vol. 21 No. 02, Febrero 2013, 96p.

### ❖ **FUENTES ELECTRÓNICAS**

- ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael (2011), “Plan de negocios”, [CD-ROM], El emprendedor de éxito, 4ed. México, Mc Graw Hill, ISBN 978-607-15-0611-5
- [www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais](http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais)
- [www.emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia\\_plan\\_negocios.pdf](http://www.emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia_plan_negocios.pdf).
- [www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html](http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html)
- [www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.ht](http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.ht)

# CITAS

- 
- <sup>1</sup> [www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.ht](http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-administracion.ht).
- <sup>2</sup> MÜNCH GALINDO, Lourdes y José, GARCÍA MARTÍNEZ (2000), Fundamentos de administración, 5ed., México, TRILLAS, p.76
- <sup>3</sup> HELLRIEGEL, Don y John W.SLOCUM (1998), Administración, 7ed., México, Thomson, p.337
- <sup>4</sup> MÜNCH GALINDO, Lourdes y José, GARCÍA MARTÍNEZ (2000), Fundamentos de la administración, 5ed., México, Trillas, p.133
- <sup>5</sup> AGUILAR, Marcela y Dolores, ROLLERI (2010), Inteligencia emocional, México, Editores Mexicanos Unidos, p.162
- <sup>6</sup> SUÁREZ SAMPER, Laura, Carta editorial, “Mañana es mejor”, Entrepreneur, México, ediciones especiales, Diciembre 2012, p.1
- <sup>7</sup> DELGADO VALDIVESO, Rafael y José Luis, RODRÍGUEZ GALLO (2010), Empresa e iniciativa emprendedora, España, Donostiarra, p.38
- <sup>8</sup> RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín (2010), Administración de pequeñas y medianas empresas, 6ed. México, CENGAGE Learning, p.26
- <sup>9</sup> Op. Cit.
- <sup>10</sup> Op. Cit.
- <sup>11</sup> Ibidem
- <sup>12</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín (2002), Organización contable y administrativa de las empresas, México, CENGAGE Learning, pp. 10-11
- <sup>13</sup> [www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html](http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html)
- <sup>14</sup> [www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais](http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/6616-las-pymes-generan-siete-de-cada-10-empleos-formales-en-el-pais)
- <sup>15</sup> ANZOLA ROJAS, Sérvulo (2010), Administración de pequeñas empresas, 3ed. México, Mc Graw Hill, pp.317-319
- <sup>16</sup> ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael (2011), “Plan de negocios”, [CD-ROM], El emprendedor de éxito, 4ed. México, Mc Graw Hill, ISBN 978-607-15-0611-5
- <sup>17</sup> [www.emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia\\_plan\\_negocios.pdf](http://www.emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia_plan_negocios.pdf).
- <sup>18</sup> ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael (2011), El emprendedor de éxito, 4ed. México, Mc Graw Hill, p.82
- <sup>19</sup> SÁNCHEZ, Marissa, “Arma tu plan de ventas”, Entrepreneur, México, ediciones especiales, Diciembre 2012, pp. 22-26
- <sup>20</sup> ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael (2011), El emprendedor de éxito, 4ed. México, Mc Graw Hill, p.127
- <sup>21</sup> ALCARAZ RODRÍGUEZ, Rafael (2011), El emprendedor de éxito, 4ed. México, Mc Graw Hill, p.156
- <sup>22</sup> Op.Cit.
- <sup>23</sup> [www.soyentrepreneur.com/3-formas-de-financiamiento-para-emprender.html](http://www.soyentrepreneur.com/3-formas-de-financiamiento-para-emprender.html)
- <sup>24</sup> CEBALLOS MONDRAGÓN, Jonathan (2007), Manual operativo para Pymes, México, ISEF, p.25
- <sup>25</sup> SOLÍS FUENTES, Juan Carlos (2006), Curso básico de derecho, México, Edere, p.351
- <sup>26</sup> Ibidem pp. 188-189
- <sup>27</sup> Censo de Población y Vivienda 2010,  
[http://operativos.inegi.org.mx/sistemas/iter/entidad\\_indicador.aspx?ev=5](http://operativos.inegi.org.mx/sistemas/iter/entidad_indicador.aspx?ev=5)