



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Diseño de un Manual de un Plan de Negocios
para la materia de Emprendedores de la Fes
Cuautitlán

TESIS

Que para obtener el título de:

- Licenciados en Administración

P R E S E N T A N

Sánchez De la Cruz Laura Karina
Hernández Islas Israel

Asesor: MAN. José R. Hurtado Ramírez.

Cuautitlán Izcalli Edo. de México. 2023



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.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN SECRETARÍA GENERAL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

DR. DAVID QUINTANAR GUERRERO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN



ATN: DRA. MARIA DEL CARMEN VALDERRAMA BRAVO
Jefa del Departamento de Titulación
de la FES Cuautitlán.

DEPARTAMENTO DE

EXÁMENES PROFESIONALES

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

"Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán."

Que presenta el pasante: **Israel Hernández Islas.**

Con número de cuenta: **315104862** para obtener el Título de: **Licenciado 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 HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 08 de noviembre de 2022.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Mtro. Félix Pérez Rivera	
VOCAL	Mtro. Alfredo Carrillo Vergara	
SECRETARIO	Lic. José Refugio Hurtado Ramírez	
1er. SUPLENTE	Mtra. Mónica Monserrat Carranza Jiménez	
2do. SUPLENTE	Lic. José Ricardo Carbajal Guevara	

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

MCVB/ntm*



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN SECRETARÍA GENERAL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

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

DR. DAVID QUINTANAR GUERRERO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: DRA. MARIA DEL CARMEN VALDERRAMA BRAVO
Jefa del Departamento de Titulación
de la FES Cuautitlán.

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

“Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán.”

Que presenta la pasante: **Laura Karina Sánchez De la Cruz.**
Con número de cuenta: **418074703** 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 HABLARÁ EL ESPÍRITU”
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 08 de noviembre de 2022.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Mtro. Félix Pérez Rivera	
VOCAL	Mtro. Alfredo Carrillo Vergara	
SECRETARIO	Lic. José Refugio Hurtado Ramírez	
1er. SUPLENTE	Mtra. Mónica Monserrat Carranza Jiménez	
2do. SUPLENTE	Lic. José Ricardo Carbajal Guevara	

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

MCVB/ntm*



INDICE

HIPÓTESIS	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
OBJETIVO GENERAL.	3
OBJETIVO PARTICULAR.	3
1. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.	4
1.1. Evolución de la Administración en el Tiempo.....	5
1.2. Definición y Características de la Administración	12
1.3. Escuelas de la administración.	14
1.3.1. Administración Clásica.....	14
1.3.2. Administración Científica.....	17
1.3.3. Administración Estratégica.....	18
1.4. Proceso Administrativo.	20
1.4.1. Planeación, Organización, Dirección y Control.....	20
1.5. Tendencias Administrativas Actuales	23
1.5.1. Benchmarking, Empowerment, Calidad, Outsourcing, SCRUM.	23
2. EMPRENDEDOR.....	29
2.1. Concepto de Emprendedurismo.	30
2.2. Concepto de emprendedor.	30
2.3. Características del emprendedor.	33
2.4. Tipos de emprendedor.	34
2.5. Diferencia entre un emprendedor y un empresario.....	35
3. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.	36
3.1. Creatividad y tipos de creatividad	37
3.1.1. Características de las personas creativas	38
3.1.2. Proceso creativo.	39
3.2. Generalidades de la innovación.....	40
3.2.1. Tipos de innovación.	41
3.2.2. Innovación e importancia en una empresa.	42
3.3 Tipos de cerebro en los emprendedores.....	42



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



4. GENERALIDADES DE EMPRESAS	45
4.1 Concepto de empresa y su clasificación.....	46
4.2. Clasificación de las empresas.	46
4.3. Estructura de un Plan de negocios	49
4.4. Concepto de PYME.	51
4.4.1. Características de las PYMES.....	52
4.4.2. Ventajas y desventajas de las PYME.....	53
5. TEMARIO DE LA ASIGNATURA DE DESARROLLO DE EMPRENDEDORES EN LA LIC. EN ADMINISTRACIÓN.....	55
5.1. Mapa Curricular.	56
5.2. Temario de la materia.	57
5.2.1. Comentarios.	58
5.3. Benchmarking VS Universidades.	59
5.3.1. Análisis y comentarios.	67
6. GUIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS LIC. EN ADMINISTRACIÓN.....	71
6.1. Concepto de plan de negocios	72
6.2. Características y objetivos de un plan de negocios.	73
6.3. Protocolo del plan de negocios.....	75
6.4. Guía del plan de negocios.	76
7. DESARROLLO DE EMPRENDEDORES LIC. EN ADMINISTRACIÓN.....	109
7.1. Conceptualización del negocio	110
7.2. Estructura administrativa	118
7.3. Plan de mercadotecnia	121
7.4. Administración de operaciones	141
7.5. Capital Humano	147
7.6 Aspecto legales de la organización.....	170
7.7 Administración Financiera del Proyecto	179
7.8 Tecnologías De la Información aplicadas al proyecto.	187
8. IMPACTO DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA LIC. EN ADMINISTRACION (CASO PRÁCTICO).	194
9. CONCLUSIONES.....	212



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Bibliografía 214



HIPÓTESIS.

No tener un temario actualizado de la materia de emprendedores, así como no contar con un protocolo y/o plan de negocios definido, impactan en la baja generación de proyectos viables.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Seguramente en más de una ocasión se ha escuchado la expresión “renovarse o morir”. Esta afirmación cobra cada vez mayor importancia, especialmente en lo que respecta al mundo empresarial. Vivimos en una sociedad que está en continua evolución. Cada vez son mayores y más rápidos los cambios tecnológicos y las modas más pasajeras.

Desde la última actualización al plan de estudios (2009) de la Lic. en Administración, el temario fue copiado sin analizar las particularidades de la Facultad, causando el desinterés a la materia, viéndola únicamente como una materia aburrida más por acreditar, por otra parte, el hecho de haber concluido la carrera no da por hecho haber adquirido los conocimientos básicos para enfrentarse a los desafíos del mundo laboral.

En México el desempleo es una realidad que llegó para quedarse, hoy en día, el terminar una carrera universitaria no garantiza la obtención de un empleo permanente. La realidad del mercado laboral está enmarcada por una feroz competencia por las escasas vacantes laborales, sueldos cada vez más bajos y las fuertes consecuencias económicas causadas por la pandemia.

En México las pymes constituyen el 97% del total de las empresas generadoras de empleo y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal que debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana (INEGI). Cabe hacer mención que 9 de cada 10 empresas fracasan dentro de su primer año de creación, por falta de una buena planeación y por no contar con un plan de negocios bien estructurado, por lo anterior es indispensable preparar a las nuevas generaciones



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



con una visión emprendedora, con sólidos conocimientos para analizar su producto, su mercado, las finanzas, el marketing, etc. Por lo que una alternativa a estas problemáticas es ser su propio patrón y emprender, cada persona que sueña con emprender tiene su propia experiencia que lo lleva a querer hacerlo y sus razones; como cambiar la realidad de sus familias que en algunos casos han estado limitada por el mercado laboral y sin poder crecer. Enfatizando que emprender es más allá de un proyecto, de una idea, de un momento. Es una filosofía de vida que se elige y es el camino que permite diseñar el estilo de vida que se quiere.



OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un manual de un plan de negocios que sirva como guía para los alumnos que cursen la materia de emprendedores de las Lic. en Administración y si en la carrera de Contaduría (Que desearan usarlo) de la Fes Cuautitlán, y así darles una estructura viable a los proyectos generados.

OBJETIVO PARTICULAR.

Contribuir a que los alumnos de la Lic. en Administración y si en la carrera de Contaduría (Que desearan usarlo) de la Fes Cuautitlán le den la importancia que esta materia tiene ya que incluso los podría hacer emprendedores/empresarios en función de sus intereses y objetivos.

Con este trabajo se pretende lograr que los alumnos de las licenciaturas en administración y contabilidad tengan las herramientas necesarias para poder desarrollarse en el ámbito profesional, a su vez los docentes les proporcionen las bases para que los alumnos comprendan y desarrollen la cultura de emprendedurismo tanto en el ámbito laboral como enriquecer la materia aplicado a las demandas actuales.

Además de desarrollar competencias y el espíritu emprendedor. Impulsar las capacidades y las habilidades de creatividad e innovación. Poner las bases para materializar y pasar de una idea a un proyecto real, viable y que dé respuesta a una problemática actual. Impulsar las habilidades técnicas, trabajo en equipo, y en general una cultura empresarial que fomenten el emprendimiento, impactando directamente el económico y social tanto familiar, como de las comunidades o incluso regiones.

¿Por qué es importante la administración?



1. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN.



La administración es un campo amplio que se ocupa de la organización y gestión de recursos humanos, financieros y materiales para lograr los objetivos de una organización. En términos generales, la administración se refiere a la planificación, organización, dirección y control de los recursos para lograr los objetivos y metas de una empresa. La administración también se ocupa de la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la gestión del cambio. En resumen, la administración es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que permite a los gerentes planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar sus objetivos y metas empresariales.

1.1. Evolución de la Administración en el Tiempo.

De acuerdo a ¹La Administración, a pesar de su importancia para el hombre, es una de las más difusas funciones en todas las sociedades, encontrándose en los hogares, iglesias, gobierno y empresas económicas de todos los pueblos. Es y siempre ha sido una poderosa herramienta de los líderes.

La Administración² es simultáneamente determinante de nuestro progreso económico, empleadora de nuestros técnicos, guía para nuestro gobierno efectivo, la fuerza para nuestra defensa nacional y la formadora de nuestra sociedad. Es el núcleo central tanto de nuestras actividades nacionales como personales, y el modo en que manejamos a nuestras instituciones y a nosotros mismos refleja con nítida claridad lo que nosotros y nuestra sociedad somos. Aunque podemos reconocer la importancia de la administración para nuestro bienestar y desarrollo, es difícil reconstruir su historia.

¹ Avendaño, J. A. (03 De 02 De 2005). La Administración, Una Función En Proceso De Cambio Revista Equidad Y Desarrollo, 77-90.

² George, Claude, Historia del pensamiento administrativo) Editorial Prentice Hall, 1974



Era prehistórica

Las culturas mesolíticas fueron, en la mayoría de las regiones, remplazadas por culturas que, al emplear una agricultura rudimentaria y la domesticación de animales, proporcionaron una importantísima contribución a la producción y conservación de bienes. Estas culturas tuvieron sus códigos de comportamiento en los negocios, reglas acerca del papel de los padres, castigos para los delincuentes, ritos religiosos, buenas maneras y otras disposiciones de este tipo. Pero más importante, la comprensión de la necesidad tanto de una autoridad como de un sistema de administración.

Civilizaciones antiguas³

Los orígenes de algunos de los así llamados conceptos y prácticas de administración moderna fácilmente se descubren en la antigüedad. El famoso legislador bíblico, Salomón, dirigió el establecimiento de elaborados acuerdos comerciales, manejó proyectos de construcción y formó tratados de paz en el siglo x. Sin embargo, antes de la existencia de legisladores como Salomón, surgió la necesidad de un método y de un sistema, para gobernar y administrar al pueblo.

Sumerios

En algunos de los más antiguos documentos del mundo, encontrados en la civilización sumeria de hace cinco mil años, hay evidencias de prácticas de control administrativo. Los sacerdotes de los templos sumerios a través de su vasto sistema tributario recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo hatos, rebaños, rentas y propiedades.

Egipto

La construcción de las pirámides con una tecnología que bajo los patrones modernos podría considerarse como primitiva, nos proporciona un mudo testimonio de las habilidades administrativas y de organización del antiguo.

³ Avendaño, J. A. (03 De 02 De 2005). La Administración, Una Función En Proceso De Cambio Revista Equidad Y Desarrollo, 77-90.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



La planificación administrativa de cuántas piedras, de qué tamaño, de dónde serían extraídas y cuándo, requirieron la práctica de lo que hoy podría denominarse planificación a largo plazo y muestra la ilustración del sistema de organización egipcio.

Hebreos

Se ha dicho de los hebreos⁴, que ningún otro pueblo en la historia tan pequeño en número y tan políticamente débil, con la posible excepción de los griegos, ha ejercido tan importante influencia en la civilización. Moisés, uno de los hebreos prominentes, fue un líder y administrador cuya habilidad en el gobierno, en la legislación y en relaciones humanas lo hizo digno. La preparación, organización y la ejecución que realizaron los hebreos que los libró de ser esclavos fue empleada mediante un sistema de administración.

China.

Los chinos han sido sobre todo conocidos por su sabiduría, pero pocas investigaciones se han emprendido para entender sus sentimientos hacia la administración. En china se encuentran conceptos que tienen resonancia administrativa contemporánea: organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y varias técnicas de control.

Grecia.

Para los griegos la palabra historia llegó a significar investigación del conocimiento verdadero. Cuestionando toda clase de ideas y conocimientos, los griegos descubrieron los criterios de la investigación e introdujeron la ciencia y la educación. Los griegos tempranamente reconocieron el principio de que la producción máxima es alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados. Donde el trabajo era repetitivo, el tiempo se estableció musicalmente.

⁴ George, Claude, Historia del pensamiento administrativo) Editorial Prentice Hall, 1974



Roma.

Con singular inclinación hacia la determinación y talento administrativo superior, los romanos consiguieron el control de una población estimada en cincuenta millones de personas. Á pesar de que los fallos administrativos causaron la caída de Roma, el puro hecho de que Roma fuera capaz de levantar un gobierno y una estructura militar de tan gigantescas proporciones y dirigirlos con tanto éxito durante tantos años, es un tributo a su superior y avanzada capacidad y habilidad administrativas.

Administración Moderna⁵

El siglo XX ha marcado el nacimiento y desarrollo de la Administración como disciplina enseñable. Podemos decir que los que hoy llamamos clásicos, singularmente Frederic Taylor y Henry Fayol, iniciaron la teorización sobre la administración al intentar transformar en cuerpo de doctrina comunicable y enseñable la experiencia que, como gestores de importantes organizaciones, habían vivido en su propio trabajo.

Los seguidores de Taylor, en búsqueda de mayor eficiencia y productividad, llevaron la aplicación práctica de dichos principios a los excesos del llamado “fordismo” (máxima división y especialización del trabajo), pero también sentaron las bases del sistema de producción en masa que tanta prosperidad llevó a los países industrializados, especialmente a EE UU. La unidad de mando y control, propugnada por Fayol, permitió incorporar dentro de una sola organización todo el proceso productivo.

En 1975 se hizo un aporte singular a la teoría administrativa, que no ha sido suficientemente reconocido ni destacado. Se trata de la publicación del libro Teoría general de la administración, de Juan Ignacio Jiménez Nieto. El autor se aparta del tratamiento que podríamos llamar clásico, basado en la investigación inmediata de lo

⁵ George, Claude, Historia del pensamiento administrativo) Editorial Prentice Hall, 1974



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



que se hacía en las organizaciones, para remontarse al establecimiento del objeto formal de la administración como ciencia.⁶

Jiménez Nieto considera que la Administración es una ciencia, una ciencia de segundo grado que fusiona en sí a las ciencias sociales básicas: la Economía, el Derecho, la Ciencia Política y la Sociología, de las que toma los conceptos básicos en cuanto explicación de los grupos intermedios.

El último cuarto del siglo XX fue testigo de grandes cambios que iban a convertir en obsoleta la teoría clásica administrativa, justo cuando esta había llegado a la culminación de su maduración teórica. Refiriéndose a lo que podríamos denominar la revolución de la información que ha tenido lugar a partir de los años setenta del siglo XX.

Los progresos en la informática han hecho posible dar saltos cualitativos que eran impensables en décadas anteriores. Se ha pasado de la era industrial a la posindustrial, del sistema de producción estandarizado en masa a los sistemas flexibles de producción que han favorecido la globalización del comercio en los últimos veinte años.

Los sistemas de información avanzados permiten el contacto directo con los proveedores y con los distribuidores, de tal manera que hacen innecesaria la permanencia larga de materias primas y productos terminados en los almacenes. Se produce lo que el mercado demanda y se satisface al cliente inmediatamente.

Los años ochenta fueron de desconcierto para unos y de oportunidad para otros. Para EE. UU. fueron tan desconcertantes que perdieron ventaja competitiva en el comercio global por aferrarse a los principios de la administración científica clásica, que habían llevado al país a las grandes alturas de bienestar y riqueza de todos conocidas; pero que estaban entonces resultando inadecuados. Por no haber entendido que se trataba de una nueva manera de administrar, siguieron gerenciando instalaciones sofisticadas con gran potencialidad de flexibilidad, como si fueran cadenas de montaje de

⁶ Avendaño, J. A. (03 De 02 De 2005). La Administración, Una Función En Proceso De Cambio Revista Equidad Y Desarrollo, 77-90.



producción en masa, perdiendo el mordiente competitivo que sí tuvieron las empresas japonesas al cambiar totalmente su modo de gerenciar la nueva tecnología.

Antecedentes de la Administración en México.

La administración en México tiene sus raíces en la época prehispánica, donde las civilizaciones indígenas tenían sistemas de organización y gestión de recursos para llevar a cabo sus actividades económicas y sociales. Con la llegada de los españoles, se introdujeron nuevos sistemas administrativos que se enfocaban en la explotación de recursos y la administración de la población indígena. Durante la época colonial, se crearon instituciones administrativas para controlar los recursos y administrar la justicia, y se promovió la formación de una clase de funcionarios públicos capacitados en la administración. Después de la independencia, la administración pública mexicana pasó por numerosos cambios y reformas, incluyendo la creación de nuevas instituciones gubernamentales y la adopción de nuevas teorías y modelos de administración. En la actualidad, la administración en México se enfoca en la gestión de recursos públicos y privados, y se ha convertido en un campo de estudio y práctica en constante evolución.

El México Precolombino.

De acuerdo a (Villegas Garcia , 2016) ⁷ Se dice que en el espacio ocupado por el México contemporáneo hay vestigios de civilizaciones que existieron hace 20,000 años. Desde hace 7,000 años hubo ya grupos que dejaron la vida sedentaria para establecerse en puntos determinados del territorio, cultivando algunos productos y domesticando algunos animales, como el perro y el guajolote.

Muchos otros pueblos desarrollaron civilizaciones dignas de ser estudiadas como los aztecas, que desarrollaron algunas prácticas que influyeron en la cultura mexicana como: La base de su imperio fue el impuesto, permitían a los pueblos dominados su autogobierno, siempre y cuando pagaran el tributo y hubiera orden en la comunidad, la organización social de los aztecas funcionaba por clanes de familia que tenían un

⁷ Villegas Garcia , C. (2016). *Antecedentes De La Administración En México*.



patrimonio agrícola que se explotaba en conjunto, estas unidades contaban con un gobierno dominado por un consejo de ancianos.

Los aztecas tuvieron instituciones jurídicas de carácter penal, civil, militar y administrativo. Distinguieron entre el derecho público y privado y sus relaciones con otros pueblos los llevaron a crear una especie de derecho internacional.

El Porfiriato.

De acuerdo a Chávez Carapia, J. D. C. & Padilla Aguilar, M. (2013). ⁸El intento más importante para impulsar la industria se dio durante la dictadura de Porfirio Díaz, quien introduce el ferrocarril, la electricidad, el teléfono y muchas fábricas de capital extranjero, bajo un liberalismo económico muy rancio que permitió los abusos que nos relata la historia de esa época, y que ocasiona, entre otras cosas, La Revolución Mexicana.

La Época Postrevolucionaria.

Se puede decir que México, en 1938, adquirió su independencia económica al expropiar las compañías petroleras de capital extranjero. En esta época coinciden otros hechos que impulsan la industrialización del país.

Revolución industrial en México.

Estos tres hechos, de los que concurren:

- La expropiación petrolera.
- La llegada de intelectuales españoles, refugiados.
- La Segunda Guerra Mundial, que provoca compras masivas de alimentos por parte de Estados Unidos, son los que generan una pequeña “Revolución Industrial” en México. Se desarrollan la ciudad de México y Monterrey.

Este fenómeno de crecimiento produjo efectos similares a los de Europa, el siglo pasado, como la creación de una clase proletaria desposeída y condiciones de vida

⁸ Chávez Carapia, J. D. C. & Padilla Aguilar, M. (2013). Administración pública y políticas de salud



vergonzosas en cinturones de miseria que no hemos podido abatir y que plantean un gran reto al administrador joven; crear más riqueza y repartirla justamente.

Evolución de los estudios de Administración en México

Las primeras escuelas de Administración surgieron en Monterrey en 1943 bajo el nombre de “Administración de Negocios”; en el instituto Tecnológico de Monterrey y, más adelante, en 1947, en el instituto Tecnológico de México. En 1957 se aprobó la carrera en la UNAM.

Autores Mexicanos

- Agustín Reyes Ponce
- Isaac Guzmán Valdivia
- José A. Fernández A.
- Miguel F. Dunhalt Krauss
- Francisco Lara Casillas

1.2. Definición y Características de la Administración

De acuerdo a *Reyes Ponce Agustín. “Administración de Empresas”, Limusa, 1975*⁹ La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Algunos de los conceptos de Administración son:

- El diccionario de la lengua española dice: Administración es la ciencia, técnica o arte, que, por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

⁹ Reyes Ponce Agustín. “Administración de Empresas”, Limusa, 1975, México



- La enciclopedia Larousse dice: Administración es lograr que se hagan las cosas mediante otras personas.
- Henry Fayol dice que Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.
- Agustín Reyes Ponce define Administración como “la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros u obtener resultados a través de otros”.
- Para Taylor “la administración consiste en saber lo que uno desea que las personas hagan y poder luego verificar que lo hagan de la mejor manera y al más bajo costo, este concepto contiene tres elementos: Meta u objetivo, medio a través del que se pueda lograr, y la utilización del esfuerzo humano.”

La administración es necesaria para alcanzar objetivos y metas, mantener el equilibrio y para alcanzar eficiencia y eficacia.

Características de la Administración

Lourdes Munich Galindo¹⁰, menciona ciertas características que tiene la administración.

- **Su Universalidad:** El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
- **Su Especificidad:** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.
- **Su Unidad Temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una

¹⁰ Munich Galindo Lourdes. «Fundamentos de Administración», Trillas, 1990, México



empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

- **Su Unidad Jerárquica:** Es aplicable en todos los niveles.
- **Su valor instrumental:** La administración resulta ser un medio para lograr un fin.
- **Su flexibilidad:** Los conceptos administrativos son adaptables a cualquier grupo.

1.3. Escuelas de la administración.

En base a ¹¹El enorme interés por el estudio de la administración ha creado una amplia gama de diferentes enfoques sobre la misma, los cuales han originado una serie de escuelas o teorías administrativas con sus respectivos seguidores. Los diversos puntos de vista de administradores empíricos o profesionales como ingenieros, psicólogos, economistas, etc. menudo entran en conflicto, creando confusiones sobre cómo debe estudiarse la administración. En la actualidad nos encontramos con muchas escuelas o teorías administrativas señaladas en diversos libros, como mezclas muy variadas, en virtud de que existen autores importantes que no pueden ser identificados específicamente en alguna escuela administrativa.

1.3.1. Administración Clásica.

También se denomina "tradicional", "operacional" o "del proceso administrativo". Su enfoque se orienta hacia la identificación de las funciones administrativas, es decir, las actividades que realiza el administrador, y al establecimiento de principios administrativos. Se considera que las funciones y principios son universales para todos los administradores.¹²

El fundador de esta corriente fue el ingeniero francés Henry Fayol (1841-1925), quien en su obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916, considera que la administración siempre ha existido, pero el progreso actual hace necesario que se ejerza de una manera más técnica, por lo cual, propone un método científico para

¹¹ Paniagua, C. G. (1979). *Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo*. San José Costa rica: EUNED.

¹² *Reinaldo O. Da Silva, Teorías de la Administración 2002, Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, séptima edición, Mc. Graw Hill 1981*



acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con los resultados obtenidos, establecer reglas de validez universal que se integren a la estructura de la disciplina administrativa.

Los principios de Fayol pretenden indicar el camino para conseguir la optimización formal desde el punto de vista administrativo. Elige el nombre de principios para sus proposiciones en lugar de leyes o reglas, con la sugerencia de evitar la rigidez en su aplicación, pues en la dirección de negocios no puede haber nada rígido, todo es cuestión de proporciones. Deben entenderse como principios como algo que se puede adaptar a cualquier necesidad.

1. **La especialización del trabajo:** La mano de obra especializada fomenta la mejora continua en las habilidades y el desarrollo de mejoras en los métodos.
2. **Autoridad – Responsabilidad:** El derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia.
3. **Disciplina:** Los trabajadores deben ser obedientes y respetuosos por la organización.
4. **La unidad de mando:** Cada empleado tiene una unidad de mando y sólo un jefe.
5. **Unidad de dirección:** Una mente sólo genera un sólo plan y todos juegan su parte en este.
6. **La subordinación de los intereses individuales a los generales:** Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. **Retribuciones:** Los empleados reciben un pago justo por los servicios, no en lo que la empresa puede salirse con la suya.
8. **Centralización:** Consolidación de las funciones de gestión. Las decisiones se toman desde arriba.
9. **Cadena de Superiores (Jerarquía):** Cadena formal de mando que va desde la parte superior a la inferior de la organización, como una estructura militar.
10. **Orden:** Todos los materiales y el personal tienen un lugar prescrito, y deben permanecer allí



11. **Equidad:** Igualdad de trato (pero no necesariamente idéntico tratamiento)
12. **Estabilidad de empleo:** Rotación limitada de personal. Vida de empleo para los buenos trabajadores.
13. **Iniciativa:** Pensar un plan y hacer lo necesario para que esto ocurra.
14. **Espíritu de cuerpo:** Armonía, la cohesión entre el personal, es una gran fuente de fortaleza en la organización. La armonía y la unión del personal es un gran bien para la empresa.

El mérito de Fayol se da a partir de sus principios, experiencia sencilla para promover la eficiencia en las empresas a través de la definición de roles. Antes de él, la producción, las funciones tradicionales, el suministro, el comercio, las finanzas estaban ya definidas. Mientras que las funciones "clásicas" se referían a materiales y maquinaria, la función administrativa sólo funciona en el personal. Fayol empieza por identificar las funciones claves de la compañía, que son las siguientes:

- La función técnica de la producción y el procesamiento.
- Función comercial que incluye la compra, venta e intercambio.
- La función financiera: la investigación y la gestión del capital.
- Función de seguridad que se aplica a bienes y personas.
- La función de contabilidad.
- Función administrativa que cubre las tareas de gestión.

De las seis funciones, Fayol dedica la mayor parte de su obra a describir las administrativas, y señala que la función administrativa es ejercida por todos los jefes, sin importar la actividad específica del puesto en que se desempeñen, ya sea producción, finanzas, ventas, etc.

Al señalar las funciones administrativas, Fayol creó el primer modelo de proceso administrativo; posteriormente, diversos autores han creado otros modelos que en su mayoría se basan en el de Fayol. Donde se observan mayores diferencias es en los criterios acerca de los que debe contener o abarcar cada una de las funciones administrativas. Fayol fue directivo en diversas empresas industriales y siempre obtuvo



éxito en su gestión administrativa; aseguró que el éxito no sólo se debía a sus cualidades personales, sino a los métodos que utilizaba.

La actividad o función administrativa, según Fayol, consiste en: Prever, Planear, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar.

La crítica principal que se hace a las escuelas del enfoque clásico radica en su visión simplista de lo que es el ser humano. El énfasis de estas sobre la medición, el cálculo, la predicción y las capacidades de crecimiento exponencial termina por mostrar una visión del trabajador como un mero ente que obedece órdenes y reacciona positiva o negativamente a incentivos y sanciones.

1.3.2. Administración Científica

Un estadounidense Frederick Winslow Taylor quien desarrolla la escuela de administración científica, escuela que se preocupa por aumentar la eficiencia de la industria, inicialmente, de la racionalización del trabajo del obrero¹³.

El aporte fundamental de Taylor radica en la implementación de técnicas analíticas y comparativas para medir el desempeño laboral de los empleados y las máquinas de la empresa. Frederick Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos¹⁴:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la Administración de tal manera que se pudiera determinar el método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros patrones.

Taylor sostiene que, si una organización desea el éxito de estos principios, necesita una revolución total de la mentalidad tanto de los obreros, como de los directivos. En lugar de pelear por las utilidades, ambas partes deben procurar de luchar con su

¹³ Prof. Milagros Jaramillo Rivas. Modificado en el Período Académico I-2006

¹⁴ Frederick W. Taylor, *Shop Management*. Nueva York, Harper & BROS, 1903



desempeño, para elevar los niveles de producción, y a partir de esto, la rentabilidad vendría por sí sola.¹⁵

El enfoque típico de la escuela de la Administración científica es el énfasis en las tareas. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la Administración son la observación y la medición. Su preocupación inicial fue tratar el fantasma del desperdicio y de las pérdidas por las empresas estadounidenses y elevar los niveles de productividad, mediante la aplicación de métodos y técnicas de la ingeniería industrial.

El gran aporte de Taylor puede describirse como la aplicación del método científico de análisis y experimentación al entorno laboral. La observación y el análisis abren la puerta al crecimiento exponencial de las empresas. Para ponerlo en otras palabras, Winslow Taylor volcó la mirada de la organización empresarial sobre sí misma, haciéndole ver a los líderes organizacionales que un proceso de introversión.

1.3.3. Administración Estratégica.

La Administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

El proceso de Administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. La formulación de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos

¹⁵ James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Pilar Mascaró Sacristán, *Administración 1996*, pág. 36



a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Para lograr esto se consideran los siguientes puntos¹⁶:

- 1. Establecer la misión y transformarla en objetivos:** “Como misión se conoce la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y lo que se quiere convertir a largo plazo.”
- 2. Análisis del ambiente externo:** Éste debe analizarse considerando las propuestas de competitividad sistémica en las que se incluyen tres niveles de análisis para el ambiente externo de la empresa; nivel meta, nivel macro y nivel meso.
- 3. El análisis de los recursos de la organización:** Lleva a conocer cuáles son los recursos tangibles e intangibles que pueden dar ventajas competitivas en el mercado.
- 4. Elaborar una estrategia:** Estrategia es el anteproyecto de actividades de la organización que se usa para concretar la misión y alcanzar los objetivos organizacionales.
- 5. Implantar la estrategia en forma adecuada:** La estrategia se implementa a través del diseño organizacional; éste involucra seleccionar la combinación de estructura, procesos y sistemas de control.
- 6. Realizar el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación:** Los sistemas de control estratégico deben proporcionar información para saber oportunamente si la estrategia y la estructura de la organización son adecuados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Medición de la Administración Estratégica

Existen cuatro elementos valiosos que se deben definir para mantener actualizado el planteamiento estratégico¹⁷

¹⁶ Charles Hill, C. W. (1996). *Administración estratégica, un enfoque integrado*,. Colombia: McGraw-Hill Interamericana

¹⁷ Charles Hill, C. W. (1996). *Administración estratégica, un enfoque integrado*,. Colombia: McGraw-Hill Interamericana



- 1. Desarrollar las bases filosóficas del plan estratégico:** La organización debe hacer la declaración de la visión organizacional, la cual representa la aspiración de futuro, el "qué" y el "por qué" de todo lo que hace la organización.
- 2. Identificar las características del entorno:** Desarrollar las bases filosóficas del plan estratégico, por qué y para qué medir claves de la gestión estratégica. La organización debe hacer la declaración de la Visión organizacional, la cual representa la aspiración de futuro, el "qué" y el "por qué" de todo lo que hace la organización.
- 3. Evaluar las capacidades internas:** Uno de los propósitos del análisis interno es identificar las fortalezas y aptitudes que tiene la organización para competir. De igual manera es necesario identificar las debilidades organizacionales con un análisis DOFA.
- 4. Aplicar disciplinadamente el plan estratégico formulado y ajustarlo:** Una vez realizados los análisis internos y externos se formulan las estrategias a largo plazo y se plantean los objetivos anuales. Estos objetivos deben ser específicos, medibles y alcanzables en el tiempo planificado.

1.4. Proceso Administrativo.

El proceso administrativo es el conjunto de fases, elementos y etapas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Los elementos que conforman al proceso administrativos son los siguientes: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

1.4.1. Planeación, Organización, Dirección y Control

- 1. Previsión:** Función administrativa que implica la anticipación de hechos futuros.
 - a. Establecimiento de objetivos: Los objetivos son los fines hacia los que se dirige la actividad.
 - b. Investigaciones: Permite la obtención de información relevante y fidedigna de los medios para alcanzar los objetivos.
 - c. Alternativas: Determinación de los medios de acción que permiten escoger el más adecuado para ejecutar los planes



2. Planeación: Función administrativa que desarrolla la propuesta de medios para alcanzar los objetivos.

- a. **Políticas:** Declaraciones o interpretaciones que guían el pensamiento y la acción durante la toma de decisiones.
- b. **Procedimientos:** Planes que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse.
- c. **Programas:** Enumeración de actividades, en orden de realización, señalamiento de quien debe hacerlas y el tiempo necesario para su ejecución.
- d. **Presupuestos:** Son una modalidad especial de los programas, cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados, se clasifican en presupuestos financieros y no financieros.
- e. **Pronostico:** Son una modalidad de los presupuestos en los que se establecen el número y, en ocasiones, los costos, utilidades, etc., de unidades que se espera producir, vender, gastar, etcétera.
- f. **Estrategia:** Plan general de la organización para enfrentar su entorno y operar dentro de él. Por su medio se determinan y logran los objetivos de la organización.
- g. **Táctica:** Plan específico de la organización que detalla la manera en que contribuye a la estrategia.

3. Organización: Función administrativa que implica la creación de una estructura de relaciones que permita a los individuos ejecutar los planes y cumplir los objetivos organizacionales.

- a. **Jerarquías:** Consiste en el establecimiento de niveles de autoridad y responsabilidad en la organización.
- b. **Funciones:** Consiste en la agrupación, división y asignación de actividades a fin de promover la división del trabajo.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



- c. **Obligaciones:** Son los requisitos que exige una unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.
- 4. Integración:** Función administrativa que permite la obtención y articulación de los elementos materiales y humanos para el funcionamiento de la organización.
- a. Reclutamiento: Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes de empleo idóneos.
 - b. Selección: Proceso de escoger al individuo más adecuado para un puesto específico.
 - c. Inducción: Ajuste dirigido de nuevos empleados con la organización, el puesto y el trabajo en grupo.
 - d. Entrenamiento (Adiestramiento y capacitación): Implica prepararse, mediante un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor.
 - e. Desarrollo: Actividades que preparan a un empleado para cumplir futuras responsabilidades.
- 5. Dirección:** Función administrativa que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a los objetivos de la organización y del grupo de trabajo.
- a. Autoridad: Facultad para dar órdenes y exigir su cumplimiento.
 - b. delegación de autoridad: La administración es “hacer a través de otros”.
 - c. Comunicación: Proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra.
 - d. Supervisión: Función que permite vigilar y guiar a los subordinados en la realización de sus actividades.
- 6. Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los resultados o acontecimientos se adecuen a los planes.
- a. Establecimiento de normas de desempeño.
 - b. Medición del desempeño actual.



- c. Comparación de este desempeño con las normas establecidas.
- d. Realización de las acciones correctivas a las desviaciones.

1.5. Tendencias Administrativas Actuales

1.5.1. Benchmarking, Empowerment, Calidad, Outsourcing, SCRUM.

En la actualidad, las empresas han tenido que adaptar métodos que les permitan ser más competitivas a nivel nacional e internacional. En los últimos años se han implementado y aplicando una serie de herramientas y metodologías que permitan una mayor productividad de la empresa, buscando una mejor respuesta de los clientes en pro de beneficios económicos y de crecimiento para la organización. Es por ello por lo que se presentan a continuación las tendencias administrativas actuales, como son: Benchmarking, Empowerment, Calidad, Outsourcing y SCRUM.

Benchmarking

El benchmarking es un proceso de mejora a través de una continua identificación, entendimiento y adaptación de las prácticas y procesos más destacados que se encuentran dentro y fuera de una organización (empresa, organismo público, universidad, etc.)¹⁸

Los inicios del benchmarking se remontan a 1979, como parte de la respuesta que la compañía Xerox quiso dar a su competencia internacional en el mercado de las fotocopiadoras y que surgió de cambiar radicalmente la ingeniería de producto en relación con sus competidores.

El proceso del benchmarking implica la comparación de la ejecución de ciertas prácticas de una compañía, tomando como base parámetros medibles o cuantificables de importancia estratégica con otras compañías que se sabe han obtenido el mejor rendimiento en esos parámetros. El desarrollo del benchmarking es un proceso iterativo y continuó, que puede y suele implicar la puesta en común de información con

¹⁸ *Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad, 2006*



otras organizaciones que trabajen en conjunto, con el fin de conseguir una medición adecuada de resultados comparables.

Empowerment

El Empowerment se resume en que se autoriza a los empleados para obtener resultados por sí mismos y estimula el compromiso con la organización de manera tal que se comporten como si fueran los dueños de la empresa”. El Empowerment se puede otorgar a una persona o a grupos de trabajo con empleados responsables de un producto o servicio.¹⁹

El Empowerment se traduce en el deseo de obtener un alto impacto en las organizaciones que desean incrementar la productividad y satisfacción en general de sus colaboradores, brindándoles un ambiente psicológico basado en el compromiso para realizar efectivamente las actividades que les fueron designadas en sus puestos de trabajo y con el objetivo de brindar un plus a la organización.

Chiavenato (2009) menciona la importancia de contar con una visión organizacional que sea inspiradora, y transmitida a los colaboradores de la empresa, lo cual deberá proporcionar un enfoque que permita a las personas ser autónomas y delegar autoridad mediante el Empowerment; por ende, las personas tendrán la capacidad de conocer lo que la empresa espera de ellos, para que puedan tomar decisiones efectivas a través de la gestión de sus talentos.²⁰

Calidad

La calidad se define como la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite juzgar su valor”²¹

¹⁹ Arata, Adolfo. (2005). *Organización liviana y gestión participativa*. Santiago de Chile: RilEditores. Clarin (2017)

²⁰ CHIAVENATO, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: The McGraw-Hill.

²¹ Real Academia Española, 2001



Calidad es el grado en que un producto o un servicio satisface las necesidades y expectativas de los clientes. Se llama clientes a los destinatarios de un producto o a los usuarios de un servicio. Para satisfacer a los clientes hay que conocer sus necesidades. La Calidad no se improvisa, hay que conseguirla, y se logra implantando en la organización un sistema de gestión, que interrelaciona lo que los clientes esperan, un plan para conseguirlo, los recursos y procedimientos necesarios, y las responsabilidades de las personas que intervienen. Una organización consigue la calidad cuando logra superar las expectativas de los clientes y mejorando continuamente los resultados.²²

Pilares de los sistemas de gestión de la Calidad.

- **La satisfacción de los clientes:** La satisfacción de los clientes es la que determina la calidad de un producto o de un servicio y es un sentimiento individual que se produce cuando percibe que ha recibido más de lo que esperaba.
- **El liderazgo de la dirección:** La dirección de la organización son las personas con capacidad para decidir las estrategias y los objetivos de esta. El compromiso firme y expreso de la dirección de la organización es indispensable para la implantación y desarrollo del sistema de gestión de la calidad.
- **La mejora continua:** La mejora continua es un proceso que consiste en planificar, ejecutar lo planificado, comprobar los resultados obtenidos, corregir los fallos, y repetir el proceso. La mejora continua es un proceso sin fin, porque las posibilidades de mejorar son interminables.
- **La participación del personal:** El compromiso individual y de grupo de todo el personal de la organización es indispensable para la implantación y desarrollo del sistema de gestión de la calidad.

Outsourcing

El outsourcing es un término acuñado a finales de los años 80 para la subcontratación de los sistemas de información. Su origen es anglosajón, estando compuesto por los

²² Departamento de Formación y Calidad, 2011



vocablos out (que significa exterior, fuera) y source (que significa fuente, recurso, origen), por lo que desde el punto de vista empresarial significa que se va a desarrollar fuera ciertas actividades de la empresa.²³

El outsourcing es el proceso mediante el cual una empresa se da la tarea de identificar un proceso en el que se puede incrementar la productividad u optimizar, pero para lograr lo que desea involucra a terceros que se subcontratan y serán los encargados de llevar a cabo la tarea o actividad.

Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para la organización a un proveedor más especializado que nosotros para conseguir una mayor efectividad que nos permita orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión. Se busca resolver problemas funcionales y/o financieros a través de un enfoque que combina infraestructura tecnológica y física, recursos humanos y estructura financiera en un contrato definido a largo plazo.

El Outsourcing puede ser de diferentes formas como son:

- **Outsourcing total:** Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- **Outsourcing parcial:** Solo se transfieren algunos de los elementos anteriores.
- **Oferta escrita:** Documento impreso que contiene la representación de la empresa, aspectos técnicos y económicos necesarios para la prestación del servicio, presentado a un cliente específico.
- **Oferta para licitación pública o privada:** Conjunto de solicitados por el cliente mediante invitación directa a empresas seleccionadas o mediante licitación

²³ *ESPINO RODRÍGUEZ, T. F. (2003). El outsourcing y su influencia en los objetivos de la estrategia de operaciones. Una aplicación empírica. España: Cuadernos de Gestión.*



pública, para lo cual suministra un pliego petitorio, que contiene todas las especificaciones del servicio y las condiciones comerciales deseadas por él.

Outplacement

El outplacement, también conocido como recolocación, es un servicio externalizado que ofrece apoyo, información y asesoramiento para la búsqueda de un nuevo empleo a los trabajadores que han sido despedidos de una organización. El Outplacement se define como: "un proceso de cambio, mediante el cual una persona realiza una transición desde una organización a otra, con la asistencia de un psicólogo especialista en el cambio de empleo y en el marketing de las habilidades personales"²⁴

La finalidad de este servicio es conseguir que el trabajador gestione con éxito el proceso que le llevará al acceso a un nuevo trabajo.²⁵

La metodología de outplacement asegura la recolocación externa de una persona en condiciones óptimas de enfoque y de rapidez. Tiene que percibirse como una etapa de la vida profesional, en la que el implicado pueda beneficiarse de²⁶:

- Encontrar dentro de sí mismo los recursos profundos de confianza, de dinamismo e iniciativa
- Identificar sus puntos de anclaje y sus motivaciones
- Reconocer las cualidades y concretar su potencial en un mercado bien identificado

SCRUM

Un proyecto SCRUM consiste en un esfuerzo de colaboración para crear un nuevo producto, servicio u otro resultado. Los proyectos se ven afectados por limitaciones de tiempo, costos, alcance, calidad, recursos, capacidades organizacionales y demás

²⁴ López-Mena, L. (1997). *La desvinculación asistida, (outplacement) y la continuidad en el empleo. Revista De Psicología*, 6, Pag. 49–67

²⁵ Meyer, John L.; Shadle, Carolyn C. *The Changing Outplacement Process: New Methods and Opportunities for Transition Management. Santa Barbara: Praeger, 1994.*

²⁶ Márquez, M. E. (2002). *OUTPLACEMENT: UNA ALTERNATIVA PARA LA DESVINCULACION LABORAL. Chile: UNIVERSIDAD DE CHILE.*



limitaciones que dificultan su planificación, ejecución, administración y, por último, su éxito. Sin embargo, la implementación exitosa de los resultados de un proyecto terminado le proporciona ventajas económicas considerables a una organización.

SCRUM al ser una metodología de desarrollo ágil tiene como base la idea de la creación de ciclos breves para el desarrollo, que comúnmente se llaman iteraciones y que en SCRUM se llaman “Sprints”. El ciclo de desarrollo de SCRUM consta de 5 fases que definen el ciclo de desarrollo ágil:

- **Concepto:** Se define de forma general las características del producto y se asigna el equipo que se encargará de su desarrollo.
- **Especulación:** En esta fase se hacen disposiciones con la información obtenida y se establecen los límites que marcarán el desarrollo del producto. Se construye el producto a partir de las ideas principales y se comprueban las partes realizadas y su impacto en el entorno.
- **Exploración:** Se incrementa el producto en el que se añaden las funcionalidades de la fase de especulación.
- **Revisión:** El equipo revisa todo lo que se ha construido y se contrasta con el objetivo deseado.
- **Cierre:** Se entrega en la fecha acordada, sin embargo, no indica que se ha finalizado el proyecto, sino que siguen haciéndose cambios en el producto hasta que se logre el producto deseado.



2. EMPRENDEDOR



2.1. Concepto de Emprendedurismo.

El emprendimiento o emprendedurismo es un término que suelen usarse en el ámbito de la economía y los negocios en general, con la finalidad de señalar una iniciativa de un individuo o conjunto de personas que invierten recursos, conocimientos y habilidades con el objeto de aprovechar una oportunidad que brinda el mercado y en base a la innovación crear competencia, así como nuevos productos y servicios que se convierten en empresas.²⁷

2.2. Concepto de emprendedor.

Un emprendedor es una persona que a partir de una idea propia o ajena es capaz de crear una oportunidad de negocio, bajo la forma de empresa (también denominada startup, por lo que supone de novedad o de inicio de algo nuevo), asumiendo en muchas ocasiones un riesgo financiero al hacerlo. El perfil de este tipo de personas incluye rasgos como total confianza en la idea, capacidad de convicción, búsqueda clara de resultados, dedicación intensiva y gran capacidad para vender ideas.

En se conoce como emprendedor o entrepreneur a quien organiza y conduce algún tipo de iniciativas organizacionales, con fines de lucro, corriendo cierto margen de riesgo financiero en ello. No es sinónimo de empresario.²⁸

Es común pensar que el emprendedor está vinculado solo a la creación de nuevos negocios, pero no es así. Existen emprendedores sociales, culturales, políticos y más. El rol del emprendedor implica identificar una oportunidad de negocio, adquirir y desplegar los recursos requeridos para su explotación, diseñar y poner en marcha un plan de negocios, contratar los recursos humanos necesarios, asumir el liderazgo y hacerse responsable del éxito o fracaso de su proyecto.

²⁷ Klapper, L., Amit, R., F. Guillén, M., & Quesada, J. M. (06 de 2009). *Entrepreneurship and Firm Formation Across Countries*

²⁸ Editorial Etecé. (12 de 08 de 2022).



Origen del emprendimiento.

El emprendimiento tiene sus orígenes en el inicio de la historia de la humanidad, puesto que ésta en toda su historia ha luchado por superarse, por encontrar mejores formas de hacer las cosas y mejorar su calidad de vida. El emprendimiento es algo innato en la humanidad, algo que siempre ha estado presente en el hombre, aunque claro está, el emprendimiento no se ha desarrollado en todos los hombres.

Figura del emprendedor.

El emprendedor es un personaje que lucha ante las adversidades que le surgen en la vida, por ello los suele acompañar la “Buena suerte”. Los fracasos se los plantea como experiencias que le ayudan a mejorar en la vida, es muy consciente que emprender es una carrera de obstáculos que debe superar continuamente.

Teorías sobre la figura del emprendedor.

El cambio social y económico que se están llevando a cabo en nuestra sociedad en las últimas décadas ha dejado patente que la creación de empresas es uno de los principales motores de generación de empleo y de crecimiento económico del país. Las formas de trabajo están cambiando, proliferan los profesionales independientes y el desempeño simultáneo de varias actividades profesionales; nos encontramos con un elevado índice de desempleo en ciertos sectores (la oferta de empleo público ha descendido) y cada vez más frecuentemente se recurre a la subcontratación.

- **Teoría del beneficio del empresario:** Los economistas clásicos del siglo XIX afirmaban que la decisión de convertirse en empresario se basaba únicamente en la propensión o aversión al riesgo de la persona. Las personas con mayor aversión al riesgo prefieren tener un trabajo estable, con un sueldo mensual fijo, aunque su cuantía sea inferior a las rentas obtenidas por los empresarios, quienes al tener menor aversión al riesgo se lanzan a la aventura de ser empresarios.
- **Teoría de Schumpeter:** Para Schumpeter el empresario es un innovador, una persona que realiza nuevas combinaciones de los medios de producción.



- **Teoría de los Rasgos de la Personalidad:** Las investigaciones en este campo se centraron en determinar los rasgos o atributos de la personalidad del emprendedor para poder identificar a las personas con un perfil de empresario de éxito.
- **Teoría de Kirzner:** La figura del empresario se caracteriza por su perspicacia o capacidad para identificar oportunidades de negocio.
- **Teoría de la marginación:** Según esta teoría la mayoría de los empresarios decidieron crear su empresa para romper con un modo de vida previo. Para estas personas inadaptadas o marginadas la creación de una empresa es una puerta de salida a la marginalidad en que se encuentran y un cierto reconocimiento social.
- **Teoría de Redes:** La función empresarial se desarrolla en una red de relaciones sociales constituida por las relaciones entre el empresario, clientes, proveedores, entidades de crédito, organismos públicos, amigos o familiares, o con otras empresas con las que puede constituir alianzas estratégicas para desarrollar nuevos proyectos empresariales. Según esta teoría, el éxito empresarial radica en la habilidad para desarrollar y mantener estas redes.
- **Teoría de la Incubadora:** Muchas ideas o proyectos de empresa han sido “incubados” o concebidos en otra empresa, en la que trabajaba como empleado el futuro empresario. Por lo tanto, hay empresas cuya forma de trabajar promueve la generación de nuevas ideas o procesos de trabajo.
- **Teoría del comportamiento del empresario:** Las últimas investigaciones se centran cada vez más en identificar y describir el comportamiento del empresario, lo que hace, en vez de como es. Señalan como características de su comportamiento:
 - Capacidad de buscar y reunir información
 - Habilidad para manejar riesgos
 - Capacidad para establecer relaciones
 - Capacidad para tomar decisiones en la incertidumbre
 - Capacidad de liderazgo
 - Capacidad de emprender de la experiencia.



Orientación e inserción sociolaboral

El empleo es el motor de la economía, de la estabilidad personal, familiar, etc. y el acceso y mantenimiento de un puesto de trabajo es la base de la situación y estabilidad social de las personas. Conocer las características y funcionamiento del mercado de trabajo, las técnicas de búsqueda de empleo y las herramientas a poner en práctica, así como recursos de formación e inserción pueden incrementar las posibilidades de incorporación al mercado de trabajo de personas desempleadas, así como facilitar el mantenimiento y mejora profesional de las condiciones de trabajo a personas empleadas.

2.3. Características del emprendedor.

A grandes rasgos, se trata de una persona movida por una visión interior, esto es, alguien apasionado y con la creatividad suficiente para convencer a terceros de lo que hace falta. Esto significa que un emprendedor no es quien sueña con hacerse rico, o poderoso, sino quien piensa que las herramientas empresariales son un medio para convertir en realidad una visión de mundo y la mayor parte de ellos cuentan con las siguientes características²⁹:

- **Pasión:** Al no ser simplemente hombres de negocios, los emprendedores deben conectar con sus motivaciones profundas, personales. Son éstas las que desean convertir en una realidad.
- **Visión:** Un emprendedor debe tener capacidad de proyección a futuro para poder percibir y aprovechar las ventanas de oportunidad.
- **Confianza:** La incertidumbre en un emprendimiento suele estar muy presente. Por ello, un emprendedor debe tener confianza en sí mismo y en su visión, ya que a menudo las cosas no saldrán como él las había planificado
- **Liderazgo:** Si un emprendedor se comporta simplemente como un jefe, no podrá inspirar a su equipo y contagiarles de su pasión. Debe ser un ejemplo para seguir y un conductor hacia el camino de la realización.

²⁹ *Editorial Etecé. (12 de 08 de 2022).*



- **Honestidad:** Los emprendedores deben creer lo suficiente en sus sueños, como para arruinarlos incursionando en prácticas deshonestas, que luego le den mala fama al proyecto o le cierren puertas importantes.
- **Innovación:** En un mundo tan cambiante y veloz, los emprendedores deben tener un ojo abierto para lo nuevo: los cambios que se dan en la cultura empresarial, social o política que les interesa, las nuevas influencias, las tendencias, etc.

2.4. Tipos de emprendedor.

Los emprendedores se dividen en función de cómo responden a estas cuestiones. No es lo mismo si busca satisfacer una necesidad actual ya existente o una nueva, porque tampoco se pondrán en marcha los mismos resortes ni se buscarán las mismas soluciones. Los tipos de emprendedor considerados son los siguientes:

- **Emprendedor intuitivo:** Su gran dosis de intuición les hace ir más allá de los que aparece ante nuestra visión. Son apasionados y tienen una gran capacidad para asumir riesgos. Por el contrario, el exceso de pasión les hace recorrer caminos erróneos y tomar decisiones precipitadas.
- **Emprendedor por necesidad:** Hay emprendedores que se ven obligados por las circunstancias a identificar oportunidades en el entorno. Normalmente emprenden por necesidad o por huida de las circunstancias actuales.
- **Emprendedor visionario:** Este tipo de emprendedor siempre está buscando donde hacer negocio, son muy versátiles, vocacionales y pasionales, lo que les vuelve más comunicativos y persuasivos.
- **Emprendedor inversor:** Sería el que tiene un capital y decide crear una compañía. Busca la rentabilidad y oportunidades ante cualquier circunstancia, lo que le agudiza su aversión al riesgo.
- **Emprendedor especialista:** Tiene un perfil marcadamente técnico y un punto de agudeza para detectar donde se están cometiendo errores a mejorar (desde el punto de vista técnico, claro).



- **El emprendedor por azar:** Las circunstancias y/o las experiencias hacen que la idea surja en mercados en crecimiento y con altas deficiencias donde se atreven y se lanzan a emprender.
- **Emprendedor rastreador:** Excelente analista del entorno y del mercado. Tiene una mente muy racional y analítica que le permite detectar errores o situaciones donde se hacen las cosas de manera poco práctica, para transformarlas en oportunidades de negocio.
- **Emprendedor persuasivo:** Tiene la capacidad de influencia ya que es capaz de convencer a sus colaboradores (socios, inversores, financieras, etc.) y empujarles hacia su objetivo.

2.5. Diferencia entre un emprendedor y un empresario.

Los emprendedores se diferencian de los empresarios o de los simples comerciantes en que estos últimos carecen de espíritu innovador, de apasionamiento y creatividad, prefiriendo transitar caminos más seguros que conducen a la ganancia económica.³⁰

Un emprendedor, en cambio, obedece a un proyecto factible que por lo general supera el mero lucro económico y aspira a modificar el modo de vida de la gente: es decir, en vez de hacer el negocio por la ganancia, se hace el negocio por el negocio mismo, por lo que en el fondo significa.

³⁰ Editorial Etecé. (12 de 08 de 2022).

10 estrategias para desarrollar la creatividad

La creatividad es un músculo. Si la ejercitamos, podemos desarrollarla con éxito.

A continuación, compartimos estrategias para ser más creativos de la mano de Anouk Suñer-Rabaud, experta en pensamiento creativo:

1 **Despiértate como mínimo media hora antes para escribir lo que la experta en creatividad Julia Cameron llama "las páginas de la mañana". Tres páginas escritas a mano –muy importante– con lo que salga de tu mente. Sin pensar ni leerlo ni corregirlo. No se trata de que quede bonito.**

2 **Cambia como mínimo tres costumbres al día:**

- Si tomas café, bebe té.
- Si ves la televisión antes de dormir, apágala y lee.
- Tú eliges el hábito que quieres cambiar.

3 **Muévete:** baila, corre, camina, nada... pero muévete.

4 **Haz fotos.** Recuerda que la mejor máquina de hacer fotos es la que tienes a mano. Y si es tu teléfono móvil, ¡bienvenido sea!



5 **Cada día coge un objeto neutro, como un vaso de plástico blanco o una camiseta blanca, y dedica cinco minutos a pensar qué puedes hacer con él. Si, puedes dibujar en el vaso o cortar las mangas de la camiseta, rellenarla para hacer un cojín de siesta, escribir un diálogo en ella...**

6 **Escribe textos con varios estilos: dramático, cómico, vendedor, a la manera de García Márquez...**

7 **Incrementa tu exposición al trabajo creativo.** Visita galerías de arte, ve a conciertos, lee libros de todo tipo –novela, poesía, clásicos, autoayuda...–, ve al cine, a la ópera, al teatro. **Todo lo que sea acercarte al trabajo de profesionales de la creatividad.**

8 **Visita una vez a la semana una juguetería, una librería, una galería de arte...**

9 **Pasa tiempo en espacios naturales –playa, parque, campo– o mira las estrellas por la noche. Te ayudará a liberar endorfinas, importantes para tu creatividad.**

10 **Resérvate unos momentos de soledad para pensar y conectar hechos de la jornada o del día anterior.**

Fuente: Suñer-Rabaud, Anouk. (2020) *Diver sobre creatividad*. (978-0027565), eBook digitalizado y graficada Pensamiento creativo IIC, FUOC, 2020). Capítol 5, G002. Tu cerebro creativo. Barcelona: Profit Editorial

3. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.



3.1. Creatividad y tipos de creatividad

La creatividad es la capacidad que tiene el ser humano para crear algo de otras ideas que son nuevas e interesantes, es decir, la capacidad para analizar y valorar nuevas ideas, resolviendo problemas que se presentan en el transcurso de la vida del ser humano y los desafíos que se presentan en lo académico y cotidiano.³¹

Es el proceso de presentar un problema a la mente con claridad ya sea imaginándolo, visualizándolo, etc. y luego originar o inventar una idea, concepto, noción o esquema según líneas nuevas o no convencionales. Creatividad es la capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto. Ser creativo es ver un problema, tener una idea, hacer algo sobre ella, tener resultados positivos.

- **La creatividad mimética:** Consiste en inspirarse en las ideas de otros para crear nuevos conceptos o realidades, de acuerdo con la percepción, el conocimiento y los sentimientos personales.
- **La creatividad bisociativa:** Todo nace a partir de muchas ideas o pensamientos que pueden tener sentido o no. Lo importante es la capacidad de ordenar, identificar y clasificar todas estas ideas para obtener un concepto totalmente nuevo e innovador. En este tipo de creatividad entran en juego tres aspectos relevantes: la fluidez, la flexibilidad y el flujo.
- **La creatividad narrativa:** Este tipo de creatividad se da entre las personas que tienen la capacidad para contar y crear historias con mucha facilidad y confianza. Va más allá de la narración, ya que incluye tener la imaginación necesaria para crear un mundo con historias y personajes diferentes que los demás puedan comprender captando el mensaje de cada una de las tramas.
- **La creatividad analógica:** La analogía permite identificar las semejanzas entre cosas que son totalmente distintas y este tipo de creatividad aplica lo mismo. El objetivo es basarse en pensamientos, problemas, experiencias o errores del pasado para tratar de mejorar o cambiar las diferentes problemáticas que puedan suceder en un futuro, dando como resultado ideas completamente nuevas. Permite

³¹ Angulo Tenesaca., P., & Avila Hernandez, L. (23 de 01 de 2015). *dspace UCUENCA*.



comparar y relacionar ideas dispares para hallar una nueva solución, especialmente ante problemas desconocidos.

- **La creatividad intuitiva:** En este tipo de creatividad, la imaginación se vuelve más productiva, las ideas nacen de una manera fácil y sin tener influencia de ideas existentes o de situaciones externas. En algunos casos la práctica de yoga o meditación hace que este proceso sea más sencillo, las personas logran desconectar la mente y así comienzan a surgir nuevas ideas.

3.1.1. Características de las personas creativas

La creatividad es un conjunto de actitudes ante la vida que involucra cualidades no sólo de carácter intelectual o cognoscitivo, sino también emocionales, sociales y de carácter. Unos de los elementos cognoscitivos, afectivos y volitivos son: Todos somos creativos. Solo que de distintas maneras.³²

- Fineza de percepción.
- Capacidad intuitiva.
- Imaginación.
- Capacidad crítica.
- Curiosidad intelectual.
- Autoestima.
- Libertad.
- Pasión.
- Audacia.
- Profundidad
- Tenacidad
- Tolerancia a la frustración
- Capacidad de decisión

Feldman menciona que existe sobre la creatividad, desde el punto de vista fisiológico, dice que al parecer está ubicada en el hemisferio derecho. La explicación supone que

³² EXPANSION. (10 de 10 de 2013). EXPANSION.



una de las posibles bases fisiológicas de la creatividad es el “desarrollo de niveles jerárquicos de inclusión, asociados con la actividad de circuitos de convergencia”.³³

Las personas creativas serían aquellas que tienen este “don”, la capacidad o habilidad de crear nuevas ideas totalmente originales con un determinado fin. También aquellas personas, que, a pesar de no haber nacido con esta capacidad, las ha desarrollado.

3.1.2. Proceso creativo.

La generación de ideas y su utilización en forma de innovación, sigue un proceso cuyo análisis y aplicación facilita la solución de problemas y la formulación de estrategias de cambio que nos permita adaptarnos a una nueva situación. El proceso creativo sigue un esquema sencillo que comprende las siguientes fases³⁴:

- **Identificación y definición del problema:** La presencia de un problema que requiere de la realización de cambios suele ser el detonante más habitual de la puesta en marcha de un proceso creativo. Para que la decisión adoptada sea acertada, es fundamental que el proceso parta de un buen análisis y de la correcta comprensión del problema al que se quiere ofrecer una solución.
- **Generación y selección de ideas:** Esta etapa constituye el núcleo creativo del proceso, ya que es en esta fase en la que se producen las ideas que servirán de base para el diseño de propuestas para aportar una solución al problema o la situación creada.
- **Consenso y puesta en marcha de la idea desarrollada:** El final del proceso creativo incluye la aceptación de una de las soluciones debatidas y desarrollada a partir de alguna de las ideas propuestas o de la agrupación de varias en los grupos de trabajo. Una vez consensuada la solución definitiva, la puesta en marcha de las acciones necesarias para su implementación (establecimiento de hitos, personas responsables, presupuesto, etc.) permitirá que las ideas

³³ Feldman, R. (1999). *Psicología con aplicaciones a los países de habla hispana*. México: McGraw-Hill.

³⁴ PONTI, F. (2001).” *La empresa creativa. Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*”. Ediciones Granica. Barcelona.



nacidas en el proceso creativo se conviertan en un proyecto concreto, es decir, en una innovación.

Graham Wallas consideraba que la creatividad es la que posibilita que las personas se adapten con diligencia a los entornos cambiantes. Su modelo sobre el proceso creativo, presentado en su libro “El arte del pensamiento”, comprende cuatro etapas³⁵:

- **Preparación:** Consiste en percibir y analizar la situación, así como de todas las circunstancias y dimensiones que influyen en ella. Es un momento con alto grado de excitación, en el que la persona se ve impelida a investigar, analizar, experimentar y probar diferentes posibilidades para resolver el problema.
- **Incubación:** Se trata simplemente de la interiorización del problema. Es un proceso interno e inconsciente que se produce en el hemisferio derecho de la mente y supone el establecimiento de nuevas relaciones. Al tratarse de un proceso interno, aparentemente no provoca ninguna respuesta externa. Es una etapa de gran tensión emocional ante la duda de si se conseguirá o no el objetivo propuesto. Esta tensión se acrecienta en la medida en la que aumenta el tiempo dedicado a esta fase. Es por ello por lo que muchos proyectos son abandonados en esta fase.
- **Iluminación:** La solución surge de improviso, es cuando todo cobra sentido, está relacionado y claro. Se trata de una fase de júbilo y entusiasmo, en la que el esfuerzo invertido obtiene su recompensa. Sin embargo, éste no es el final, todavía quedaría una última fase en este proceso.
- **Verificación:** En esta fase se analiza, verifica y valida la solución adoptada. Tiene como consecuencia su abandono, o su adaptación para ser perfeccionada o su puesta en práctica.

3.2. Generalidades de la innovación.

La innovación ha permitido que las empresas conviertan las ideas en productos para mejorar, avanzar y desarrollarse; al mismo tiempo han conseguido transformar y

³⁵ Cideh Impulsa. (06 de 04 de 2018). FALICITADOR IMPULSA.



aumentar la calidad de vida de las personas en aspectos como: vivienda, Transporte, comunicaciones, salud, ocio, etcétera. El emprendedor es el que identifica las oportunidades se anticipa y las hace realidad asumiendo un riesgo que la mayoría de las veces se convierte en riqueza. las personas dotadas de espíritu emprendedor poseen la capacidad de innovar; tienen voluntad de probar cosas nuevas y hacer las de manera diferente; son creativas y flexibles³⁶.

3.2.1. Tipos de innovación.

Los tipos de innovación son todas aquellas formas en las que una empresa puede incorporar mejoras en sus productos o procesos. Esto, apuntando a lograr una mayor competitividad. A continuación, se muestran los diferentes tipos de innovación³⁷:

- **Innovación en producto:** Introducción al mercado de un bien o servicio tecnológicamente nuevo (cuyas características tecnológicas o usos previstos difieren de los existentes) o significativamente mejorado (existente pero cuyo desempeño ha sido perfeccionado o mejorado).
- **Innovación en procesos:** Adopción de métodos de producción nuevos o significativamente mejorados. Puede tener dos objetivos, el primero puede ser producir o entregar productos tecnológicamente nuevos o mejorados, que no puedan producirse ni entregarse utilizando métodos de producción convencionales; y el segundo puede ser aumentar significativamente la eficiencia de producción o entrega de productos existentes.
- **Innovación en organización:** Introducción de cambios en las formas de organización y gestión del establecimiento o local, cambios en la organización y administración del proceso productivo, incorporación de estructuras organizativas modificadas, o implementación de orientaciones estratégicas nuevas o sustancialmente modificadas.

³⁶ DE LA ENCARNACIÓN GABIN, M. A., ESCUDERO SERRANO, M., & ÁZQUEZ BLÖMER, B. (2010). *Empresa y administración. Madrid España*

³⁷ M.Salazar, G. L. (2001). *Normalización de Indicadores de Innovación Tecnológica en América Latina y el Caribe. Bogotá: Political Science.*



- **Innovación en comercialización:** Introducción de métodos para la comercialización de productos nuevos, de nuevos métodos de entrega de productos preexistentes, o de cambios en el empaque y/o embalaje de dichos productos.

3.2.2. Innovación e importancia en una empresa.

La innovación puede llegar a incidir en la manera en que las empresas ofrecen sus servicios en beneficio del cliente, o bien en la toma de decisiones al momento de elegir los mejores canales de distribución de su producto, pensando no solo en reducir los costos de producción y de transporte, sino también en mejorar la calidad de sus productos y de sus precios en el mercado.

La innovación incluso puede ser vista como un elemento dentro del abanico de estrategias que las mismas empresas implementan para continuar con la búsqueda de la ganancia. Entendida como un medio para cumplir con los fines de la empresa, la innovación puede expresarse en términos de producto, ya sea diferenciándolo o ampliando su mercado; en términos mercadológicos, utilizando medios publicitarios más eficaces que permitan incidir en la sensibilidad de los consumidores con respecto al precio, y, finalmente, en términos de proceso, determinando la intensidad en el uso del capital, la participación de los costos fijos, las formas de fabricación, la integración estructural en el interior de la empresa, etc.

La innovación vista como un proceso o como el resultado de este coloca a la empresa como pieza clave, ya sea para desplegar actividades en la gestión de nuevas ideas o en la administración de los beneficios que de estas se derivan. En esta visión, el objetivo no es el proceso en sí mismo, sino el resultado de este. En el ámbito de la empresa, es la materialización de esas ideas y la relación que guardan con la obtención de beneficios y con la generación de valor el principal incentivo.

3.3 Tipos de cerebro en los emprendedores

Los emprendedores toman decisiones de manera diferente. Sus cerebros procesan la información más rápidamente y las áreas cerebrales implicadas en esos procesos son



también distintas. De acuerdo con una investigación hecha por William Moulton Marston en 1926, en la valoración de DISC³⁸:

En 1977 crea una prueba de evaluación de estilos de comportamiento, con el que consigue conocer mejor a los clientes, adecuar la comunicación con ellos de forma más efectiva y a conseguir un mayor rendimiento profesional y laboral. La prueba DISC es una evaluación que mide el comportamiento y las emociones de las personas en función de cuatro dimensiones de la personalidad: Dominante, influyente, Estable y Conciencioso

1. Controladores + gerentes

- Motivados por: status, control, resultados, verse bien y causar la impresión correcta.
- Miedos dominados por: falta de control
- Necesidades básicas de información: el qué y cuándo

2. Innovadores + influenciadores

- Motivados por: flexibilidad, abrirse camino, descubrimientos, exploración y reconocimiento
- Miedos dominados por: falta de respeto
- Necesidades básicas de información: el qué, cuándo y por qué

3. Cuidadores + armonizadores

- Motivados por: ser incluidos, ayudar a otros, cuidar a otros y las relaciones cercanas
- Miedos dominados por: ser excluidos
- Necesidades básicas de información: el qué, cuándo, por qué y quién

4. Sistematizadores + analizadores

- Motivados por: preparación, exactitud y seguridad

³⁸ William M. Marston (1926), última revisión 1972 Carlson Learning y Dr. John Greier



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



- Miedos dominados por: estar equivocados
- Necesidades básicas de información: el qué, por qué, quién, dónde y cómo

Estos tipos de cerebro normalmente analizan la manera en la que pensamos y tomamos las decisiones. Además de identificar lo que nos motiva y asusta, también identifican cómo guardamos y recordamos la información, nuestra respuesta frente al estrés y al conflicto y lo que evitamos e ignoramos de forma natural.³⁹

³⁹ *William M. Marston (1926), última revisión 1972 Carlson Learning y Dr. John Greier*



4. GENERALIDADES DE EMPRESAS



4.1 Concepto de empresa y su clasificación.

La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio".

Ricardo Romero, autor del libro "Marketing", define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela".⁴⁰

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro "Prácticas de la Gestión Empresarial", definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".⁴¹

4.2. Clasificación de las empresas.

La clasificación de las empresas no es una tarea fácil en la actualidad, por lo que existe un numero inmenso de organizaciones de este tipo; las actividades son diversas al igual que las estructuras organizacionales y productivas, pueden tomar tamaños y formas jurídicas diferentes.

Los criterios de clasificación de las empresas son los siguientes:

- El tamaño
- La propiedad del capital.
- El coste de la producción.
- El ámbito geográfico de desarrollo de la actividad.
- El sector económico.

⁴⁰ ROMERO, R. (1997). *MARKETING. MEXICO*

⁴¹ Julio García del Junco, C. C. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial. España: McGraw-Hill Interamericana de España*



- El número de productos o servicios que constituyen su objetivo
- El nivel de delegación en la toma de decisiones.

Según su tamaño: Algunas de las clasificaciones sobre las empresas utilizan este criterio para distinguir unas organizaciones de otras. En realidad, se pueden usar parámetros muy diferentes para medir el tamaño de las empresas.

En función el número de trabajadores se diferencia entre:

- **Microempresas:** su plantilla está formada por un número de trabajadores comprendido entre 1 y 5
- **Pequeñas empresas:** Tienen de 6 a 50 trabajadores
- **Empresas medianas:** Cuentan con un número de trabajadores que está comprendido entre 51 y 500
- **Grandes empresas:** cuentan con más de 500 trabajadores.

Según la propiedad del capital:

- Cuando el capital para la creación de la empresa se aporta y está en manos privadas, estamos ante una empresa privada.
- Si todo o parte del capital empresarial es propiedad del Estado, se dice que estamos ante una empresa pública.

El Estado suele crear empresas con dos finalidades:

- Una de carácter mercantilista. A través de algunas de sus empresas se presenta en el mercado con el fin de competir y obtener beneficios.
- En otras ocasiones busca cubrir necesidades básicas de la población.
- Empresas mixtas son aquellas en las que el capital es en parte privado y en parte público.



Según el costo de la producción respecto al valor del artículo

Aurelio Abancens López distingue a las empresas entre⁴²:

- Capital intensivo.
- Material intensivo.
- Mano de obra intensiva.

El valor de la maquinaria, de la materia prima y de la mano de obra, respectivamente, representa un coste muy grande con relación al valor del artículo producido.

Según el ámbito geográfico de su actividad.

- **Empresas locales:** Desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico inferior al nacional.
- **Empresas nacionales:** Ejercen su actividad en todo el territorio de una nación o Estado.
- **Empresas internacionales:** El ámbito geográfico de su actividad supera las fronteras nacionales.

Según el sector económico al que pertenecen.

- **Empresas del sector primario:** Son empresas cuya actividad principal se relaciona con la extracción de materia prima. Se incluyen aquí las dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería.
- **Empresas del sector secundario:** Su actividad principal es la transformación de las materias primas. Un ejemplo clásico es la industria siderometalúrgica.
- **Empresas del sector terciario:** La actividad de estas empresas se centra en la prestación de servicios.
- **Empresas del sector cuaternario:** Por la importancia de las constructoras, algunos autores las incluyen aquí.

Según el número de bienes que producen o servicios que prestan:

⁴² López, A. A. (1994). *Organización Empresarial*. San Sebastián: Editorial Donostiarra.



- **Empresas mono productoras:** Se dedican a producir un único bien o servicio.
- **Empresas multi productoras:** Producen más de un bien o servicio.

Según la delegación existente en la toma de decisiones:

- **Empresas centralizadas.** Son aquellas que concentran la toma de sus decisiones en algún o algunos órganos.
- **Empresas descentralizadas.** Son aquellas que reparten la capacidad para la toma de decisiones entre diversos órganos de diferentes niveles jerárquicos

4.3. Estructura de un Plan de negocios

De acuerdo a (CEUPE Amagazine, 2022)⁴³ La estructura del plan de negocios es una descripción escrita de un proyecto, los montos y los términos de su ejecución. Tal plan caracteriza la utilidad de su existencia. La estructura del plan de negocios en muchos aspectos depende del área en la que se encuentra el proyecto, y también de su tamaño.

Tomando en cuenta las componentes proporcionadas por (Asesoría Iberanfico, 2019)⁴⁴ se considera lo siguiente;

1. Resumen ejecutivo

En primer lugar, se encuentra el resumen ejecutivo. Como su propio nombre indica, en él se encontrará un resumen donde se destaquen todas las fortalezas y oportunidades que harán que tu negocio tenga éxito. Así como la forma en la que vas a hacer frente a las adversidades a las que deberás hacer frente.

La longitud de esta parte del plan de negocio debe ser breve – recuerda que es un resumen – y transmitir la información con claridad. El principal objetivo de este resumen ejecutivo es conseguir que los inversores o responsables de aceptar la financiación que solicitas sigan leyendo el resto del documento. Y teniendo en cuenta

⁴³ CEUPE Amagazine. (2022). CEUPE Amagazine.

⁴⁴ Asesoría Iberanfico. (05 de 08 de 2019). Alberanfico Asesoría de empresas. Obtenido de <https://anfico.es/estructura-plan-de-negocio/>



que pasan por sus manos cientos de planes de negocio debes ser breve e ir directo al grano.

2. Análisis interno

En el análisis interno deberás analizar los recursos internos con los que cuentas de partida y que te ayudarán a sacar adelante tu idea. Estos pueden ser de diferentes tipos:

- **Materiales:** en caso de contar con fondos propios, una sede social donde desarrollar la actividad, maquinaria, etc.
- **Inmateriales:** pudiendo disponer de patentes, concesiones o licencias.
- **Capital humano:** que sacará adelante el negocio. Dependiendo del tipo de actividad que desarrolles, este punto será al que otorgarán mayor importancia los inversores.

3. Estudio de mercado

En la estructura de un plan de negocio no puede faltar un estudio de mercado. Siendo a raíz del que comprobaremos si nuestra idea de negocio tiene un hueco en el mercado, analizando los siguientes puntos:

- **Competencia:** analizando sus características diferenciales.
- **Cliente objetivo:** detallando sus características demográficas, necesidades que presenta y los problemas que solucionarás con tu producto/servicio.
- **Asociaciones clave:** empresas de las que dependas, como son proveedores o empresas externas que intervengan en el proceso productivo.
- **Administraciones públicas:** con las que te veas afectado para sacar adelante tu proyecto.

4. Plan de operaciones

Otra parte que compondrá tu plan de negocio es el plan de operaciones. Siendo la sección dónde definirás todos los procesos técnicos y organizativos que intervendrán en tu proceso productivo, entre los que se encuentran:

- **Definición de productos o servicios.**



- Planificación de la producción o prestación del servicio.
- Procesos que intervienen en el desarrollo de tu actividad.
- Aprovisionamientos y gestión de existencias.

5. Plan de marketing

En el plan de marketing deberás incluir toda tu estrategia de promoción y comunicación. Además de contemplar las acciones que llevarás a cabo para adaptar tu producto/servicio para hacerlo más atractivo para tu cliente objetivo.

6. Plan de inversión empresarial

En el plan de inversión empresarial se incluirá la información económica de tu plan de negocio. Incluyendo los siguientes puntos:

- Inversión inicial.
- Previsión de ingresos.
- Costos fijos.
- Costos variables.
- Fuentes de financiación.
- Retorno de la inversión y umbral de rentabilidad.

7. Plan de continuidad de negocio o contingencia

El plan de continuidad de negocio será la parte del plan de negocio donde se contemplen tus peores augurios. Es decir, las situaciones futuras que, de producirse, pondrían en peligro tu negocio.

Para cada uno de estos supuestos se establecerá un plan de contingencia para revertir esta situación negativa y volver lo antes posible a una situación de normalidad.

4.4. Concepto de PYME.

Se consideran pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores y medianas las que tienen entre 20 y 500 empleados. Esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos, no existe una



definición única que categorice a la pequeña y mediana empresa dado que se utilizan diversos criterios.⁴⁵

Las PYMES son un actor fundamental en el desarrollo de un sistema socioeconómico competitivo ya que otorgan cambio y competencia al entorno económico y cambian las que cambian la estructura del mercado. Desde un punto de vista dinámico, la entrada y salida constante de estas empresas del mercado es lo que contribuye a mantener un entorno de competencia, con niveles de precios y rentabilidad que tienden a los de un mercado competitivo.

4.4.1. Características de las PYMES.

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PYMES:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Personal poco calificado o no profesional.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado.

⁴⁵ IAVARONE, P. G. (2012). *COSTOS POR ÓRDENES DE PRODUCCIÓN*. MENDOZA.



- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Tienden a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.
- Falta de liquidez.

4.4.2. Ventajas y desventajas de las PYME.

Los estudios para identificar los problemas de las PYMES mezclan dos tipos de enfoques: el interno y el externo; el enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las PYMES, pero que son más bien del tipo macroeconómico y en donde las PYMES no tienen influencia en su solución, mientras que el enfoque interno, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenece, y donde la PYME es responsable de la solución y de la mejora.

Ventajas de las PYMES

- Capacidad de generación de empleos.
- Asimilación y adaptación de tecnología.
- Contribuyen al desarrollo regional por su establecimiento en diversas regiones
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan por la baja ocupación de personal.
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.



Desventajas de las PYMES

- Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
- Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.
- Las PYMES carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
- Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales.



**5. TEMARIO DE LA ASIGNATURA
DE DESARROLLO DE
EMPRENDEDORES EN LA LIC. EN
ADMINISTRACIÓN.**



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Para el desarrollo de este punto consideramos algunas de las Universidades que cuentan con similitudes con el plan de estudios que actualmente en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, con el fin de realizar un análisis competitivo, Un análisis de la competencia es una forma de conocer el comportamiento de sus competidores en el mercado.

Un marco de análisis de la competencia es una estructura que se aplica a la investigación de la competencia para garantizar que se recopila toda la información que necesita la empresa y se presenta de forma práctica.

Dentro del ámbito de la educación no es diferente al ámbito de los negocios o al mercado de empresas, pues cada universidad buscara ser mas atractivo para los nuevos aspirantes a estudiar en sus instalaciones.

A continuación, presentamos un análisis de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4 específicamente de la materia de **Desarrollo de Emprendedores** la cual se imparte en séptimo semestre, mismo que esta desde 2009;

5.1. Mapa Curricular.

Mapa Curricular del Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración 2009

PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO	QUINTO	SEXTO	SÉPTIMO	OCTAVO	NOVENO
Teorías y Funciones de la Administración C:10 HT:4 HP:2	Gestión Administrativa C:10 HT:4 HP:2	Administración de Organizaciones C: 8 HT: 4 HP: 0	Modelos Organizacionales C:6 HT:2 HP: 2	Teoría de la Calidad C: 8 HT: 4 HP:0	Sistemas de Aseguramiento de la Calidad C:10 HT:4 HP:2	Desarrollo de Emprendedores C:8 HT:2 HP:4	Optativa del Área Profesionalizante	Optativa del Área Profesionalizante
Desarrollo de Habilidades de la Comunicación Administrativa C:10 HT:4 HP: 2	Administración del Capital Humano C:10 HT:4 HP:2	Administración de Prestaciones C:6 HT:2 HP: 2	Sistemas de Evaluación del Capital Humano C:10 HT:4 HP:2	Administración Estratégica C:10 HT:4 HP:2	Administración de la Producción C:10 HT:4 HP:2	Administración de Operaciones C:10 HT:4 HP:2	Optativa del Área Profesionalizante	Asignatura Optativa
Derecho Civil y Mercantil C: 8 HT:4 HP:0	Derecho Constitucional y Administrativo C: 8 HT: 4 HP: 0	Derecho Laboral C: 8 HT: 4 HP: 0	Introducción a las Finanzas y proyectos de Inversión C:10 HT:4 HP:2	Administración y Evaluación de Inversiones C:10 HT:4 HP:2	Auditoría Administrativa C:8 HT:2 HP:4	Logística C: 8 HT: 4 HP:0	Asignatura Optativa	
Fundamentos de Contabilidad C:10 HT:4 HP:2	Contabilidad Financiera C:10 HT:4 HP:2	Contabilidad de Costos C:10 HT:4 HP:2	Metodología de la Investigación C:6 HT:2 HP:2	Derecho Penal y Fiscal C: 8 HT: 4 HP:0	Fundamentos de Mercadotecnia C:10 HT:4 HP:2	Investigación de Mercados C:8 HT:2 HP:4	Asignatura Optativa	
Matemáticas Aplicadas a la Administración C:10 HT:4 HP: 2	Lectura y Análisis de Textos Administrativos C:6 HT:2 HP:2	Ética y Valores C:6 HT:2 HP:2	Sistemas de Información Automatizados en las Organizaciones C:8 HT:2 HP:4	Microeconomía C:6 HT:2 HP:2	Macroeconomía C:6 HT:2 HP:2	Análisis Socioeconómico de México C:6 HT:2 HP:2		
Tecnologías de la Información y la Comunicación C:8 HT:2 HP:4	Matemáticas Financieras C:10 HT:4 HP:2	Estadística Descriptiva y Probabilidad C:10 HT:4 HP:2	Inferencia Estadística C:10 HT:4 HP:2	Investigación de Operaciones C:10 HT:4 HP:2	Desarrollo Sustentable C: 4 HT: 2 HP:0	Optativa del Área Profesionalizante		

Seriación obligatoria

Horas teóricas: 64%

Horas prácticas: 36%

Pensum Académico: 4064



5.2. Temario de la materia.

Dentro de la materia antes mencionada tenemos las siguientes unides con los temas que al día de hoy se tocan durante las sesiones de clases esta cuenta de 9 Unidades.

CONTENIDO TEMÁTICO

1. EL EMPRENDEDOR

- 1.1. Concepto.
- 1.2. Características.
- 1.3. Tipos de emprendedores.
- 1.4. Creatividad.

2. LAS EMPRESAS EN UN MUNDO CAMBIANTE

- 2.1. Los negocios en un ambiente globalizado.
- 2.2. Administración de la tecnología.
- 2.3. Sistemas de información en las PYMES.
- 2.4. Opciones en el diseño de este tipo de empresas.
 - 2.4.1. Franquicias.
- 2.5. Aplicaciones Prácticas.

3. ASPECTO LEGAL DE LAS PYMES

- 3.1. Sociedad Anónima.
- 3.2. Cooperativa.
- 3.3. Sociedad de Responsabilidad Limitada.

4. LA EMPRESA FAMILIAR

- 4.1. Concepto.
- 4.2. Cultura de trabajo.
- 4.3. Roles y relaciones familiares.
- 4.4. Administración profesional en la empresa familiar.
- 4.5. Proceso de la sucesión del liderazgo.
- 4.6. Aplicaciones prácticas.

5. ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CON ESPÍRITU EMPRENDEDOR

- 5.1. Liderazgo emprendedor.
- 5.2. Trabajo en equipo.
- 5.3. Fomento de la productividad.
- 5.4. Creatividad para resolver problemas.
- 5.5. Dirección y gestión de proyectos.
- 5.6. Obstáculos y problemas de las PYMES.
- 5.7. Errores más comunes de las PYMES.
- 5.8. Cultura organizacional.
- 5.9. Aplicaciones prácticas.

6. LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA

- 6.1. Nombre de la empresa.
- 6.2. Misión, Visión y Valores.
- 6.3. Objetivos.
- 6.4. Ventajas competitivas.
- 6.5. Productos o servicios.
- 6.6. Aplicaciones prácticas.



7. PLAN DE NEGOCIOS

- 7.1. Aspectos generales.
- 7.2. Aspectos Legales.
- 7.3. Formatos y redacción.
- 7.4. Recursos.
- 7.5. Plan de Mercadotecnia.
- 7.6. Plan de Recursos Humanos: Propietarios, Consejo de Administración y Directivos.
- 7.7. Plan Financiero.
 - 7.7.1. Fuentes de Financiamiento.
- 7.8. Plan de Producción y Operaciones.
- 7.9. Aplicaciones prácticas.

8. DESARROLLO DE LA EMPRESA

- 8.1. Instalación.
- 8.2. Arranque.
- 8.3. Crecimiento, evaluación e innovación.
- 8.4. Aplicaciones prácticas: Elaboración y presentación de un plan de negocios.

9. ORGANISMOS DE APOYO A EMPRENDEDORES

5.2.1. Comentarios.

Para este punto realizamos los comentarios que nos percatamos durante el análisis y tras asistir durante un semestre a esta clase.

- En plan de estudios del año 2009, específicamente de la materia Desarrollo de emprendedores no se encuentra actualizado a las demandas educativas actuales.
- Este temario no profundiza los temas, y no muestra la verdadera relevancia por cada tema.
- El temario de la FESC muestra considerablemente un número de horas prácticas, que, sin embargo, no son suficientes para determinar la fiabilidad de un plan de negocios.
- El temario no cuenta con un plan de negocios, que pueda ser de soporte para esta asignatura.
- El temario debería integrar el tema de los aspectos generales del emprendedor, sus antecedentes, conceptos, características, innovación, etc.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



- En el punto 3, Aspectos legales de las PYMES se podría añadir el ciclo de vida de las empresas, los tipos de empresas y las áreas funcionales que la integran.
- El temario debería tener mayor contenido de cada tema.
- El temario debería integrar el tema de las PYMES, así como sus antecedentes, características y sus aportes a la actividad empresarial.

5.3. Benchmarking VS Universidades.

Como lo mencionamos antes el mayor objetivo de un análisis de los competidores es la posibilidad de ser capaz de predecir las respuestas del mercado y los cambios en su estrategia.

Los temarios de estas Universidades fueron obtenidos dentro de las páginas oficiales de sus instituciones durante 2022 e inicios del 2023.

Así mismo consideramos a Ciudad Universitaria dentro de este estudio derivado aun al ser de la misma Institución que es la Universidad Nacional Autónoma de México es diferente la cátedra que se imparte en ambas facultades



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Temario de la Facultad de Ciencias Química e Ingeniería de la UAEM.



Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería



PROGRAMA DE ESTUDIO

Nombre de la asignatura: LIDERAZGO Y DESARROLLO EMPRENDEDOR						
Clave: CHS03		Ciclo Formativo: Básico () Profesional (X) Especializado ()				
Fecha de elaboración: marzo 2015						
Horas Semestre	Horas semana	Horas Teoría	Horas de Práctica	Créditos	Tipo	Modalidad (es)
64	4	2	2	6	Teórica () Teórica-práctica (X) Práctica ()	Presencial (X) Híbrida ()
Semestre recomendado: A partir de 5º				Requisitos curriculares: Ninguno		
Programas académicos en los que se imparte: QI, II, IM, IQ, IE						
Conocimientos y habilidades previos: Comunicación y expresión, lectura y comprensión de textos, pensamiento crítico, trabajo autónomo y trabajo colaborativo						

1. DESCRIPCIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ASIGNATURA:

La asignatura Liderazgo y Desarrollo Emprendedor pretende fortalecer en el estudiante por un lado, las habilidades de liderazgo, manejo de personal, solución de conflictos, inteligencia emocional entre otras, así como el desarrollo de su potencial emprendedor a través del desarrollo de habilidades que le permitan concebir, identificar, evaluar y seleccionar oportunidades y modelos de negocio factibles basados en la innovación y/o la tecnología, buscando generar el mayor valor posible con responsabilidad social. La asignatura forma parte del área de Formación Integral que es obligatoria para todos los programas educativos de licenciatura. Se inserta en la etapa disciplinaria para ser apoyo de las asignaturas de: Ética Profesional, Administración, Sistemas de Gestión de Calidad y Formulación y evaluación de proyectos entre otras.

2. CONTRIBUCIÓN DE LA ASIGNATURA AL PERFIL DE EGRESO

Desarrollar en el egresado las competencias en el manejo del conocimiento y auto-regulación de sus emociones que ponen en juego la formación y desempeño profesional y que se vinculan con sus actividades dentro de los sistemas de producción, de las organizaciones, principalmente con el manejo del factor humano y en el desarrollo de una cultura emprendedora.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería



3. CONTROL DE ACTUALIZACIONES

Fecha	Participantes	Observaciones (cambios y justificación)
Marzo 2015	Mtra. Beatriz Astudillo Vera Mtra. María Olga Concha Guzmán Mtra. Angélica Galindo Flores Dra. Viridiana Aydeé León Hernández Dra. Dalia Parrilla Hernández Dra. María Guadalupe Valladares Cisneros	Emisión del documento

4. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar en el estudiante las competencias intra e interpersonales y directivas para el ejercicio del liderazgo así como la promoción de una cultura emprendedora que estimule la formulación y evaluación de proyectos fomentando de este modo su interés en la percepción de nuevas ideas de negocio.

5. COMPETENCIAS GENÉRICAS y/o TRANSVERSALES MODELO UNIVERSITARIO

Generación y aplicación de conocimiento	Aplicables en contexto
Capacidad de análisis y síntesis	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
Capacidad de organizar y planificar	Capacidad de generar nuevas ideas
Sociales	Éticas
Trabajo en equipo	Compromiso social y ético.
Respeto y tolerancia hacia las ideas de los demás.	Capacidad crítica y autocrítica

6. CONTENIDO TEMÁTICO

UNIDAD	TEMA	SUBTEMA
1	Liderazgo	1.1 Teorías de liderazgo 1.2 Estilos de liderazgo 1.3 Poder, autoridad y política en el liderazgo. 1.4 Liderazgo de cultura, ética y diversidad 1.5 Liderazgo en la crisis 1.6 Liderazgo y trabajo en equipo 1.7 Sesión de prácticas de Liderazgo
2	Inteligencia Emocional	2.1 La inteligencia emocional y el trabajo.

Plan de Estudios 2015



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Facultad de Ciencias Químicas e Ingeniería



		2.2 Factor humano 2.3 Gestión de conflictos 2.4 Estrés laboral 2.5 Manejo de factores psicosociales en el trabajo 2.6 Coaching 2.7 Sesión de prácticas de Inteligencia Emocional
3	Motivación	3.1 Teorías de la motivación 3.2 Ciclo motivacional 3.3 Motivación y rendimiento 3.4 De la Motivación a la gestión del compromiso 3.5 Sesión de prácticas de Motivación
4	Creatividad e innovación	4.1 Innovación y su contexto: En la industria y basada en la tecnología 4.2 Creatividad, innovación y sustentabilidad 4.3 Estrategia e innovación 4.4 Responsabilidad Social 4.5 Sesión de prácticas sobre creatividad e innovación
5	Cultura emprendedora	5.1 El espíritu emprendedor 5.2 Capacidades y habilidades de emprendedoras 5.3 Ecosistema emprendedor en México 5.4 Oportunidades de emprendimiento 5.5 Sesión de prácticas de Cultura Emprendedora
6	Emprendimiento y creación de organizaciones	6.1 Naturaleza de las organizaciones 6.2 Factores clave para el desarrollo de nuevos productos: generación, utilización e implementación de ideas 6.3 Elección de negocio 6.4 Plan de negocios 6.5 Patentes y comercialización de conocimientos 6.6 Incubadoras 6.7 Proyecto integrador



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Temario de la Escuela Superior De Comercio Y Administración IPN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA ACADÉMICA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR



PROGRAMA SINTÉTICO

UNIDAD ACADÉMICA: ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN, UNIDADES SANTO TOMAS Y TEPEPAN

PROGRAMA ACADEMICO: Licenciatura en Relaciones Comerciales

UNIDAD DE APRENDIZAJE: Taller de Desarrollo de Negocios **NIVEL:** V

PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora el Plan de Negocios de una empresa de nueva creación, con base en los estudios de factibilidad de mercado, técnico, administrativo y financiero.

CONTENIDOS:

- I. Desarrollo del espíritu emprendedor.
- II. Entorno empresarial.
- III. Estudios de factibilidad necesarios en la creación de empresas.
- IV. Aspectos legales, fiscales y laborales para la constitución de un negocio.
- V. Toma de decisiones.

ORIENTACIÓN DIDÁCTICA:

La metodología de enseñanza de esta unidad de aprendizaje tiene un enfoque teórico-práctico bajo la concepción constructivista, donde es el estudiante quien tiene la tarea de crear bajo sus propias acciones, el análisis y el planteamiento de propuestas la construcción del aprendizaje de tal forma que sea significativo para su vida profesional. Se realiza trabajo individual y en equipo mediante las estrategias de aprendizaje propuestas por el docente, tales como: el manejo de información documental, presentaciones ejecutivas, representaciones visuales como organizadores gráficos (mapas mentales, mapas conceptuales, cronogramas, etcétera). Estas estrategias posibilitan que el estudiante desarrolle las competencias específicas que se busca alcanzar en esta unidad de aprendizaje. Los resultados del trabajo se integran en un portafolio de evidencias y la realización de un plan de negocios.

EVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN

Se realiza en tres momentos: la diagnóstica al inicio del semestre, a partir de ella se ajusta la planeación didáctica; la formativa a través de los resultados de las estrategias de aprendizaje de las cuales se recuperan las evidencias e integra el portafolio; la sumativa conformada por el plan de negocios y los documentos que lo soporten.

Esta unidad de aprendizaje puede acreditarse por evaluación de saberes previamente adquiridos: durante las primeras semanas a partir del inicio del curso, deberá mostrar el dominio de las competencias de la unidad de aprendizaje, integrando sus saberes (saber, saber hacer, y saber ser y convivir) a partir de una evaluación de desempeño, conformada por la elaboración y presentación de un plan de negocios que culmine con una exposición oral, fundamentando sus saberes y experiencias académicas y/o profesionales previas ante la Academia correspondiente.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz Rodríguez, Rafael. El Emprendedor De Éxito, Guía De Planes De Negocios. Ed. Mc Graw Hill, 2006, ISBN 970-10-3082-6
- Baca Urbina, Gabriel. Formulación y evaluación de proyectos. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2006, ISBN 9701056876
- ~~Balanzo~~ Dickson, ~~Gred~~. Como Preparar un Plan de Negocios Exitoso. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2007, ISBN 9701062981
- Thompson, Arthur. Administración Estratégica. Ed. McGraw-Hill Interamericana, México, 2008, ISBN 970106402X
- Velasco, Félix. Aprender a preparar un plan de negocios. Ed. Paidós, España, 2007, ISBN 8449319714



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Temario de la Universidad del Valle de México



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MÉXICO PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LICENCIATURA

ASIGNATURA	MYPIMES Y NEGOCIOS FAMILIARES		CLAVE	544074	TOTAL DE CRÉDITOS	6.6	HORAS TOTALES	105
CICLO	TERCERO	HORAS CON DOCENTE	45		HORAS DE FORMACIÓN PRÁCTICA PROFESIONAL		HORAS DE APRENDIZAJE INDEPENDIENTE	60
ÁREA CURRICULAR	AP							

COMPETENCIA

Implementar técnicas y herramientas empresariales en la creación y administración de las micro, pequeñas, medianas empresas; así como en los negocios familiares para coadyuvar a su crecimiento y permanencia rentable y sostenida en el mercado.

NÚMERO	UNIDAD DE CONTENIDO
I	Características generales de las micro, pequeñas y medianas empresas en México
II	Análisis del entorno de las micro, pequeña y medianas empresas en México, América Latina y del mundo
III	La micro, pequeña y mediana empresa familiar
IV	Generación de ventajas competitivas para las micro, media y pequeña empresas en México
V	Programas gubernamentales de apoyo a las micro, media y pequeña empresas en México



Temario de la Universidad de Guadalajara

Desarrollo de Emprendedores

Datos Generales

1. Nombre de la Asignatura	2. Nivel de formación	3. Clave de la Asignatura	
Desarrollo de Emprendedores	Licenciatura	I5113	
4. Prerrequisitos	5. Area de Formación	6. Departamento	
Administración I	Especializante Obligatoria	Departamento de Administración	
7. Academia	8. Modalidad	9. Tipo de Asignatura	
Administración Estratégica	Presencial	Curso-Taller	
10. Carga Horaria			
Teoría	Práctica	Total	Créditos
40	40	80	8
12. Trayectoria de la asignatura			
Administración I. Administración II. Mercadotecnia. Investigación de mercados. Contabilidad.			
Unidad I. Conceptos básicos de emprendedor.			
Unidad II. Fundamentos de propiedad intelectual.			
Unidad III. Elaboración del plan de negocios.			
Unidad IV. Selección y presentación de ideas.			
Unidad V. Mercado.			
Unidad VI. Áreas operativas.			
Unidad VII. Presentación del proyecto.			

Contenido del Programa

13. Presentación

La asignatura de Desarrollo de Emprendedores agrupa y aplica los conocimientos adquiridos en otras asignaturas, desarrollando el espíritu emprendedor para la creación de estrategias de negocios que proporcionen ventajas competitivas. Se abordan temas como habilidades del emprendedor, ética y valores, creatividad e innovación para iniciar en el ámbito empresarial de las micro, pequeña y mediana empresa.

14.- Objetivos del programa

Objetivo General

Generar una cultura de emprendedores para la creación de una empresa con un enfoque ético y de responsabilidad social.
Desarrollar la creatividad en la innovación de alternativas empresariales.
Formular un plan de empresa viable para satisfacer necesidades en el mercado.
Conocer los requerimientos de información y obligación en la organización.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Temario de la Facultad De Contaduría y Administración de la UNAM en Ciudad Universitaria.

		UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO				
Facultad de Contaduría y Administración		Plan de Estudios de la Licenciatura en Administración				
Programa						
Creación de Organizaciones						
Clave:	Semestre:	Créditos:	Área de conocimiento	Administración		
1723	7º	8	Ciclo	Conocimientos de Profesionalización en Administración		
Modalidad	Curso (X) Taller () Lab () Sem ()			Tipo	T (X) P () T/P ()	
Carácter	Obligatorio (X)			Horas		
	Optativo de elección ()	Complementario () Profesionalizante ()		Semana	Semestre / Año	
				Teóricas: 4	Teóricas: 64	
				Prácticas: 0	Prácticas: 0	
				Total: 0	Total: 64	

Seriación	
Ninguna ()	
Obligatoria ()	
Asignatura antecedente	
Asignatura subsecuente	
Indicativa (X)	
Asignatura antecedente	Administración de organizaciones del sector social
Asignatura subsecuente	Administración estratégica

Objetivo general: El alumno desarrollará una actitud y cultura emprendedora y será capaz de comprender y aplicar los conceptos y técnicas fundamentales para la elaboración de un plan de emprendimiento para la creación de nuevas organizaciones en los sectores privado y social de la economía.

- Objetivos específicos:**
- El alumno:
1. Desarrollará una actitud emprendedora por medio de una propuesta para la creación de una organización, a la cual se le elaborará un plan a lo largo del semestre.
 2. Desarrollará habilidades de creatividad para innovar productos o servicios.
 3. Desarrollará el estudio de mercado para su plan y elaborará el informe respectivo.
 4. Desarrollará el estudio técnico para su plan y elaborará el informe respectivo.
 5. Desarrollará el estudio administrativo-organizacional para su plan y elaborará el informe respectivo.
 6. Señalará los aspectos legales que se deben considerar para la creación de su



5.3.1. Análisis y comentarios.

A pesar de que el plan de estudios de estas diferentes universidades es diferente para cada licenciatura, podemos observar cómo conservan un temario muy parecido siendo que son dos carreras diferentes, sin embargo, nos damos cuenta de que esta materia es realmente importante hoy en día y que es de gran consideración para el mundo laboral al que nos enfrentamos.

ESCUELA	CARRERA EN QUE SE IMPARTE	NOMBRE DE LA MATERIA	NIVEL EN QUE SE IMPARTE	UNIDADES	AÑO	CANTIDAD DE HRS TEORICAS	CANTIDAD DE HRS PRACTICAS
FESC. UNAM	LIC. EN ADMINISTRACIÓN	DESARROLLO DE EMPRENDEDORES	7MO SEMESTRE	9	2009	32	64
FayC UNAM	LIC. EN ADMINISTRACIÓN	CREACION DE ORGANIZACIONES	7MO SEMESTRE	7	2012	64	0
FCeI UAEM	LIC. EN INGENIERIA INDUSTRIAL	LIDERAZGO Y DESARROLLO DE EMPRENDEDORES	5TO SEMESTRE	6	2015	32	32
IPN	LIC. RELACIONES COMERCIALES	TALLER DE DESARROLLO DE NEGOCIOS	5TO SEMESTRE	5	2011	54	36
UVM	LIC. EN ADMINISTRACIÓN	MYPIMES Y NEGOCIOS FAMILIARES	3ER SEMESTRE	5	2012	45	60
UDG	LIC. EN ADMINISTRACIÓN	DESARROLLO DE EMPRENDEDORES	5TO SEMESTRE	7	2016	40	40

El temario de la FESC, esta actualizado al año 2009 que a diferencia de los temarios analizados se encuentra desactualizado, sin embargo, se puede observar que contempla más temas y conceptos, y va desde conceptos teóricos y la estructura de un plan de negocios. Toma primeramente los fundamentos básicos, siendo así la teoría la mayor parte de ello y poco a poco va dando los complementos de lo que contempla una organización.

El temario de C.U a diferencia del de la FESC se encuentra 6 años más actualizado, y podemos observar que los temas que comprende van más enfocados a las partes que generan la creación de una empresa. No hay tanta teoría de cómo ser un emprendedor, ni las habilidades que podemos obtener para lograr a ser uno.

A comparación con los temarios anteriores, el de la UAEM se enfoca principalmente al ámbito humanista de la organización. Esto es que se centra en el líder, como ser un buen líder dentro de la organización logrando que este prospere gracias al personal



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



comprometido. Destaca por mencionar como lograr obtener un espíritu emprendedor y sus habilidades y capacidades.

Cabe mencionar que las actualizaciones de los temarios anteriores no son recientes, independientemente de la escuela la FESC tiene el temario más desactualizado.

MODULO	FES CUAUTITLAN - UNAM	UNAM - FCA	UAEM
1	EMPRENDEDOR	ACTITUD Y CULTURA EMPRENDEDORA	LIDERAZGO Y DESARROLLO EMPRENDEDOR
2	LAS EMPRESAS EN UN MUNDO CAMBIANTE	GENERACIÓN DE LA IDEA DE EMPRENDIMIENTO	LIDERAZGO
3	ASPECTO LEGAL DE LAS PYMES	ESTUDIO DE MERCADO	INTELIGENCIA EMOCIONAL
4	LA EMPRESA FAMILIAR	ESTUDIO TÉCNICO	MOTIVACIÓN
5	ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CON ESPIRITU EMPRENDEDOR	ESTUDIO ADMINISTRATIVO-ORGANIZACIONAL	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
6	LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA	ASPECTOS LEGALES	CULTURA EMPRENDEDORA
7	PLAN DE NEGOCIOS	ESTUDIO FINANCIERO	EMPRENDIMIENTO Y CREACIÓN DE ORGANIZACIONES
8	DESARROLLO DE LA EMPRESA		
9	ORGANISMOS DE APOYO A EMPRENDEDORES		



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



MODULO	FES CUAUTITLAN - UNAM	UVM	UDG	IPN
1	EMPRENDEDOR	CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO	FUNDAMENTOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL	DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR.
2	LAS EMPRESAS EN UN MUNDO CAMBIANTE	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO, AMÉRICA LATINA Y DEL MUNDO	ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS	ENTORNO EMPRESARIAL.
3	ASPECTO LEGAL DE LAS PYMES	LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FAMILIAR	SELECCIÓN Y PRESENTACIÓN DE IDEAS	ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD NECESARIOS EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS.
4	LA EMPRESA FAMILIAR	GENERACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LAS MICRO, MEDIA Y PEQUEÑA EMPRESAS EN MÉXICO	MERCADO	ASPECTOS LEGALES, FISCALES Y LABORALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE UN NEGOCIO.
5	ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA CON ESPÍRITU EMPRENDEDOR	PROGRAMAS GUBERNAMENTALES DE APOYO A LAS MICRO, MEDIA Y PEQUEÑA EMPRESAS EN MÉXICO	ÁREAS OPERATIVAS	TOMA DE DECISIONES.
6	LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA		PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	
7	PLAN DE NEGOCIOS			
8	DESARROLLO DE LA EMPRESA			
9	ORGANISMOS DE APOYO A EMPRENDEDORES			

En la tabla anterior, el temario de la FESC está siendo comparada con los demás temarios de la materia de emprendedores en las diferentes escuelas. Esto con el objetivo de observar cómo en las diferentes asignaturas cambian los temas que se imparten.

Se puede observar que, tomando como temario de la FESC aquellos que más se asemejan son los de la FCA, UDG e IPN. Esto es porque consideran más la parte de la creación de la empresa y detallan los diferentes planes que se contemplan en el plan de negocios.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



MODULOS	NOMBRE	UNAM - FCA	UAEM	UVM	UDG	IPN
1	EMPREDEDOR	*	**	*	*	*
2	LAS EMPRESAS EN UN MUNDO CAMBIANTE		**			*
3	ASPECTO LEGAL DE LAS PYMES	*		*		*
4	LA EMPRESA FAMILIAR					
5	ADMINISTRACION DE LA EMPRESA CON ESPIRITU EMPRENDEDOR	*			*	
6	LA EMPRESA Y SU ESTRUCTURA	*		*	*	*
7	PLAN DE NEGOCIOS	*			*	*
8	DESARROLLO DE LA EMPRESA				*	*
9	ORGANISMOS DE APOYO A EMPRENDEDORES			*		



6. GUIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS LIC. EN ADMINISTRACIÓN



6.1. Concepto de plan de negocios

El plan de negocios (Alcaraz Rodríguez, 2015) es una base para la operación de la empresa, por lo que su desarrollo determina un proceso de planeación estratégica y, lógicamente, operativa. El plan es una guía operativa básica del negocio que aclara las metas, los objetivos y las actividades requeridas para el logro de éstas, por lo que indica con claridad los planes de acción, con sus respectivos requerimientos de recursos⁴⁶. La elaboración del plan favorece la detección de áreas débiles o de oportunidad, aun antes de que una situación problemática se presente.

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un plan de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre las intenciones y los hechos; el plan de negocios permite cruzar esa línea). También es la guía básica que nos lleva a “aterrizar las ideas” y a contestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación para convertirla en una propuesta de valor con características suficientes para volverse un excelente proyecto (Alcaraz Rodríguez, 2015)

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, entre otros:

- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- La elaboración del producto y/o la prestación del servicio.
- El sistema de administración (organización).
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.
- Los requisitos legales.

⁴⁶ Alcaraz Rodríguez, R. E. (2015). El emprendedor de éxito. España: McGraw-Hill Interamericana.



- Un plan de negocios debe ser:
 - Claro: Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no dé lugar a dudas o se preste a confusiones.
 - Conciso: Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
 - Informativo: Con los datos necesarios, que permitan:
 - Tener una imagen clara del proyecto
 - Medir la factibilidad del proyecto.
 - Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado.

6.2. Características y objetivos de un plan de negocios.

Objetivo del Plan de Negocios

El objetivo del Plan de Negocios es que los líderes de la organización posean toda la información ordenada y especificada del funcionamiento del negocio (estrategias, clientes, proveedores, políticas económicas, etc.). (CONDUCE TU EMPRESA, 2015)⁴⁷

El plan de negocios sirve como un elemento de planeación de la empresa con dos objetivos principales:

Organización interna de la empresa, con el fin de determinar quiénes realizarán las actividades necesarias para la implementación y administración de la empresa.

Medio de comunicación entre la empresa y terceros, con el fin de obtener apoyo financiero o técnico.

Presentar este plan de negocios es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

Características del Plan de Negocios

Un Plan de Negocios debe tener tres características principales:

⁴⁷ CONDUCE TU EMPRESA. (01 de 11 de 2015). CONDUCE TU EMPRESA. Obtenido de <https://blog.conducetuempresa.com/2011/05/que-es-un-plan-de-negocios.html>



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



- Integral en su contenido
- Simple en su redacción y
- Actualizado por lo menos anualmente

El Plan de Negocios debe cumplir esas tres características, pues será el primer documento que un emprendedor o empresario acuda antes de tomar alguna decisión que implique cambiar el rumbo de la organización. (CONDUCE TU EMPRESA, 2015)

Debemos recurrir al Plan de Negocios por ejemplo cuando pensamos lanzar un nuevo producto o servicio al mercado, adquirir nueva maquinaria y/o activos; y toda vez que esté por realizar algún proyecto donde tenga que invertir tiempo y sumas considerables de dinero.⁴⁸

⁴⁸ CONDUCE TU EMPRESA. (01 de 11 de 2015). CONDUCE TU EMPRESA. Obtenido de <https://blog.conducetuempresa.com/2011/05/que-es-un-plan-de-negocios.html>



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



6.3. Protocolo del plan de negocios.

De acuerdo al benchmarking que se hizo de los temarios de la UNAM, IPN etc. proponemos este plan de negocios;



MATERIA: DESARROLLO EMPRENDEDOR/ EMPRENDEDOR PROPUESTA DE PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

- PORTADA
- CONTENIDO
- DATOS LEGALES
- TABLA DE CONTENIDO

Tema 1. Conceptualización del Negocio

- 1.1. La Idea y ¿Por Qué?
- 1.2. Conceptualización de Plan de Negocio
- 1.3. Objetivo del Plan de Negocio

Tema 2. Estructura Administrativa

- 2.1 Definición del Proyecto
 - 2.1.1. Nombre del proyecto o de la empresa
 - 2.1.2. Naturaleza, descripción y justificación del proyecto
 - 2.1.3. Misión Visión, Valores y Objetivos
 - 2.1.4. Análisis FODA
 - 2.1.5. Objetivos estratégicos
 - 2.1.6. Nuestro producto y servicio: visión general y característica
 - 2.1.7. Programa de actividades (Grafica de Gantt)

Información a desarrollar: Políticas de la Organización

Tema 3. Plan de Mercadotecnia

- 3.1 Mercadotecnia
 - 3.1.1. Descripción del Producto y/o servicio. Ventaja competitiva
 - 3.1.2. Mezcla de mercadotecnia Producto, Precio, Plaza y Promoción (Las 4 P's, Las 4 C's).
 - 3.1.3. Marca, Slogan y Logotipo
 - 3.1.4. Embalaje y etiquetado
 - 3.1.5. Política de Servicio y Atención al cliente
- 3.2. Análisis de Mercado
 - 3.2.1. Investigación de mercados
 - 3.2.2. Estrategias de mercado FODA
 - 3.2.3. Segmentación de mercado
 - 3.2.4. Medio activo y Macroambiente
 - 3.2.5. Análisis de la Competencia y Principales Competidores
 - 3.2.6. Diseño de un Cuestionario
- 3.3. Estrategia de comunicación
 - 3.3.1. Plan de Publicidad y Promoción (medios)

Información a desarrollar: Plan de marketing

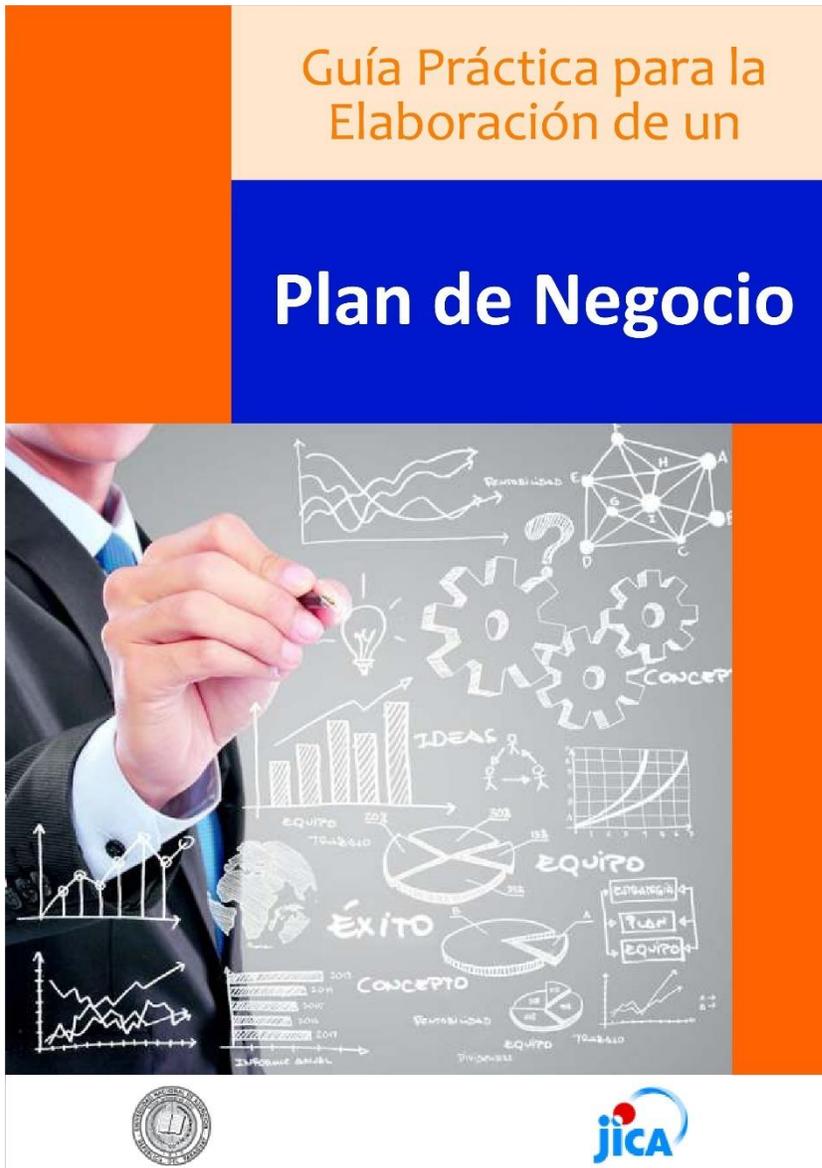
- 3.4. Ventas
 - 3.4.1. Fuerza de Ventas
 - 3.4.2. Estrategia de Ventas
 - 3.4.3. Demanda histórica y actual del producto
 - 3.4.4. Pronostico de ventas

Información a desarrollar: Plan de Ventas



6.4. Guía del plan de negocios.

Para concluir esta unidad, se evaluaron múltiples guías que fueran de utilidad para complementar este trabajo, por lo cual se eligió la guía “**Guía Práctica Para Elaborar Un Plan De Negocios**” del autor José Enrique Bóveda, misma que a continuación adjuntamos;





Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Índice

Índice.....	5
Prólogo.....	7
Introducción.....	9
Presentación.....	11
1 Gestión Estratégica.....	17
1.1 Definición de un Negocio.....	18
1.2 La Visión.....	19
1.3 La Misión.....	19
1.4 Principales Funciones.....	49
1.5 El Proceso de Contratación.....	50
1.6 Análisis FODA del nuevo negocio.....	50
1.6 Objetivos Estratégicos.....	51
2 Gestión de Marketing.....	23
2.1 Estudio de Mercado.....	24
2.2 Mercado Consumidor.....	25
2.3 Mercado Competidor.....	26
2.4 Mercado Proveedor.....	27
2.5 Proyección de Ventas.....	29
2.6 Estrategia del Marketing.....	30
3 Gestión Operativa.....	37
3.1 Objetivos de Producción u Operaciones.....	39
3.2 Recursos Materiales Necesarios.....	39
3.3 Capacidad de Producción o Servicio.....	40
3.4 Activos Fijos.....	42
3.5 Proceso de Producción o Ciclo del Servicio.....	42
3.6 Flujo de Efectivo.....	43
3.7 Distribución de Planta.....	44
3.8 Evaluación de Inversión.....	45
3.9 Buenas Prácticas Laborales.....	46
4 Gestión de Personas.....	47
4.1 Estructura Organizativa.....	48
4.2 Necesidad de Personal.....	49
4.3 Principales Funciones.....	49
4.4 Proceso de Contratación.....	50
4.5 Evaluación de Desempeño.....	51
5 Gestión Legal.....	53
5.1 Tipos de Empresas.....	54
5.2 Aspectos Tributarios.....	56
5.3 Pasos para la Constitución de una Empresa.....	57
5.4 Servicios de Consultorías Regulatorias y Legales.....	58
5.5 Referencias Sitio Web.....	58
6 Gestión Financiera.....	59
6.1 Inversión Total.....	61
6.2 Depreciación.....	62
6.3 Presupuesto de Venta.....	62
6.4 Costo Total.....	63
6.5 Costo de Personal.....	66
6.6 Estado de Resultado.....	67
6.7 Indicadores de Viabilidad.....	67
6.8 Evaluación de Inversión.....	69
6.9 Evaluación del Plan de Negocio.....	70
Conclusión.....	71
Referencias bibliográficas.....	72



Ficha Técnica

Título: Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio



Autores:

- José Enrique Bóveda
- Adalberto Oviedo
- Ana Luba Yakusik S.

Aporte y Revisión de Contenidos:

- Soledad Benítez
- Diego Ocampos Balansá
- Sady Cáceres de Flores

Diseño Gráfico: Kike Rojas

El presente material es la versión de lectura del GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO, que servirá de guía para emprendedores, estudiantes y docentes para fines didácticos.

Esta publicación - Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio - es el resultado del "Proyecto INCUNA - JICA, como apoyo a las filiales de la Universidad Nacional de Asunción para la implementación de un programa de emprendedores y creación de empresas innovadoras". El contenido fue elaborado por el equipo de trabajo del Proyecto INCUNA - JICA, con el apoyo del personal, apoyada en referencias bibliográficas, citadas en el presente material. Publicación, febrero 2015.

La propiedad sobre la autoría del presente material queda reservada a la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), oficina Paraguay, salvaguardando sus derechos naturales en calidad de dominante. El contenido es producto de un servicio de consultoría, por lo cual la JICA se deslinda de cualquier responsabilidad acerca de las opiniones emitidas por los autores.

Este material es de distribución gratuita.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Introducción

Este documento está organizado en seis secciones en donde se explican los componentes que hacen parte del todo plan de negocio que todo emprendedor debe considerar.

El insumo para elaborar un buen plan de negocio es la información de mercado, investigar y tratar de conocer todo sobre la lógica del negocio, sector, en el mercado será de gran utilidad. Estas informaciones se pueden encontrar en varias fuentes, las más rápidas y accesibles pueden ser obtenidas en diarios, revistas, gremios, ferias, cursos o aportes de personas referentes del sector del negocio.

Al elaborar un plan de negocio siempre se debe tener en cuenta que no se debe encargar como una instrumento de planificación muy rígido, se escribe en papel y con lápiz, está sujeto a permanentes correcciones.

El plan de negocio debe hablar por el emprendedor, cuanto más claras sean las ideas, mejor serán los resultados. Un buen plan puede ser utilizado para conseguir nuevos socios e inversionistas, para establecer alianzas con proveedores y presentar a entidades financieras a fin de obtener créditos. El usuario más frecuente del plan es el mismo emprendedor.

Prólogo

La llave de ingreso a cualquier incubadora de empresas es el plan de negocio que el emprendedor debe elaborar durante el proceso de pre incubación.

La INCUNA, ha promocionado en los últimos 5 años la aplicación de esta herramienta de planificación para emprendedores a través de cursos de elaboración de plan de negocio, además de exigir como uno de los requisitos para ingresar efectivamente al proceso de incubación.

Un plan de negocio permite plasmar una idea de negocio, con los detalles necesarios para evaluar y tomar la decisión de emprender. Este documento describe la oportunidad, el producto, el contexto, la estrategia, el equipo, los recursos requeridos, el retorno financiero y el resultado de un emprendimiento de una manera sencilla y clara, demuestra la viabilidad técnica y económica del negocio.

Esta Guía de Elaboración de Plan de Negocio, estará a disposición de los emprendedores en proceso de incubación, que la INCUNA identifique en las Filiales de la Universidad Nacional de Asunción, donde tenga implementado los Gabinetes de Emprendedores.

El proyecto INCUNA – JICA, que tiene por objetivo fortalecer la formación emprendedora y creación de empresas innovadoras en diferentes filiales de la UNA, aporta esta herramienta de planificación imprescindible para todo emprendedor, esperando que su aplicación represente un significativo resultado a los objetivos del proyecto.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Presentación

¿Qué es un plan de negocio?

Es un documento donde el emprendedor detalla sistemáticamente las informaciones del emprendimiento a realizar como ser:

- El proceso de generación de ideas.
- La captación y análisis de la información.
- Evaluación de la oportunidad y los riesgos.
- Toma de decisión sobre la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento.
- Cambio de planes en empresas constituidas.

¿Para quién sirve esta guía?

Para aquellas personas que desean crear un negocio, así también es aplicable para aquellas personas que deseen reorganizar sus empresas para mejorar su competitividad.

¿Cómo utilizar esta guía de plan de negocio?

Aparte de tener un contenido explicativo de los principales ítem de un plan de negocio, se pretende ayudarlo a elaborar esta herramienta de planificación en forma ordenada y sencilla; completando los datos en la medida del desarrollo del plan y la disponibilidad de información de mercado.

Para algunos casos, se deberá recibir apoyo, para determinar algunos resultados de cálculos matemáticos o financieros, pudiendo encontrar apoyo en tutores con experiencia, facilitadores en emprendedurismo o plan de negocio, profesionales de las cámaras o gremios empresariales o en el equipo técnico de centros de apoyo a emprendedores de municipios, gobernaciones y universidades.

Un buen plan puede minimizar sus riesgos, sin embargo, se debe tener presente que el factor más determinante del éxito en los nuevos negocios está en el mismo emprendedor. Anímese a explorar un mundo de oportunidades; prepárese a dar los primeros pasos a un futuro cada vez mejor.

a. Datos de la Empresa

Empresa (Razón social): _____

Tipo: servicio comercial artesanal industrial

Sector de la actividad: _____

Principales productos o servicios que ofrecerá: _____

R.U.C. N°: _____

Dirección: _____

Ciudad: _____

Departamento: _____

Teléfono N°: _____ Fax: _____

E.mail: _____

Página WEB: _____

b. Situación de la Empresa:

Nueva Existente

c. Tipo de Negocio:

Industrial Artesanal Comercial Semi Industrial

Servicio Mixta Producción rural

d. Datos del Emprendedor y/o Socios:

En este punto se debe indicar los datos de los socios de la empresa

Socio Principal o Socio 1

Nombre y apellido	C.I. N°
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento
Dirección	
Ciudad	País
Teléfonos	
E.mail	
Redes sociales	
Formación	
Experiencia	



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Socio 2

Nombre y apellido	C.I. Nº	
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	
Dirección		
Ciudad	País	
Teléfonos		
E.mail		
Redes sociales		
Formación		
Experiencia		

Socio 3

Nombre y apellido	C.I. Nº	
Lugar de nacimiento	Fecha de nacimiento	
Dirección		
Ciudad	País	
Teléfonos		
E.mail		
Redes sociales		
Formación		
Experiencia		

Formación del Capital Social

	Nombre de los socios	Valor del Aporte Gs.	% de Participación
Socio 1			
Socio 2			
Socio 3			
Total Gs.			



Resumen Ejecutivo

Es una sección está dirigida a los inversionistas y bancos. Debe ser breve (1 a 2 páginas), debe ser redactado en forma atractiva y despertar interés.

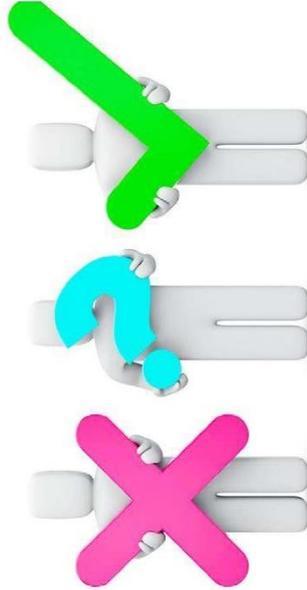
Destacar las informaciones claves y los resultados estimados del plan: La descripción de la empresa o proyecto, la oferta de productos y servicios, estructura organizativa, principales iniciativas y objetivos, oportunidades de mercado, ventajas competitivas, componentes de su estrategia de comercialización, inversiones, resultados e indicadores económicos y financieros.

Lined area for writing the executive summary.



1
Gestión Estratégica

Definir la empresa, declarando su misión, visión y valores es la manera de dar rumbo al nuevo emprendimiento, todo esto, representan los elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones a los propietarios y empleados.



1.1. Definición de un Negocio

Para definir el concepto de negocio debemos responder claramente ¿De qué negocio se trata?, si es una empresa comercial, servicio, industrial, etc. ¿Qué ofrece principalmente?, ¿A quienes está dirigida la oferta? ¿Dónde desarrolla sus operaciones? ¿Y qué diferencial ofrece?

NEGOCIO	
Nombre:	
Definición: (escribir en 3 a 4 líneas)	

12

CAPITULO 1: GESTION ESTRATEGICA

1.2. La Visión

La visión de una empresa se refiere a lo que la empresa quiere lograr, construir, llegar a crear. Proyecta la imagen futura.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de definir claramente el negocio que permita orientar a los miembros de su equipo. El objetivo de esta sección es que su negocio quede claramente definido.

DECLARACIÓN DE VISIÓN

1.3. La Misión

La misión es una declaración que manifiesta la razón de ser de la empresa, el propósito, el motivo por el cual existe. Define la función/es básica/s que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar

DECLARACIÓN DE MISIÓN

13

CAPITULO 1: GESTION ESTRATEGICA



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



1.4. Los Valores

Los valores de una empresa declaran sus creencias, transmiten las bases de sus principios éticos, sobre el cual construirán una cultura empresarial y determinan la forma de comportarse ante situaciones y relaciones empresariales, sociales y su actuar responsable frente a los impactos que sus operaciones pueda generar al medio ambiente.

DECLARACIÓN DE VALORES	
------------------------	--

1.5 Análisis FODA del Nuevo Negocio

Se trata de una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación de una empresa, tanto interna como externa.

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

1.5.1 Análisis del entorno interno

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia. Por ejemplo, el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la inexperiencia suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician; mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas comunes.

1.5.2 Análisis del entorno externo

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados,

sino que se dan en forma independiente. Un cambio en el marco legal o impositivo, una tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

MATRIZ FODA

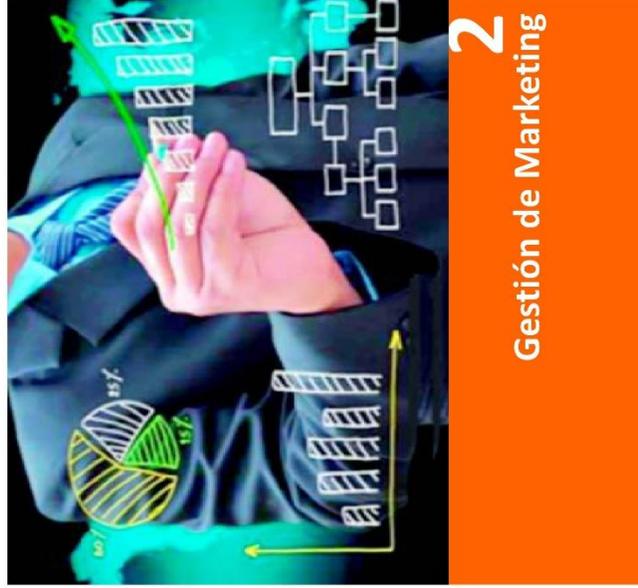
FORTALEZAS (+) (factores internos)	DEBILIDADES (-) (factores internos)
OPORTUNIDADES (+) (factores externos)	AMENAZAS (-) (factores externos)

1.6 Objetivos Estratégicos

Se denomina a las metas y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar resultados a largo, mediano y corto plazo, y de esta manera obtener un reconocimiento diferenciado en medio de la competencia.

Estos objetivos pueden ser definidos anualmente, cuidando priorizar las áreas claves del éxito de su negocio.

Área de gestión	Objetivos estratégicos
Comercial	
Operativo	
Persona	
Legal	
Financiero	



2 Gestión de Marketing

Para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos, deberá orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores, en una economía de mercado, los consumidores deciden qué se produce, cómo se produce y cómo se distribuye, está determinado por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales. Esta gestión deberá focalizarse en dos tareas fundamentales: el estudio de mercado y el diseño de estrategias de mercado que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.

Servicio: actividad esencialmente intangible, el cliente se beneficia de la habilidad, experiencia, consejería, destreza, conocimiento; los beneficios pueden durar pero el servicio en sí posee una duración limitada. (Kotler)

Producto: bien con atributos tangibles, que son percibidos por los clientes, con la capacidad de satisfacer directa o indirectamente sus necesidades o deseos.

2.1 Estudio de Mercado

El mercado consiste en un grupo de consumidores que quieren comprar productos o servicios que satisfacen una necesidad o deseo. El mercado de un producto puede consistir en niños, jóvenes, adultos, padres, ancianos o empresas con determinadas características.

Según el lugar donde habiten u operen puede definirse geográficamente.

El estudio de mercado tiene como propósito demostrar la posibilidad de participación de un producto o servicio en el mercado actual, y busca:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad del bien o servicio que se comercializará.
- Definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.
- Identificar a los principales proveedores.

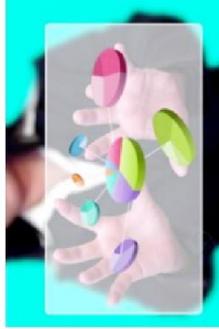
Según el objetivo del estudio de mercado se deberá establecer las diferentes opciones para la obtención de información. Es importante agotar primeramente las informaciones existentes antes de recurrir a la búsqueda de informaciones primarias. Algunas de las herramientas más utilizadas son las siguientes: observaciones, encuestas, focus groups, entrevistas, comprador misterioso y otros.

2.2 Mercado Consumidor

Investiga el comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades o deseos de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.). El objetivo es aportar datos que permitan mejorar las técnicas de mercado para la venta de un producto o de una serie de productos que cubran la demanda no satisfecha de los consumidores.

2.2.1 Segmento de Mercado

Esto implica encontrar un criterio para clasificar a los diferentes tipos de clientes en el mercado, identificando así grupos suficientemente grandes y homogéneos que tengan las mismas necesidades y reacciones de la misma manera a la hora de aplicar estrategias de marketing.



Para definir el perfil de un segmento se deberá identificar algunos datos, tales como:

- **Individual (consumidor final):** género, estado civil, nivel de ingreso, tamaño de la familia, ocupación, rango de edad, grado de instrucción académica, otros.
- **Empresarial:** volumen de venta mes, precio de compra, mínima cantidad de compras, número de empleados, antigüedad del negocio, actuales proveedores, otros.

Nº	Segmento	Perfil del Segmento
1		
2		
3		
4		

2.3 Mercado Competidor

Estudia el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto o servicio.

Para realizar un estudio de la competencia es necesario identificar quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas.

La técnica de investigación del cliente misterioso o el benchmarking permite establecer los estándares del sector así como las ventajas competitivas de cada empresa. A partir de esta evaluación, se determinará la estrategia que se tomará para contrarrestar su influencia si es necesario.

2.3.1 Análisis Competitivo

Identifique qué tipo de competencia tiene en el mercado y evalúe a sus principales competencias, incluyendo su empresa, con una escala que va del 1 al 5, siendo el 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Sume los puntajes obtenidos por cada competidor e identifique al más competitivo del mercado. Identifique sus puntos débiles y piense en estrategias que ataque dichas debilidades.

Tipo de competencia Directa Indirecta

Escala de evaluación Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente

CONCEPTO	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Mi Empresa
Tráfico de clientes				
Precios				
Reputación				
Calidad en la atención				
Ubicación del local				
Aspecto del local				
Comodidad del local				
Política de venta				
Garantías				
Disponibilidad del producto				
Imagen				
Promociones				
Aplicación TIC*				
Puntajes				

*Tecnología de información de la Comunicación

Los criterios indicados en el cuadro anterior pueden no aplicarse estrictamente al plan de negocio, pudiendo existir otros criterios más relevantes que pueden ser incluidos en el mismo.

2.3.2 Ventaja Competitiva

Son los atributos que vuelven al negocio único y superior a sus principales competidores. Se trata de las ventajas o beneficios exclusivos que se ofrece a sus clientes y que su competencia no está ofreciendo. Representa una ventaja competitiva cuando el cliente lo percibe y lo valora. Es muy importante crearlas y sostenerlas, si no es comunicada, es posible que no genere ventas.

Ventajas Competitivas	
1	
2	
3	
4	

2.4 Mercado Proveedor

La relación con los proveedores se debe establecer en función a algunos criterios que se deben negociar y compartir en todo momento; desarrollar una cadena de proveedores que aseguren materias primas o mercaderías, de manera segura, constante, manteniendo el estándar de calidad y una integridad en sus precios. Esto fortalecerá la gestión de compra.





Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



2.4.1 Criterios de Evaluación de Proveedores

Identifique a sus principales proveedores y califique del 1 al 5 cada criterio de evaluación, finalmente sume toda la columna e identifique al proveedor con el mayor puntaje.

Escala de evaluación: **Malo 1 – 2 – 3 – 4 – 5 Excelente**

Criterios	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
1 Precios			
2 Financiación			
3 Plazos			
4 Descuentos			
5 Disponibilidad			
6 Variedad			
7 Calidad			
8 Rapidez			
9 Garantías			
10 Servicios			
11 Reputación			
12 Responsabilidad			
Puntajes			

Productos o Servicios	Mes 1 GS.	Mes 2 GS.	Mes 3 GS.	Mes 4 GS.	Mes 5 GS.	Mes 6 GS.	Mes 7 GS.	Mes 8 GS.	Mes 9 GS.	Mes 10 GS.	Mes 11 GS.	Mes 12 GS.	TOTAL ANUAL GS.
1. Productos o Servicios 1													
Unidades Vendidas													
Precio por Unidad													
Total de Ventas 1													
2. Productos o Servicios 2													
Unidades Vendidas													
Precio por Unidad													
Total de Ventas 2													
3. Productos o Servicios 3													
Unidades Vendidas													
Precio por Unidad													
Total de Ventas 3													
Total de Ventas (todos los Productos o Servicios)													

2.5 Proyección de Ventas

2.6 Estrategia del Marketing

Se determinan 4 estrategias sobre las cuales debemos trabajar para ganar la preferencia del cliente y alcanzar los objetivos comerciales.



2.6.1 Estrategia de Producto

Considerar los siguientes elementos: características, beneficios, diferencial de los productos o servicios a ofrecer.

Principales productos o servicios, presentación, envase, embalaje, sabores, olores, líneas, volumen, colores corporativos, otros, marca, nombre de fantasía, slogan, garantía que ofrece, servicios post venta, evolución y desarrollo de nuevos productos o servicios.

Listar los principales productos o servicios que solucionarán o atenderán necesidades o deseos del mercado consumidor.

Nº	Productos o Servicios	Características

2.6.2 Estrategia de Precios

Las estrategias de precios se refieren a métodos que las empresas usan para asignar precios a sus productos y servicios. Existen varias estrategias de precios, como el precio de penetración, los precios de recuperación, el precio de descuentos, el ciclo de vida del precio del producto y el precio competitivo.

Casi todas las empresas, grandes o pequeñas, basan el precio de sus productos y/o servicios en los costos de producción, luego agregan las variables comerciales y el margen deseado.

Tipos de precios: precio de lista, precio mayorista, precio minorista, precio contado, precio financiado, precio de temporada, precio de liquidación, precio de lanzamiento, etc. Se debe definir también las diferentes formas de pagos a implementar.

Variables utilizados para fijar precios: descuentos, comisión, impuestos y margen deseado.

2.6.2.1 Estructura de Precio

Producto 1:	Valor Gs.	%
Costo de venta o producción		
Descuento		
Impuesto		
Comisión de venta		
Margen deseado		
Precio de venta		

Fórmula para determinar el Precio de Venta:

$$PV = \text{Costo} / 1 - (\text{suma de \%} / 100)$$

Se recomienda elaborar una lista de precios de los productos o servicios, definiendo los precios mayoristas y minoristas, según la estrategia planteada.

2.6.3 Estrategia de Distribución

Incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso, en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Según el tipo de negocio se determinará si es aplicable analizar criterios sobre una ubicación comercial o un canal de distribución (directo o indirecto) para diferentes tipos de clientes mayorista, minorista o cliente final.

Los canales aplicables pueden ser: distribuidores, agentes externos o comisionistas,

La gestión operativa podría tomar varios rumbos, según el tipo de negocio, el esquema utilizado considerará una empresa industrial, por ser la más compleja, pudiendo contener ítems no aplicables para empresas de servicios o comerciales.

En esta sección se proponen detallar cómo se gestionarán los recursos involucrados en la generación del producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer, analizar y decidir sobre diferentes alternativas técnicas u operativas para producir mejor, vender más o prestar con eficiencia un servicio, verificando la viabilidad técnica u operativa para cada caso, de acuerdo con las restricciones existentes de recursos, ubicación, logística y/o tecnología, de forma que se puedan alcanzar fuertes ventajas sostenibles frente a la competencia.



3 Gestión Operativa



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



3.1 Objetivos de Producción u Operativos

Considerando la proyección de ventas identifique los productos o servicios que ofrecerá en el mes y defina la cantidad de servicios o producción del mes.

Nº	Productos o servicios	Unidad	Cantidad al mes
1			
2			
3			
4			
5			
6			

3.2 Recursos Materiales Necesarios

Materia prima y/o insumos - mercaderías

Identifique los principales recursos materiales necesarios para producir, utilizar o vender en el proceso de intercambio comercial con el cliente. Registre las características relevantes, cantidades a utilizar para cada producto o mercadería según las metas comerciales del mes. Comente si existen restricciones en la logística, almacenamiento, conservación, transporte u otros aspectos relevantes.

Producto o servicio:.....

Nº	Recursos materiales	Detalles	Cantidad	Unidad
1				
2				
3				
4				
5				
6				

Para cada producto identifique los principales recursos materiales necesarios para la producción o comercialización, considerando un mes de la proyección de venta. Cuantificando en unidades de kg., t., lt., mt., u otra unidad que corresponda. Si se trata de servicios identificar los insumos materiales necesarios. Para completar esta planilla es posible que tenga que realizar los cálculos de costo para identificarlos con claridad y determinar los rendimientos de cada uno en la producción.

3.3 Capacidad de Producción o Servicio

Según los objetivos empresariales de crecimiento mensual y/o anual de los primeros 3 años, establezca el requerimiento de producción y los criterios que se aplican para determinar tamaño de la producción u operación del negocio.

Tabla con las proyecciones de crecimiento operativo que se estiman para el horizonte del proyecto.

3.3.1 Incremento en la producción trimestral (1º Año)

Producción (unidad)	1º Trim.	2º Trim.	3º Trim.	4º Trim.

3.3.2 Incremento en la producción anual

Producción (unidad)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5



3.6 Flujoograma de Procesos

Diseñe gráficamente el inicio hasta el final del proceso clave

Proceso clave:

UBICACIÓN DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	○	↑	□	⌒	△
Actividad 1					
Actividad 2					
Actividad 3					
Actividad 4					
Actividad 5					
Actividad 6					
Actividad 7					
Actividad 8					
Actividad 9					

Referencia
Operaciones
Transporte
Control
Demora
Archivo o Almacenamiento

3.7 Distribución de la Planta

El objetivo de diseñar la organización física es determinar la ubicación de todos los elementos que hacen parte del negocio a efectos de optimizar el espacio físico. Así también, atender la seguridad de los mismos (salidas de emergencia, ubicación de extintores) y el movimiento del personal dentro de la infraestructura.

Diseñe la organización física, dependencias y disposición de máquinas y equipos, ideales de la empresa. Considere las dimensiones de máquinas y/o muebles, así como la proyección de crecimiento.



3.8 Localización

Determinar la localización de la empresa.

Alternativa 1
Alternativa 2
Alternativa 3
Alternativa 4

Evalúe sobre criterios aplicables al negocio diferentes alternativas y decisión óptima. 1 (desfavorable) a 5 (altamente favorable)

Nº	Criterios de localización	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4
1	Zona comercial				
2	Servicios básicos disponibles				
3	Acceso de todo tiempo				
4	Impuestos				
5	Accesibilidad para el personal				
6	Seguridad				
7	Estacionamiento para clientes disponibles				
8	Permiso para operar				
9	Potenciales riesgos sociales				
10	Potenciales riesgos ambientales				
	Puntaje Total				

Resultado de la evaluación:

- 1.
- 2.

3.9 Buenas Prácticas Laborales

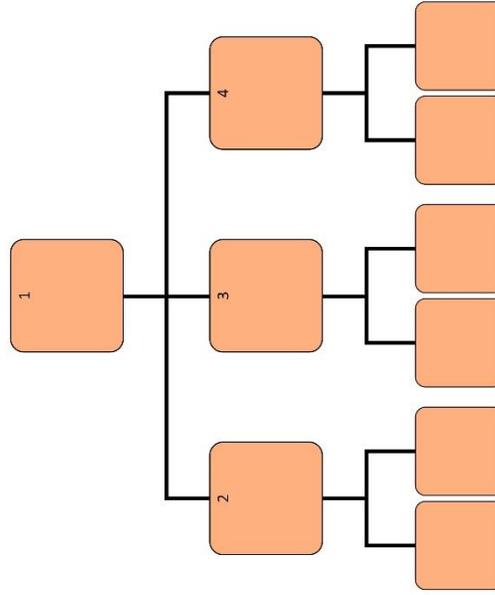
Constituyen una serie de normas y conductas que se deben considerar en el ámbito laboral para garantizar la salud ocupacional, la seguridad interna dentro del establecimiento y garantizar que las operaciones de la empresa sean ambiental y socialmente responsables. Describa brevemente las principales normas y conductas a ser considerada en la empresa.

Nº	Buenas Prácticas	Descripción
1	Normas de Seguridad	
2	Normas de Higiene	
3	Normas Ambientales	
5	Normas Sociales	

Formar un equipo de trabajo competitivo, será el objetivo principal de esta gestión, toda empresa debe ser diseñada como para ofrecer oportunidades de trabajo donde desarrolle todo su talento, sea productivo y genere un ingreso en forma digna.

4.1 Estructura Organizativa

Para organizar, la empresa será fundamental dividir las funciones en cada cargo y deslindar con claridad las responsabilidades de cada colaborador. Definir los niveles jerárquicos de la empresa, para cada área de gestión e identificar los cargos.



4

Gestión de Personas



4.2 Necesidad de Personal

Áreas ¹	Cargos	Cantidad	Contratación ²		Remuneración ³	
			Permanente	Temporal	Salario	Comisión

4.3 Principales Funciones

Gestión	Principales funciones
Administrativa	
Comercial	
Operativa	

¹ Área se refiere a las dependencias de la empresa: área administrativa, área comercial y área operativa.
² Se debe marcar con X en la casilla que corresponda si el personal es permanente o temporal.
³ Se debe marcar en la casilla que corresponda si el personal la forma de remuneración que corresponda.

4.4 Proceso de Contratación

Reclutamiento y selección de personal

Conjunto de técnicas y procedimientos que están orientados a atraer y seleccionar candidatos que estén potencialmente calificados y sean capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Para cada cargo de la empresa debe ser llenado la ficha cuyo modelo se presenta más abajo.

Cargo	
Relevamiento del cargo	
Perfil	
Conocimiento	
Experiencia	
Actitudes	
Funciones	
Principales	
Secundarias	
Condiciones de trabajo	
Propuesta laboral	
Días y horarios	
Remuneración	
Tipo de contratación	

4.5 Evaluación de Desempeño

Es recomendable aplicar una evaluación de desempeño antes de los 60 días de la contratación para verificar si la decisión de la contratación del personal fue acertada. Puede ser aplicable en cualquier momento, con el objetivo de realizar promociones internas del personal.

Como mínimo una vez al año se debe realizar esta evaluación a todo el equipo.

Modelo de Ficha de Evaluación de Desempeño

Identificación del evaluado					
Nombres y apellidos:		Fecha de ingreso:			
C.I. N°:					
Cargo:		Area:			

Evalúe el desempeño, calificando con un puntaje del 1 (pésimo) al 5 (excelente) en la casilla del criterio que corresponda.

Criterios de evaluación	1	2	3	4	5
Autogestión					
Calidad de trabajo					
Creatividad					
Relacionamiento					
Trabajo en equipo					
Comunicación					
Cumplimiento de las normas					
Responsabilidad sobre los recursos					
Actitudes					
Capacidad de aprendizaje					

Evaluador:		
Cargo:		Area:
Periodo de evaluación:		



5 Gestión Legal



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



5.1 Tipos de Empresas

Existen varios tipos de empresas. A continuación se presentan las opciones más utilizadas, con el propósito de informar y ayudar a los emprendedores a tomar la mejor opción para formalizar sus empresas.

5.1.1 Unipersonal

Es una unidad productiva perteneciente a una persona física, en la que se utiliza en forma conjunta capital y trabajo, en cualquier proporción, con el objetivo de obtener un resultado económico. Constituye la forma más sencilla de legalización y la de menor costo para su apertura. En caso de quiebra del negocio, el dueño responde con todos los bienes de la empresa y también con sus bienes personales.

Documentación requerida para una empresa UNIPERSONAL

- Escrito de petición inicial dirigido al Juzgado en lo Civil y Comercial de turno, con patrocinio de abogado (Original).
 - Fotocopia de cédula de identidad vigente del titular o del apoderado, según el caso (Autenticada).
 - Contrato de alquiler o boleto de impuesto inmobiliario de la factura de agua, luz o teléfono. (Simple).
 - Boleto de pago de tasas de servicio judicial (se realiza en el SUACE). (Original)
- En caso de contar con empleados, adjuntar:**
- Lista de empleados (Simple).
 - Formulario de inscripción de empleado (Uno por cada empleado declarado).

5.1.2 Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)

Es la entidad social más sencilla. Su constitución se realiza por escritura donde se declara el estatuto social por el que se registrará la sociedad; se debe establecer el capital de la empresa, la cantidad máxima de socios es de 25 personas; al aporte de capital de los socios se le denomina cuota social, no se tiene establecido el capital mínimo, con excepción de ciertas actividades y responden ante las obligaciones sociales solo hasta el valor de sus aportes. La denominación social debe contener los términos "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o la sigla "S.R.L."

5.1.3 Sociedad Anónima (S.A.)

Este tipo de entidad rige su funcionamiento por un estatuto social, formalizada por escritura como escritura de constitución, se establece el capital de la empresa, en este caso el aporte de los socios se denomina acciones; la denominación social de cualquier modo que esté formada debe contener la indicación de ser sociedad anónima; adquieren personalidad jurídica y deben anotarse en el registro la escritura pública en la que conste el acto constitutivo, los estatutos sociales y la designación del primer directorio y del o de los primeros síndicos; su creación, funcionamiento y disolución está reglamentada por el Código Civil Paraguayo.

Documentación requerida para empresas con personería jurídica S.A./ S.R.L. (SOCIEDADES)

Casos generales:

- Acta de Constitución de la empresa por Escritura pública (Original).
 - Carátula rogatoria, el cual se obtiene a partir la presentación del escrito de solicitud de dictamen dirigido a la Abogacía del Tesoro, en caso de S.A. y S.R.L. y/o del escrito de solicitud de inscripción dirigido al Juzgado de Turno, en caso de las demás sociedades (Original).
 - Escritura pública (dos ejemplares) (Autenticada).
 - Cédula de identidad vigente del representante legal (Autenticada).
 - Cédula de identidad vigente de los socios (Autenticada).
 - Contrato de alquiler o boleto de pago de impuesto inmobiliario o fotocopia de factura de: agua, luz o teléfono (Simple).
 - Boleta de pago de tasas de servicio judicial y registral (se realiza en el SUACE) (Original).
- En caso de contar con empleados, adjuntar:**
- a) Lista de empleados (Simple).
 - b) Formulario de inscripción de empleado (Uno por cada empleado declarado) (Simple).
 - c) Cédula de identidad vigente de cada empleado. (Autenticada).

Apertura formal de una empresa constituida en persona jurídica. La solicitud se puede realizar en la ventanilla única del Sistema Unificado de Apertura y Cierre de Empresas (SUACE), del Ministerio de Industria y Comercio.

Tte. 1º Teófilo del Puerto e/ Cap. Pedro Villamayor y Dr. Justo Prieto, Barrio Villa Aurelia - Asunción

Seleccione la forma legal que mejor se adecue a su negocio.

Forma Legal		Marcar
Individual	Unipersonal	
Individual	Empresa individual de responsabilidad limitada	
Sociedad	Sociedad Simple	
Sociedad	Sociedad en Comandita	
Sociedad	Sociedad de Responsabilidad Limitada – SRL	
Sociedad	Sociedad Anónima – SA	

5.2 Aspectos Tributarios

Dependiendo de forma legal de la empresa los impuestos podrían tener variantes como, régimen general: simplificado, especial, ocasional, así como obligaciones mensuales, cuatrimestrales o anuales. Consulte a su tutor o asesor tributario para reconocer plenamente sus obligaciones, tales como:

Aspectos Impositivos		Obligaciones
IVA	Impuesto al Valor Agregado	Mensual / semestral
IRP	Impuesto a la Renta Personal	Anual
IRPC	Impuesto a la Renta del Pequeño Contribuyente	Anual
IRACIS	Impuesto a la Renta de las Actividades Comerciales, Industriales y de Servicios	Anual
IMAGRO	Impuesto a la Renta de Actividad Agropecuaria	Anual
	Anticipo al Impuesto a la Renta	Mensual Cuatrimestral

Defina la Forma legal que mejor se adapte a su negocio

Tipos		Impuesto
Individual	Tipos	Impuesto
Sociedad	Tipos	Impuesto

Leyes de regulación tributaria

o Ley 125/91

o Ley 2421/04

Sitios de consulta: www.set.gov.py - www.suace.gov.py

5.3 Pasos para la Constitución de una Empresa

Check	Gestiones	Costos
	Aspectos Impositivos	
	Contador Público – Asesor	
	Inscripción al Registro Único del Contribuyente – RUC	
	Orden de impresión de factura	
	Aspectos Jurídicos	
	Escritura de constitución	
	Estatuto social	
	Aspectos Laborales	
	Inscripciones en el MIT	
	Inscripciones en MLC	
	Inscripciones en IPS	
	Inscripciones en el MSP&BS	
	Otros Ministerios	
	Oficinas de Control	
	INAN	
	INTN	
	SEAM	
	INFONA	
	SENACSA	
	SENAVE	
	SENASA	
	Otras Oficinas	
	Propiedad Intelectual	
	Registro de marca, categoría	
	Derechos de autor	
	Patentes y licencias	
	Permisos para operar	
	Permiso de obras	
	Habilitación de local	
	Patente municipal	
	Impuestos inmobiliario	
	Servicios urbanos	
	Impacto ambiental	
	Permiso sanitario	
	Otros	

5.4 Servicios de Consultorías Regulatorias y Legales

5.4.1 Consultas al contador

Dependiendo del tipo de empresa y sociedad, será necesario realizar otras gestiones como presentación y rúbrica de libros, solicitud de clave de acceso del sistema marangatu o hechauka de la Secretaría de Estado de Tributación (SET), las obligaciones, vencimientos, manejo de comprobantes de gastos deducibles de impuesto, balance impositivo, inventario.

5.4.2 Consultas al escribano

Según el tipo de empresa, también puede ser necesaria un estatuto social, contratos provisionales, notificaciones e inscripciones en oficinas públicas de competencia, se tendrá que definir el capital inicial, depósitos de garantía en el Banco Central del Paraguay (BCP), acciones o cuotas sociales, socios, documentos de los socios, publicaciones, manejo de los nombres como razón social o nombres de fantasía.

5.4.3 Consultas a gestores técnicos y especialistas

Dependiendo del sector económico a operar y rubro, es importante contar con un consultor experimentado en el ramo de actividad.

5.5 Referencias Sitios Web

<http://www.hacienda.gov.py>
<http://www.suace.gov.py>
<http://www.set.gov.py>
<http://www.mjt.gov.py>
<http://www.mic.gov.py>
<http://www.mspps.gov.py>
<http://www.ips.gov.py>
<http://www.inah.gov.py>
<http://www.intn.gov.py>
<http://www.seam.gov.py>
<http://www.infona.gov.py>
<http://www.senacsa.gov.py>
<http://www.senasa.gov.py>
<http://www.senave.gov.py>



6 Gestión Financiera

El objetivo de esta gestión es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, Para ello, se determinará la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos.

A través de los indicadores económicos financieros nos ayudarán a tomar la decisión de iniciar el emprendimiento o replantear las estrategias establecidas originalmente.



6.1 Inversión Total

Para determinar el total de recursos a ser invertidos para que el negocio comience a funcionar, se debe sumar los activos fijos, la inversión pre operativa y el capital de trabajo.

Nº	Inversiones	Financiación		Total Gs.
		Propia	Terceros	
1	Activos Fijos			
1.1	Inmuebles			
1.2	Construcciones			
1.3	Refacciones			
1.4	Maquinarias			
1.5	Instalaciones			
1.6	Muebles			
1.7	Equipos informáticos			
1.8	Rodados			
1.9	Herramientas y/o utensilios			
1.10	Otros			
2	Inversiones Pre Operativas			
2.1	Elaboración del proyecto			
2.2	Constitución legal			
2.3	Gastos de formalización			
2.4	Licencia y permisos			
2.5	Registro de marca			
2.6	Investigación de mercado			
2.7	Capacitación del personal			
2.8	Investigación de mercado			
2.9	Campaña de marketing inicial			
3	Capital de Trabajo			
3.1	Stock inicial			
3.2	Caja mínima			
	Inversión Total Gs.			

Capital de trabajo es el capital necesario para mover el negocio, representada en valor monetario que la empresa necesita para cubrir los costos hasta que las cuentas a cobrar entren en la caja. Corresponde a una reserva inicial disponible para iniciar el negocio.

Caja mínima representa la reserva en dinero necesario para que la empresa financie sus operaciones iniciales.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



6.2 Depreciación

Calcule la depreciación anual y divídala por 12 meses para obtener el valor mensual que deberá ingresarlos entre los costos fijos mensuales.

Nº	Activos Fijos	Valores Gs.	Vida útil años	Depreciación Anual Gs.
1	Construcciones			
2	Maquinarias			
3	Muebles			
4	Equipos informáticos			
5	Rodados			
6	Herramientas			
Total Depreciación Anual (TDA) Gs.				
Total Depreciación Mensual = (TDA / 12) Gs.				

6.3 Presupuesto de Venta

Nº	Productos o Servicios	Proyección de venta	
		Mensual Gs.	Annual Gs.
1	Producto o Servicio 1		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
2	Producto o Servicio 2		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
3	Producto o Servicio 3		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		
4	Producto o Servicio 4		
	Unidad Vendida		
	Precio x unidad		
	Total Gs.		

Las ventas del primer mes son las más críticas, se deben considerar los objetivos comerciales para determinar los incrementos de ventas mensuales, hasta el final del primer año.

6.4 Costo Total (CT) 6.4.1 Costos Variables (CV)

Los costos de materia prima, insumos y embalajes son clasificados como costos variables en una industria, así como las mercaderías en las empresas comerciales. Aumenta cuando más se produce o vende y disminuye cuando se produce o vende menos. Estos costos incluyen los impuestos, comisiones de vendedores y beneficios sociales. Determine sus Costos Variables, considerando la producción o comercialización de un mes.

Producto 1:

Cantidad producida o comercializada:

Concepto de costo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario Gs.	Costo Total Gs.
Materia Prima o Mercadería				
Insumos				
Mano de Obra				
Cargas Sociales				
Costo de comercialización				
Total de Costo				
Costo Unitarios				

Aplicable para costear productos o mercaderías, considerar gastos de fletes, seguros, estiba y desestiba, envases, etiquetas y otros costos que podrían quedar ocultos. Existen costos indirectos como electricidad de producción, gas o combustibles utilizados para varios productos. Determinar el costo unitario final a ser utilizado para determinar el precio de venta. Para cada producto o mercadería se debería determinar este costo final.

Servicio 1:

Dimensión del Servicio:

Concepto de costo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario Gs.	Costo Total Gs.
Mano de Obra				
Cargas Sociales				
Insumos				
Costo de comercialización				
Total de Costo				
Costo Unitarios				



6.5 Costo de Personal

Liste los cargos y sus respectivas remuneraciones valoradas. Clasifique según el tipo de costo que representa y verifique que aparezcan en sus cálculos de costo. Cuide de no duplicar estos compromisos.

Cargos por Área de Gestión	Remuneraciones Gs.			Tipo de costo	
	Salario mensual	Comisiones	Otros	CV	CF
Dirección					
Administrativa					
Operaciones					
Comercial					
Total Gs.					

6.6 Estado de Resultado

Con los datos obtenidos en los cuadros anteriores, complete el siguiente cuadro y calcule los resultados mensuales y anuales, que se estima obtener.

Nº	Indicadores	Mensual Gs.	Anual Gs.	% s/ Ventas
1	INGRESOS			
1.1	Ventas			100
2	EGRESOS (2.1 + 2.2)			
2.1	Costos variables			
2.2	Costos fijos			
3	MARGEN (1.1 – 2.1)			
4	UTILIDAD BRUTA (1 - 2)			
5	IMPUESTOS (10% de 4)			
6	UTILIDAD LIQUIDA (4-5)			

6.7 Indicadores de Viabilidad

6.7.1 Utilidad líquida

Es un indicador que mide la ganancia líquida (después de pagar los impuestos) en relación a las ventas. Es uno de los principales indicadores económicos de las empresas, esta relacionado a su competitividad, si la empresa tiene buena utilidad en su gestión, tendrá mayor capacidad de competir, porque podrá realizar más inversiones en publicidad, diversificación de productos o servicio, adquisición de nuevos equipamientos, etc. Determine su utilidad porcentual.

Indicadores	Fórmula	Utilidad del mes x 100 / Ventas del mes
Utilidad (%)		



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



6.7.2 Rentabilidad

Es un indicador que mide el retorno del capital invertido. Se maneja bajo la forma porcentual por unidad de tiempo (mes o año). Se calcula dividiendo la utilidad líquida por la inversión inicial o total. La rentabilidad permite comparar con las tasas actuales pagadas por el dinero en el mercado financiero. Permite evaluar el costo de oportunidad de la inversión y tomar decisiones.

Determine la Rentabilidad

Indicadores	Fórmula	Utilidad x 100/ Inversión Total
Rentabilidad		

6.7.3 Punto de Equilibrio

Representa, la cantidad que la empresa necesita vender para cubrir sus costos variables y fijos en un determinado periodo. Es un indicador fundamental para controlar el desempeño de las ventas en los primeros meses de operación y organizar la fuerza de venta, definiendo metas comerciales mínimas.

Determine el Punto de Equilibrio

Indicadores	Fórmula	Costos Fijos / (Margen de Contribución / Ventas)
Punto de Equilibrio		

6.7.4 Tiempo de Retorno de la Inversión

Indica el tiempo (meses o años), necesarios para que el emprendedor recupere la inversión en el negocio, siempre y cuando se llegue de manera constante al objetivo comercial establecido.

Determine el Tiempo de Retorno de la Inversión

Indicadores	Fórmula	Inversión Inicial / Utilidad Gs.
Tiempo de Retorno de la Inversión		

6.8 Evaluación de la Inversión

6.8.1 Flujo de Caja

Descripcion	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Ingresos						
Incremento porcentual de ventas						
Ventas						
Flujo de Egresos						
Inversiones						
Costos variables						
Costos fijos						
(=) f Flujo Efectivo Neto	f0	f1	f2	f3	f4	f5
	(1+) ⁿ⁰	(1+) ⁿ¹	(1+) ⁿ²	(1+) ⁿ³	(1+) ⁿ⁴	(1+) ⁿ⁵
VAN (fórmula)						
TIR (fórmula)						



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Referencias Bibliográficas

- BOVEDA V., Juan Angel, "Diseñando mi propia empresa", Centro de Atención a la Pequeña y Mediana Empresa – CAPYME – Asunción, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. Vamos abrir un negocio? São Paulo: Makron Books, 1995. 140 p., il.
- Como administrar una pequeña empresa: manual metodológico. [Belo Horizonte]: SEBRAE MG, [19--].
- Como elaborar un plano de negocio / Organizado por Flávio Lúcio BRITO; colaboradores Haroldo MOTA DE ALMEIDA, Luiz Antônio Nolasco DOS SANTOS, Mauro DE SOUZA HENRIQUES. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.
- DOLABELLA, Fernando. O segredo de Luísa. São Paulo: Cultura, 1999. 312 p., il.
- FUNDAÇÃO ROBERTO MARINHO. Aprender a emprender. [S.l.]: SEBRAE, 2001. 160 p. il.
- MENDONÇA, Carlos Alberto Veríssimo de; PINTO, Paulo César Ferreira. Gestão estratégica: Série Contabilizando o sucesso. Brasília. SEBRAE, 2003. 47 p.
- Plano de negócio. 2. Plano de marketing. 3. Plano operacional. 4. Plano financeiro. I. Brito, Flávio Lúcio. II. ALMEIDA, Haroldo MOTA DE. III. SANTOS, Luiz Antônio NOLASCO DOS. IV. HENRIQUES, Mauro DE SOUZA. V. SEBRAE/MG. VI. Título
- SEBRAE Pequeños negocios: treinamento gerencial básico. [Belo Horizonte]: SEBRAE MG, [19--].

Esta Guía Práctica de Elaboración de un Plan de Negocio, es un material de apoyo para los emprendedores. Entre todo tipo de apoyo que un emprendedor necesita recibir para iniciar su negocio, es posible que un plan organizado con estas características, represente una verdadera llave maestra para iniciar el camino de emprender el negocio por cuenta propia.

Organizada en 6 módulos de gestión empresarial, espera facilitar al emprendedor el registro de todos los datos e informaciones necesarias para tomar decisiones desde el primer paso de la empresa hasta la implementación de estrategias operativas, comerciales y financieras que deberá aplicar para alcanzar sus objetivos iniciales.

En un mercado cada vez más competitivo, las nuevas empresas necesitan despegar rápidamente, para aprovechar las oportunidades. Perder tiempo, probando e improvisando acciones empresariales no aportará ninguna seguridad de éxito al emprendedor y menos un diferencial competitivo a la empresa. Contar con un plan de negocio bien elaborado, favorecerá las oportunidades de sobrevivencia, en una etapa de desarrollo sumamente vulnerable para una nueva empresa.

Incubadora de Empresas de la Universidad Nacional de Asunción
 Centro de Convenciones del Rectorado de la UNA
 Calle: Esc. Agrícola entre Patricio Escobar y Cecilio Báez
 Campus Universitario, San Lorenzo, Paraguay.
 Tel. (+595) 21 585-540 al 42, Int. 1054
 E-mail: info@incuna.una.py
 www.incuna.una.py



7. DESARROLLO DE EMPRENDEDORES LIC. EN ADMINISTRACIÓN



7.1. Conceptualización del negocio

Es una descripción breve y clara de las operaciones básicas del negocio que se desea poner en marcha.

El Plan de Negocios nace en torno a una idea. Una idea más o menos precisa, más cuantificada o intuitiva. Puede ser la idea de un producto, servicio o de un modo de elaborar un producto o servicio.

Para crear una empresa no es necesario ser un inventor. La mayoría de las ideas de las que surgen los nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos sino de la observación atenta de los cambios y nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad.

A lo largo de la historia económica, la innovación “social” ha tenido mayor trascendencia que la innovación “tecnológica”⁴⁹

La idea o la innovación no ha de ser necesariamente ni técnica ni corpórea (una cosa). Pocas innovaciones técnicas pueden competir con innovaciones sociales como fueron en su día la venta a plazos o los seguros.

De ahí, pues, la importancia de observar con atención la vida cotidiana y la vida económica, empezando por la observación de lo que ocurre en el propio trabajo realizado hasta el momento y que el emprendedor conoce bien

Para estructurar la idea de negocio que se desea llevar a cabo es necesario saber en qué tipo de actividad quiere desarrollar. Los negocios se clasifican en:

- **Negocios de producción o industriales:** Transforman materia prima para producir bienes.

Por ejemplo: fabricantes de ladrillos, muebles, ropa, etc.

⁴⁹⁴⁹ Ludevid, M; Ollé, M. *Cómo crear su propia empresa. Factores claves de Gestión*. 1994



- **Negocios de comercio:** Se dedican a la transacción de bienes. Son los negocios que compran y venden mercadería, pueden ser mayoristas o minoristas.
- **Negocio de comercio mayorista:** Compra mercadería a los fabricantes y vende a los minoristas.

Por ejemplo: distribuidora de abarrotes, importadores de computadoras, etc.

- **Negocio de comercio minorista:** Compra mercadería a mayoristas o fabricantes y las venden a los consumidores finales.

Ejemplos: ferreterías, bodegas, librerías, etc.

- **Negocios de servicios:** Proveen asesoría o mano de obra especializada.

Por ejemplo: un taller de mecánica, electricistas, servicios de limpieza, servicios de turismo, de restaurantes, etc.

Existen negocios de servicios que también comercializan bienes.

Por ejemplo: un taller de mecánica además de ofrecer el servicio de reparación de autos vende accesorios automotrices, lo que significa que también es un negocio minorista.⁵⁰

Para describir adecuadamente el producto o servicio que vas a ofrecer en el mercado, es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Existe demanda en el mercado por el bien o servicio que ofrecerás?
- ¿Qué problema soluciona el bien o servicio que quieres ofrecer?
- ¿A qué necesidad específica del cliente responde?
- ¿Cómo te asegurarás de que este producto sirve para lo que fue pensado y producido?
- ¿Cuáles serán los servicios asociados que complementarán tu producto?
- ¿Para qué categorías de clientes ha sido pensado el producto?
- ¿Qué es lo innovador del producto?

⁵⁰ Ludevid, M; Ollé, M. *Cómo crear su propia empresa. Factores claves de Gestión*. 1994



- ¿Hasta qué punto el producto es único?
- ¿Cómo cuidarás y protegerás la exclusividad de tu producto en el mercado?

Kuriloff y Hemphill resaltan el hecho que las oportunidades se muestran a menudo cerca del propio emprendedor⁵¹.

Las principales fuentes de ideas para nuevos negocios son:

- 1. La invención.** La invención es muy a menudo el resultado de la percepción clara de una necesidad. Puede ser desde algo muy sencillo (por ejemplo, el riego por goteo) hasta un invento complejo.
- 2. El interés personal o los *hobbies*.** La idea puede surgir a partir de los propios intereses o *hobbies* del emprendedor. Por ejemplo, la fotografía y la pastelería.
- 3. La observación de tendencias sociales.** La observación de la aparición de nuevas tendencias en ámbitos tan distintos como la moda o el empleo del tiempo libre, puede ser el origen de una de idea de negocios. La observación de la creciente sensibilidad de la población de los países desarrollados por la calidad de la alimentación puede originar la idea de producir alimentos sin la utilización de pesticidas.
- 4. La observación de las deficiencias de los demás.** Analizar las disfunciones y los errores de otras actividades empresariales puede dar lugar a la aparición de nuevas ideas. Por ejemplo, la lentitud de la tramitación para obtener permisos de apertura de una nueva empresa puede constituir una oportunidad para una nueva empresa dedicada a realizar tales gestiones ahorrándole tiempo a otros empresarios.
- 5. La observación de una ausencia.** El responder a la pregunta “¿por qué no hay una cosa para hacer esto?” puede ser el origen de una idea. Ejemplo: la máquina abrelatas.

⁵¹ Pope, J. *Investigación de Mercados. Guía Maestra para el Profesional*. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002



- 6. El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias.** Reflexionando sobre productos corrientes se nos puede ocurrir aplicaciones inéditas. Por ejemplo, la utilización de materiales ordinarios de construcción como elemento decorativo.

La deserción del empleo actual. Otras ideas surgen a partir de las ideas de personas que dejan sus empleos para dedicarse a mejorar un producto que conocen bien a raíz de su anterior ocupación.

Peter Drucker pone el acento en la importancia de partir de la propia experiencia, en la empresa o el sector de que se trate, a la hora de pensar en fuentes de nuevas ideas.

Para Drucker, la innovación o el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio es un término más económico y social que técnico.

Existen siete fuentes de oportunidades innovadoras:

- 1. Lo inesperado.** Lo inesperado constituye la primera fuente de ideas. Ya sea un éxito, fracaso o acontecimiento inesperado.

Ejemplos de éxito inesperado son las minifábricas de acero en Estados Unidos o las medicinas para animales en los laboratorios suizos. En ambos casos, los grandes empresarios no se imaginaron este éxito debido a prejuicios y falta de visión de negocios.

Un ejemplo de acontecimiento exterior inesperado lo supuso el éxito de ventas, contra todas las predicciones, de los libros en Estados Unidos tras la introducción masiva de la televisión. Minoristas, sin la menor idea de libros, observaron esta tendencia e hicieron un buen negocio estableciendo “supermercados” de libros en zonas de alta renta y elevado tráfico contra la tradicional ubicación de las librerías en zonas de baja renta y cercanas a universidades.

- 2. La incongruencia.** Cuando existe una discrepancia entre lo que debería ser y lo que es, se habla de incongruencia.



Observar las incongruencias puede ser una buena fuente de ideas. Puede tratarse de incongruencias entre las realidades económicas de determinado sector industrial o de servicios, o entre la realidad de ese sector y las asunciones que la gente tiene sobre él. Por otro lado, puede tratarse de incongruencias entre los esfuerzos realizados por un sector y los valores y expectativas de sus clientes. Pero, además, puede tratarse de incongruencias referidas al ritmo interno o a la lógica de un proceso.

3. Una necesidad de proceso. Al observar cómo se realiza un trabajo, pueden surgir nuevas oportunidades basándose en perfeccionar un proceso existente, reemplazar una operación deficiente, o rediseñar un viejo proceso a partir de nuevos conocimientos existentes.

4. Los cambios en la estructura de la industria o del mercado. Un análisis de los cambios operados en la estructura de un sector económico (industrial o de servicios) o en el mercado puede ser una buena fuente de ideas, especialmente hoy en que estos cambios son cada vez más frecuentes y rápidos.

Las oportunidades para nuevos negocios son particularmente claras en aquellos sectores y mercados dominados por un gran productor o proveedor, o por muy pocos de ellos. Su posición consolidada durante años suele llevarlos a la arrogancia, y a considerar al recién llegado como un amateur insignificante.⁵²

Un ejemplo de esto son los cambios que se han producido en los servicios de correo en el mundo, donde numerosas empresas privadas están arrebatando al servicio postal estatal importantes y lucrativos segmentos de mercado como son el correo super urgente y el correo certificado rápido por avión.

Hasta aquí las fuentes de ideas han sido de tipo interno a la empresa o el sector. Las tres fuentes siguientes son principalmente de tipo externo:

⁵² Pope, J. *Investigación de Mercados. Guía Maestra para el Profesional*. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002



- 5. La demografía.** Los cambios demográficos, es decir, los cambios operados en la edad, el empleo, el nivel educativo, la renta y el tamaño de la población pueden constituir una fuente de ideas de negocios.

Por ejemplo, el envejecimiento progresivo de la población en países como España, es la base de la oportunidad de crear más residencias para ancianos.

- 6. Los cambios en la percepción de la gente.** La forma en que la gente percibe las cosas y la significación que da a las mismas cambian con el tiempo. Aprender a tiempo estos cambios es otra fuente de ideas.

Un ejemplo de esto es la evolución experimentada en la percepción del consumidor en el sector de moda masculina en Europa y Estados Unidos. En los años cuarenta y cincuenta la percepción de lo que era un “buen traje” para caballero se medía en términos de calidad y duración. Actualmente, se busca un diseño original, de colores adecuados, de una forma determinada. El traje no es sinónimo de resistencia ni de abrigo frente al frío, sino que se identifica con un valor hedonista: el traje ha de servir para “gustar”, ha de ser bonito, y en algunos casos, divertido.

- 7. Los nuevos conocimientos.** A pesar de que es la que goza de mayor publicidad en la opinión pública, la fuente de nuevas oportunidades que surge de los nuevos conocimientos es la menos predecible por lo que se refiere a sus posibilidades de éxito.

Los riesgos de este tipo de ideas son elevados, especialmente si se basan en nuevos conocimientos en el terreno de la ciencia y la tecnología.⁵³

Para realizar una evaluación inicial de la viabilidad y consistencia de la idea de negocios se puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

⁵³ Pope, J. *Investigación de Mercados. Guía Maestra para el Profesional*. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002



Evitar errores típicos

Al evaluar la viabilidad del proyecto de empresa es conveniente recordar los factores que causan el fracaso de muchos negocios. Estos factores pueden ser controlados por el empresario.

- Un conocimiento inadecuado del mercado. Falta de información sobre la demanda potencial, sobre el tamaño actual, y la previsión futura del segmento de mercado sobre el que operar, sobre la cuota de mercado que es realista conseguir, y sobre los métodos más apropiados de distribución.⁵⁴
- Un acabado del producto inadecuado. - Debido a la inexperiencia en la fase de producción y a la falta de controles de calidad.
- Un esfuerzo ineficaz en marketing y en ventas. - Los malos resultados a menudo indican que los esfuerzos realizados en promoción han sido inadecuados o mal dirigidos.
- Una falta de previsión acerca de la reacción de la competencia. - Que puede reaccionar, por ejemplo, con descuentos especiales o con ofertas de menor precio.
- Una obsolescencia rápida del producto. - Actualmente, el rápido avance tecnológico es responsable de una más rápida obsolescencia de los productos.
- Una previsión inadecuada del momento más oportuno para poner en marcha el negocio. - Un nuevo producto o servicio debe ser lanzado al mercado antes de que surja el interés real por el mismo o la necesidad técnica.
- Una capitalización inadecuada. - Suele existir una excesiva inversión en activos fijos, con las dificultades financieras resultantes.⁵⁵

⁵⁴ Pope, J. *Investigación de Mercados. Guía Maestra para el Profesional*. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002

⁵⁵ Pope, J. *Investigación de Mercados. Guía Maestra para el Profesional*. Bogotá. Grupo Editorial Norma. 2002



Criterios claves a tener claros desde el principio

- Mantener un objetivo y buscar actitudes hacia ideas que permitan crear un producto o servicio.
- Familiarizarse con la situación del segmento de mercado al que se desea concurrir.
- Entender bien los requerimientos técnicos del producto o del proceso.
- Analizar las necesidades financieras del desarrollo y la producción del producto. En general, se es optimista respecto a las ventas y no se prevén los requerimientos de equipos o formación especiales.
- Conocer las limitaciones legales que concurren en el producto o servicio.
- Hay que asegurar que el producto o servicio ofrece ventajas únicas de modo que se diferencien de la competencia.
- Proteger legalmente las innovaciones y conocer las amenazas de ciertas reglamentaciones legales en el sector.
- Diferenciar suficientemente el producto. El producto o servicio debe ofrecer ventajas únicas. El precio no es el único diferenciador del producto.

Orientación hacia el mercado

Un error frecuente de las personas que quieren tener su propio negocio es enamorarse del producto que quieren ofrecer, sin saber cómo producirlo y sin conocer sus posibilidades reales de ser vendido con éxito.

La orientación hacia el mercado es la primera condición necesaria para obtener éxito. El nuevo empresario debe identificar las necesidades del consumidor y desarrollar un producto o servicio que las satisfaga.

Productos adecuados para empresas pequeñas

- La idea de negocios debe considerar las limitaciones de dinero, personas y suministros.
- Se recomienda escoger un segmento de mercado que le permita utilizar de modo ventajoso el ser de tamaño pequeño.



- Puede escoger un producto o servicio que necesite el cliente para completar su propio producto.
- El producto que se suministra a otro fabricante debe ser lo suficientemente pequeño en volumen para que no le interese hacerlo a él mismo.
- Debe escogerse un producto con alto valor añadido.
- Asimismo, el producto o proceso debe tener un tiempo de duración acorde con las disponibilidades financieras de la empresa.
- Una opción ideal puede ser suministrar un producto o servicio necesario para una organización grande para que ésta pueda completar su propio producto.

7.2. Estructura administrativa .

Definir la empresa, declarando su misión, visión y valores es la manera de dar rumbo al nuevo emprendimiento, todo esto, representan los elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones a los propietarios y empleados, definir su ser y su quehacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y, por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras⁵⁶

- **Visión:** La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de definir claramente el negocio que permita orientar a los miembros de su equipo. El objetivo de esta sección es que su negocio quede claramente definido.
- **Misión:** La misión es una declaración que manifiesta la razón de ser de la empresa, el propósito, el motivo por el cual existe. Define la/las funciones/es básica/s que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.
- En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar

⁵⁶ Klapper, L., Amit, R., F. Guillén, M., & Quesada, J. M. (06 de 2009). *Entrepreneurship and Firm Formation Across Countries*.



- **Valores:** Los valores de una empresa declaran sus creencias, transmiten las bases de sus principios éticos, sobre el cual construirán una cultura empresarial y determinan la forma de comportarse ante situaciones y relaciones empresariales, sociales y su actuar responsable frente a los impactos que sus operaciones puedan generar al medio ambiente.
- **Análisis FODA:** Se es una herramienta de análisis utilizado en el proceso de planificación estratégica y que por sus elementos puede ser aplicada a un rango amplio de situaciones, tanto a empresas como a productos o individuos, claro que en esta ocasión el enfoque es hacia la empresa. Las variables representadas en esta matriz se estudian en un momento determinado de tiempo y gracias a las conclusiones que arrojan se toman decisiones acertadas con un enfoque estratégico para mejorar a futuro la entidad que se analizó.

Se denomina FODA porque sus elementos primordiales de análisis son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (También se le conoce como DOFA o DAFO, dependiendo el orden de los elementos. En inglés es SWOT).⁵⁷

Es recomendado un seguimiento periódico después de realizado el primer análisis FODA, debido a que siempre están involucradas condiciones externas que son dinámicas, dando como resultado que los factores cambien con el tiempo. Su frecuencia depende la clase de objeto que se estudia y el contexto en el que se realiza. Lo mejor es realizar más análisis en base al primero, para así conocer qué tanto se van cumpliendo aquellos objetivos que se plantearon después del primer análisis FODA.

Este análisis es muy útil para los gerentes cuando requieren de tomar decisiones tácticas y estratégicas debido a que presenta un diagnóstico preciso, interno y externo, del entorno en la actualidad. Su objetivo primordial es llegar a las conclusiones acerca de la manera en la que el objeto de estudio hará frente a los cambios (amenazas y oportunidades), en base a sus debilidades y fortalezas.

⁵⁷ Klapper, L., Amit, R., F. Guillén, M., & Quesada, J. M. (06 de 2009). Entrepreneurship and Firm Formation Across Countries.



Fortalezas y oportunidades; debilidades y amenazas; suenan muy similares, pero se diferencian entre sí porque las fortalezas y debilidades son elementos internos de la entidad que pueden ser controlados o manipulados, aunque sin aprovechar o manejar. Las oportunidades y amenazas son elementos externos, así que estos no se pueden controlar. El análisis FODA da inicio una vez que se entiende esta distinción de estas cuatro variables presentes, además de determinar qué elementos le corresponden.

Fortalezas

Se trata de las capacidades internas y características de la empresa, aquellas que le han ayudado a encontrarse en la posición actual en cuanto a éxito se refiere, el nivel que éste sea y que marque la diferencia con la competencia. Por ser internas, se tiene un control total sobre ellas; proceso eficiente de producción, grandes recursos financieros, producto exclusivo de gran éxito, la posición en el mercado, salarios competitivos, empleados competentes, etcétera. trata de una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación de una empresa, tanto interna como externa.⁵⁸

Oportunidades

Factores externos que se encuentran en el entorno de la empresa y pueden ser aprovechados para adquirir ventajas competitivas; crecimiento exponencial del cliente potencial, apertura de mercado, la debacle del competidor principal o la inexistencia de este, necesidad del producto, cambio en las leyes fiscales, etcétera.

Debilidades

Igualmente son las capacidades internas y características de la empresa, de las cuales se tiene control total. Son factores que pueden devenir en una situación desfavorable ante la competencia. Se trata de las mismas fortalezas que mal manejadas pueden complicar la situación del negocio. Que por una mala capacitación de los empleados el proceso de producción sea ineficiente, que los recursos

⁵⁸ HATTON A. Prentice-Hall. España. 2000. *La Guía Definitiva del Plan de Marketing*.



financieros se encuentren mermados, que el producto no se venda bien ocasionando que se pierda la posición en el mercado, etcétera.

Amenazas

Todas aquellas situaciones externas del entorno que no se pueden controlar y llegan a afectar a la empresa de forma considerable. Las mismas oportunidades se pueden convertir en amenazas cuando se trata de un efecto negativo; que el cliente decida comprar a la competencia, que el competidor principal crezca exponencialmente, que el producto no tenga demanda, que las nuevas leyes desfavorezcan el desarrollo de la empresa, etcétera.

Del análisis FODA se pueden obtener diversos proyectos y planes estratégicos para el beneficio de la empresa, esto se consigue utilizando todas las fortalezas del negocio enfocadas en aprovechar aquellas oportunidades que se presentan, hacer frente a las amenazas y sobreponerse a las debilidades.

El análisis FODA nos permite conocer los problemas estratégicos, cuales estrategias adoptar, si funciona la estrategia actual, qué puntos débiles hay que corregir, mediante capacidades y recursos qué oportunidades se pueden buscar, qué tanta competitividad tiene la empresa en realidad.

Objetivos estratégicos: Se denomina a las metas y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar resultados a largo, mediano y corto plazo, y de esta manera obtener un reconocimiento diferenciado en medio de la competencia.

7.3. Plan de mercadotecnia

Hoy en día todas las empresas y negocios, por pequeños que sean, necesitan desarrollar un buen plan de marketing para tener éxito. La razón es muy sencilla: evitar dar pasos sin rumbo y sin objetivos claros. Por ello, hay que contar con una hoja de ruta que sirva de referencia a la hora de planificar todas las acciones y estrategias de marketing.

Para tener un negocio exitoso necesitas clientes. Los clientes son todas las personas que podrían comprar los productos o servicios que ofreces.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Ten en cuenta que no estás solo en el mercado. Existen otros negocios que buscan la atención de tus potenciales clientes. Estos negocios son tus competidores.

El primer paso para elaborar tu plan es conocer las características de tus clientes y competidores, y saber en qué condiciones se dan las transacciones en el mercado.

Los clientes son las personas más importantes en un negocio. Gran parte de tus esfuerzos deben estar orientados a satisfacer las necesidades, intereses y deseos del cliente.

Por ello tienes que ofrecerles la mejor calidad del producto o servicio que desean, conocer los precios que están dispuestos a pagar y brindarles un buen trato. Esto te asegura tener clientes satisfechos que regresarán y comprarán más en tu negocio. Tener clientes satisfechos asegura mayores ventas y utilidades

El plan de marketing es un documento en formato texto o presentación donde se recogen todos los estudios de mercado realizados por la empresa, los objetivos de marketing a conseguir, las estrategias a implementar y la planificación para llevarlo a cabo.

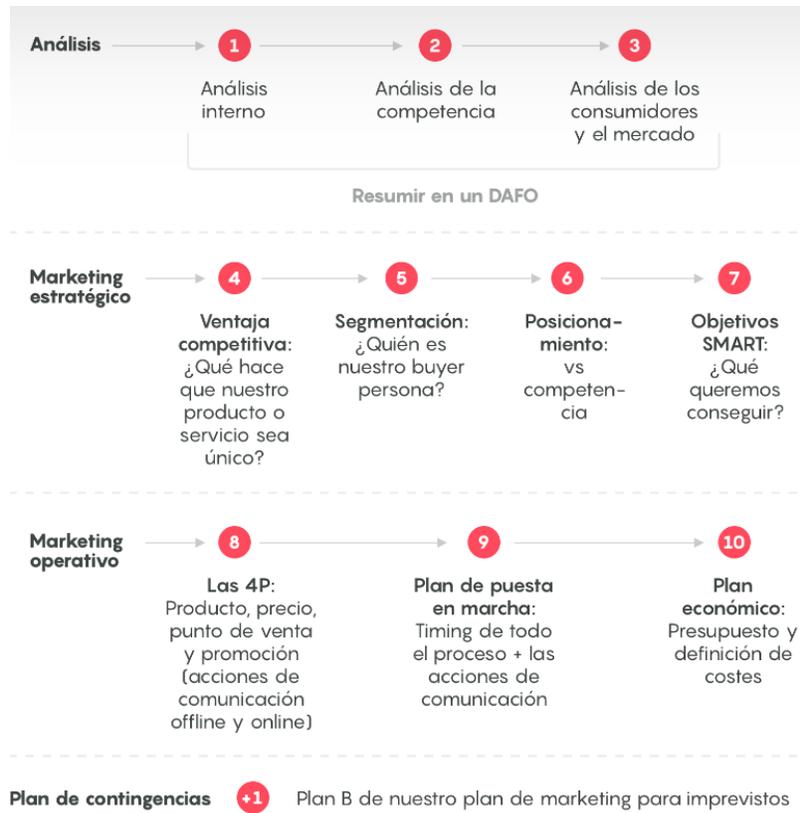
Un plan de marketing es, por tanto, la guía que orienta a la empresa a la hora de determinar los pasos a seguir en cada momento. En este documento, con una investigación desarrollada, el despliegue de su viabilidad económica, la delimitación de objetivos a corto y largo plazo y el timing de acciones a realizar, etc.; la empresa sabrá cuál es la mejor forma de atraer a los clientes potenciales y qué KPI medir.

El marketing se caracteriza por medir todo lo que ocurre en la empresa y en su alrededor para crear una mejor experiencia para el cliente, mejorando los productos y/o servicios, y optimizando las formas en las que la empresa conecta con sus clientes o posibles clientes.

A continuación, se detalló las partes que todo plan de marketing debe desarrollar para completar esta estructura.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Marketing Estratégico

Tal vez, la etapa más relevante de este proceso es ésta, ya que es cuando se tiene que definir cuáles son los objetivos de marketing a alcanzar, es decir, se define el porqué y el para que se está haciendo el PM. A pesar de que intuitivamente estén muy claros los objetivos para todos los involucrados en su elaboración, muchas veces este plan es ⁶⁰evaluado y usado como herramienta de decisión por otras personas o estamentos de la organización, porque lo que es necesario exponerlos claramente para una clara comprensión y posterior control y evaluación.

Los objetivos establecidos deberán ser concretos, realistas, susceptibles de verificación de su cumplimiento y que representen un reto para los involucrados en su

⁵⁹ **Ilustración Error! Main Document Only. pasos plan de Marketing tomado de INBUNCYCLE**

⁶⁰ SAINZ DE VICUÑA J.M. (2006). Harvard Deustuo Marketing & Ventas. No. 61. PP 125La importancia del plan de marketing como herramienta de gestión



cumplimiento. Además, y muy importante es que deben ser reflejo de los objetivos corporativos.

Los objetivos de marketing pueden ser cuantitativos y/o cualitativos. Los objetivos cualitativos suelen referirse a la participación de mercado, la rentabilidad, incremento de las ventas, penetración de mercado, incremento de beneficios, margen de contribución o cobertura de distribución. Los objetivos cualitativos están referidos a temas como la notoriedad o recordación de marca, posicionamiento, posición a alcanzar en el mercado, etc.

Una vez definidos los objetivos es necesario definir cómo es que se van a alcanzar los mismos, es decir, se debe determinar cuáles serán las estrategias de marketing.

Generalmente la estrategia de marketing se ve en tres niveles. Primero se tiene que establecer cuál será el producto – mercado. Desde un punto de vista geográfico, definiendo para cada mercado, un producto que va a satisfacer los requerimientos específicos de la zona, también se deberá hacer una priorización de estos mercados geográficos. El segundo nivel de estrategia es la definición del posicionamiento y la segmentación requerida. Con la segmentación se determinará a los clientes a los cuales se dirigirá la oferta de la empresa y el posicionamiento definirá los atributos que determinarán la percepción de la oferta en los consumidores. Por último, se tendrá que definir las estrategias de producto, precio, plaza y distribución.

Marketing Operativo

Las decisiones que se tomen en esta etapa asegurarán la puesta en práctica de las estrategias definidas a través de planes de acción que permitirán alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Dependiendo de la envergadura del plan de marketing se debe designar un responsable de la supervisión y ejecución de los planes de acción, para cumplir con los presupuestos y plazos previstos. Para esto es necesario de dotar a los ejecutores de los recursos necesarios, tanto, materiales, financieros como humanos. Además, como un PM requiere de muchas actividades es muy probable que se tenga que priorizar la ejecución de los diferentes planes de acción de tal manera de maximizar los resultados y el eficiente uso de los recursos. Parte importante de los



planes de acción corresponde al proceso de control y evaluación de obtención de objetivos. Esto se hace en términos de tiempos, presupuestos y resultados esperados.

El PM es una herramienta clave en el desarrollo de las empresas ya que es el documento que va a permitir a la organización extraer algo del valor que entrega al mercado a través de sus productos y servicios, por lo tanto para que un PM funcione y tenga razón de ser dentro de una empresa es que ésta tenga una clara orientación hacia el mercado, ya que en caso contrario, este plan sólo será un conjunto de declaraciones de buenas intenciones y quedará supeditado a decisiones basadas en otras herramientas de gestión como el plan estratégico.

El PM es una herramienta que condensa las expectativas de muchas personas en base a su experiencia y conocimiento del mercado, por lo que el éxito de su implementación radica en el grado de compromiso y fe que tengan los diferentes niveles de la organización en dicho plan, así como en su utilidad. Un plan en el cual no se confían las personas que están designadas para ponerlo en marcha no tendrá muy buena probabilidad de tener éxito. Para lograr esto es necesario que en su elaboración se busque la participación y consenso de toda la plana directiva de la organización, así como la adhesión del personal operativo.

En caso de que una empresa no cuente con los recursos humanos necesarios para elaborar el PM, debe evaluarse la posibilidad de buscar apoyo externo para su elaboración. En este caso es necesario que se involucre de manera muy estrecha los principales decisores de la empresa, sin embargo, el proceso debe ser monitoreado por alguien externo.

Finalmente es de vital importancia contar con un sistema de monitoreo y avance de la ejecución del PM, de tal manera de llevar un control exhaustivo de lo que se alcanza y en caso de ser necesario hacer los cambios requeridos para ajustar cualquier elemento del plan, que asegure la correcta implementación de este de tal manera de alcanzar de la mejor manera los objetivos.

Estructura Del Plan De Marketing

Resumen ejecutivo



Es un resumen o sinopsis de la totalidad del plan de marketing. Incluye la definición del producto o servicio con su ventaja diferencial en relación con los productos de los competidores, la inversión exigida y los resultados previstos, todo lo cual se expresa en cifras de rendimiento de la inversión, ventas, beneficio, participación de mercado, etc.

El resumen ejecutivo debe ser sucinto, bien estructurado y correctamente redactado, de tal manera que persuada al lector de revisar todo el plan de mercadotecnia. La clave de un resumen ejecutivo debe ser la eficacia y la eficiencia, esto es, que los párrafos deben ser cortos no más de cinco a seis líneas, en las cuales se debe exponer los resultados puntuales requeridos por el demandante del plan

Índice

El Principal uso del índice es el de orientar al lector en la búsqueda de algún tema especial dentro de él plan. Además de la fácil ubicación de los temas tiene la ventaja de darle una presentación profesional al trabajo.

Los planes de mercadotecnia cuya información clave no es fácil de hallar no reciben la atención debida, pues las personas que los leen ya sean gerentes o evaluadores de proyectos cuentan con tiempo limitado para la revisión de los muchos proyectos o planes que tienen que leer.

I. Introducción

El objetivo de la introducción es describir el producto o servicio de manera que cualquier lector, conozca o no la empresa, entienda exactamente de qué trata. Esta sección puede ser bastante amplia.

La introducción se diferencia del resumen ejecutivo en que no pretende dar una visión general del plan.

Esta parte debe responder detalladamente las siguientes preguntas:

- ¿De qué producto o servicio se trata?
- Se hace una descripción detallada y explicación de su lugar en el mercado.



II. Análisis del Entorno

En esta parte se hace el estudio y análisis de la situación a la que se enfrenta el producto o servicio, frente a las diversas fuerzas del mercado.

1. Demanda y Tendencias de la Demanda.

a. Demanda prevista para el producto:

- ¿Crece o declina?
- ¿Quién toma la decisión de comprar?
- ¿Quién o quiénes influyen en la compra?
- ¿Quién efectúa la compra?
- ¿Cómo, cuando, donde, que y porque compra?

2. Factores Sociales y Culturales.

Estos factores sociales y culturales deben ser tomados en relación con el producto o servicios en cuestión y de una manera general, de tal forma que sea relevante el análisis hecho. Los elementos principales para tomar en cuenta en este punto son:

- a. Las características culturales del mercado al cual va dirigido el producto o servicio y que son relevantes para el mismo: Nivel Socio Económico, rasgos étnicos que pueden influir en el consumo.
- b. Factores sociales importantes como los grupos de referencia y la familia
- c. Los factores personales del consumidor como: etapa del ciclo de vida, ocupación y circunstancias económicas, el estilo de vida.
- d. Las motivaciones para el consumo, que pueden ser: seguir la moda, búsqueda de notoriedad, autorrealización, sentido de pertenencia, necesidad básica etc.

3. Demografía.

- a. Tomar en cuenta variables demográficas importantes de la población objetivo: Edad, variaciones y tendencias de crecimiento de la población, sexo.
- b. Ocupación, niveles de ingresos, ubicación geográfica de vivienda.



4. Condiciones Económicas para el producto en el momento y área geográfica seleccionada

- c. Toda empresa, o específicamente un producto o servicio, está en un mercado que tiene una realidad económica particular definida por diferentes variables económicas, las cuales deben ser definidas y cuantificadas
- d. Establecer la relación e influencia de variables económicas como el PBI, la inflación, el nivel de empleo / desempleo, el crecimiento económico general o sectorial con el producto o servicio.

5. Tipos de tecnología de esta clase de producto.

- a. ¿Se trata de alta tecnología?
- b. ¿Aparecen con frecuencia productos nuevos que reemplacen a los antiguos?
- c. En resumen ¿Cómo afecta la tecnología a este producto o servicio?

6. Política

- a. ¿Afecta de algún modo la situación política a la comercialización del producto?
- b. ¿Cuáles son los cambios que se prevén y su influencia sobre la empresa?

7. Leyes y Regulaciones.

- a. ¿Qué leyes o regulaciones cabe aplicar en este caso?
- b. ¿Se prevén cambios en las normas?
- c. ¿Se puede influir sobre estas normas para cambiarlas a favor del plan?

8. Factor Financiero.

- a. ¿De qué modo afecta a la situación la disponibilidad o la falta de fondos?
- b. ¿La empresa o empresario es objeto de crédito?

9. Administración Pública

- a. ¿Va a afectar la actual normatividad local, regional o nacional a la comercialización del producto o servicio?
- b. ¿Es una ventaja la administración pública: promueve la iniciativa empresarial?



10. Medios de Comunicación

- a. ¿Qué ocurre en los medios de comunicación?
- b. ¿Favorece la actual oferta de medios de comunicación a nuestro proyecto?

11. Entornos de Interés Especial

- a. ¿Hay algún grupo de influencia aparte de los competidores directos que valla afectar nuestro plan?
- b. ¿Cuál es el poder de negociación de los diferentes grupos de interés relevantes?

12. Competencia.

- a. Presentación de los principales competidores y de sus productos
- b. Planes experiencia, know-how, recursos financieros, humanos y de capital
- c. Proveedores y estrategia.
- d. ¿Gozan del favor de sus clientes? Si es así, ¿por qué?; si no, ¿por qué?
- e. ¿Qué canales de comercialización utilizan o utilizarán?
- f. ¿Cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles?
- g. ¿Cuál es la posición competitiva de nuestros productos o cartera de productos?

13. La empresa.

- a. Descripción de los propios productos
- b. Experiencia, know-how
- c. Recursos financieros y de capital y proveedores.
- d. ¿Gozan del favor de sus clientes? Si es así, ¿por qué?; si no, ¿por qué?
- e. ¿Cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles propios?

Todos estos puntos deben ser detallados, en lo posible, cuantitativamente para que sean relevantes para la planeación y la posterior toma de decisiones

III. Mercado Objetivo

En base a la información obtenida en la etapa anterior es posible hacer una descripción detallada del segmento de mercado que interesa indicando factores que carácter:



- a. Demográficos y geográficos
- b. Estilo de vida o de cualquier tipo de fragmentación que resulte apropiada.
- c. ¿Por qué es éste el mercado-objetivo elegido?
- d. ¿Qué tamaño tiene?

IV. Problemas y Oportunidades

Tanto los problemas como oportunidades que se presentan para la empresa deben ser minuciosamente analizados para determinar su relevancia y naturaleza como una verdadera oportunidad o como problema, ya que se suele sobredimensionar situaciones que pueden ser meramente coyunturales y de poco impacto real.

Esta sección en realidad es un resumen que subraya los principales puntos ya tratados en secciones anteriores. Es probable que, al preparar el plan, al llevar a cabo el análisis de la situación y al describir el mercado objetivo nos hayamos ocupado implícitamente de los problemas y oportunidades que conlleva nuestra situación. Pero ahora se debe reformular explícitamente y enumerarlos, agrupando por un lado las oportunidades y por otro los problemas.

IV. Objetivos y Metas del Marketing

Los objetivos del marketing son los que nos proponemos alcanzar con la ayuda del plan de marketing. Es de gran importancia presentar los objetivos a alcanzar de una manera detallada.

Dependiendo para lo que se está elaborando el Plan, se debe hacer constar con precisión los objetivos y metas de marketing en lo que toca a volumen de ventas, participación en el mercado, rendimiento de la inversión u otros objetivos o metas del plan de marketing y el tiempo necesario para realizarlo.

En el planteamiento de los objetivos y las metas deben documentarse con precisión. No basta con decir que se quiere “establecer nuestro producto en el mercado”. Este es el objetivo general y para que se considere un objetivo del plan de mercadotecnia es necesario cuantificarlo con precisión de tal manera que sea posible después, determinar si se alcanzó o no el objetivo. Entonces, en ese sentido el objetivo debe



plantearse así: “se pretende ganar el 10% del mercado”. También se debe tener cuidado de que las metas y objetivos no sean contradictorios. Debemos recordar que las metas son descripciones más precisas de los objetivos y deben estar cuantificadas y acotadas en el tiempo.

V. Estrategias de Marketing

En esta sección se describe lo que se debe hacer para lograr las metas y objetivos propuestos.

Estudio de las diversas alternativas de la estrategia global; por ejemplo, el vendedor puede penetrar a un nuevo mercado el primero, pronto o tarde, penetrar vertical u horizontalmente y utilizar tres estrategias distintas para hacerse de un nicho.

Si la estrategia de marketing corresponde al nivel de la estrategia maestra o de la dirección estratégica del marketing, se debe preparar también una matriz de poder de atracción del mercado potencial de la empresa y hacer un análisis del ciclo vital del producto.

Una parte muy importante del estudio del análisis de la reacción de los competidores ante la estrategia planteada por nosotros y de los medios para aprovechar las oportunidades que se presenten, resolver los posibles problemas y librar las amenazas más graves.

VI. Tácticas de Marketing

Descripción de la ejecución de la estrategia (o estrategias) de marketing, por medio de las variables de producto, precio, promoción, distribución y otras.

1.- Producto:⁶¹

a. Concepto del Producto

⁶¹ COHEN W.A- Deustuo. España. 2002.*El Plan de Marketing. Procedimientos, formularios, estrategia y técnica.*



La planificación de esta primera variable comienza por definir el concepto del producto. Que debe ser probado y aprobado, tanto por la empresa como por los consumidores (focus group). Luego debe ser caracterizado de acuerdo a una clasificación adecuada.

Cuando el producto ya existe en el mercado se hace una breve historia de él y si el producto es nuevo se establece las razones de su creación y desarrollo.

b. Ciclo de Vida del Producto

También de acuerdo con el ciclo de vida del producto se establecen las estrategias básicas que regirán su introducción en el mercado.

Se definen las características del producto:

- ¿Es un producto de consumo o industrial?
- Si es de consumo, ¿es de conveniencia, especial, opcional, etc.?
- Si es industrial es, ¿es materia prima, equipo o servicio?
- ¿Cuáles son sus características y especialmente cuáles son las que lo diferencian de los productos o servicios de la competencia?

c. Motivación de Consumo

Otro aspecto que debe tratar el plan de marketing es definir cuál es el beneficio (o jerarquía de valores) para el consumidor:

- Detallar los niveles de producto
- ¿Por qué el consumidor comprará el producto o servicio?
- ¿Cuáles son las necesidades/deseos que el producto va a satisfacer?
- ¿Cuáles son los resultados de las investigaciones de aceptación realizadas en el mercado?

d. Marca

Para el tema de la marca del producto se deben responder a manera de guía las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la marca escogida para el producto? ¿Por qué?



- ¿Qué tipo de marca es? Explique.
- ¿Cómo se definió la marca? ¿La marca es producto de una investigación de mercado?

e. Diseño

En cuanto al diseño se debe explicar si éste es innovador, conservador o contemporáneo. ¿Quién y cómo desarrolló el diseño?

Parte muy importante del diseño del producto es el diseño del empaque y las etiquetas, para esto se tiene que dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuántos empaques o versiones serán comercializados?
- ¿Cómo es el empaque del producto? (colores, forma y materiales)
- ¿Cómo es el empaque y etiquetado de transporte?
- Como se establecerá en las etiquetas la información de peso, volumen, ingredientes, vencimiento y otra información relevante
- ¿Cuál es el texto de las etiquetas? ¿Existe aprobación legal y técnica para la etiqueta?
- Código de barras

f. Calidad

En el caso de un producto nuevo se deberá dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los criterios en base a los cuales el consumidor determina la calidad del producto o servicio materia de este plan?
- ¿Cuáles son las medidas hechas de estos criterios?
- ¿Se puede mejorar estas medidas de percepción de calidad con nuestro producto o servicio?
- ¿Qué criterio o criterios de evaluación de la calidad atacaremos para evidenciar la superioridad de nuestro producto o servicio?
- ¿Contamos con la infraestructura productiva para poder entregar la calidad requerida?
- ¿Qué mejoras se deben hacer en la calidad del producto o servicio?



g. Garantía y Post Venta

Parte del producto a tomar en cuenta son los servicios y garantías, para esto es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué servicios están asociados a los productos?
- ¿Qué garantías deben dársele al producto?
- ¿Cuál es la estructura de servicios y garantías que se utilizará?
- ¿Cómo será el proceso de entrenamiento para implementar la estructura de servicio y garantías?
- ¿Cómo se brindará el servicio de post venta?

h. Uso del Producto

El diseño del producto debe determinar cómo se debe usar el producto o servicio, las instrucciones que se proporcionará al usuario y cuáles son los cuidados que se deben tener para usar el producto.

i. Casos Particulares

En cuanto a las necesidades se debe especificar si existe alguna peculiaridad en cuanto a las características regionales de las necesidades y deseos de los consumidores o existe alguna característica del entorno (ambiente, cultura, religión, geografía, legal, lingüística, etc.) que cause algún efecto en el producto. También se debe explicar cómo se desarrollará el producto:

- ¿Qué nuevas presentaciones o empaques se presentarán al mercado?
- ¿Cómo se financiará esto?

j. Producción

En cuanto a la parte de producción y logística, se debe completar en base a los datos que proporcione la empresa. Los elementos más importantes son:

i) Suministros

- ¿Cómo se obtienen los suministros para elaborar el producto o servicio?



- ¿Existe algún problema para el suministro de la materia prima o parte de ella?

ii) Instalaciones y espacio

- ¿Son adecuadas las instalaciones físicas para la fabricación del producto o entrega del servicio?
- ¿Es necesario invertir en infraestructura? ¿Cuánto? ¿Por qué?

iii) Equipos

- ¿Los equipos o maquinarias son adecuadas para la fabricación o entrega del servicio?
- ¿Existe la necesidad de adquirir equipo adicional? ¿Cuál es la inversión necesaria?
- ¿Existen dificultades en los plazos de entrega?

iv) Personal

- ¿Esta entrenado el personal disponible?
- ¿Es necesario contratar más personal?

v) Pruebas médicas

- ¿Son necesarias? ¿Ya se hicieron? ¿Cuáles fueron los resultados?

Un supuesto básico de todo plan de mercadotecnia es que el mercado se encuentra cambiando permanentemente, por lo tanto, es necesario establecer ciertas medidas que permitirán mantener el producto en el tiempo. Para lograr lo anterior es necesario que el plan establezca cuales son las investigaciones de mercado previstas para el desarrollo del producto y cuál es el presupuesto necesario para esto. Estos presupuestos deben parecer en la parte correspondiente al análisis financiero.

2. Plaza (Distribución)

También puede ser llamado plaza o punto de venta. Se trata del conjunto de complejo de elementos que hacen que el producto esté disponible para el consumidor donde y



cuando él lo desee y esto incluye los canales de distribución, la logística y las variables que integran estos elementos.

a. Canales

En esta sección se deben tener en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿Las ventas serán directas o es necesaria la participación de intermediarios?
- ¿Cuántos de ellos serán necesarios? Una vez definido esto.
- ¿Quiénes serán los intermediarios?
- ¿Qué canales de distribución serán usados para comercializar el producto o servicio?
- ¿Cuáles serán los posibles conflictos entre canales y como se solucionarán estos?

b. Función Logística

La función de la logística de mercado es coordinar las actividades de proveedores, compradores, fabricantes, profesionales de marketing, participantes del canal y consumidores. Para lograr esto es necesario contestar las siguientes preguntas:

i. Existencias

- ¿Cuáles son las necesidades de existencias por canal?
- ¿La producción inicial será suficiente para asegurar la presencia del producto en los puntos de venta?

ii. Transporte

- ¿Quién realizará el transporte del producto?
- ¿Está incluido el flete en el precio?

iii. Almacenaje

- ¿Habrá necesidad de almacenaje regional?
- ¿Es necesario construir almacenes propios o se pueden alquilar?

c. Previsión de Ventas



Teniendo en cuenta la información recopilada para el estudio del entorno y la estrategia; se debe establecer las condiciones para hacer la previsión de ventas. Este es un paso muy importante ya que este dato será usado en los cálculos financieros, en la planeación operacional de compras y recursos humanos, por lo tanto, es muy importante hacer esto basándose en criterios e información sólidos.

- Canal de distribución, mes a mes, los primeros 12 meses, dependiendo del ciclo productivo.
- Para los primeros cinco años, con escenarios diferentes para cada año.
- Por tipo de empaque
- Por región

Existen varios métodos para la previsión de ventas y es necesario distinguir entre los que son aplicables a los productos que existen y los que pueden ser empleados en productos nuevos:

i. Productos Existentes:

Métodos cualitativos

- Opinión de ejecutivos: refleja la opinión de los ejecutivos de la empresa, especialistas en la venta del producto objeto del plan.
- Investigación junto al equipo de ventas: Se basa en la opinión del equipo de ventas que trabaja con el producto,
- Investigación de compras junto a los consumidores: Consiste en la consulta a los consumidores directos del producto.

Métodos estadísticos / tendencia

- Análisis de la tendencia: Se refiere a la proyección de ventas con base en las ventas pasadas del producto.
- Mínimos Cuadrados: Es una variación del análisis de tendencia; se calcula con una línea de tendencia aplicando fórmulas matemáticas.
- Semi medias: Son el cálculo de la media entre dos medias; se aplica cuando existe una tendencia lineal o aproximadamente lineal.



- Medias móviles: Se refieren al cálculo de una secuencia de medias aritméticas.

Métodos estadísticos / correlación:

- Correlación simple: Es la comparación entre dos variables y la identificación de una relación entre ellas.
- Correlación (método algebraico): Este método mide el grado de asociación entre variables, es decir, entre cantidades de ventas pasadas.
- Números-índices: Es la reducción de los números de ventas pasadas a números índices.
- Correlación múltiple: Es la identificación de los números de ventas de un mercado cualquiera con varias series estadísticas.
- Correlación no lineal: También conocida como regresión estadística; involucra cálculos estadísticos sofisticados.
- Elasticidad: Mide el coeficiente de elasticidad, que es la relación que existe entre las variaciones porcentuales en la renta y las variaciones porcentuales en la búsqueda de bienes.

Métodos estadísticos / variaciones estacionales y cíclicas:

- Ventas acumuladas: Se refiere a la previsión hecha periódicamente a medida que progresan las ventas de la temporada.
- Variaciones estacionales: Es el estudio de las series estadísticas cronológicas.
- Ciclos: Es el estudio de los ciclos económicos y la influencia que ejercen en el determinado producto.

ii. Productos Nuevos:

- Potencial de mercado: Es el cálculo de las posibilidades totales de venta de determinado mercado, ponderado por el objetivo de re-participación de mercado deseado para un producto nuevo específico.
- Prueba de mercado: Es un experimento controlado que busca identificar los resultados de las ventas del lanzamiento de un nuevo producto.



- Evolución: Es la previsión de ventas de un producto nuevo con base en a las ventas de un producto que ya existe.
- Sustitución: Este método estudia al producto nuevo como si fuese a remplazar a otro que ya existe.
- Comparación con la experiencia internacional: Se refiere a la comparación de ventas de productos similares en países diferentes.
- Comparación con la experiencia local: Es la utilización de la experiencia de un lanzamiento en una determinada región.
- Estructura de la distribución de la empresa: abarca el número de puntos de venta visitados, frecuencias de las visitas, grado de motivación de los vendedores, prestigio de la empresa ante los clientes, historia de lanzamientos nuevos de la empresa.

iii. Investigaciones previstas:

- ¿Qué investigaciones de mercado están previstas para evaluar las tácticas de punto utilizadas?
- ¿Cuál es el presupuesto para esas investigaciones?

Observación: El presupuesto de investigación para esta sección deberá ser sumado a los presupuestos de las demás secciones (marketing táctico). El valor de la suma final de todos los presupuestos de investigación deberá constar en los resultados financieros.

3. Promoción:

La P de promoción congrega una serie de formas de comunicación con el mercado. A continuación, registramos las preguntas más importantes que deben contestarse en esta sección del plan de marketing.

a. Publicidad:

- ¿La publicidad es el principal recurso o es recurso de apoyo? ¿por qué?
- ¿Cómo se mantendrá el control del posicionamiento? ¿Se harán manuales?



i. Público objetivo:

Es aquel público hacia el cual se dirige la comunicación. El público objetivo se describe en términos de características demográficas y también muchas veces en términos de características psicográficas

- ¿Cuál es el público objetivo del producto (en detalles)?

ii. Copy strategy:

Copy strategy o estrategia de creación es una técnica útil para definir con claridad y precisión la comunicación del producto. Busca definir como el mensaje en sí, será desarrollado para alcanzar los objetivos del plan de marketing. El Copy strategy debe considerar los siguientes puntos.

- Objetivo: Define la imagen en base al posicionamiento.
- Reason why: Define la razón lógica que justifica el posicionamiento.
- Estilo y tono: Define los aspectos psicológicos que se desean comunicar.
- Imagen del consumidor: Es la imagen con la cual se desea caracterizar al consumidor en las piezas de comunicación del producto.

iii. Agencia de publicidad:

- ¿Puede el servicio de publicidad realizarse en la propia empresa por empleados especializados disponibles o por contrato?
- ¿Es necesario contratar una agencia de publicidad? ¿cuál? ¿cuál es el costo negociado?
- ¿Será necesario contratar trabajadores a destajo? ¿Quién? ¿Cuál es el costo?

iv. Medios de comunicación:

- ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con los medios de comunicación en el año I?

Observación: En general los objetivos de los medios de comunicación son expresados en GRP (gross rating points) o en TGRP (target gross rating points); también se menciona cobertura y frecuencia.



- ¿Cuál es la estrategia de los medios?

Observación: Se acostumbra a mencionar los medios, si se contempla publicidad cooperativa con clientes y otros elementos que indiquen como los objetivos de medios serán alcanzados.

- ¿Cuál es el presupuesto de los medios para el año I?
- ¿Cuál es la comparación de las inversiones en medios, entre nuestro producto y el de la competencia?

Observación: Es útil incluir comentarios referentes a posibles reacciones de la competencia, en cuanto al nivel de inversiones para nuestro producto.

- ¿Cuál es el cuadro de pauta (cronograma de la aparición de la publicidad en medios) para cada punto donde habrá apoyo de los medios?

b. Promoción de ventas:

- ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con la promoción de ventas?
- ¿Cuáles son las herramientas de promoción de ventas que serán utilizadas?
- ¿Cuáles son los programas para cada herramienta para ser utilizada en el transcurso del primer año?

c. Relaciones públicas:

- ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse con las relaciones públicas?
- ¿Qué herramientas de relaciones públicas serán utilizadas?
- ¿Cuáles son los programas para cada herramienta que deben utilizarse en el transcurso del primer año?

d. Venta personal y equipo de ventas:

- ¿Cuál es el objetivo que debe alcanzarse mediante las ventas del personal?

7.4. Administración de operaciones

La planeación de producción es el conjunto de planes sistemáticos y acciones encaminadas a dirigir la producción, considerando los factores cuánto, cuándo, dónde



y a qué costo. Es donde se definen todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos recogidos en el plan estratégico de la empresa y vinculado con ello a la consecución de los objetivos empresariales.⁶²

El Plan de Producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones.

En este sentido, se analizarán las infraestructuras e instalaciones, el equipamiento, los requerimientos técnicos de los productos y características de los servicios, el proceso productivo y de prestación del servicio, los costes, los planes y programas de producción, así como las políticas de mantenimiento, seguridad y prevención

El Plan de Producción define la capacidad productiva del negocio en función del Plan Estratégico de la empresa. Hoy en día satisfacer al cliente en los plazos de entrega adecuados es un desafío, ya que hay que planificar con gran precisión los periodos de fabricación, la disponibilidad del equipo y, además, responder ante imprevistos de manera coordinada y eficaz.

Por tanto, para llevar a buen término los objetivos empresariales e incrementar la productividad, el Plan de Producción debe recoger todo lo vinculado a nivel técnico y organizativo en el proceso de producción de una empresa.

En él se deberán detallar, por tanto, cómo deberán ser todos los procesos industriales, considerando desde la fabricación de los productos hasta los recursos materiales, técnicos y humanos que habrá que movilizar.

En líneas generales, podríamos decir que el objetivo de un plan de producción es el de acortar la duración de las operaciones maximizando la utilidad de la capacidad de las instalaciones, equipo y personal para mejorar el servicio al cliente. Con ello minimizamos los costes, los cambios en el ritmo de producción, así como las variaciones en la plantilla.

⁶² Donald J. Noone, *Solucionese sus problemas creativamente*, Editado por Plaza & Janés. 1996.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



El jefe de Producción es la persona encargada de organizar y cumplir con todo lo que cubre el plan de producción, puesto que es quien deberá dirigir la adecuada gestión de los recursos para generar bienes. Esta persona supervisará las siguientes etapas por las que se debe elaborar nuestro plan:

Previsión de la Demanda: Identificar la demanda de cada producto será de gran importancia para, por ejemplo, cómo vamos a proceder en la gestión de compras o en la relación con los proveedores. Para poder realizar esta primera etapa deberemos irnos al Plan de Empresa. En él se explica la planificación estratégica en la que se guía la compañía y se incluye información que nos servirá.

Identificar los recursos que son necesarios para atender la demanda: Gracias a esta estimación podremos calcular los recursos tales como la mano de obra, los materiales, los bienes de equipo, etc. Gracias a esta planificación se tendrá en cuenta la minimización de stocks en el control de inventarios y, por ende, los costes de almacenamiento. Asimismo, en esta fase se especificarán los productos que serán fabricados, las cantidades y los periodos para, de esta forma, determinar las cargas de trabajo o la duración de las jornadas.

El punto de partida del Plan de Producción debe ser el conocimiento de las necesidades de producción que necesariamente debe extraerse de la previsión de ventas realizada en el Plan de Marketing. El Plan de Producción posibilita disponer de los productos necesarios en el momento adecuado. Por esta razón, el Plan de Marketing y el de Producción deben ser compatibles entre sí y deben estar estrechamente relacionados como a continuación se muestra.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán

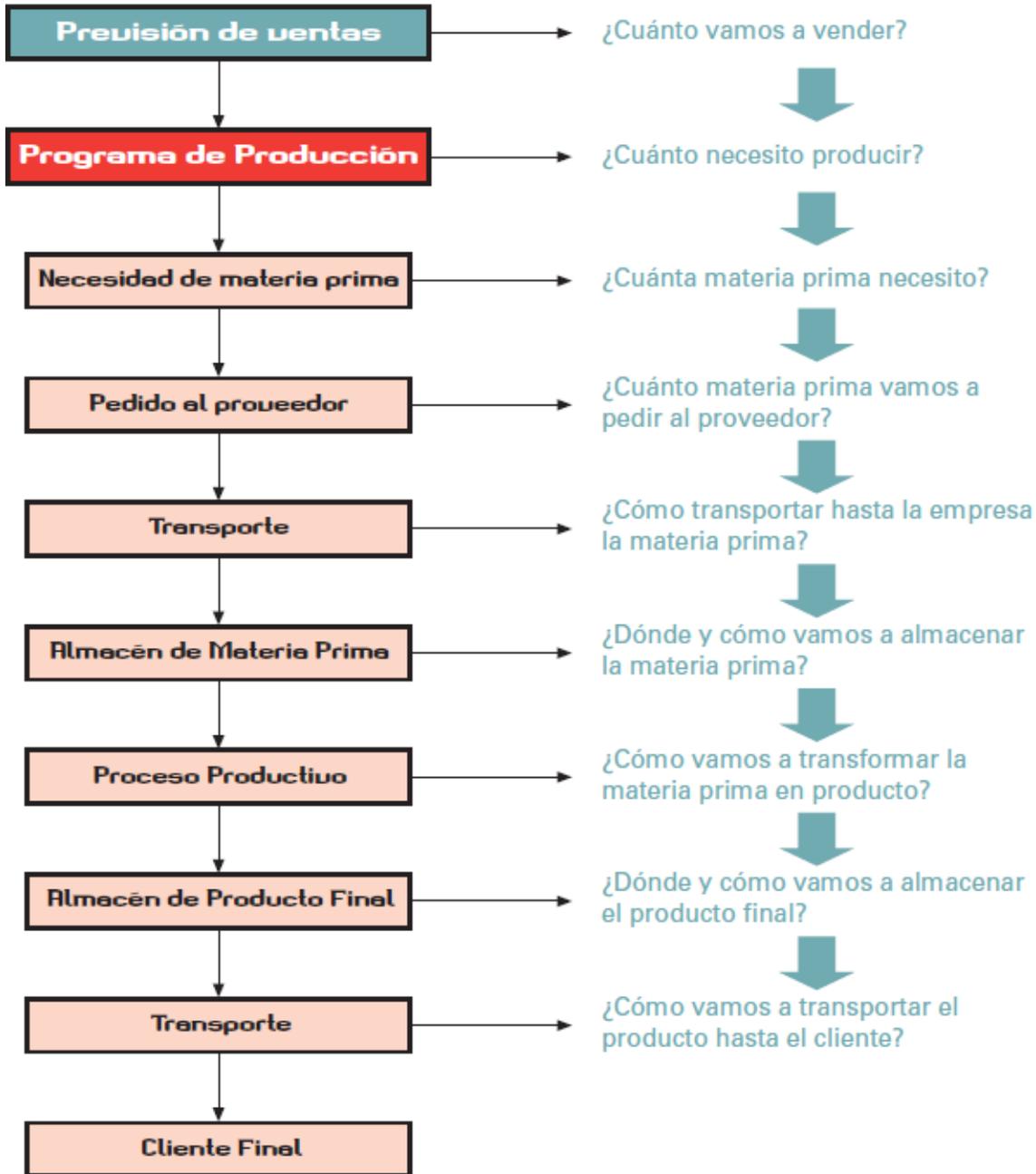


Ilustración 1 Main Document Only. pasos plan de Marketing tomado de INBUNCYCLE

El Plan de Producción debe contemplar, por lo tanto, todos aquellos aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de los productos. Principalmente, se deberá prestar atención a los siguientes elementos:

- **Producto o servicio:** Se deben describir las características técnicas de los productos de la empresa, destacando los aspectos más relevantes.



- **Localización geográfica de la empresa:** Se deberá describir y justificar dónde se va a ubicar la empresa y en qué tipo de instalación. Para ello se deben tener en cuenta aspectos tales como la disponibilidad de mano de obra cualificada, sistema de comunicaciones, facilidades de acceso, proximidad con los clientes y proveedores, ayudas o incentivos públicos existentes, los pros y los contras de la compra o arrendamiento del local, posibilidad de expansión, etc.

- **Tamaño de la empresa:** Dependiendo de la actividad de la empresa, las necesidades de espacio, etc., se determinará el tamaño de la empresa para el correcto desarrollo de la actividad.

- **Procesos:** Se deben describir los procesos de la empresa (aprovisionamiento de materias primas, gestión de stocks, procesos productivos, logística interna,) prestando especial atención a los procesos productivos. Además, se debe detallar como se van a organizar estos procesos, si se va a subcontratar alguno y en ese caso, a quién se va a subcontratar, etc.

Necesidades de mano de obra directa: Deberás analizar cuántas personas se van a necesitar para llevar a cabo el proceso de fabricación:

operarios de máquina, supervisores, empleados de almacén, etc.

- **Necesidades de equipo:** Se deberán describir los equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, sus especificaciones técnicas, los modelos, el modo en que se van a adquirir (pago a plazos, leasing,), el coste esperado, su vida útil, etc.

- **Programa de producción:** Se deberá analizar la capacidad de producción, calcular el grado de utilización de la capacidad productiva, detallar los programas de producción anuales, decidir si se va a fabricar en serie o bajo pedido, etc.

- **Plan de compras:** Se deberá detallar y justificar el modo en que se va a realizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la producción. Al planificar las compras se debe seleccionar a los proveedores, conocer las condiciones de pago, fijar controles de calidad, conocer las condiciones de entrega, organizar almacenes, plantear proveedores alternativos, etc.



- **Gestión de stocks:** Se deberá describir y justificar la forma en que se gestionarán las existencias de materias primas, productos semielaborados y productos terminados. Se diseñará un plan de almacenamiento óptimo, en el que se detallará cuándo se ha de realizar un pedido y de qué cantidad. Es importante que se disponga de un stock de seguridad, para posibles imprevistos.

- **Lay-out de la planta:** Se tiene que decidir cuál será la distribución óptima de la planta. En este sentido, los principios fundamentales a tener cuenta son:
 - Los materiales deben recorrer la mínima distancia dentro de la
 - empresa.
 - Decidir si la distribución se hará según procesos o según producto.
 - Facilitar el flujo de materiales.
 - Realizar un uso efectivo del espacio disponible.
 - Adecuar la distribución de la planta a las necesidades de los trabajadores
 - buscando su satisfacción.
 - Minimizar los riesgos laborales y buscar la seguridad de los empleados.
 - Posibilidad de cambiar la distribución de la planta.

En el caso de que la empresa sea de servicios, al no existir un proceso productivo puramente dicho, se deben analizar todos los procedimientos y necesidades técnicas de la empresa a la hora de prestar el servicio.

En estas empresas los principales condicionantes a la hora de desarrollar su actividad son la disponibilidad de recursos y la capacidad para atender a los clientes.⁶³

Además, muchas actividades de servicios se caracterizan por una notable estacionalidad, lo que dificulta aún más, el disponer de los recursos necesarios en los momentos de fuerte demanda.

A pesar de que las actividades de servicios pueden ser muy diferentes, a continuación, se presenta un esquema en el que se resumen las etapas principales por las que normalmente atraviesa una empresa en la prestación de un servicio.

⁶³ Barker A., *30 minutos para hacer Brainstorming y generar ideas*, Ediciones Granica S.A. 1998.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Ilustración 2 Main Document Only. pasos plan de Marketing tomado de INBUNCYCLE

En el caso de empresas de servicios podríamos citar los casos de consultoras, despachos de arquitectos, empresas de software, etc. Por otra parte, una empresa industrial se gestionaría por proyectos cuando su producto se realiza llave en mano respondiendo a unas especificaciones técnicas concretas. Debido a que la forma de trabajar de todo este tipo de empresas es diferente, resulta útil conocer cómo se gestiona una organización que trabaja por proyectos.

7.5. Capital Humano

Cuando el departamento es externo a la empresa, es decir, es una subcontratación en el organigrama aparece desvinculado de la jerarquía. Como por ejemplo la asesoría. Es importante definir el tipo de puestos de trabajo que vamos a crear y cuál será el perfil de la persona que lo ocupará dentro del plan de recursos humanos. Para esta parte, es conveniente realizar la ficha técnica de cada puesto que prevemos en nuestra estructura. En la ficha técnica se describirá que tipo de formación, experiencia, idiomas y competencias debe tener el trabajador, así como, las funciones que realizará, sus responsabilidades y de quién dependerá o a quién tendrá a su cargo.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Una vez fijado el número de personas que compondrán la empresa, hay que tener en cuenta los costes de personal, es decir, qué sueldos y beneficios se les va a ofrecer y qué costes tendrá para la empresa.

Debemos definir los tipos de contrato; En formación, autónomos, indefinidos, temporales, por obra y servicio, el tiempo y posibilidades de renovación.

En cuanto a medio ambiente, sino es una empresa que genere residuos, altos consumos de agua, gas, luz y necesiten licencias de actividad no será necesario implantar un plan de este estilo. En el caso de fábricas sí es una parte fundamental a la hora de pasar auditorías medio ambientales. Se puede recurrir a empresas externas que ayuden a implantar planes de medio ambiente o realizarlo personal propio del departamento de RRHH.

En el caso de puesto de trabajo donde hay mayores tipos de riesgo, será necesario ampliar esta formación y planes de actuación. Las mutuas ayudan a tomar medidas, planificar y evaluar riesgos según el puesto de trabajo.

Es importante definir las categorías profesionales que habrá dentro de la empresa, el sueldo anual de cada una de ellas y el nº de pagas. Puede ser que la empresa se acoja al convenio del tipo de actividad que desarrolle, en ese caso, ahí vendrá estipulado todas estas cuestiones. Los incentivos por objetivos, dietas u otros beneficios sociales como ticket restaurant, parking, guardería, seguro médico... es una cuestión interesante para muchos puestos, también habrá que determinar qué objetivos y a quién se los ofrecemos para tenerlos en cuenta a la hora de elaborar el cuadro de costes de personal.

El capital humano es el activo más importante de la empresa y para que la empresa marche bien es imprescindible llevar a cabo una óptima dirección y organización de las personas que la integran. Para ello, el Plan de Recursos Humanos.

Se debe incluir una relación de las funciones que realizará cada persona y sus responsabilidades, así como, las necesidades de personal añadido que hay que contratar y lo relativo a materia de Prevención de Riesgos Laborales (PRL) y medio ambiente, si lo requiere el tipo de actividad empresarial. Cuando la empresa es pequeña, no existe un departamento de RRHH y son los propios directivos los que lo



gestionan, pero, en cualquier caso, debemos tener claras las actividades en materia de personal.

Muchas veces la nueva empresa no la crea un solo promotor, sino un grupo de personas emprendedoras. Este grupo de personas puede además necesitar de colaboradores para desarrollar la actividad de la empresa. Así se forma el equipo de trabajo con el que se hará frente al reto empresarial. Las características de un equipo de trabajo son las siguientes:

- El equipo debe tener objetivos comunes y trabajar todos en una misma dirección.
- Los miembros del equipo deben ser interdependientes, de manera que cada uno necesite de la habilidad, conocimiento o experiencia del otro para poder alcanzar los objetivos comunes.
- Los miembros deben creer que en equipo trabajan de forma más eficiente que cada uno por su cuenta.
- El equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y de los logros conseguidos. Para que un equipo de trabajo funcione de forma eficiente, hay que:
 - Tener claros los objetivos.
 - Facilitar la suficiente formación y autogestión para que el equipo dirija el proceso.
 - Proporcionar los bienes materiales necesarios para el desarrollo de la actividad.
 - Hay que aclarar que en un equipo de trabajo también hay trabajo individual y no sólo se trabaja en las reuniones.

Análisis previo de las necesidades y capacidades

Antes de decidir la estructura organizativa de la empresa y evaluar el número de trabajadores que formarán la plantilla, es necesario que analices todas las tareas que se van a tener que realizar para el correcto desarrollo de la actividad de la nueva empresa.

Una vez identificadas todas las tareas a desempeñar deberás describir las competencias y habilidades necesarias para desarrollarlas.

De esta manera puedes comenzar a perfilar el tipo de empleado(s) que necesitará la empresa. En este sentido, es aconsejable atender a tres aspectos concretos:



- Experiencia previa.
- Competencias y habilidades.
- Características personales.

Organización Funcional

Se trata de organizar los recursos humanos de la empresa de la forma más adecuada.

Para ello:

- Define la organización funcional de la empresa: departamentos, jerarquía, relaciones, dependencia.
- Analiza las tareas. Te servirá para conocer la importancia que tiene cada tarea para la empresa, el número de horas necesarias para su correcta realización, los conocimientos y habilidades necesarias, etc.
- Agrupa las tareas en puestos de trabajo. Identifica y analiza las tareas que va a realizar cada uno de los empleados, tanto cuantitativamente (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). Así podrás conocer la dimensión de la plantilla, cuántas personas se emplearán en cada función, qué competencias se exigirán para cada uno de los puestos, qué importancia tiene cada puesto, etc.

Una vez analizado como se va a organizar la empresa, identificadas las competencias imprescindibles para la organización y las necesidades de personal, conocidas las funciones e importancia de cada uno de los puestos, es hora de profundizar en la política de personal.

La política de personal contempla entre otros aspectos los salarios, horarios, contratación, ascensos, vacaciones y todo aquello relacionado con los aspectos sociales de la empresa.

La política de contratación

El plan de contratación establecerá el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste para la empresa.

Contratos y Relación Laboral



De acuerdo con el artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo, “se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.

1. Contrato por tiempo indeterminado o tiempo indefinido.

Uno de los tipos de contratos laborales más conocidos en México es el contrato por tiempo indeterminado dado que no tiene una fecha de finalización. Aquí se comprenden aquellas relaciones laborales que perduran más de 180 días consecutivos, sin fecha límite.

Aun así, puede contemplarse un período de prueba de un máximo de 30 días para los puestos no gerenciales o de dirección, principalmente esto último es con la finalidad de que la empresa pueda evaluar el rendimiento, los conocimientos necesarios y las aptitudes con las que cuenta el nuevo empleado.

Por lo tanto, la situación es radicalmente diferente en el caso de los puestos gerenciales, por ejemplo, en cuanto al tiempo del período de prueba. En estos, la prueba puede extenderse hasta 180 días.

Además, este tipo de contrato laboral en México da lugar a la inclusión de una capacitación inicial para que el nuevo empleado pueda desarrollar las habilidades que se requieren del puesto.

2. Contrato por obra o tiempo determinado.

Otro tipo de contrato laboral en México es el contrato por obra, también conocido como “por tiempo determinado”. A diferencia del contrato mencionado anteriormente, este se caracteriza por tener una fecha de finalización, la cual debe estar expresa en el documento.

Como se menciona en el artículo 37 de la Ley, “el señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente estipularse en los casos siguientes: I. Cuando lo exija



la naturaleza del trabajo que se va a prestar; II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador; y III. En los demás casos previstos por esta Ley”. Esto significa que el empleador tendrá que justificar la necesidad de la celebración de este tipo de contratos.

3. Contrato laboral de temporada

En tercer lugar, el contrato laboral de temporada, o contrato por relación de trabajo por temporada, es otra clase de contrato que puede celebrarse entre las partes en el país mexicano. El contrato laboral de temporada suele implementarse en aquellos casos en los que se requiere personal para desempeñar tareas discontinuas, para labores específicas y continuas, para actividades de temporada.

Por lo tanto, a diferencia del contrato por tiempo indeterminado, el contrato laboral temporal tiene vigencia por un período de tiempo determinado (por lo que no se requiere una continuidad en el tiempo).

4. Contrato laboral para capacitación inicial

El contrato laboral para capacitación inicial se implementa en aquellos vínculos laborales que se centran en el entrenamiento de los colaboradores en las habilidades que requieren desarrollar al máximo para desempeñar su trabajo de forma correcta. Es muy frecuente el hecho de que se le brinde a los colaboradores un periodo de capacitación con programas de coaching, por ejemplo.

Respecto a la duración del contrato laboral para capacitación, el mismo es de 90 días, aunque puede ser de hasta 180 días especialmente para puestos de dirección o gerenciales. Claro que el empleado también percibirá un salario, tendrá la garantía de la seguridad social y de las prestaciones que correspondan, por ejemplo, días de descanso.

Como se señala en la Ley, en el artículo 39-B, “se entiende por relación de trabajo para capacitación inicial, aquella por virtud de la cual un trabajador se obliga a prestar sus servicios subordinados, bajo la dirección y mando del patrón, con el fin de que adquiera los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad para la que vaya a ser contratado”.



Sin lugar a duda, el contrato laboral para capacitación es una buena oportunidad para entrenar a potenciales talentos para su futuro puesto de trabajo. Asimismo, representa una buena alternativa para evaluar el desempeño durante el proceso, esto para tomar una decisión acerca de si continúa o no la relación de trabajo al final del contrato.

5. Contrato de período de prueba

Para finalizar con los tipos de contratos laborales en México, el contrato de período de prueba es otra opción a la que pueden concurrir los empleadores. Está directamente relacionado con el contrato por tiempo indeterminado dado que generalmente se suele celebrar, en una primera instancia, el contrato de período de prueba por 30 días.

Esto es útil para revisar las aptitudes y el despliegue que tiene el colaborador en ese período de tiempo, antes de tomar una decisión respecto a su continuidad dentro de la empresa.

Sea cual sea el contrato laboral en México que tenga lugar, en todos debe especificarse información valiosa y precisa: como los datos del empleador y del empleado, la duración del vínculo de trabajo, el lugar donde se desarrollarán las actividades laborales, cuál es la duración de la jornada de trabajo, el salario, entre otros puntos importantes.

64

Artículos Relevantes dentro de la Ley Federal del Trabajo

Dentro del legal el documento encargado de la regulación del sistema laboral es la LFT teniendo como relevancia los siguientes artículos;

Artículo 12.- Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón.

Artículo 13.- No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

⁶⁴ (Ley Federal del Trabajo, 2022). Título Oficial del Código,



En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores

Artículo 14.- Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados.

Artículo 18. Los trabajadores tienen el derecho de solicitar al Instituto su inscripción, comunicar las modificaciones de su salario y demás condiciones de trabajo y, en su caso, presentar la documentación que acredite dicha relación, demuestre el período laborado y los salarios percibidos. Lo anterior no libera a los patrones del cumplimiento de sus obligaciones ni les exime de las sanciones y responsabilidades en que hubieran incurrido.

Artículo 20.- Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. La prestación de un trabajo a que se refiere el párrafo primero y el contrato celebrado producen los mismos efectos.

Artículo 22. Los documentos, datos e informes que los trabajadores, patrones y demás personas proporcionen al Instituto, en cumplimiento de las obligaciones que les impone esta Ley, serán estrictamente confidenciales.

Artículo 24. Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos aplicables. Se harán dos ejemplares, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de cada parte.

Artículo 25.- El escrito en que consten las condiciones de trabajo deberá contener:

I. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil, Clave Única de Registro de Población, Registro Federal de Contribuyentes y domicilio del trabajador y del patrón;



II. Si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado, por temporada, de capacitación inicial o por tiempo indeterminado y, en su caso, si está sujeta a un periodo de prueba;

III. El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible;

IV. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo;

V. La duración de la jornada;

VI. La forma y el monto del salario;

VII. El día y el lugar de pago del salario;

Únicamente estipularse en los casos siguientes:

I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;

II. Cuando tenga por objeto substituir temporalmente a otro trabajador y;

III. En los demás casos previstos por esta Ley.

Artículo 39-B. Se entiende por relación de trabajo para capacitación inicial, aquella por virtud de la cual un trabajador se obliga a prestar sus servicios subordinados, bajo la dirección y mando del patrón, con el fin de que adquiera los conocimientos o habilidades necesarios para la actividad para la que vaya a ser contratado.

La vigencia de la relación de trabajo a que se refiere el párrafo anterior tendrá una duración máxima de tres meses o en su caso, hasta de seis meses sólo cuando se trate de trabajadores para puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento de carácter general o para desempeñar labores que requieran conocimientos profesionales especializados.

Durante ese tiempo el trabajador disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones de la categoría o puesto que desempeñe.



Artículo 39-F. Las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado serán continuas por regla general, pero podrán pactarse para labores discontinuas cuando los servicios requeridos sean para labores fijas y periódicas de carácter discontinuo, en los casos de actividades de temporada o que no exijan la prestación de servicios toda la semana, el mes o el año.

Los trabajadores que presten servicios bajo esta modalidad tienen los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores por tiempo indeterminado, en proporción al tiempo trabajado en cada periodo.

Artículo 39-E. Cuando concluyan los periodos a prueba o de capacitación inicial y subsista la relación de trabajo, ésta se considerará por tiempo indeterminado y el tiempo de vigencia de aquellos se computará para efectos del cálculo de la antigüedad.

Artículo 53.- Son causas de terminación de las relaciones de trabajo:

- I. El mutuo consentimiento de las partes;
- II. La muerte del trabajador;
- III. La terminación de la obra o vencimiento del término o inversión del capital, de conformidad con los artículos 36, 37 y 38;
- IV. La incapacidad física o mental o inhabilidad manifiesta del trabajador, que haga imposible la prestación del trabajo;

Artículo 56. Las condiciones de trabajo basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionales a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que puedan establecerse diferencias y/o exclusiones por motivo de origen étnico o nacionalidad, sexo, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, condiciones de embarazo, responsabilidades familiares o estado civil, salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.



Artículo 59.- El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder los máximos legales.

Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente.

Artículo 58.- Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo

Artículo 60.- Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas.

Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas.

Jornada mixta es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el período nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

Artículo 61.- La duración máxima de la jornada será:

ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Artículo 62.- Para fijar la jornada de trabajo se observará lo dispuesto en el artículo 5o., fracción III

Artículo 63.- Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Artículo 64.- Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

Artículo 65.- En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males.



Artículo 66.- Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

Artículo 67.- Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Artículo 68.- Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido de este capítulo.

Artículo 69.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro.

Artículo 74. Son días de descanso obligatorio:

- I. El 1o. de enero;
- II. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;
- III. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
- IV. El 1o. de mayo;
- V. El 16 de septiembre;
- VI. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
- VII. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal;
- VIII. El 25 de diciembre, y
- IX. El que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

Artículo 76.- Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis



días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

Artículo 78.- Los trabajadores deberán disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos.

Artículo 79.- Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumpla el año de servicios, el trabajador tendrá derecho a una remuneración proporcionada al tiempo de servicios prestados.

Artículo 80.- Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.

Artículo 82.- Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Artículo 83.- El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

Artículo 84.- El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Artículo 85.- El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que, para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos.

Artículo 86.- A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.



Artículo 87.- Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

Artículo 88.- Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

Artículo 89.- Para determinar el monto de las indemnizaciones que deban pagarse a los trabajadores se tomará como base el salario correspondiente al día en que nazca el derecho a la indemnización, incluyendo en él la cuota diaria y la parte proporcional de las prestaciones mencionadas en el artículo 84.

En los casos de salario por unidad de obra, y en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por la trabajadora partir de la fecha del aumento.

Cuando el salario se fije por semana o por mes, se dividirá entre siete o entre treinta, según el caso, para determinar el salario diario.

Artículo 90.- Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo la persona trabajadora por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de una o un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de las y los hijos.

Artículo 91.- Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias áreas geográficas de aplicación, que pueden extenderse a una o más entidades federativas



o profesionales, para una rama determinada de la actividad económica o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias áreas geográficas

Artículo 93.- Los salarios mínimos profesionales regirán para todos los trabajadores de las ramas de actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales que se determinen dentro de una o varias áreas geográficas de aplicación

Artículo 92.- Los salarios mínimos generales regirán para todos los trabajadores del área o áreas geográficas de aplicación que se determinen, independientemente de las ramas de la actividad económica, profesiones, oficios o trabajos especiales

Artículo 94.- Los salarios mínimos se fijarán por una Comisión Nacional integrada por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la cual podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

Artículo 99.- El derecho a percibir el salario es irrenunciable. Lo es igualmente el derecho a percibir los salarios devengados.

Artículo 101.- El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda substituir la moneda.

Artículo 103 Bis. - El Instituto del Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, conforme a la Ley que lo regula, establecerá las bases para:

- I. Otorgar crédito a los trabajadores, procurando las mejores condiciones de mercado; y
- II. Facilitar el acceso de los trabajadores a los servicios financieros que promuevan su ahorro y la consolidación de su patrimonio.

Artículo 112.- Los salarios de los trabajadores no podrán ser embargados, salvo el caso de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente en beneficio de las personas señaladas en el artículo 110, fracción V.



Artículo 115.- Los beneficiarios del trabajador fallecido tendrán derecho a percibir las prestaciones e indemnizaciones pendientes de cubrirse, ejercitar las acciones y continuar los juicios, sin necesidad de juicio sucesorio.

Artículo 117.- Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

Artículo 114.- Los trabajadores no necesitan entrar a concurso, quiebra, suspensión de pagos o sucesión. El Tribunal procederá al embargo y remate de los bienes necesarios para el pago de los salarios e indemnizaciones.

Artículo 122.- El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores.

Artículo 123.- La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.

Artículo 126.- Quedan exceptuadas de la obligación de repartir utilidades:

- I. Las empresas de nueva creación, durante el primer año de funcionamiento;
- II. Las empresas de nueva creación, dedicadas a la elaboración de un producto nuevo, durante los dos primeros años de funcionamiento. La determinación de la novedad del producto se ajustará a lo que dispongan las leyes para fomento de industrias nuevas;
- III. Las empresas de industria extractiva, de nueva creación, durante el período de exploración;
- IV. Las instituciones de asistencia privada, reconocidas por las leyes, que con bienes de propiedad particular ejecuten actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósitos de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios;



V. El Instituto Mexicano del Seguro Social y las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia; y

VI. Las empresas que tengan un capital menor del que fije la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por ramas de la industria, previa consulta con la Secretaría de Economía. La resolución podrá revisarse total o parcialmente, cuando existan circunstancias económicas importantes que lo justifiquen.

Artículo 132.- Son obligaciones de los patrones:

I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos;

II.- Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento;

III.- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles,

instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquéllos no se hayan comprometido a usar herramienta propia. El patrón no podrá exigir indemnización alguna por el desgaste natural que sufran los útiles, instrumentos y materiales de trabajo.

Artículo 133.-Queda prohibido a los patrones o a sus representantes:

I. Negarse a aceptar trabajadores por razón de origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otro criterio que pueda dar lugar a un acto discriminatorio;

II.- Exigir que los trabajadores compren sus artículos de consumo en tienda o lugar determinado;

Artículo 134.- Son obligaciones de los trabajadores:

I.- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables;



II. Observar las disposiciones contenidas en el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como las que indiquen los patrones para su seguridad y protección personal;

III.- Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante, a cuya autoridad estarán subordinados en todo lo concerniente al trabajo;

IV.- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos;

V.- Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o de fuerza mayor, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo;

Artículo 136.- Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, está obligada a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Para dar cumplimiento a esta obligación, las empresas deberán aportar al Fondo Nacional de la Vivienda el cinco por ciento sobre los salarios de los trabajadores a su servicio.

Artículo 137.- El Fondo Nacional de la Vivienda tendrá por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para adquirir en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, para la construcción, reparación, o mejoras de sus casas habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

Artículo 138.- Los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda serán administrados por un organismo integrado en forma tripartita por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patrones.

Artículo 164.- Las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres, garantía que se establece en lo general y específicamente en función de la protección de los trabajadores con

responsabilidades familiares, asegurando la igualdad de trato y oportunidades.



Artículo 171.- Los servicios de guardería se prestarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con su Ley y disposiciones reglamentarias.

Artículo 356.- Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Artículo 357.- Los trabajadores y los patrones, sin ninguna distinción y sin autorización previa, tienen el derecho de constituir las organizaciones que estimen convenientes, así como el de afiliarse a éstas, con la sola condición de observar los estatutos de estas.

Artículo 359.- Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción.

Artículo 360.- Los sindicatos de trabajadores pueden ser:

- I. Gremiales, los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II. De empresa, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una misma empresa;
- III. Industriales, los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial;
- IV. Nacionales de industria, los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más Entidades Federativas; y
- V. De oficios varios, los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos sólo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate, el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

Artículo 365.- Los sindicatos deben registrarse en el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, a cuyo efecto remitirán en original y copia:



Artículo 376.- La representación del sindicato se ejercerá por su secretario general o por la persona que designe su directiva, salvo disposición especial de los estatutos.

Los miembros de la directiva sindical que sean separados por el patrón o que se separen por causa imputable a éste, continuarán ejerciendo sus funciones salvo lo que dispongan los estatutos.

Artículo 386.- Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Artículo 390.- El contrato colectivo de trabajo deberá celebrarse por escrito, bajo pena de nulidad. Se hará por triplicado, entregándose un ejemplar a cada una de las partes y se depositará el otro tanto ante el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral, ante quien cada una de las partes celebrantes debe señalar domicilio. Dicho centro deberá asignarles un buzón electrónico.

El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación

del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta.

Artículo 390 Bis. - Para solicitar la celebración del contrato colectivo de trabajo inicial será indispensable que el sindicato obtenga del Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral la Constancia de Representatividad, a fin de garantizar los principios de representatividad en las organizaciones sindicales y certeza en la firma, registro y depósito de los contratos colectivos de trabajo

Artículo 394.- El contrato colectivo no podrá concertarse en condiciones menos favorables para los trabajadores que las contenidas en contratos vigentes en la empresa o establecimiento.

Artículo 395.- En el contrato colectivo, podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta cláusula y cualesquiera otras que establezcan privilegios en su favor, no podrán aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya



presten sus servicios en la empresa o establecimiento con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo y la inclusión en él de la cláusula de exclusión. La sanción sindical impuesta al trabajador no podrá afectar su permanencia en el empleo o sus condiciones de trabajo.

Artículo 404.- Contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional.

Artículo 414.- El convenio deberá ser aprobado por la mayoría de los trabajadores que estén representados en la Convención, así como por la mayoría de los patrones que tengan a su servicio la misma mayoría de trabajadores.

Aprobado el convenio en los términos del párrafo anterior, el Presidente de la República, el Gobernador del Estado o el Jefe de Gobierno de la Ciudad de México, lo publicarán en el Diario Oficial de la Federación o en el periódico oficial de la Entidad Federativa, declarándolo contrato-ley en la rama de la industria considerada, para todas las empresas o establecimientos que existan o se establezcan en el futuro en la Entidad o Entidades Federativas, en la zona o zonas que abarque o en todo el territorio nacional.

Artículo 440.- Huelga es la suspensión temporal del trabajo llevada a cabo por una coalición de trabajadores.

Artículo 442.- La huelga puede abarcar a una empresa o a uno o varios de sus establecimientos.

Artículo 445.- La huelga es ilícita:

I. Cuando la mayoría de los huelguistas ejecuten actos violentos contra las personas o las propiedades; y



II. En caso de guerra, cuando los trabajadores pertenezcan a establecimientos o servicios que dependan del Gobierno.

Artículo 448.- El ejercicio del derecho de huelga suspende la tramitación de los conflictos colectivos de naturaleza económica pendientes ante el Tribunal, y la de las solicitudes que se presenten, salvo que los trabajadores sometan el conflicto a la decisión del Tribunal.

Artículo 473.- Riesgos de trabajos son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Artículo 474.- Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, la muerte o la desaparición derivada de un acto delincencial, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste. Quedan incluidos en la definición anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél.}

Artículo 475.- Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

Artículo 477.- Cuando los riesgos se realizan pueden producir:

- I. Incapacidad temporal;
- II. Incapacidad permanente parcial;
- III. Incapacidad permanente total;
- IV. La muerte, y
- V. Desaparición derivada de un acto delincencial.

Artículo 485.- La cantidad que se tome como base para el pago de las indemnizaciones no podrá ser inferior al salario mínimo.



Artículo 496.- Las indemnizaciones que debe percibir el trabajador en los casos de incapacidad permanente parcial o total, le serán pagadas íntegras, sin que se haga deducción de los salarios que percibió durante el período de incapacidad temporal.

Seguridad e higiene

La Seguridad e higiene en el trabajo, es uno de los aspectos más importantes a tener en consideración para cuidar la integridad y productividad de nuestros colaboradores. En México, el trabajador está protegido contra los riesgos y accidentes de trabajo por las instituciones de seguridad social (IMSS e ISSSTE) mexicanas y tiene derecho a la atención médica con el pago de las incapacidades consecuentes.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 473, define a los riesgos de trabajo como los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en el ejercicio o con motivo del trabajo.

Según la LFT, los riesgos que pueden sufrir los trabajadores se clasifican en 5 tipos:

- **Riesgos químicos:** Son aquellos que se originan por la presencia o utilización de elementos químicos en el puesto de trabajo, y que pueden afectar a la salud de los trabajadores.
- **Riesgos biológicos:** Son los que existen en puestos de trabajo en los que se está en contacto con agentes infecciosos.
- **Riesgos físicos:** Los que están relacionados con el entorno en el que se tiene lugar la prestación de servicios y la actividad física.
- **Riesgos ergonómicos:** Son los que derivan de una inadecuada posición o postura durante el desarrollo del trabajo.

A los accidentes de trabajo, la LFT en el artículo 474, los define como toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo. Quedan incluidos los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar de trabajo y de este a aquel. (Accidentes de trayecto).



En cuanto a la clasificación de los accidentes de trabajo podemos decir que se dividen en: Accidentes sin ausencia y con ausencia.

1) Accidente sin ausencia: Después del accidente, el empleado continúa trabajando.

2) Accidente con ausencia, es aquel que puede causar:

- A) Incapacidad temporal (LFT, Art. 478).
- B) Incapacidad permanente parcial (LFT, Art. 479).
- C) Incapacidad permanente total (LFT, Art. 480).
- D) Muerte (LFT, Art. 502)

Pues bien, hasta aquí ya hemos hablamos sobre qué son los riesgos y accidentes de trabajo, solo nos falta mencionar qué son las Enfermedades de Trabajo, que se encuentra definido en la LFT, en su Art. 475 y que dice así:

Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

7.6 Aspecto legales de la organización.

Según el Banco Mundial (Banco Mundial, 2022), México es uno de los países que entra en los primeros lugares de la tabla de facilidad para la apertura de un negocio.⁶⁵

Sin embargo, a pesar estas cifras, el país sigue siendo uno de los lugares que recibe más inversiones extranjeras en el mundo.

De acuerdo a (Ser emprendedor.com.mx, 2022) La creación de nuevas empresas nacionales comienza a tener auge en esta nueva era, razón por la cual resaltamos la importancia de considerar los requerimientos necesario para llevar a cabo la apertura

⁶⁵ Banco Mundial. (12 de 12 de 2022). Banco Mundial. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ>



de una nueva empresa, sin importar el tamaño giro de esta, aunque pueden llegar a variar según el estado en el que se establezca.⁶⁶

Como primer paso en la constitución de una empresa, deberá presentarse ante la Secretaría de Economía una solicitud de permiso de constitución de sociedad, proponiendo cinco posibles nombres en orden de preferencia para su aprobación.

El nuevo servicio electrónico para atender en línea los trámites relativos a la autorización de uso de Denominaciones y Razones Sociales operado por la Secretaría de Economía a través del portal www.tuempresa.gob.mx permite a los ciudadanos, Notarios y Corredores Públicos consultar, solicitar y reservar el conjunto de palabras y caracteres que conforman el título con el que se identifica a una Sociedad o Asociación, que permiten individualizarla y distinguirla de otras, sin considerar su régimen jurídico, especie, ni modalidad.

Para realizar la constitución de una Sociedad o Asociación o bien, para cambiar la Denominación o Razón Social de una persona moral existente es necesario obtener previamente la autorización de uso de una Denominación o Razón Social.

Para lo anterior, el Sistema le permite consultar la disponibilidad de una Denominación o Razón Social y, en caso de que la misma esté disponible y sea dictaminada favorablemente, podrá reservarla. Para ello, debe elegir al Fedatario Público (Notario o Corredor Público, según sea el caso) o servidor público (tratándose de Sociedades Micro-Industriales y Artesanales) ante quien pretende constituir la Sociedad o Asociación, teniendo siempre la posibilidad de cambiarlo en cualquier momento.⁶⁷

La razón social de la empresa será tu identidad en el ámbito formal, administrativo y jurídico, por ello es importante para:

- Distinguir a tu empresa
- Tramitar procesos legales

⁶⁶ Ser emprendedor.com.mx. (2022). Guía de Trámites del Nuevo Emprendedor. Ciudad de México: ALOJATE.COM.MX.

⁶⁷ Ser emprendedor.com.mx. (2022). Guía de Trámites del Nuevo Emprendedor. Ciudad de México: ALOJATE.COM.MX.



- Emitir facturas, recibos de sueldo, cartas formales
- Definir la denominación social
- Evitar el plagio de tu nombre oficial, o ser acusado de ello

Para elegir tu denominación social tienes que tomar en cuenta la estructura de tu negocio; es decir, cómo estará constituida la persona moral. Ésta deberá inscribirse en el Registro Público de la Propiedad y Comercio de tu entidad. Los tipos de denominación social más frecuentes en México son:

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)

- Socios participan en función de su capital aportado
- En caso de deuda, los socios no responden con capital propio

Sociedad Anónima (S.A.)

- Toman en cuenta el patrimonio y capital de la empresa
- Las responsabilidades de los socios terminan en el límite del capital de sus acciones.
- Las sociedades anónimas deben revisar los estatutos de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Sociedad Anónima Promotora de Inversión (S.A.P.I.)

- Derechos patrimoniales y derechos corporativos para cada acción
- Determina causales de exclusión de socios.

Sociedad Civil (S.C.)

- Capital constante al inicio
- Sociedad colectiva
- Los socios se integran voluntariamente.

Asociación civil (A.C.)

- Los socios son varias personas con algún beneficio en común
- Sin fines de lucro



Sociedad cooperativa.

- Una vez que hayas definido la denominación social deberás tramitar el registro mercantil ante la Secretaría de Economía.

Registro de Marcas y Nombres Comerciales

Para registrar y publicar signos distintivos (Marcas, Avisos Comerciales y Nombres Comerciales), otorgando un título de Registro de Marca, Aviso Comercial, o una Orden de Publicación de un Nombre Comercial.

Los industriales, comerciantes o prestadores de servicios que deseen distinguir los productos que ofrezcan o los servicios que

misma especie o clase en el mercado y obtener el derecho al uso exclusivo de dicho signo distintivo pueden optar por realizar de forma voluntaria esta denominación solicitada, especificar el régimen jurídico solicitado y firma autógrafa del solicitante.

Este trámite lo puede solicitar a un Notario o Corredor Público Autorizado que presente la Solicitud de Registro de Marca (misma que puede Aquí), conforme a los requisitos establecidos en la Ley de la Propiedad Industrial y el Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, junto con sus anexos, a través del portal www.tuempresa.gob.mx

Protocolización del Acta Constitutiva ante Notario o Corredor Público

Las Sociedades Mercantiles tienen como fundamento legal un contrato de sociedades mercantiles, en el cual los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos y/o esfuerzos para la realización de un objetivo común.

Dentro del contrato o acta constitutiva deben incluirse los siguientes datos:

1. Nombre, nacionalidad, domicilio, ocupación, lugar y fecha de nacimiento, registro federal de contribuyentes, en su caso y copia de identificación con fotografía de los socios.
2. El nombre de la empresa.
3. El objeto o sector de la sociedad.
4. El domicilio de la sociedad.



5. El importe del capital social.
6. La aportación de cada uno de los socios ya sea en dinero u otros bienes.
7. La duración de la sociedad.
8. La manera en que se va a administrar la sociedad y las facultades de sus administradores.
9. El mecanismo de reparto de utilidades.
10. Las causas de disolución de la compañía.

El acta, además de estos datos en su caso, puede llevar la Cláusula de Extranjería, con la cual se acepta a los extranjeros en la empresa, o la Cláusula de Exclusión de Extranjeros, en la que por ninguna razón podrían ser admitidos en la empresa, ni podrán tener acciones de esta.

Es importante mencionar que el mínimo de socios para establecer una sociedad mercantil es de dos.⁶⁸

Para poder realizar este trámite se debe acudir a la Notaría Pública de su confianza y proporcionar los siguientes datos:

11. Nombre completo de los socios y del comisario también datos generales de todos (lugar y fecha de nacimiento, ocupación, estado civil, domicilio). Para el caso de que alguno de los socios sea extranjero, deberá acreditar su legal estancia en el país con su forma migratoria correspondiente.
12. Identificaciones de todos los socios.
13. Copia de la Cédula del R.F.C. de todos los socios, para el caso de que alguno o todos no la tenga, se puede llevar a cabo la firma de la escritura, sin embargo, hacienda exige a los Notarios que se le informe para el caso de que alguno de ellos no le exhiba la cédula o bien no esté dado de alta.
14. Tres posibles nombres que vaya a tener la sociedad.
15. El objeto al cual se vayan a dedicar la sociedad.
16. El domicilio que vaya a tener la sociedad.

⁶⁸ Ser emprendedor.com.mx. (2022). Guía de Trámites del Nuevo Empresario. Ciudad de México: ALOJATE.COM.MX.



17. El monto del capital social.
18. La forma en que será repartido el capital social.
19. La designación del o los socios que vayan a administrar la sociedad y de quien ejerza el cargo de comisario.
20. Un anticipo a cuenta de la escritura, que normalmente son \$1,000.

Inscripción ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT)

Personas morales de nueva creación a través de su(s) representante(s) legal(es), como son entre otras: Asociaciones civiles, sociedades civiles, sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, sindicatos, partidos políticos, asociaciones religiosas, sociedades cooperativas, sociedades de producción rural, etc.

Una vez que se ha protocolizado el Acta Constitutiva, se tiene que dar de alta la nueva sociedad mercantil, inscribiéndola en el Registro Federal de Contribuyentes en el SAT

Trámite de Obtención de FIEL

La Firma Electrónica Avanzada “FIEL” es un conjunto de datos que se adjuntan a un mensaje electrónico, cuyo propósito es identificar al emisor del mensaje como autor legítimo de éste, tal y como si se tratara de una firma autógrafa.

Por sus características, la FIEL brinda seguridad a las transacciones electrónicas de los contribuyentes, con su uso se puede identificar al autor del mensaje y verificar no haya sido modificado.

Presentación ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio

Después de realizar los trámites anteriores, el Corredor o Notario realiza los trámites ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Una vez registrada la sociedad mercantil, se entrega una copia original del comprobante del registro a cada uno de los accionistas.

Solicitud de Uso de Suelo y Edificación ante el Municipio

Cuando se pretende establecer una empresa en un inmueble, debe acudir a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) del municipio correspondiente,



de acuerdo con la ubicación geográfica de la empresa, para obtener el permiso de Uso de Suelo.

Consiste en autorizar el uso del suelo y señalar las disposiciones normativas para el aprovechamiento de los inmuebles ubicados en el territorio estatal.

Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Este trámite consta de dos etapas, ya que el empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores

Asignación de Número Patronal de Identificación Electrónica (NPIE) y Certificado Digital

Con el Número Patronal de Identificación Electrónica y Certificado Digital, puedes realizar los trámites de manera electrónica y así cumplir con tus obligaciones patronales ante el IMSS.

Inscripción ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT)

Cuando inscribes a tu empresa y a tus empleados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), simultáneamente éstos se vuelven derechohabientes del Infonavit. La información que declares ante el IMSS pasará directamente al Infonavit, sin que tú tengas que hacerlo. ⁶⁹

Al inscribirlos en el IMSS debes manifestar el salario diario integrado que les pagas en ese momento y aportar bimestralmente al Infonavit el 5% de esa cantidad por cada uno de tus trabajadores. Puedes usar el Sistema Único de Administración (SUA) para calcular tus aportaciones. Toma en cuenta que, si no pagas a tiempo, tus trabajadores se verán afectados en cuanto a su derecho de crédito y en caso de ya haberlo ejercido, la vida del crédito se prolongará en perjuicio de su patrimonio.

⁶⁹ Eloy, S. (2005). *Estrategia para la implantación de nuevas tecnologías en PYMEs*. España: IdeasPropias Editorial.



Alta ante la Secretaría de Salud

Cuando se va a establecer una empresa, la Secretaría de Salud considera tres esquemas de responsabilidad hacia dicha Secretaría:

- La licencia sanitaria para las empresas de mayor riesgo.
- El aviso de funcionamiento para las empresas de menor riesgo.
- La liberación total de los giros que no constituyen riesgo para la salud.

Para realizar cualquiera de los trámites anteriores ante la Secretaría de Salud, existen diversos formularios para los distintos giros comerciales. En el presente manual se mencionan los dos más usuales:

- El relacionado con giros de alimentos, bebidas o artículos de belleza y limpieza.
- El relativo a otras actividades industriales que solo requieren el aviso de funcionamiento.

Inscripción de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene ante la Secretaría del Trabajo

Este trámite se deriva de la obligación que tiene el empresario en su papel de patrón, de crear una comisión, cuyo objetivo sea investigar las causas de los accidentes y enfermedades dentro de la empresa, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan estas normas.

Inscripción de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante la Secretaría

La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación, la operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, sugerir medidas tendientes a perfeccionarlos, conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa.



Declaraciones y Pagos en el SAT

A partir del 1 de febrero, las personas morales deben utilizar el servicio de Declaraciones y Pagos para la presentación de sus declaraciones de pagos provisionales o definitivos de impuestos federales; este servicio ya considera las reformas fiscales para 2014.

Las Declaraciones y Pagos es un sistema electrónico integral que ha desarrollado el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para que los contribuyentes presenten sus declaraciones por internet.⁷⁰

Para facilitar la presentación y cumplimiento de las obligaciones fiscales, se obtendrá información personalizada (declaraciones de acuerdo con sus obligaciones en el Registro Federal de Contribuyentes). Además, ofrece la opción de cálculo automático de impuestos y proporciona, en su caso, una línea de captura para efectuar el pago correspondiente.

El llenado de las declaraciones se realiza en cualquiera de sus dos modalidades:

- En Línea: Consiste en realizar la captura de la información estando conectado a Internet; sin necesidad de descargar algún software en la computadora, hasta obtener el acuse de recibo y, en su caso, efectuar el pago en el portal bancario.
- Fuera de Línea: Consiste en descargar un formulario electrónico en la computadora a fin de poder capturar la información sin estar conectado a internet; hasta generar un archivo que posteriormente será enviado a través del portal de internet del SAT

Marco Jurídico

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de los Trabajadores del Estado.
- Ley del IMSS e ISSSTE.

⁷⁰ Ser emprendedor.com.mx. (2022). Guía de Trámites del Nuevo Emprendedor. Ciudad de México: ALOJATE.COM.MX.



- Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Reglamento de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el Trabajo del Sector Público Federal.
- Normas Oficiales Mexicanas sobre Seguridad e Higiene

7.7 Administración Financiera del Proyecto

De acuerdo Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas. (2017). Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Uno de los aspectos cruciales de un Plan de Negocios es tener una visión de lo que representa en términos monetarios. Las fases previas nos permitieron identificar las oportunidades de negocios, cuantificar el mercado, proyectar las ventas; y los planes administrativo y operativo nos permitieron estimar los costos.

Con esta información, el empresario podrá saber cuántos recursos necesita para llevar a cabo el negocio, cuánto le costarán y cuánto tiempo le llevará equilibrar ingresos y gastos, obtener utilidades y recuperar la inversión; sobre todo, un aspecto que es crítico: el flujo de efectivo para cubrir gastos de operación.

Todo empresario sabe que un mal cálculo de las necesidades de efectivo conducirá a la empresa a la peor situación posible: la búsqueda de recursos vía crédito o aportaciones de capital en el último momento. El plan financiero permite anticipar estas situaciones.

El plan financiero es importante para el inversionista, pues para él es crucial entender las finanzas y su riesgo inherente (de otra manera no invertirá) y usted debe facilitar esta comprensión.⁷¹

Es fundamental conocer la situación actual de las finanzas de la empresa, saber si está ganando o perdiendo, si está creciendo o no, o si el negocio que desarrolla es su opción más rentable, y en función a esto decidir invertir o no, y qué inversión realizar.

⁷¹ Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas. (2017). Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.



El inversionista necesita conocer el contenido de las proyecciones que se han usado para estimar su utilidad pronosticada y necesita entender los supuestos en los que se basan las proyecciones. Las cifras deberán presentarse de una manera clara y lógica y la sección que confirme las cifras del resumen debe ser fácil de localizar.

Proyección de ventas y costos

Para la proyección de ingresos y costos es recomendable usar para el primer año operativo una proyección mensual y para los años siguientes una proyección anual.

El pronóstico de ventas debe prepararse en unidades y en valor. La estimación de ingresos debe efectuarse cuidadosamente, ya que una proyección errónea originará una distorsión en todas las otras proyecciones que podamos realizar.

Calculando el costo total y unitario de producción proyectado

Se estimarán los costos totales y unitarios en términos mensuales y anuales. Para ello deberá efectuar los siguientes procesos:

- **Volumen de Producción:** Se calculará el volumen de producción necesario para el pronóstico de ventas del periodo correspondiente más el número de unidades que se desea mantener en inventario al final de dicho periodo.
- **Requerimiento de Materias Primas:** Es el cálculo del consumo de materias primas para dicho periodo.
- **Requerimiento de Mano de Obra:** Cuántas personas estarán involucradas en la producción de ese periodo.
- **Presupuesto de Costos Indirectos de Fabricación:** (Dirección y supervisión de planta, materiales indirectos, Mano de Obra Indirecta, Energía Eléctrica, Mantenimiento de Planta, Suministros de Mantenimiento, Seguros, Alquileres, depreciación de maquinaria y equipos de planta).
- **Cálculo del costo total de producción:** Para calcular el costo total de producción procedemos a sumar todos los rubros anteriores.
- **Cálculo del costo unitario de producción:** Para calcular el costo unitario de producción procedemos a dividir el costo total de producción entre el número de unidades estimadas en el volumen de ventas.



Calculando los Gastos Administrativos

Se debe considerar lo siguiente:

- Sueldos y salarios del área administrativa: A la hora de realizar considerar además leyes sociales, tributos, contribuciones, seguros del trabajador, entre otros.
- Suministros: En este rubro hay que estimar los suministros (útiles de escritorio, papel, cintas, entre otros) que son necesarios para efectuar las labores administrativas.
- Agua, luz y teléfono: consumidas en el área administrativa.
- Mantenimiento de las oficinas.
- Depreciación: Equipos, muebles y enseres.

Gastos de ventas

- Actividades relacionadas a la promoción y venta del producto.
- Sueldos y salarios del área de ventas: Los gastos relacionados directamente con el personal de ventas.
- Comisiones: % de comisión sobre las ventas.
- Campañas publicitarias.
- Otros gastos: Teléfono, materiales promocionales.

Calculando la depreciación

Consiste en reconocer la pérdida de valor de un activo de la empresa por desgaste y obsolescencia, constituyéndose en un rubro de egresos que no genera un desembolso en efectivo, sino más bien un registro contable de un gasto.

El método generalmente utilizado es la denominada depreciación lineal, el cual consiste en asignar a cada activo una vida útil, dividiendo el valor de adquisición entre el número de periodos (puede ser meses, años u otro según convenga).⁷²

⁷² Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: enfoques, experiencias y perspectivas. (2017). Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe.



La determinación de la vida útil ya se encuentra definida por los usos y normas contables, por lo cual se interpreta una tabla referencial del porcentaje anual del valor de adquisición a depreciar para diversos tipos de bienes

Consiste en reconocer la pérdida de valor de un activo de la empresa por desgaste y obsolescencia, constituyéndose en un rubro de egresos que no genera un desembolso en efectivo, sino más bien un registro contable de un gasto.⁷³

El método generalmente utilizado es la denominada depreciación lineal, el cual consiste en asignar a cada activo una vida útil, dividiendo el valor de adquisición entre el número de periodos (puede ser meses, años u otro según convenga).

La determinación de la vida útil ya se encuentra definida por los usos y normas contables, por lo cual se interpreta una tabla referencial del porcentaje anual del valor de adquisición a depreciar para diversos tipos de bienes.

Sistema de cobro a clientes y pago a proveedores

Es adecuado que el Plan de Negocios especifique el plazo de pago a proveedores y el plazo de cobro a clientes.

Se denomina período medio de cobro al tiempo que, en promedio, se tarda en cobrar a los clientes. Mientras que el período medio de pago es el tiempo que, por término medio, se tarda en pagar a los proveedores.

La atención debe centrarse en la relación entre el período medio de cobro y el período medio de pago, puesto que cualquier diferencia con las previsiones resultará en Proyección de la inversión y su financiamiento

Inversión Inicial

Se refiere a la inversión necesaria para iniciar o expandir un negocio. Tales como: terrenos, locales, maquinaria y equipo.

En el caso de empresas que ya se encuentran operando, deberán asignarle el costo que le corresponde a la parte de las instalaciones destinadas a la nueva inversión.

73



En el caso de las inversiones relacionadas a productos para la exportación se requerirá inversiones específicas en diseño, presentación, embalaje, transporte; y quizás se requiera invertir en establecer oficinas de representación en el exterior para comercializar el producto.

Para una empresa pequeña o mediana podría requerirse:

- a. Oficinas administrativas
- b. Investigación de Mercado, estudios técnicos.
- c. Licencias
- d. Inversiones en el área de producción y de transporte.

Capital de Trabajo

Cuando una empresa está iniciando actividades hay diversos egresos que afrontar durante un lapso determinado hasta que la empresa empiece a generar ingresos suficientes para cubrir los costos proyectados. El capital necesario para cubrir estos egresos se denomina Capital de Trabajo.

Para valorizar el capital de trabajo requerido, es necesario tener en cuenta que, al inicio de actividades de la empresa, hay tres actividades que generan egresos: la producción, la administración y las ventas una situación de déficit.

Proyección de los ingresos

El proyecto en su fase operativa puede tener diversas fuentes de ingreso, dependiendo de la naturaleza de este y del volumen de actividades que realiza.

Los ingresos pueden provenir de:

- Ingresos por la venta del bien o servicio (volumen proyectado por precio proyectado) que constituye la actividad principal del negocio.
- Venta de subproductos y/o desechos (producto de la comercialización de los subproductos o desechos comercializables).
- Ingresos Financieros (se generan por la colocación de los fondos excedentes o fondos disponibles, en forma temporal, en el sistema financiero, obteniendo una ganancia por los intereses que perciben dichos recursos.)



Evaluación financiera básica

La evaluación financiera determinará si el Plan de Negocios es rentable financieramente.

Una evaluación financiera básica comprende:

- El estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- El balance general proyectado.
- El flujo de caja proyectado.
- Los indicadores financieros y contables.
- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interna de Retorno (TIR)
- Relación Beneficio-Costo (RBC)
- Periodo de Recuperación del Capital (PRC)

Estado de Ganancias y Pérdidas Proyectado

El Estado de Ganancias y Pérdidas es un estado financiero que sirve para determinar los resultados netos (utilidades o pérdidas) de la empresa en determinado período. Es distinto al balance general, pues muestra lo ocurrido durante un período determinado, y el balance general muestra la situación de la empresa a una fecha determinada.

Utilidad del Estado de Ganancias y Pérdidas (EG y P):

- Obtener una primera idea sobre el beneficio que es posible obtener de las operaciones de la nueva empresa. Se habla de primera idea de beneficio y no de rentabilidad, pues para conocer esta última hay que considerar la cantidad de capital invertido.
- Saber cuál va a ser la estructura de costos de la nueva empresa. Conocer cuáles son los capítulos clave de tal estructura es esencial, para concentrar en ellos los esfuerzos para reducirlos al máximo.
- Analizar el crecimiento o decrecimiento relativos de las ventas y de los gastos de la nueva empresa. Por ejemplo, sabes qué gastos crecen más rápido.



Balance General Proyectado.

La contabilidad muestra la realidad que vive la empresa en un momento determinado a través del Balance General.

El Balance General es un resumen de lo que tiene (activos) y de lo que debe (pasivos) una empresa, presentando todos los recursos de que dispone, y las obligaciones que ha contraído, expresadas en valor de dinero. Todo esto permite ver cuál es su situación real en un momento determinado.

El Balance General Proyectado es un documento contable que mostrará al inversionista lo que va a tener el negocio al cabo de un año, lo que le deberán y quién se lo deberá, lo que deberá y a quién se lo deberá, y en ambos casos, cuánto y por qué se deberá.

Por lo tanto, el Balance General Proyectado permite ver cuál va a ser el patrimonio de la empresa y cómo está estructurado. Esta estructuración indicará con qué tipo de recursos financieros contará el negocio y cuánto dinero supone cada uno de ellos. Asimismo, indicará en qué va a utilizar la empresa tales recursos.

De esta manera, el Balance General Proyectado es una herramienta para ver si existe coherencia o equilibrio entre el tipo de recursos que pensamos tener y el tipo **El Flujo de Caja**

Es importante llevar un cuadro de Flujo de Caja que permita saber con anticipación, qué meses van a tener utilidades mayores o menores. De ese modo, es posible planificar las actividades para los meses de utilidades y para enfrentar los meses de ingresos bajos.

El cuadro de flujo de caja es una estimación de los ingresos y egresos de dinero que tendrá la empresa durante un tiempo determinado. Una semana, un mes o un año, según los requerimientos de información. de utilización que pensamos dar a los mismos.



Indicadores Financieros de Rentabilidad

El análisis de inversión busca determinar la rentabilidad de una inversión o comparar la rentabilidad de dos o más alternativas de inversión.

Para medir el desempeño de una inversión, o contestar la pregunta sobre si ésta paga los costos de oportunidad de los recursos adicionales empleados, se utiliza varios indicadores:

- a) Valor Actual Neto (VAN)
- b) Tasa Interna de Retorno (TIR)
- c) Relación Beneficio Costo (RBC)
- d) Periodo de Recuperación del Capital (PRC)

- **Valor futuro de una suma actual:** El valor futuro del dinero se refiere al valor de una inversión en fecha específica en el futuro. Este concepto supone que el dinero gana algunos intereses, que se recibirán al final de cada período en el tiempo, para así ganar interés sobre el interés obtenido. En otras palabras, el valor futuro incluye la inversión original, la ganancia de interés, y los intereses acumulados.

- **Valor futuro de un flujo de inversión (anualidades):** El concepto de valor futuro o interés compuesto también puede aplicarse a una inversión que ocurre periódicamente, o sea un flujo de inversión en el tiempo

- **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN es un método que permite evaluar la rentabilidad de un plan de negocios, es la suma de los valores actualizados para cada año del flujo de los ingresos menos los costos y se expresa en moneda actúa.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es aquella tasa de actualización que hace que el valor presente de los ingresos sea igual al valor presente de los desembolsos, es decir, que hace que el VAN sea igual a cero.



La TIR se emplea para elegir aquellas alternativas de inversión que no sean mutuamente excluyentes y que en conjunto proporcionen la mayor rentabilidad al usar totalmente los recursos disponibles.

Periodo de Recuperación del Capital (PRC)

El inversionista muchas veces considera relevante evaluar cuanto tiempo se va a demorar en recuperar el capital invertido, especialmente en el caso de inversiones de alto riesgo. A mayor tiempo de recuperación será también mayor el tiempo que su capital estará expuesto al riesgo.

Una limitación de este indicador radica en el hecho que sólo analiza el flujo de caja hasta el periodo en que recupera el capital invertido, lo cual podría conducir a decisiones erróneas si se evaluara la idea de negocio utilizando sólo esta herramienta.

Punto de Equilibrio (Análisis Costo–Volumen–Utilidad (CVU))

El punto de equilibrio es aquél en el que los ingresos son iguales a los costos, esto es, en el que se obtiene un beneficio igual a cero; la empresa no obtiene beneficios ni pérdidas.

Se incluye en el Plan de Negocios porque permite determinar el volumen de ventas (expresadas bien sea en dinero o en ventas unitarias) a partir del cual la empresa obtendrá beneficios.

Una vez que conozca su punto de equilibrio, tendrá una meta objetiva que podrá planear alcanzar por medio de pasos cuidadosamente razonados. Es esencial recordar que el aumento en las ventas no necesariamente significa un incremento en las utilidades.

Para efectuar un análisis CVU requerimos clasificar los costos y gastos calculados en los módulos precedentes, separando los costos y gastos “fijos” de los costos y gastos “variables”, para ello debemos entender ambos conceptos.

7.8 Tecnologías De la Información aplicadas al proyecto.

La actividad empresarial ha estado históricamente ligada al desarrollo tecnológico. No en vano, las necesidades de los negocios han motivado la aparición de numerosas



innovaciones tecnológicas. En nuestros días, esta tendencia se ha intensificado de manera considerable y la importancia de la tecnología en las empresas es cada vez más notoria.⁷⁴

El papel de la tecnología en las empresas es fundamental en los resultados comerciales.

Captar el mejor talento: Conseguir que los mejores candidatos del mercado se interesen en trabajar en nuestra empresa no es una tarea sencilla y no nos referimos solamente a que estos tengan unas altas pretensiones económicas. Muchas veces, lo que falla es el propio proceso de reclutamiento y selección.

La implementación de un software de reclutamiento no solo permite entrar en contacto con los profesionales más idóneos para cada oferta, sino que aporta claridad y transparencia durante todo el proceso. Los reclutadores cumplen su trabajo con mayor facilidad mientras que los aspirantes valoran más positivamente su experiencia.

Mantener en orden los archivos de la empresa: Las empresas generan un ingente volumen de documentación que, en muchos casos, conviene conservar durante un largo periodo de tiempo. Hablamos de ficheros de todo tipo, incluyendo información sensible que requiere de un tratamiento seguro y confidencial.

Cumplir objetivos sin asfixiar al personal: La importancia de los recursos tecnológicos en una empresa también puede observarse en las estrategias de dirección y/o liderazgo que adoptan los managers. El seguimiento del trabajo de los empleados, por ejemplo, puede canalizarse cómodamente a través de portales específicos.

Disponer de una estructura interna más clara y eficiente: Ya hemos comentado en varias ocasiones que la mejora de la eficiencia es una de las principales ventajas de la tecnología en las empresas. Para una gestión más eficiente, conviene dimensionar correctamente la estructura organizacional de la empresa.

⁷⁴ Eloy, S. (2005). *Estrategia para la implantación de nuevas tecnologías en PYMEs*. España: IdeasPropias Editorial.



Tomar mejores decisiones: La toma de decisiones es el último paso en cualquier línea de negocio o área de la empresa. Ya se trate de cerrar una contratación o de asignar más recursos a un proyecto, la disponibilidad de datos y métricas objetivas ayuda tomar una mejor decisión.

La importancia de la tecnología en las empresas puede verse justo en este momento decisivo, cuando, gracias a las diferentes herramientas digitales, los directivos y/o mángers cuentan con toda la información necesaria para valorar la situación. Además, estos recursos tecnológicos facilitan la elaboración de informes tanto para la dirección como para los empleados.

ERP y CRM

ERP

Un ERP (Enterprise Resource Planning) es un software que sirve para gestionar los procesos comerciales de una empresa, por ejemplo: la contabilidad y la administración de la cadena de suministros. Su objetivo es unificar los procesos de negocio y habilitar un mejor uso de datos para una tomar las decisiones de manera óptima. Un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales, o ERP por sus siglas en inglés, es un software que sirve como apoyo para organizar toda la información clave de todos los departamentos que forman parte de una empresa. Sus funciones específicas atienden a la perfección áreas como contabilidad, recursos humanos, finanzas, producción, inventarios, ventas, entre otras. Su principal utilidad es facilitar la comunicación entre las áreas y equipos para una mejor toma de decisiones.

Un gran atributo del ERP es que cuenta con diversos módulos que puedes ir incorporando poco a poco a tu negocio conforme va creciendo. Por ejemplo, si tu empresa tiene pocos años, tal vez en este momento solo necesites apoyo con la gestión en el área de ventas y finanzas, pero si va aumentando en personal y departamentos, podrías integrar un módulo de recursos humanos para mantener una mejor organización y aumentar el rendimiento de tu talento humano.



CRM: Un CRM (Customer Relationship Management) es un software que ayuda a gestionar la relación con los leads, prospectos y clientes actuales. Su principal función es mejorar las relaciones comerciales que una empresa tiene con sus clientes. Esta estrategia se utiliza para gestionar las interacciones con los consumidores y leads; construye lazos entre cliente y empresa para aumentar las ventas, mejorar el servicio y la experiencia, e incrementar la rentabilidad.

Un CRM como estrategia es la forma en que se gestiona la relación con los clientes; como proceso, fomenta y administra esa relación; y como tecnología, se utiliza para registrar, informar y analizar las interacciones que los usuarios tienen con la empresa.

A continuación, te compartimos las mejores herramientas de ERP y CRM. ⁷⁵

SAP: SAP es una marca líder en el mercado de los sistemas de gestión de empresarial. Una de sus principales ventajas es que es escalable, por lo que irá creciendo a la par que tu empresa; además, es posible ir integrando módulos conforme los vas necesitando. Su gran oferta es la automatización de los procesos de todas las áreas de un negocio para fortalecer una toma de decisiones eficaz en tiempo real.

Aqua eSolutions: Este ERP aprovecha al máximo los recursos empresariales: controla, automatiza y simplifica los procesos de las empresas a través de bots empresariales y aplicaciones. Cuenta con amplia funcionalidad, soluciones sectoriales, plataformas ecommerce B2B y B2C, así como movilidad empresarial para monitorear la productividad de la empresa desde cualquier lugar.

Sage: Es el ERP ideal para saber qué es lo que ocurre en la empresa. El software permite la integración de funciones de administración y operativas, finanzas, recursos humanos, aprovisionamiento, fabricación, almacenamiento, ventas, marketing y atención al cliente. Su oferta es acelerar el rendimiento del negocio, compartir a través

⁷⁵ Torres, D. (13 de 04 de 2020). *HubSpot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/diferencia-erp-crm#:~:text=Aumenta%20la%20retención%20de%20clientes,los%20clientes%20en%20tiempo%20real>.



de la nube información en tiempo real con los miembros de tu equipo y una gestión empresarial rápida, sencilla y flexible.⁷⁶

Oracle: Este ERP ha sido nombrado líder de la nube de ERP 2018. Entre sus soluciones ofrece espacio en la nube por tamaño de empresa, según sus necesidades y por implementación; entre los productos puedes encontrar aspectos financieros, modernización de infraestructura de adquisición, optimización de carteras de proyectos, automatización de controles internos y panorama empresarial actual.

Datasa: Es el ERP idóneo para las pequeñas y medianas empresas. Entre las soluciones que ofrece se encuentran contabilidad, tesorería, inmovilizado, gestión comercial, producción y gestión de almacén. Sus módulos sectoriales integran gestión contable, punto de venta, facturación para restaurantes, gestión de talleres mecánicos y factura electrónica. Si lo que buscas es rentabilidad, seguridad y funcionalidad este software es perfecto.

HubSpot: Para HubSpot es muy importante que los clientes solo paguen por lo que necesitan; por ello, te ofrecen un CRM de ventas con el que podrás gestionar tu pipeline y acelerar el proceso de ventas de tu equipo. Si el departamento comercial de tu compañía necesita una herramienta que le permita automatizar tareas para concentrarse en cerrar tratos y tener una mejor visualización de las interacciones y transacciones, HubSpot CRM es la opción.

Freshsales: Este CRM te ofrece seguimiento de correo electrónico, campañas, personalización, medición de utilidad y priorización de venta en una sola plataforma. Otra de sus ventajas es que gracias a sus aplicaciones móviles disponibles para iOS y Android puedes ejecutar tus estrategias de ventas donde te encuentres.

Pipedrive: Este CRM te ayuda a optimizar la eficiencia en las ventas y está diseñado para ayudar a los equipos de ventas pequeños. Con este software tendrás una excelente organización en la gestión de embudos e integración de correo electrónico. Podrás estar al tanto de todas las actividades con recordatorios, notificaciones en

⁷⁶ Torres, D. (13 de 04 de 2020). HubSpot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/diferencia-erp-crm#:~:text=Aumenta%20la%20retención%20de%20clientes,los%20clientes%20en%20tiempo%20real>.



dispositivos móviles y alertas. Además, te ofrece control en informes de ventas, pronósticos de ventas y aplicaciones móviles.

Aspel: Aspel es una compañía con más de 40 años de experiencia, líder en el mercado de Software administrativo, brindando servicio a más de 1 millón de empresas en México y Latinoamérica. ⁷⁷

Como resultado de su innovación en Soluciones tecnológicas, automatiza los procesos contables, administrativos, de facturación, punto de venta y nómina de las micro, pequeñas y medianas empresas, favoreciendo la correcta toma de decisiones para su crecimiento e impulsando su transformación digital. Sus Sistemas facilitan el cumplimiento de las obligaciones fiscales electrónicas incluyendo facturación, contabilidad y nómina.

Aspel SAE: Dentro del ciclo de compra y venta de cualquier empresa, sin importar su giro o tamaño, existen diversas etapas y operaciones. Para un negocio es necesario llevar un control de cada movimiento, desde el inventario y el seguimiento a clientes, hasta la facturación y los reportes.

Qué mejor que digitalizar estos procesos a través del Sistema SAE, una herramienta que automatiza cada operación y potencia las ventas de manera sencilla, rápida y clara, cumpliendo con todas las disposiciones fiscales vigentes.

Es el Sistema Administrativo Empresarial que apoya a todos aquellos empresarios y Pymes que requieren optimizar la gestión de su negocio.

La transformación digital en el mundo empresarial ha dado un giro de 180°, por lo que varios empresarios comprobaron los beneficios de adoptar herramientas tecnológicas, como un Software administrativo para Pymes.

Aspel SAE, con un precio desde \$599 al mes, cuenta con diferentes funciones que han facilitado la vida de los emprendedores, comerciantes y dueños de pequeños negocios

⁷⁷ <https://www.esneca.com/blog/proceso-creativo-que-es/ASPEL>. (10 de 11 de 2022). *Siigo Aspel*. Obtenido de <https://www.aspel.com.mx/noi?pag=beneficios>



que cada día deben realizar pagos, timbrar facturas, recibir pedidos, controlar inventarios, etc.

Aspel COI

Antes, un Contador no podía vivir sin su calculadora y su libreta; ahora, su brazo derecho es un Programa de contabilidad en línea

Los Sistemas de contabilidad electrónica son herramientas que ayudan a mantener saludables las finanzas de una empresa y facilitan el trabajo al automatizar el registro contable. Y la mejor opción es Aspel COI.

Porque es el Sistema de Contabilidad Integral que procesa, integra y mantiene actualizada la información contable y fiscal de tu negocio de forma segura y confiable; cumple fácilmente con todas las disposiciones fiscales y te proporciona diversos reportes, documentos y gráficas para una mejor toma de decisiones.

Aspel COI es uno de los mejores Programas de contabilidad en línea de México, ya que desde un solo lugar puedes realizar diferentes operaciones importantes para la salud financiera de tu negocio.

Aspel NOI

El Sistema de Nómina Integral hace más fácil el proceso de nómina al calcular automáticamente las percepciones y deducciones de tus colaboradores.

Gracias a su sencilla e intuitiva plataforma, te guía para generar tus primeras bases de datos y tipos de nómina: sin complicaciones

La ventaja de usar NOI en equipo con Soluciones como COI, BANCO y NOI Asistente, es tener en un mismo ambiente el universo de los trabajadores en tiempo real y poder procesar los datos requeridos al momento.



8. IMPACTO DE UN PLAN DE NEGOCIOS EN LA LIC. EN ADMINISTRACION (CASO PRÁCTICO).



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Después de revisar y estudiar varios casos prácticos se eligió el que tenía mayor índice de éxito en los negocios locales de emprendimiento, así como la facilidad de acceder a los permisos y proveedores para el abastecimiento de productos y variedad de los mismos.

Tomado en cuenta el artículo de (smart busines technologies, 2022)⁷⁸ se menciona que el modelo de tiendas de conveniencia se basa en dos premisas: que el cliente medio renuncia a comprar semanalmente y que, por lo general, cocina para uno.

Es decir, el cliente de la tienda de conveniencia es aquella familia unipersonal que vive al día, compra listo para consumir en el día.

Por lo tanto, no visita el mercado una vez por semana o compra packs familiares, ya que van a caducar antes de que pueda consumirlos.

Estas unidades económicas han ganado terreno por la diversidad de productos y servicios que ofrecen; esta situación beneficia la posibilidad de elección por un universo más amplio

Derivado de lo anterior se propone el siguiente caso práctico elaborado por C.E.E.I GALICIA, S.A (BIC GALICIA) en el año de 2010 con el nombre de **Tienda de conveniencia**

⁷⁸ smart busines technologies. (12 de 05 de 2022). SBT. Obtenido de <https://www.sb-tec.com/tiendas-de-conveniencia/>



Tienda de conveniencia

RESUMEN DEL PLAN DE NEGOCIO

AUTORES	C.E.E.T.GALICIA, S.A.I.BIC GALICIA
COORDINACIÓN	C.E.E.T.GALICIA, S.A
EDITA	C.E.E.T.GALICIA, S.A
DISEÑO Y MAQUETACIÓN	gilesudio.com Producciones kharrum S.L.
ICI DE LA EDICIÓN	C.E.E.T.GALICIA, S.A.I.BIC GALICIA

Santiago de Compostela, CEEI GALICIA, S.A. 2010

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluida la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



0. Introducción

ÍNDICE

0	INTRODUCCIÓN	4
1	RESUMEN EJECUTIVO	7
2	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	11
3	PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	12
4	EL MERCADO Y LA COMPETENCIA	15
4.1	Perfil de cliente y estimación de ventas	15
4.2	La competencia	17
5	DAÑO DEL PROYECTO	18
6	LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO	19
7	LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA	20
8	RECURSOS HUMANOS	21
9	RESUMEN DEL PLAN ECONÓMICO	22
9.1	Inversiones	22
9.2	Financiación	23
9.3	Ingresos	24
9.4	Costos	24
9.5	Cuenta de resultados previsionales	26
9.6	Previsiones de tesorería	28
9.7	Ratios del proyecto	29
10	INNOVACIÓN	30
11	PLANIFICACIÓN TEMPORAL DE LA PUESTA EN MARCHA	31

BIC GALICIA presenta una colección de **Modelos de Plan de Negocio** destinada especialmente a emprendedores y técnicos de apoyo a la creación de empresas. Estos documentos son el resultado de la utilización de muchos de los recursos que BIC GALICIA ha desarrollado para apoyar la creación y consolidación de empresas, aplicados de forma práctica sobre una idea empresarial concreta.

La redacción de estos Modelos de Plan de Negocio se configuró a partir de la recreación de un/os promotor/es y su idea empresarial, con un perfil ficticio, pero inspirado en las características medias del sector en el que están enmarcados.

Cada modelo desarrolla un proyecto empresarial de forma íntegra, mostrando un análisis de la viabilidad técnica, comercial, financiera y económica de la futura empresa, con el objetivo final de presentar un documento completo, que sin sustituir el trabajo específico del emprendedor o de los técnicos, le facilite información de interés y le sirva como ejemplo y referencia para el desarrollo de su propio plan de negocio.

A lo largo del texto el lector encontrará notas ajenas al discurso del mismo, estas notas, claramente diferenciadas, mencionan los recursos y herramientas de BIC GALICIA empleados en la elaboración de un apartado genérico o de un epígrafe concreto del proyecto. Su consulta facilitará la adaptación de los Modelos de Plan de Negocio a la situación particular de cada emprendedor y/o ampliar información sobre conceptos fundamentales en la creación, puesta en marcha y consolidación de una empresa.

Relación de Herramientas y Recursos empleados para realizar los Modelos de Plan de Negocio

En la elaboración de esta colección se trabajó con varias de las herramientas y recursos que BIC GALICIA pone a disposición de emprendedores, técnicos y empresarios, para la elaboración del Plan de Negocio. Indicamos la relación de estos recursos, su descripción y la forma de aplicarlos sobre el proyecto empresarial, con el fin de facilitar que cualquier emprendedor pueda adaptar los Planes de Negocio a sus propias circunstancias.

Todas las herramientas y recursos están a disposición de los usuarios en el Portal Web de BIC GALICIA, en la dirección: www.bicgalicia.es

- **Guías de actividad empresarial.**- Las guías de son una colección de trabajos de análisis cualitativo y estadístico sobre diferentes sectores y actividades económicas en Galicia.

En el presente Modelo de Plan de Negocio se empleó la siguiente Guía de actividad empresarial.

RESUMEN DEL PLAN DE NEGOCIO
TÍTULO DE CONVENIENCIA





Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cautitlán



- Guía nº 13.- Comercio minorista de alimentación
 - Guía nº 96.- Tendencia de conveniencia
 - Guía nº 95.- Comercio de proximidad
- Cómo aplicarlas.- El usuario deberá buscar en el directorio de guías aquellas que estén relacionadas directa o indirectamente con su actividad. Una vez localizadas podrá consultarlas y seleccionar la información que sea de su interés, como el volumen de mercado en el sector, la competencia, la normativa que regula el sector...para incorporarla a su plan de negocio. También podrá consultar las fuentes de información que se detallan en las Guías para profundizar en el estudio y desarrollo de su propio proyecto.
- **Guía para la elaboración de un plan de negocio.-** Documento con un contenido específico sobre los elementos fundamentales que debe recoger el plan de empresa. Su índice, con ligeras modificaciones, es la referencia seguida en este plan.
- Cómo aplicarla.- La lectura completa de esta guía antes o durante la realización del plan de empresa aportará al usuario un conocimiento práctico sobre cómo se estructura y cómo se elabora un plan de negocio.
- **Manuales para emprendedores.-** Conjunto de publicaciones orientadas especialmente a los emprendedores, está formada por:
 - **Recursos y herramientas para emprender.-** Expone de forma detallada los recursos y programas de apoyo a la creación y consolidación de empresas que ofrece Bic Galicia, además de presentar los principales organismos públicos que trabajan en el campo del desarrollo socioeconómico y las fuentes de información oficial.
 - **Trámites generales para la creación de la empresa.-** Aborda los contenidos y aspectos relacionados con la puesta en marcha de la empresa, es decir, la elección de la forma jurídica y los trámites legales, administrativos y mercantiles que es necesario conocer a la hora de pensar en crear una empresa.
 - **Cómo presentar un proyecto en público.-** Una presentación empresarial puede tener como finalidad persuadir a la audiencia para que financie un proyecto, compre un producto o servicio, participe en el proyecto...etc. Explicamos los elementos que forman parte de una buena presentación: Medios, fases y técnicas básicas.
 - **Memofichas.-** Compendio de información sobre aspectos legales, laborales, financieros, fiscales...etc relacionados con la creación, puesta en marcha, gestión y consolidación de una empresa.
- Cómo aplicarlas.- Las Memofichas facilitan tanto que el usuario encuentre de forma rápida respuestas a dudas específicas como que se acerque de forma general a un tema vinculado a los procesos de creación, gestión y consolidación de la empresa. La lectura de los numerosos ejemplos y el uso de la navegación a través de las fichas relacionadas mediante enlaces, optimiza los resultados de esta herramienta.

ESPANJO DO PLAN DE NEGOCIO
TEMA DE CONVENIENCIA



- **Bic Proyecta y Simula.-** Herramienta informática para realizar el plan económico y financiero del proyecto empresarial para sus primeros cinco años de actividad.
 - Cómo aplicarlo.- Tras ejecutar el programa lo más recomendable es trabajar con la opción del asistente activada hasta familiarizarse con la aplicación. Siguiendo las indicaciones e introduciendo los datos económicos del proyecto (inversión, financiación, ingresos, costes variables y costes fijos) se obtendrá el informe económico y financiero del mismo. El programa permite elaborar y guardar un gran número de proyectos.
- **Manuales Prácticos de gestión.-** Documentos que ofrecen información sobre aspectos fundamentales en la gestión y consolidación de la empresa desde un enfoque lo más práctico posible.
 - Cómo aplicarlos.- El usuario deberá seleccionar y consultar los Manuales que le interesen en función de la temática de cada uno y de las características de su proyecto. Recomendamos especialmente, por su interés, la consulta de los ejemplos prácticos que contienen algunos de los Manuales.
- **Guía básica del autónomo y cuadernos del autónomo.-** Están formados por una serie de documentos que explican elementos básicos para el desarrollo de actividades empresariales y profesionales bajo el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.
 - Cómo aplicarlos.- En la Web autonomosgalicia.org podrá encontrar la Guía Básica y la relación de cuadernos, cuya temática se centra en áreas concretas de la gestión del negocio. Cuentan además con cuadernos específicos para los sectores de hostelería, comercio minorista, construcción y profesionales liberales.
- **Procedimientos de Calidad para la mejora de la Gestión de las MicroPymes.-** Documentos en los que se recogen una serie de procedimientos de gestión interna de las pymes, tanto de tipo general como sectorial.
 - Cómo aplicarlos.- El usuario podrá consultar en los procedimientos de tipo general o sectorial aquellos que se ajusten a su proyecto. Una vez seleccionados su lectura será de utilidad no solo para la elaboración del plan de negocio, sino como referente para su aplicación práctica en la futura gestión de la empresa.

Formación para emprendedores y empresarios

BIC GALICIA a través de su Portal en Internet: <http://www.bicgalicia.es> oferta una amplia relación de cursos y seminarios presenciales y on-line, orientados a emprendedores, empresarios y técnicos de promoción económica, en los que se imparten conocimientos necesarios para el análisis de la idea de negocio, su puesta en marcha y la gestión y consolidación de la empresa.

ESPANJO DO PLAN DE NEGOCIO
TEMA DE CONVENIENCIA



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



1. Resumen ejecutivo

La **ciudad de Oureense** se ha visto inmersa en el boom inmobiliario que viene afectando en los últimos años a la mayoría de las ciudades españolas. Esta situación ha traído consigo la creación de nuevos barrios que hay que dotar de todo tipo de servicios. Es el caso del barrio de Novo Val, todavía en proceso de entrega de viviendas, y en el que habitarán, cuando éste concluya, unas 5.000 personas (actualmente, según datos municipales, hay ya en esta zona 3.232 nuevos censados). El precio de la vivienda es relativamente elevado para la zona, por lo que se espera el asentamiento de familias de renta media-alta.

Ésta es la oportunidad de negocio que observó Fernando Conde y que determinó, finalmente, que se decidiese por convertirse en empresario con la creación de una **tienda de alimentación, droguería y perfumería**. Dado el perfil de los vecinos, se incluirá una selección de **productos gourmet**, con el objeto de diferenciar con ello su oferta y servir de gancho para el establecimiento, que denominará **La Tienda**.

En las últimas décadas el comercio minorista ha venido sufriendo un proceso de profunda transformación, provocado por diferentes dinámicas sociales y empresariales. Destacan, entre las primeras, la incorporación de la mujer al mundo laboral que trae consigo, entre otras cuestiones, el cambio de hábitos de compra de las familias, al poder destinar menos tiempo a esta tarea.

Paralelamente a este proceso social, en el mundo empresarial se ha producido también un importante cambio de escenario: de la existencia de multitud de pequeñas tiendas repartidas por la ciudad y regentadas por empresarios autónomos, hemos pasado a la proliferación de grandes superficies de compra y a las cadenas de distribución, con las que es muy difícil competir tanto en precios como, muchas veces, en comodidad (parking gratuito, servicio a domicilio, amplios horarios ...).

En este contexto muchas pequeñas tiendas de barrio se han visto obligadas al cierre, pero perviven aquellas que han sabido adaptarse a este nuevo entorno, haciendo más atractiva su oferta y, sobre todo, adaptando sus horarios a la nueva situación social: ofreciendo al mercado su gran baza: la **comodidad** que supone la cercanía.

Será el primer establecimiento de estas características que se instale en el barrio, por lo que el emprendedor tratará de aprovechar esta ventaja para llegar al mayor número de clientes y fidelizarlos. Así, el objetivo del emprendedor será el de consolidarse en este mercado y obtener una rentabilidad razonable que le permita en primera instancia mantener su autoempleo. Consistente de encontrarse ante un negocio con limitadas posibilidades de crecimiento, un escenario favorable le permitirá ampliar su oferta con líneas afines al negocio principal: comidas para llevar, panadería-pastelería, quiosco ... etc.

El promotor, Fernando Conde, perteneciente a una familia de comerciantes de Oureense – su familia regentó durante muchos años una conocida pastelería de la ciudad – se plantea emprender este negocio en solitario, bajo la forma de empresario autónomo

Cuenta con más de 10 años de experiencia como encargado de un supermercado perteneciente a una cadena de ámbito nacional. Conoce, por tanto, el funcionamiento del sector (márgenes, rotaciones ...) y dispone de numerosos contactos con proveedores.

Pretende, con la puesta en marcha de este negocio, convertirse en empresario, inquietud con la que desde hace años viene observando la dinámica de la ciudad en la que siempre ha vivido, en espera de la oportunidad con la que ahora se encuentra. Constituirá ésta su única actividad profesional y empresarial.

Los **factores de éxito en el sector**, que considera permitirán crecer y consolidar su proyecto son:

- Proximidad: La cercanía y comodidad para el cliente es la razón de ser de este tipo de negocios
- Calidad de los productos. Ofrecer productos medios con una calidad igual o superior a los supermercados de las grandes superficies
- Precios competitivos
- Atención al cliente. Explorar la cercanía y el contacto directo con el comprador.
- Variedad de productos y marcas que permitan escoger al consumidor
- Amplitud de horario para facilitar las compras fuera del horario laboral de los compradores





Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Datos básicos del Proyecto

El siguiente cuadro presenta de forma resumida las principales características del proyecto.

Cuadro.- Características de la empresa

SECTOR	COMERCIO
Actividad	Comercio al por menor de alimentación y droguería
Clasificación Nacional de Actividades Económicas	52114 Autoservicios
Forma Jurídica	Empresario autónomo
Localización	Ourense. Barrio nuevo de la ciudad
Instalaciones	Local de 150 m ²
Personal y estructura organizativa	El titular y un dependiente
Cartera de Servicios	Productos básicos de alimentación: frutas, pan, leche, conservas, embutidos,... Incluye una selección de productos de calidad: vinos, embutidos, chocolates... Productos básicos de droguería y perfumería, así como productos de higiene personal y del hogar.
Clientes	Personas físicas residentes en el entorno más próximo
Herramientas de Promoción	Merchandising, escaparate, buzzoneo, campañas promocionales específicas (Navidad, Carnavales, ...)



9

Los datos de inversión y los resultados económicos básicos se detallan en la siguiente tabla.

Cuadro.- Resumen de los datos económicos y financieros

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión total	66 888,00	2 100,00	6 600,00	5 000,00	600,00
Fondo de maniobra inicial	38 712,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos propios	50 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos ajenos	55 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Previsión de ventas	200 000,00	250 000,00	287 500,00	316 250,00	347 875,00
Resultados estimados después de impuestos	20 684,34	36 877,52	51 463,33	62 043,43	74 289,85
Tesorería acumulada	77 737,41	114 798,01	160 657,43	217 040,08	289 788,28



10



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



2. Actividad de la empresa



La **Tienda** ofertará productos de primera necesidad, habituales en la cesta de la compra de una familia media española. Habrá tres grandes familias de productos:

- **Alimentación:** arroces, pastas, verduras y hortalizas, frutas, conservas, lácteos, pan, harinas, legumbres, bebidas variadas, aceites y aliños, precocinados y congelados, etc.
- **Droguería:** ambientadores; productos de conservación y cuidado de calzado, insecticidas, detergentes, lavavajillas, baño y celulosa (papel higiénico, pañales, pañuelos... etc).
- **Perfumería e higiene personal:** Colonias, perfumes, productos de afeitado, de cuidado de piel, cabello... etc.

Aunque podría considerarse integrado dentro de la familia de productos de alimentación, se ha querido destacar la oferta de una selección de **productos gourmet**.

Es una **tendencia** que se ha venido observando en diversas ciudades gallegas: la reconversión de las pequeñas tiendas ultramarinos hacia este tipo de oferta diferenciada por su calidad; así, mientras algunos establecimientos han optado por incluir en su cartera una selección de vinos, quesos o embutidos, otras se han decidido por productos ecológicos, de precio justo o exóticos (destinados al cliente inmigrante).

En este caso, inicialmente se incluirá una oferta variada de productos listos para el consumo, como pueden ser: embutidos y quesos selectos, conservas, pastas, setas y vinos. La demanda determinará si esta selección es la adecuada y se irá adaptando en función de lo que los clientes determinen.

Los **precios** de todos los productos se obtendrán tras aplicar los márgenes habituales en el sector para establecimientos similares. En consecuencia, los márgenes medios que hemos establecido en el presente análisis, son los siguientes:

- En **alimentos** isonali: 50 % de margen.

Comparar en una Central de Compras además trae asociado una reducción de costes (incluyendo el precio) entre un 15 % y un 30 %. Por esta razón en la parte financiera se ha optado por sumar a este margen medio un 15 %, salvo en el sector de la alimentación ya que posiblemente suframos mermas de productos perecederos que hagan que nuestros márgenes caigan y, considerando también, que muchos de estos productos los compraremos a proveedores cercanos.



11

3. Proceso de prestación del servicio



El proceso de prestación del servicio será, en su conjunto, muy sencillo, ya que no se llevará a cabo la transformación de ningún producto en el establecimiento. La parte más compleja será, por tanto, la gestión del stock.

El local combinará las ventajas del autoseruicio con las del comercio tradicional, permitiendo a los clientes curiosear por el establecimiento y seleccionar personalmente los productos, pero prestando especial atención a cualquier demanda de información o escogiendo por los clientes los productos en caso de que prefieran esta opción de compra.

En la prestación del servicio el aspecto más importante es el trato y la atención al cliente. La **Tienda** seguirá un proceso sistemático para atender a los clientes que accedan a la tienda, que buscará como resultado la satisfacción plena de sus necesidades y que se basará en las siguientes pautas:

- **Acogida del Cliente**

Saludar, recibir y despedir al cliente debe ser observado como un proceso conjunto. Es decir, tan importante es la recepción inicial como la despedida final.

- **Cortesía**

El responsable de tienda ha de definir las pautas de comportamiento para dirigirse al cliente a su llegada, para confirmar su compra, para agradecer su compra, para su despedida y para atender las quejas, reclamaciones o devoluciones.

- **Credibilidad**

La publicidad y las campañas promocionales no deben de inducir a error o engaño respecto a los productos o servicios ofertados ni respecto al propio establecimiento.

- **Capacidad de respuesta**

Los empleados deben dar muestra de su capacidad para atender y de su agilidad para gestionar.

- **Comprensión al cliente**

El dependiente debe mantener una disposición de ayudar, colaborando sin presionar, pero mostrando la misma disponibilidad y accesibilidad, tanto para vender, como para atender una reclamación.

- **Comunicación**

Se tendrá a disposición del público, en un lugar claramente visible del establecimiento, información sobre los periodos y condiciones especiales de venta (rebajas, saldos, promociones...)



12

RESUMEN DEL PLAN DE NEGOCIO
TIENDA DE CONVIVENCIA



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



La estimación de stock inicial, que recogerá la provisión de mercancías para el primer mes más un stock de seguridad, sería el siguiente:

Cuadro.- Stock inicial

CONCEPTO	IMPORTE (sin IVA)
Línea de venta 1 (Alimentación)	1,770,18
Línea de venta 2 (Droguería)	2,352,24
Línea de venta 3 (Perfumería)	6,018,00
Línea de venta 4 (Higiene)	2,080,80
Material de oficina	214,00
TOTAL	12,406,88

• Seguridad y fiabilidad

El responsable de tienda ha de garantizar que el establecimiento cumple con los requisitos legales aplicables para prevenir riesgos y accidentes durante la prestación del servicio y para proteger los datos de carácter personal recogidos de los clientes. En el cobro de los productos con tarjeta el personal del establecimiento comprobará siempre la identidad del cliente.

• Accesibilidad

Entendemos por accesibilidad la facilidad para obtener el servicio y aquí intervienen varias acciones como horarios amplios, acceso fácil y despejado al interior de la tienda, desplazamientos sencillos por su interior y accesibilidad en la resolución de quejas.

En caso de que, finalmente, el producto sea adquirido por el cliente se le informará de los plazos de posibles devoluciones y plazo de garantía.

Se respetará la normativa vigente en materia de derechos del consumidor por lo que existirá un libro de reclamaciones a disposición del público y se retirarán de la venta todos aquellos productos cuya fecha de caducidad haya vencido.

La política de aprovisionamientos del establecimiento se referirá exclusivamente a las mercancías objeto de la actividad. Dada la experiencia del emprendedor en el sector, ha decidido canalizar la mayoría de sus pedidos a través de una central de compras, que le ofrece grandes ventajas en costes, rapidez de entrega y períodos de pago. Sin embargo, habrá determinados productos que se adquirirán directamente a productores (pan, vegetales de temporada...) o a distribuidores especializados (productos gourmet).



13



14

4. El mercado y la competencia



4.1 Perfil de cliente y estimación de ventas

Las características del cliente tipo de una tienda de alimentación y droguería son:

- Son clientes que viven en una zona próxima al establecimiento y que tardan menos de 5 minutos en acudir andando.
- Realizan compras unas dos o tres veces por semana.
- Suelen ser mujeres amas de casa con una edad superior a los 35 años.
- El subsector de la droguería tiene algunas características particulares como:
 - Las ventas dependen de la posición social de los hogares, siendo mayores en el caso de los hogares de clase media/alta y alta.
 - Hay que tener en cuenta, además, que las tendencias que se dan respecto a los clientes de este tipo de productos son las siguientes:
 - El público es cada vez más joven, sobre todo para el consumo de perfumes y cosmética.
 - El tipo de productos que compran es diferente por tramos de edad.
 - Cada vez crece más el segmento del cuidado personal del hombre.

15



16

- mercado potencial: 42.500.000 €/año
- ventas estimadas para el primer año: 200.000 €
- porcentaje de participación sobre el total de gasto en comercio: 0,5 %

5. DAFO del proyecto



Se plantean en la siguiente tabla las principales amenazas y oportunidades que se presentan para el desarrollo de la actividad en el sector, así como las ventajas y desventajas de la empresa frente a la competencia.

Cuadro.- DAFO

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p>Ser los primeros: en la actualidad no existe competencia</p> <p>Conocimiento del sector y amplia red de contactos con proveedores</p> <p>El establecimiento cubre una necesidad importante para el ciudadano medio actual: disponer de una tienda cerca del lugar donde vive</p> <p>Horarios amplios</p> <p>Selección adecuada de productos</p>	<p>Competencia en precios de grandes superficies</p> <p>Las cestas de compra no serán grandes, por lo que necesitará de una gran rotación de clientes para obtener rentabilidad</p> <p>Los barreros de entrada y salida son muy reducidos, por lo que la entrada de competidores es muy probable</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Renta disponible en manos de las familias con tendencia a reducirse, lo que puede provocar quiebres en el sector</p> <p>Dependencia de la coyuntura económica</p> <p>Exceso de oferta</p> <p>Competencia de las grandes superficies.</p> <p>Nuevos hábitos de compra, que favorecen el desplazamiento y exigen una oferta de ocio complementaria</p>	<p>Entorno económico internacional favorable, aunque con síntomas de debilidad (mejora del nivel de vida debido al incremento del nivel de renta)</p> <p>Consideración del sector minorista como sector estratégico, por su capacidad para generar empleo y riqueza</p> <p>Papel dinamizador del pequeño comercio en los barrios</p> <p>La proximidad es el principal factor que empuja a los gallegos a decidirse por el establecimiento en sus compras de productos diarios</p>



16



17

4.2 La competencia

Podrán ser competidores de La Tienda los siguientes tipos de establecimientos:

- **Tienda tradicional:** en el entorno más próximo no existe ninguna, ya que se trata de un barrio de nueva construcción. A unos 10 minutos caminando ya nos encontramos tres tiendas que responden a esta tipología.
 - **Mercados:** el único mercado tradicional que existe en Ourense se encuentra a una media hora del barrio y no abre por las tardes.
 - **Tiendas de descuento:** se ha instalado un macrocentro de descuento a unos 20 min; dado el perfil del cliente al que nos dirigimos y la necesidad que pretendemos cubrir, no afectará demasiado su actividad.
 - **Supermercados:** existen tres a unos 20 min; su actividad es complementaria a la nuestra.
 - **Hipermercados:** en la ciudad de Ourense hay un gran hipermercado. Hipergrande goza de buena acogida.
 - **Tiendas delicatessen:** existen cuatro tiendas específicas de delicatessen en Ourense con las que no competiremos por una cuestión de variedad de oferta.
 - **Tiendas 24 horas:** Un competidor a considerar, ya que coinciden en una de nuestras mayores ventajas, que es la amplitud de horarios. Trataremos de aprovechar la ventaja de la proximidad al cliente, junto con una mayor y mejor selección de productos para competir con ellos.
 - **Autoservicios:** no existe ninguno en un radio de 20 min a pie.
- En el caso de las droguerías, hay que distinguir varios tipos principales de competidores:
- **Droguerías que cuentan con un surtido amplio de artículos y un nivel de precios variado.** Estos comercios van a ser la competencia directa del negocio.
 - **Supermercados**
 - **Tiendas especializadas en un tipo de producto, de perfumería, cosmética,....**
 - **Farmacias.**

Nuestro establecimiento tratará de **diferenciarse** de sus competidores en base a los siguientes parámetros:

- **Localización:** se ha buscado un lugar en el que no existiesen otras tiendas similares, con el claro objetivo de aprovechar la ventaja de ser el primero.
- **Flexibilidad de horario:** se adaptará el horario del comercio al ritmo del barrio en el que se instalará. Una primera medida será la apertura los domingos por la mañana de 11 a 14 horas.
- **Selección adecuada de productos:** no se trata de tener una amplia variedad de marcas, sino que se trata de dar respuesta a la necesidad de un producto genérico que pueda suponer una urgencia en un momento dado, o que simplemente permita al cliente disponer de él sin necesidad de desplazarse demasiado de su lugar de residencia.



7. Localización de la empresa

La *Tienda* se ubicará en el barrio de Novo Val, en la ciudad de Oureense, barrio de reciente construcción, en la que se están asentando familias de renta media-alta, principalmente profesionales liberales y asalariados con ingresos superiores a la media. La entrega de las viviendas ha tenido lugar a finales de 2006, por lo que la mayoría de los pisos están ya habitados.

La localización - Calle del Pinar N° 2, bajo - es idónea para la instalación de una tienda de estas características, por las razones que se exponen a continuación:

- No existe en todo el barrio ningún negocio similar, ni se cuenta en las proximidades (a menos de 15 minutos andando) con grandes superficies comerciales.
- El coste de alquiler del bajo comercial es moderado, en comparación con otros barrios más establecidos o con la zona centro.
- Las obras a realizar no suponen grandes inversiones y, al tratarse de un edificio de nueva planta, cuenta con unas buenas instalaciones técnicas que facilitan el desarrollo de las obras y la actividad.
- El acceso, tanto rodado como a pié, es cómodo, existe una zona de carga y descarga a escasos metros, y no es una zona de tráfico denso.
- La ubicación dentro del barrio es idónea para un establecimiento de estas características, ya que se sitúa en el primer portal de una de las calles perpendiculares a la vía principal siendo, por tanto, fácilmente visible y evitando la mayor densidad de tráfico de esta.

La *tienda* se instalará en un bajo comercial de 150 m² distribuidos como sigue:

Cuadro.- Distribución del local

Uso	Superficie
Tienda	105
Almacén	40
Servicios	5
Total superficie	150 m ²



6. La comercialización del servicio

El nombre del establecimiento "La *Tienda*" responde a un principio muy sencillo, se quiere dejar claro qué puede esperarse el cliente dentro del local, retomando esta denominación genérica popularmente utilizada. El logotipo será asimismo sencillo y fácilmente legible; combinará los colores azul, blanco y amarillo, tradicionalmente utilizados en los países mediterráneos en productos de supermercado. El logo se imprimirá en las bolsas del establecimiento y en los tickets.

El trato al cliente será amable, aunque considerando que la compra se llevará a cabo principalmente mediante el sistema de autoservicio, la atención se centrará más en tener todos los productos ordenados y fácilmente accesibles para el cliente. Se ofrecerá ayuda si es requerida y se solventarán todas las dudas o requerimientos que el cliente haga.

El horario de apertura será de 10:00 A. 15:00 y de 17:00 a 21:30 de lunes a sábado; el domingo se abrirá de 11:00 a 14:00, facilitando de esta forma las compras a los clientes.

Las acciones de promoción más importantes son:

- Técnicas de merchandising y escaparatismo. El interior del local reflejará una imagen totalmente identificada con los artículos que comercializa. La exposición de los productos en el establecimiento será estudiada cuidadosamente.
- Se harán promociones en ocasiones especiales, por ejemplo, en épocas navideñas, carnaval...etc.
- Publicidad: se realizarán inicialmente campañas de buzoneo por el barrio, para dar a conocer el establecimiento entre los vecinos.
- La atención amable al cliente y las buenas prestaciones de los productos hacen que con el "boca a oído" vuelvan a comprar los clientes e inviten a ello a conocidos.
- La semana de apertura se hará entrega a los clientes de pequeños obsequios de regalo (agendas, bolígrafos,...) para tratar de fidelizarlo.

No se realizará un esfuerzo específico comercial al inicio de la actividad, estableciéndose la estrategia de un gasto publicitario más o menos constante para los primeros años de actividad.





9. Resumen del plan económico

Presentamos los principales indicadores del plan económico de la empresa.

9.1 Inversiones

Se detallan las inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad.

Cuadro.- Resumen de las Inversiones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de constitución y primer establecimiento					
Gastos de constitución	3,000.00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Gastos de constitución	3,000.00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inmovilizaciones Inmateriales					
Aplicaciones Informáticas	600	0,00	0,00	0,00	600,00
Total de Inmovilizaciones Inmateriales	600	0,00	0,00	0,00	600
Inmovilizaciones Materiales					
Construcciones	30,000.00	0,00	6,600.00	0,00	0,00
Maquinaria	6,638.00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mobiliario	25,000.00	0,00	0,00	5,000.00	0,00
Equipos para procesos de información	1,650.00	2,100.00	0,00	0,00	0,00
Total Inmovilizado material	63,288.00	2,100.00	6,600.00	5,000.00	0,00
Total de partidas de Inversiones	66,888.00	2,100.00	6,600.00	5,000.00	600.00
Importe de IVA de las Inversiones	10,702.08	336.00	1,056.00	800.00	96.00
Total del importe de Inversiones	77,590.08	2,436.00	7,656.00	5,800.00	696.00

Por lo que respecta a inversiones de renovación se prevén lectores de códigos de barras para el segundo año, así como un nuevo equipo informático para el almacén. El tercer año se acometerá un remozado de la zona de tienda, mientras que el mobiliario se renovará parcialmente el cuarto año. El quinto año está prevista la renovación de los programas informáticos de gestión.

RESUMEN DEL PLAN DE NEGOCIO
TIENDA DE CONVIVENCIA



8. Recursos humanos

El plan de empresa se ha desarrollado contando con la incorporación de un único trabajador durante los primeros cinco ejercicios; ya que dadas sus dimensiones es fácilmente asumible la gestión con el emprendedor y un empleado. Sin embargo, en función de la demanda del barrio, no se descartan contrataciones a media jornada que permitan establecer horarios más adecuados al funcionamiento de la clientela.

El **encargado** será quien asuma la gestión de pedidos, atención a proveedores, gestiones bancarias y relaciones con asesores y organismos, además de compartir con el dependiente la atención al cliente.

El **dependiente** asumirá básicamente las tareas de reposición, cobro, recuento y etiquetado de artículos y mantenimiento de lineales, además de la atención de clientes. Se contratará inicialmente por 6 meses, con la intención de convertir posteriormente su contrato en indefinido.

En su contratación se valorará su experiencia anterior como dependiente, aunque su capacidad de relación y de trabajo será tanta o más importante que la experiencia.



21

RESUMEN DEL PLAN DE NEGOCIO
TIENDA DE CONVIVENCIA



22



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



9.2 Financiación

Se ha estimado que la estructura de la financiación a largo plazo necesaria para el desarrollo de la actividad presenta la siguiente composición.

Cuadro.- Financiación

Concepto	Importe
Inversión Total	66,885,00
Fondo de maniobra	38,112,00
Necesidad financiera total	105,000,00
Recursos propios	50,000,00
Financiación ajena	55,000,00
% de autofinanciación	47,62%

Para la **financiación ajena**, se ha negociado un préstamo a largo plazo con el Banco X, bajo las condiciones ofrecidas por el ICO en su línea Pyme.

- Importe: 55,000,00 €.
- Plazo: 5 años con un año de carencia.
- Tipo de interés: EURIBOR a 6 meses + 0,65 puntos porcentuales
- Comisiones: sin comisiones

Se valorará como opción de financiación para los equipos y software informático un préstamo del Plan Avanza del Ministerio de Industria para el fomento del uso de nuevas tecnologías, a un tipo de interés del 0 %, sin comisiones y con un periodo máximo de amortización de 3 años.



9.3 Ingresos

Las ventas se han estimado en función de la experiencia del emprendedor. Se presenta a continuación el cuadro resumen de las ventas previstas por línea de productos:

Cuadro.- Ingresos de la actividad

Línea	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alimentación	100,000,00	125,000,00	143,750,00	158,125,00	173,937,50
Droguería	50,000,00	62,500,00	71,875,00	79,062,50	86,968,75
Perfumería	20,000,00	25,000,00	28,750,00	31,625,00	34,787,50
Higiene	30,000,00	37,500,00	43,125,00	47,437,50	52,181,25
Total de Ventas	200,000,00	250,000,00	287,500,00	316,250,00	347,875,00

Los incrementos interanuales que se han considerado en la facturación son los que siguen, segundo año (25%), tercer año (15%), cuarto año (10%) y quinto año (10%).

Se ha considerado un periodo de tres para la completa estabilización del negocio, motivado tanto por el tiempo necesario para introducirse en el mercado, como para que se habite por completo el barrio que constituye su mercado principal.

La mayoría de los cobros en este sector se producen en efectivo. Por tanto, en base a este condicionante podemos estimar un Periodo Medio de Cobro (PMC) para nuestra empresa próximo a cero.

En cuanto al Periodo Medio de Pago (PMP), tener en cuenta que cuando comenzamos una actividad existe una cierta desconfianza por parte de los proveedores por lo que al principio el plazo del periodo medio de pago se reduce. El plazo del pago va a variar en función de los hábitos de cada una de las líneas de actividad y de nuestra relación con los proveedores. Estableceremos de todas formas una estimación media de 90 días.





Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



9.4 Costes fijos

Presentamos el resumen de los costes fijos de la empresa.

Cuadro - Costes fijos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Personal	46,798.27	48,116.26	49,473.79	50,872.04	52,312.24
Alquileres	19,800.00	20,592.00	21,416.00	22,273.00	23,164.00
Gastos Generales	8,678.00	10,549.00	10,974.00	11,420.00	11,890.00
Seguros y Tributos	600.00	618.00	637.00	656.00	676.00
Suministros	3,000.00	3,090.00	3,183.00	3,278.00	3,377.00
Total de Costes Fijos	78,876.27	82,965.26	85,683.79	88,499.04	91,419.24
Amortizaciones	5,268.30	5,793.30	5,991.30	6,323.30	6,078.80
Total de Costes Fijos	84,144.57	88,758.56	91,675.09	94,822.34	97,498.04

En general se han estimado incrementos anuales de gasto entre un 3 y un 5% para todas las partidas.



25

RESUMEN DEL PLAN DE NEGOCIO
TIENDA DE CONVIVENCIA

9.5 Cuenta de resultados previsionales

Se presenta a continuación la cuenta de resultados previsionales.

Cuadro - Cuenta de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	204,000.00	241,953.30	274,203.79	299,470.04	327,259.09
Ventas	204,000.00	241,953.30	274,203.79	299,470.04	327,259.09
Costes Variables	47,550.00	57,913.91	68,005.29	84,131.70	93,593.80
Materiales	9,240.00	10,894.70	12,266.24	13,356.22	14,550.47
Margen Bruto	156,450.00	184,039.39	206,198.49	215,338.33	233,765.29
Costes fijos	150,417.44	174,675.72	195,803.35	205,273.34	224,460.04
Costes fijos de Personal	130,543.44	153,706.72	173,995.35	182,593.34	200,874.04
Alquileres	7,800.00	8,112.00	8,437.00	8,775.00	9,126.00
Gastos Generales	5,929.00	6,466.00	6,725.00	6,993.00	7,273.00
Seguros y Tributos	2,400.00	2,496.00	2,595.00	2,699.00	2,806.00
Suministros	2,200.00	2,288.00	2,380.00	2,475.00	2,574.00
Amortizaciones	5,134.60	5,314.60	5,494.60	4,776.20	4,315.00
Costes Fijos y Amortizaciones	155,552.04	179,990.32	201,297.95	210,049.54	228,775.04
Resultado Bruto	1,097.96	4,049.07	4,900.55	5,288.79	4,940.25
Gastos Financieros	63.98	2,599.92	2,305.29	1,718.01	1,094.51
Resultado Financiero	-63.68	-2,599.92	-2,305.29	-1,718.01	-1,094.51
Beneficio antes de Impuestos	1,034.28	1,449.16	2,595.26	3,570.78	3,865.74
Impuestos sobre beneficios	258.57	362.29	648.81	892.69	966.43
Beneficio después de Impuestos	775.71	1,086.87	1,946.44	2,678.08	2,899.30



26

RESUMEN DEL PLAN DE NEGOCIO
TIENDA DE CONVIVENCIA



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



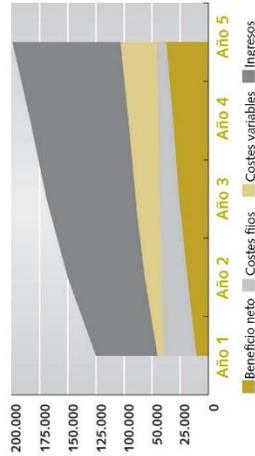
9.6 Previsiones de tesorería

La tesorería anual de la empresa se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro.- Tesorería anualizada

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobros por Ventas	200,000.0	250,000.0	287,500.0	316,250.0	347,875.0
Total de Cobros	200,000.0	250,000.0	287,500.0	316,250.0	347,875.0
Total de Cobros Operativos	200,000.0	250,000.0	287,500.0	316,250.0	347,875.0
Pago de materiales	82,467.00	110,616.7	127,962.5	141,229.6	155,352.5
Pagos totales por materiales	82,467.00	110,616.7	127,962.5	141,229.6	155,352.5
Pagos por costes fijos	78,876.27	82,965.26	85,683.79	88,499.04	91,419.24
Total de Pagos Operativos	161,343.2	193,582.0	213,646.3	229,728.6	246,771.8
Cash flow Operativo	38,656.73	56,417.99	73,853.65	86,521.33	101,103.1
Inversiones	66,888.00	2,100.00	6,600.00	5,000.00	600
Amortizaciones de deuda	0.00	9,878.71	10,410.00	10,969.87	11,559.85
Impuestos sobre beneficios	0.00	5,171.09	9,217.88	12,865.83	15,510.86
Iva reportado	28,655.42	23,173.88	26,870.39	28,946.52	30,720.78
Pagos por Iva	959.49	5,131.68	5,837.72	7,164.32	8,998.21
Intereses de deuda	0.00	2,652.04	2,120.75	1,560.88	970.9
Pagos extraoperativos	96,502.90	48,107.40	61,056.73	66,307.42	68,360.39
Iva repercutido	23,000.00	28,750.00	33,062.50	36,368.75	40,005.63
Devoluciones de Iva	7,583.59	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingresos extraoperativos	30,583.59	28,750.00	33,062.50	36,368.75	40,005.63
Cash flow extraoperativo	-65,919.31	-19,357.40	-27,994.23	-30,139.67	-28,354.96
Déficit / Superávit	-27,262.59	37,062.60	45,859.42	56,328.66	72,748.20
Déficit / Superávit Acumulado	77,737.41	114,798.0	160,657.4	217,040.0	289,788.2

Cuadro.- Gráfica de cuenta de resultados



27

28



10. Innovación

La innovación en este establecimiento estará centrada en dos aspectos fundamentales:

- Horarios adaptados a las necesidades de los clientes del entorno.
- Productos ofertados, en los que se combinarán los más habituales de cualquier cesta de la compra de una familia media, con una cuidada selección de productos gourmet. Este último aspecto pretende a la vez actuar como atracción sobre la clientela del barrio, de manera que pueda acudir al establecimiento tanto para satisfacer una compra básica como para buscar una de las especialidades que se ofrecen.



9.7 Ratios del Proyecto

Se presentan a continuación los ratios más significativos sobre los resultados obtenidos:

Cuadro - Ratios del proyecto

Cálculo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Rentabilidad económica						
BAIT/AI	16,3%	25%	27%	26%	25%	
Rentabilidad comercial						
BAIT/Ingresos	12,9%	19,5%	23,1%	25%	26,9%	
Rotación sobre activos						
Rotación activos fijos	Ingresos/A	1,27	1,29	1,18	1,05	0,95
Rotación activo circulante	Ingresos/AF	1,44	1,45	1,31	1,15	1,02
Rotación stocks	Ingresos/AC	10,67	11,6	12,13	12,13	13,34
Rotación deudores	Ingresos/STOCKS	10,67	11,6	12,13	12,13	13,34
Punto de equilibrio operativo	Ingresos/CLIENTES	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Rentabilidad financiera	CF/IMARGEN	76,5%	64,5%	57,9%	54,5%	50,9%
Apalancamiento financiero	(BAIT+CF)/BAIT	-402,30	23,97	19,73	16,66	14,58
Apalancamiento financiero	BDT/RP	-32,24%	19,98%	19,55%	20,45%	21,06%
	(RR- AA/ AT)	0,70	0,65	0,58	0,51	0,44



11. Planificación temporal de la puesta en marcha



El listado de trámites que realizará el promotor de La *Tienda* son los siguientes¹

Cuadro - Cronograma de la puesta en marcha

MISES	SEMANAS				
	1	2	3	4	5
Registro del dominio en Internet y declaración previa al inicio de actividad					
Selección del personal					
Contactos con proveedores					
Solicitud de financiación					
Licencia de obra y acondicionamiento del local					
Selección de trabajador					
Solicitud licencia de apertura					
Compra de equipamiento y pedido a proveedores					
Trámites laborales					
Inicio de la campaña promocional					
Inicio de la actividad					



¹ Lista de los trámites. La actualización de la actividad de un negocio independiente, ya sean nuevos o antiguos, requiere de los siguientes trámites: inscripción ante el SAT y su poder notarial. La licencia para operar en función de la duración concreta de cada emprendedor y de su empresa (forma jurídica, tipo de financiación, si se alquila o se compra un local, si son necesarios reformas, si se solicitó subvenciones, el tipo y cantidad de aparceramientos, hitos necesarios, ... etc)



9. CONCLUSIONES



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Un plan de negocios es un plan que describe la creación y el desarrollo de un nuevo negocio. Desarrollado para ayudar a los hombres y mujeres de negocios a planificar sus negocios, un plan de negocios es esencial para cualquier negocio. Un negocio planificado es un negocio exitoso.

Un plan comercial debe contener todos los elementos necesarios para tener éxito. Debe incluir información sobre cómo administrar el negocio, las finanzas, las estrategias de mercado y ventas y otros temas importantes. También debe incluir información sobre el personal, la gestión y la organización necesarios para el funcionamiento de la empresa. Además de incluir toda la información necesaria, el plan también debe ser fácil de entender y leer.

Las empresas con un plan tienen éxito más rápido que otras. Muchos negocios no planificados fracasan debido a las dificultades para gestionar el crecimiento. Sin embargo, las empresas planificadas tienen mayores posibilidades de éxito porque son más fáciles de gestionar el crecimiento. Por esa razón, un plan bien escrito aumenta sus posibilidades de dirigir una empresa exitosa. Además, tener un proceso establecido para crear planes lo ayudará a cumplir con estos estándares. De esta manera, puede crear un plan efectivo para su nueva empresa.

Cualquiera puede crear un plan de negocios, incluso las personas que nunca antes han sido propietarias u operadas por un negocio. Todo lo que necesita es información; hay muchos recursos disponibles en línea gratis o a bajo costo si no los tiene. También puede obtener ayuda de sus maestros o amigos que son dueños u operan negocios. Además, puede buscar en línea plantillas gratuitas que pueden ayudarlo con este proceso. Una vez que tenga toda la información que necesita, solo es cuestión de organizarla en un formato fácil de leer.

Un plan de negocios bien pensado es esencial para cualquier persona de negocios que planea iniciar una nueva empresa. Ayuda a los empresarios a comprender lo que deben hacer para tener éxito en el mercado. Los negocios con planes tienen éxito más rápido y son más fáciles de administrar a medida que surgen nuevas oportunidades paso a paso



Bibliografía

- Alberto Huitron Jara. (01 De 01 De 2020). *Plataforma Educativa 2020*. Obtenido De <https://sites.google.com/site/materialicenciaturauda/emprendedor-#:~:text=Un%20emprendedor%20es%20una%20persona,Un%20riesgo%20financiero%20al%20hacerlo>.
- Alcaraz Rodríguez, R. E. (2015). *El Emprendedor De Éxito*. España: Mcgraw-Hill Interamericana.
- Alvarado, C. (09 De 06 De 2019). *Pensemos*. Obtenido De <https://gestion.pensemos.com/por-que-para-que-medir-claves-de-gestion-estrategica>
- Angulo Tenesaca., P., & Avila Hernandez, L. (23 De 01 De 2015). *Dspace Ucuena*. Obtenido De <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/2315/1/Tps616.pdf>
- Artes Gráficas, Artes Y Oficios. (17 De 11 De 2020). *Esneca*. Obtenido De <https://www.esneca.com/blog/proceso-creativo-que-es/>
- Asesoría Iberanfico. (05 De 08 De 2019). *Aiberanfico Asesoría De Empresas*. Obtenido De <https://anfico.es/estructura-plan-de-negocio/>
- Aspel. (10 De 11 De 2022). *Siigo Aspel*. Obtenido De <https://www.aspel.com.mx/Noi?Pag=Beneficios>
- Avendaño, J. A. (03 De 02 De 2005). La Administración, Una Función En Proceso De Cambio . *Revista Equidad Y D Esarrollo* , 77-90.
- Banco Mundial. (12 De 12 De 2022). *Banco Mundial*. Obtenido De <https://datos.bancomundial.org/indicador/lc.bus.ease.xq>



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Bbva. (20 De 01 De 2022). *Bbva*. Obtenido De <https://www.bbva.com.ar/economia-para-tu-dia-a-dia/emprendedores/bbva-te-cuenta-que-es-ser-emprendedor.html>

Benjamin, T. (17 De 08 De 2022). *More Thandigital*. Obtenido De <https://morethandigital.info/es/innovacion-definicion-4-tipos-de-innovacion-y-significado/>

C. Ford, R., & D. Fottler, M. (2018). Empowerment, Cómo Se Evalúa Y Cómo Se Implementa. *Maximo Campos Leyva*, 1-7.

Ceupe Amagazine. (2022). *Ceupe Amagazine*.

Cideh Impulsa. (06 De 04 De 2018). *Falicitador Impulsa*. Obtenido De <https://medium.com/@Facilitadorimpulsa/las-4-etapas-del-proceso-creativo-segun-graham-wallis-d3456b4531ef>

Conduce Tu Empresa. (01 De 11 De 2015). *Conduce Tu Empresa*. Obtenido De <https://blog.conducetuempresa.com/2011/05/que-es-un-plan-de-negocios.html>

De La Encarnación Gabin,, M. A., Escudero Serrano, M., & Ázquez Blömer, B. (2010). *Empresa Y Administración*. Madrid España: Paraninfo.

Departamento De Formación Y Calidad. (01 De 01 De 2011). *Departamento De Formación Y Calidad*. Obtenido De [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/41c859f33929c34605257be5007dd0da/\\$File/La_Gestión_De_Calidad-La_Calidad_En_La_Administración_Pública.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/41c859f33929c34605257be5007dd0da/$File/La_Gestión_De_Calidad-La_Calidad_En_La_Administración_Pública.pdf)

Editorial Etecé. (12 De 08 De 2022). *Concepto*. Obtenido De <https://concepto.de/emprendedor-2/#:~:Text=Se%20conoce%20como%20emprendedor%20o,Los%20albores%20del%20capitalismo%20industrial.>



Eloy, S. (2005). *Estrategia Para La Implantación De Nuevas Tecnologías En Pymes*. España: Ideaspropias Editorial.

Enfoque Humanística De La Administración. (19 De 12 De 2005). *Organizacion De Empresas*. Obtenido De [Https://Sites.Google.Com/Site/Dangheorganizacion/Enfoque-Humanistica-De-La-Administracion/Outsourcing](https://sites.google.com/site/dangheorganizacion/enfoque-humanistica-de-la-administracion/outsourcing)

Expansion. (10 De 10 De 2013). *Expansion*. Obtenido De [Https://Expansion.Mx/Mi-Carrera/2013/10/03/Descubre-Los-Cinco-Tipos-De-Creatividad](https://expansion.mx/mi-carrera/2013/10/03/descubre-los-cinco-tipos-de-creatividad)

Feldman, R. (1999). *Psicología Con Aplicaciones A Los Países De Habla Hispana*. México: Mcgraw-Hill.

Figueiras, S. (31 De 05 De 2021). *Ceupe México*. Obtenido De [Https://Www.Ceupe.Mx/Blog/Que-Es-El-Outsourcing.Html](https://www.ceupe.mx/blog/que-es-el-outsourcing.html)

Garcia, S. (11 De 06 De 2018). *Slideshare*. Obtenido De [Https://Es.Slideshare.Net/Samuelgarcia163/Tipos-De-Creatividad1](https://es.slideshare.net/Samuelgarcia163/Tipos-De-Creatividad1)

Klapper, L., Amit, R., F. Guillén, M., & Quesada, J. M. (06 De 2009). *Entrepreneurship And Firm Formation Across Countries*. Obtenido De [Https://Knowledge.Wharton.Upenn.Edu/Wp-Content/Uploads/2013/09/1345.Pdf](https://knowledge.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/09/1345.pdf)

Logistica Simple. (19 De 05 De 2021). *Logistica Simple*. Obtenido De [Https://Logisticasimple.Com.Mx](https://logisticasimple.com.mx)

Matos Leyva, E. (16 De 10 De 2019). *Blogspot.Com*. Obtenido De [Https://Elima27.Blogspot.Com/2019/10/Creatividad-Mimetica-La-Mimesis-Es-Un.Html](https://elima27.blogspot.com/2019/10/creatividad-mimetica-la-mimesis-es-un.html)

Paniagua, C. G. (1979). *Principales Escuelas Del Pensamiento Administrativo*. San Jose Costarica: Euned.

Personajes Historicos. (15 De 01 De 2022). *Personajes Historicos*. Obtenido De [Https://Personajeshistoricos.Com/C-Empresario/Henry-Ford/](https://personajeshistoricos.com/c-empresario/henry-ford/)



- Prezi. (17 De 10 De 2014). *Edwin Villaviencio*. Obtenido De [Https://Prezi.Com/Vhsiyxr1jt8s/El-Emprendedor/](https://Prezi.Com/Vhsiyxr1jt8s/El-Emprendedor/)
- Pursell, S. (2020 De 10 De 05). *Hubspot*. Obtenido De [Https://Blog.Hubspot.Es/Marketing/Ventaja-Competitiva#:~:Text=Una%20ventaja%20competitiva%20son%20todos,Y%20beneficios%20a%20los%20clientes.](https://Blog.Hubspot.Es/Marketing/Ventaja-Competitiva#:~:Text=Una%20ventaja%20competitiva%20son%20todos,Y%20beneficios%20a%20los%20clientes.)
- Scrumstudy. (2017). *Una Guía Para El Cuerpo De Conocimiento De Scrum*. Estados Unidos: Scrum Study.
- Ser Emprendedor.Com.Mx. (2022). *Guía De Tramites Del Nuevo Empresario*. Ciudad De México: Alojate.Com.Mx.
- Smart Busines Technologies. (12 De 05 De 2022). *Sbt*. Obtenido De [Https://Www.Sb-Tec.Com/Tiendas-De-Conveniencia/](https://Www.Sb-Tec.Com/Tiendas-De-Conveniencia/)
- Torres, D. (13 De 04 De 2020). *Hubspot*. Obtenido De [Https://Blog.Hubspot.Es/Sales/Diferencia-Erp-Crm#:~:Text=Aumenta%20la%20retención%20de%20clientes,Los%20clientes%20en%20tiempo%20real.](https://Blog.Hubspot.Es/Sales/Diferencia-Erp-Crm#:~:Text=Aumenta%20la%20retención%20de%20clientes,Los%20clientes%20en%20tiempo%20real.)
- Unidad Politécnica Para El Desarrollo Y La Competitividad. (2006). *Benchmarking* . Cdmx: Updce.
- Unir La Universidad En Internet. (15 De 03 De 2021). *Unir La Universidad En Internet*. Obtenido De [Https://Mexico.Unir.Net/Economia/Noticias/Que-Es-Empowerment-Empresarial/](https://Mexico.Unir.Net/Economia/Noticias/Que-Es-Empowerment-Empresarial/)
- Universitariamente Información Educativa. (01 De 01 De 2022). *Universitariamente*. Obtenido De [Https://Universitariamente.Com/Emprendedurismo/](https://Universitariamente.Com/Emprendedurismo/)
- Villagrasa, R. (2012). *La Administración En El Siglo Xxi*. *Koalasoff*, 1-6.
- Villanueva Gonzales, E. D. (2005). *Medición De La Gestión Estratégica*. Lima – Perú: Sin Nombre.
- Villegas Garcia , C. (2016). *Antecedentes De La Administración En México*.



Diseño de un Manual de un Plan de Negocios para la materia de Emprendedores de la Fes Cuautitlán



Chávez Carapia, J. D. C. & Padilla Aguilar, M. (2013). Administración Pública Y Políticas De Salud..

Reyes Ponce Agustín. “Administración De Empresas”, Limusa, 1975, México

Munich Galindo Lourdes. «Fundamentos De Administración», Trillas, 1990, México

Reinaldo O. Da Silva, Teorías De La Administración 2002, Idalberto Chiavenato,
Introducción A La Teoría General De La Administración, Séptima Edición, Mc.
Graw Hill 1981

Charles Hill, C. W. (1996). Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado.,
Colombia: Mcgraw-Hill Interamericana

James Arthur Finch Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, Pilar Mascaró
Sacristán, Administración 1996, Pág. 36

Planificación Para El Desarrollo En América Latina Y El Caribe: Enfoques,
Experiencias Y Perspectivas. (2017). Chile: Naciones Unidas, Comisión
Económica Para América Latina Y El Caribe.

Prof. Milagros Jaramillo Rivas. Modificado En El Período Académico I-2006

Frederick W. Taylor, Shop Management. Nueva York, Harper & Bros, 1903