



Mi Universidad

LIBRO

DESARROLLO EMPRESARIAL.

LICENCIATURA EN CONTADURIA PÚBLICA

Sexto Cuatrimestre

Periodo.
Mayo-Agosto

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de

los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzitol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad

- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Desarrollo Empresarial.

Objetivo de la materia:

Fortalecer su potencial emprendedor a través del desarrollo de sus habilidades para concebir, planear y poner en marcha un proyecto innovador.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades web escolar	20%
3	Actividades Aulicas	20%
4	Examen	50%
Total de Criterios de evaluación		100%

Contenido.

Unidad I

El emprendedor MPyME la creatividad y el trabajo en equipo.

- 1.1. El emprendedor.
- 1.2. Características del emprendedor.
- 1.3. Análisis de la magnitud de las empresas.
- 1.4. Conceptos de extensidad y magnitud.
- 1.5. Trabajo en equipo.
- 1.6. conceptos básico de la creatividad.
- 1.7. Herramientas de la creatividad.
- 1.8.1 Detección de oportunidades.
- 1.8.2 Casos prácticos.

Unidad 2

Iniciación y planificación de proyectos

- 2.1. Que es un proyecto.
- 2.2. Estructuras organizacionales.
- 2.3. Líder.
- 2.4. Involucrados y afectados
- 2.5. Alcances del proyecto
- 2.6. Estructuras de un proyecto
- 2.7. Influencia y sus alrededores
- 2.8. Liderazgo en el proyecto
- 2.9. Teorías motivacionales

Unidad 3

Producción y/o diseño de sistemas de servicio

- 3.1. La producción y/o diseño de sistemas de servicios.
- 3.2. Diseño de productos y/o servicios.

- 3.3. Proceso de producción.
- 3.4. Campos de intervención.
- 3.5. Sistema de calidad.
- 3.6. Programación de calidad.
- 3.7. Aspectos financieros
- 3.8. Indicadores financieros
- 3.9. Aspectos legales y requisitos gubernamentales
- 3.10. Requisitos fiscales y de operación.
- 3.11. Marco legal de la empresa.
- 3.12. Apoyos institucionales.
- 3.13. Análisis del caso P/ la toma de decisiones
- 3.14. Aspectos básicos de implantación de proyectos.

Unidad 4

Plan de negocios

- 4.1. Contenido del plan de negocios.
 - 4.1.1. Proceso de selección de negocios.
- 4.2. Plan de negocios.
 - 4.2.1. Contenido de negocios.
 - 4.2.2. Naturaleza del proyecto.
- 4.3. Clasificación de la empresa.
- 4.4. Ventajas competitivas de un producto-empresa.
- 4.5. Presentación ante-proyecto de plan de negocios.

INDICE

Unidad I

El emprendedor MPyME la creatividad y el trabajo en equipo. Pág.

1.1. El emprendedor.....	10
1.2. Características del emprendedor.....	11
1.3. Análisis de la magnitud de las empresas.....	14
1.4. Conceptos de extensidad y magnitud.....	17
1.5 Trabajo en equipo.....	19
1.6 conceptos básico de la creatividad.....	23
1.7 Herramientas de la creatividad.....	25
1.8.1 Detección de oportunidades.....	38

Unidad 2

Iniciación y planificación de proyectos

2.1. Que es un proyecto.....	41
2.2. Estructuras organizacionales.....	44
2.3. Líder.....	46
2.4 Involucrados y afectados.....	48
2.5 Alcances del proyecto.....	49
2.6 Estructuras de un proyecto.....	52
2.7 Influencia y sus alrededores.....	54
2.8 Liderazgo en el proyecto.....	56
2.9 Teorías motivacionales.....	57

Unidad 3

Producción y/o diseño de sistemas de servicio

3.1. La producción y/o diseño de sistemas de servicios.....	59
---	----

3.2.	Diseño de productos y/o servicios.....	59
3.3.	Proceso de producción.....	61
3.4.	Campos de intervención.....	64
3.5	Sistema de calidad.....	66
3.6	Programación de calidad.....	67
3.7	Aspectos financieros.....	70
3.8	Indicadores financieros.....	75
3.9	Aspectos legales y requisitos gubernamentales.....	76
3.10	Requisitos fiscales y de operación.....	79
3.11	Marco legal de la empresa.....	82
3.12	Apoyos institucionales.....	83
3.13	Análisis del caso P/ la toma de decisiones.....	84
3.14	Aspectos básicos de implantación de proyectos.....	87

Unidad 4

Plan de negocios

4.1.	Plan de negocios.....	90
4.1.1	Contenido de negocios.....	92
4.2	Contenido del plan de negocios.....	93
4.2.1	Proceso de selección de negocios.....	94
4.2.2	Naturaleza del proyecto.....	95
4.3	Clasificación de la empresa.....	108
4.4	Ventajas competitivas de un producto-empresa.....	109
4.5	Presentación ante-proyecto de plan de negocios.	112
	Consulta en línea.....	115
	Bibliografía.....	116

Unidad I

El emprendedor MPYME la creatividad y el trabajo en equipo.

Objetivo de la unidad.

Guiar al emprendedor en el desarrollo de su plan de trabajo; no obstante, cada uno deberá ser adaptado a las condiciones particulares, resaltando lo importante e ignorando lo que le sea ajeno.

I.1. El emprendedor.

Quiénes son los emprendedores

Los emprendedores que tienen ideas de negocios con el potencial de transformar a las comunidades locales ocuparán un lugar central en la cumbre. Desde la asistencia después de un desastre hasta la educación y los ingresos de los agricultores, sus innovaciones pueden tener resultados de gran alcance.

Un ejemplo es Addai participó previamente en el “Mobile Startup Camp” del Banco Mundial, un programa de una semana de duración dirigido a emprendedores, durante el cual estos pueden mejorar sus estrategias para los productos, sus modelos de negocios y sus planes de comercialización.

Harper (1991) lo identifica como una persona capaz de detectar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para desarrollar un nuevo concepto de negocios; es decir, tiene la virtud de detectar y de manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y los recursos a su alcance, gracias a su autoconfianza.

Así pues, existen diversas formas de definir y entender el término emprendedor; sin embargo, los más variados autores coinciden en que tal vocablo se deriva de la palabra *entrepreneur*, que a su vez se origina del verbo francés *entreprendre*, que significa “encargarse de”, tal como señala Jennings (1994).

Un creciente impulso

Dados los beneficios económicos y de desarrollo de empresas de rápido crecimiento y alto impacto, apoyo para las pequeñas y medianas empresas se ha establecido como una prioridad máxima en la agenda global. Esta atención en las pymes se refleja en el establecimiento del foro mundial para el desarrollo de las pymes (WSF) en 2015. Mientras que la organización mundial del comercio promueve iniciativas para asegurar que las medidas de facilitación del comercio no limiten la participación de las pymes en el comercio mundial.

“Iniciativas internacionales como la cumbre mundial del emprendimiento y las instituciones como el grupo banco mundial continuarán desempeñando funciones fundamentales en la identificación de enfoques innovadores que apoyen a los emprendedores jóvenes, que están orientados al crecimiento y que se basan en la tecnología”, dijo Ganesh Rasagam, gerente de prácticas de innovación y emprendimientos del Departamento de Prácticas Mundiales de Comercio y Competitividad del Grupo Banco Mundial. “Ellos son la piedra angular de las economías locales y, al proporcionar nuevas soluciones a los antiguos problemas del desarrollo, pueden ser también importantes factores para impulsar el crecimiento sostenible e inclusivo”.

1.2 Características del emprendedor.

Muchos estudios que se realizan. Y autores que han realizado investigaciones, se coincide que tienen una serie de características que los distingue del resto de las personas.

De acuerdo con John kao (1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas son:

- Compromiso total, determinación y perseverancia
- Capacidad para alcanzar metas
- Orientación a las metas y oportunidades
- Iniciativas y responsabilidad

- Persistencia en la solución de los problemas
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca de retroalimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados
- Baja necesidad de estatus y de poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.

Y para lograr los objetivos el emprendedor debe enfocarse en lo que realmente lo lleve a lograr su meta o realizar su proyecto, concretar lo que realmente quiere. Y para eso necesita tener también las siguientes características por los cambios y avances que hay en la sociedad.

VISIÓN

Un emprendedor ha de tener una visión de negocio especial. Un olfato que le permita anticiparse al mercado para poner en marcha un negocio que realmente satisfaga las necesidades de su público objetivo.

INICIATIVA

De la misma manera, un emprendedor debe llevar la iniciativa por bandera. Una persona que se plantee continuamente nuevas propuestas, mejoras y oportunidades. Esto es determinante para que el producto o servicio que desarrolle sea totalmente innovador.

PASIÓN

Un emprendedor sin pasión por lo que hace no tiene ningún sentido. Al emprendedor tienen que entusiasmarle lo que está llevando a cabo y creer en su proyecto ya que de ello también dependerá su éxito o fracaso. Debe tener una firme apuesta y defender con pasión su idea.

AMBICIÓN

Cualquier proyecto que se emprenda ha de ser ambicioso. Y quien lo lidere también. Tener claro qué queremos conseguir y, después, plantearnos cómo lo vamos a lograr, ayudará al emprendedor a ver el camino con mayor claridad.

LIDERAZGO

Una start-up o proyecto emprendedor necesita de un buen líder que tenga una capacidad de influencia especial y que sepa conectar con sus trabajadores. Ello significa que el líder de equipo será capaz de comunicar las ideas de manera brillante hasta el punto de generar motivación, así como explotar las mejores virtudes de cada uno de los que forman parte del equipo.

RESOLUTIVO

Otra cualidad del buen líder y, por tanto, del emprendedor es la capacidad de resolver los inconvenientes o problemas de una manera rápida y eficaz. Esto es muy importante ya que en un proyecto que acaba de nacer lo normal es que vayan apareciendo diferentes situaciones que pondrán de manifiesto la necesidad de alguien que tenga esta cualidad.

CREATIVO

El emprendedor también tiene que tener una mente innovadora y creativa. Un profesional cuya inspiración no tenga límites precisamente para idear un proyecto innovador, resolver con cierta creatividad posibles problemas o, incluso, plantear alternativas que nada tengan que ver con lo comúnmente conocido.

ASERTIVO

Mostrarse seguro de sí mismo y hacérselo ver al resto. Esta faceta es muy importante ya que el emprendedor dejará ver su seguridad en confianza en sí mismo, al mismo tiempo que le permitirá no dar rodeos y orientarse a los objetivos ya planteados.

CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

Es necesario tener una buena actitud, tanto para lo bueno que vendrá, como para lo malo. Aprender día a día de los aciertos y de los errores es otra de las grandes cualidades que ha de tener un buen emprendedor.

OPTIMISTA

Ser positivo ayudará al emprendedor a convertir las amenazas en oportunidades. Asimismo, favorecerá a cumplir con el resto de cualidades, ya que permitirá afrontar con una mejor actitud ante cualquier adversidad, además de desarrollar una mentalidad constructiva.

1.3 Análisis de la magnitud de las empresas.

El concepto de crecimiento de la empresa, a diferencia de su significado genérico en economía que se asocia al proceso de incremento de la producción a lo largo del tiempo, incluye también el de desarrollo, que se relaciona más con cambios cualitativos en el agente económico. Siguiendo a Bueno (1993b) se puede proponer esta definición:

MPYME: Microempresas, Pequeñas, y Medianas Empresas Desarrollo que está alcanzado por la empresa, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad, como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa.

Concepto de carácter dinámico que explica la variación en el tamaño y en la estructura (aspectos cuantitativos y cualitativos) de la empresa en momentos consecutivos del tiempo. En definitiva, hablar de tamaño hace referencia a un concepto estático y parcial, mientras que hacerlo de crecimiento es tratar de aspectos dinámicos y generales.

El crecimiento de la empresa es siempre un concepto relativo, es decir, que existe si el incremento es superior a la tasa de crecimiento del sector o de sus empresas competidoras.

La medida del crecimiento se efectúa con el cálculo de una tasa interanual de alguna de las magnitudes económicas características que se utilizan para medir el tamaño de la empresa.

La teoría del crecimiento (Penrose, 1962) indica que el objetivo fundamental es buscar un desarrollo cuantitativo y cualitativo basado en el efecto sinérgico. Es decir, que la combinación o unión de los elementos genere un valor superior a la simple suma de los mismos. Expresión de la «sinergia» que se plantea como que $2 + 2$ pueda ser mayor que cuatro.

Dicha teoría señala que los límites al crecimiento o de la presencia de, des economías de escala, se produce normalmente por la capacidad directiva o por la liberación de «servicios directivos que lo puedan gestionar; en otras palabras, también por la capacidad para asumir y gestionar el incremento del riesgo de un aumento de la dimensión empresarial. En definitiva, son los factores de dirección y de riesgo los que condicionan el éxito o la eficiencia de los procesos de crecimiento empresarial. Bueno, Cruz y Durán (2002).

Existen dos formas de crecimiento de la empresa, al definirse los procesos de producción y de análisis de la inversión económica.

La primera forma es el crecimiento interno, que se concreta en la inversión que crea una capacidad productiva nueva en el propio seno de la empresa.

La segunda forma es la del crecimiento externo, la cual se basa en la fusión, adquisición y control de empresas por la que no se tiene por qué generar inversión nueva, forma que define la concentración de la empresa, como proceso económico que será tratado en el epígrafe tercero. El crecimiento externo si se realiza en el mismo sector se llama «concentración horizontal»; si se efectúa entre actividades interrelacionadas técnicamente o entre bienes intermedios y el bien final se llama «concentración o integración vertical», y si se produce entre actividades de sectores distintos la concentración es del tipo conglomeral.

En definitiva, la empresa preocupada por el crecimiento en sí es consciente de que ninguna unidad de producción se encuentra libre de amenazas de obsolescencia de sus productos,

de saturaciones de los mercados en que opera y de cambios a nivel internacional de estructuras de mercado y sectoriales. Estos cambios, a veces tan rápidos y sorprendentes que traen consigo una reducción de la vida de los productos y, en ocasiones, desaparición de industrias y creación de otras nuevas, demandan de la empresa un continuo estudio de sus relaciones con el medio para buscar e investigar sobre nuevas oportunidades de inversión.

Empresas en México

Clasificación por número de empleados.

	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	1 - 30	1 - 5	1 - 20
PEQUEÑA EMPRESA	31 - 100	6 - 20	21 - 50
MEDIANA EMPRESA	101 - 500	21 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE	100 EN ADELANTE

**Fuente: Diario Oficial de la Federación (DOF).
Del día 30 de marzo de 1999.**

1 a 30 empleados
97 % de la empresas
64 % de empleos
42 % PIB

En su mayoría empresas familiares
Capital pequeño
Más del 50% muere en un periodo de 2 años

CARACTERÍSTICAS DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO

Fuente:

Reforma http://www.reforma.com/ed_impresa/notas/020624.

1.4 Conceptos de mi MPYME y extensidad.

Empezaremos por definir que es una empresa. Una *empresa* es un grupo social, que a través del capital, el trabajo y la administración, se producen *bienes* o distribución de *bienes* y servicios con fines *lucrativos* o no y tendientes a la satisfacción de las *necesidades* de la comunidad.

En el mundo de los negocios se debe de ver a la *empresa* como un sistema, es decir para comprender las partes que integran una empresa, se debe comprender el todo y para comprender el todo es necesario comprender a las partes, por lo tanto se debe buscar el equilibrio de las parte y el todo para que funcionen como un *ente* en todas sus operaciones internas y externas.

Los avances tecnológicos y económicos han originado la existencia de una gran diversidad de *empresas*, por lo tanto en nuestro país se ha creado una *clasificación* de ellas que responda a las exigencias del mundo empresarial y se presentan a continuación:

I.- De acuerdo a su actividad o giro se pueden clasificar en

***Empresas* Industriales.-** Son aquellas *empresas* cuya actividad primordial es la producción de *bienes* mediante la transformación y/o extracción de *materias primas* y las cuales a su vez se sub clasifican en:

a) ***Empresas extractivas.-*** Se dedican a la *explotación* de recursos naturales, ya sea *renovables* o *no renovables*, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la *subsistencia* del hombre.

b) **Empresas manufactureras.**- Su actividad principal es *transformar* las *materias primas* en productos terminados y pueden ser de dos formas; las primeras son empresas que producen *bienes* de consumo final y las segundas son empresas que producen *bienes* de producción y que luego se transforma en un producto final.

2.- **Empresas Comerciales.**- Son aquellas que son *intermediarias* entre productor y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados y las cuales a su vez se sub dividen en:

a) **Empresas mayoristas.**- Estas efectúan ventas en gran *escala* a otras empresas llamadas *minoristas*, quienes a su vez distribuyen el producto directamente al *consumidor*.

b) **Empresas minoristas o detallistas.**- Son las que venden productos al *menudeo*, o en pequeñas cantidades al *consumidor*.

c) **Empresas comisionistas.**- Son aquellas que se dedican a vender mercancía que los productores les dan a *consignación*, percibiendo por esta función una *ganancia* o *comisión*.

3.- **Empresas de servicio.**- Son aquellas que brindan un *servicio* a la comunidad y pueden tener o no fines *lucrativos*.

De acuerdo a su origen de capital se clasifican en

1.- **Empresas públicas.**- En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

2.- **Empresas privadas.**- En este tipo de empresas el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

1.5 Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es sin duda uno de los elementos más importantes en toda organización empresarial. Cuando las personas que conforman una organización están comprometidas y trabajan de manera articulada en el logro de objetivos comunes, efectivamente van a obtener resultados positivos; pero, si por el contrario, hay discordia,

envidia y descoordinación dentro de la organización, lo más probable es que los resultados sean negativos.

En este artículo **veremos** los aspectos más importantes acerca de la creación de equipos de trabajo efectivos y cómo crear una cultura de trabajo en equipo en tu empresa.

Recuerda dejar tus aportes y dudas acerca de este interesante tema.

¿Qué es trabajar en equipo?

De por sí la palabra «equipo» implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción. Es como un juego de fútbol: todos los miembros del equipo deben colaborar y estar en la misma sintonía para poder ganar. El futbolista no debe jugar por sí solo, tiene que tomar en cuenta el hecho de que forma parte de un equipo. Solemos pensar que el trabajo en equipo sólo incluye la reunión de un grupo de personas, sin embargo, significa mucho más.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

¿Por qué trabajar en equipo?

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.

Cada uno piensa diferente al otro y, a veces, se cree que «la opinión» impera sobre la del compañero, sin embargo ¿cómo llegar a un equilibrio? Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolver con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

¿Qué es un equipo de trabajo?

No se debe confundir «trabajar en equipo» con «equipo de trabajo». Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa. El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar las diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz.

Importancia del trabajo en equipo

El trabajo en equipo ha ganado importancia dentro de las empresas, donde poco a poco se ha vuelto una necesidad de acuerdo a las exigencias de calidad, eficacia y competitividad que la sociedad espera del sector empresarial el mundo moderno demanda el mayor aprovechamiento y ahorro de recursos. El mundo entero demanda el mayor aprovechamiento y ahorro de recursos, así como calidad de trabajo, eficiencia e innovación. Todas estas son cualidades que muy difícilmente un solo individuo puede generar adecuadamente, ya que alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones contemporáneas requiere talentos que son prácticamente imposibles de encontrar en un sujeto aislado, (Johnson y Johnson, 1996).

En concreto, consolidar el trabajo en equipo como parte de los procesos productivos empresariales conlleva las siguientes ventajas para la organización:

- **Potencia la creatividad.** ¿Por qué funcionan las sesiones de brainstorming? Porque dos mentes piensan más que una y estas sesiones permiten desarrollar ideas en conjunto, aportando lo mejor de cada miembro del equipo.
- **Incorpora diferentes habilidades.** Habitualmente, los proyectos se extienden por diferentes ámbitos y el trabajo en equipo permite integrar las capacidades y talento de cada miembro, cubriendo todas las necesidades de la iniciativa. Quizá un miembro del grupo aporte una perspectiva financiera sobre la solvencia de la idea y otro el desarrollo a nivel de marketing.
- **Facilita la asignación de roles.** Durante el trabajo en equipo es más plausible detectar las fortalezas y debilidades de cada integrante y reorganizar los roles en función de las mismas. Quizá percibamos que un trabajador encargado de producción tiene grandes habilidades de venta al público o viceversa.
- **Permite adoptar decisiones más acertadas.** Al disponer de diferentes puntos de vista, las soluciones consensuadas por un grupo de trabajadores serán más completas e idóneas.
- **Reduce el estrés de los empleados.** Un solo colaborador puede verse superado por la responsabilidad de poner en marcha una iniciativa. Si bien en el grupo esta carga de trabajo es igual, la sensación de estrés se reduce al quedar diluida en el equipo y siempre es más fácil que unos trabajadores respalden y apoyen a otros.
- **Intensifica el sentimiento de pertenencia.** Cuando una persona se siente parte de un todo, su compromiso aumenta y de ahí la importancia del trabajo en equipo como impulsor de la productividad laboral.

Fracasos del trabajo en equipo

- No existe un clima agradable de trabajo
- Se planifica incorrectamente
- Existe negatividad y egoísmo en el grupo
- Los miembros están desmotivados y no son perseverantes
- Los involucrados no se sienten parte del grupo
- No se da la confianza mutuo

- Los objetivos a cumplir no están claros

Un equipo de trabajo no es más ni menos que un conjunto de personas que han aprendido a articularse y organizarse de tal forma que el trabajo individual ha sido sustituido por el trabajo colectivo, a través de acciones de sinergia, colaboración y cooperación, y que, como resultado de tal proceso, son capaces de generar resultados cualitativa y cuantitativamente superiores a la suma de los esfuerzos individuales. Un equipo creativo acostumbra a ser un grupo de personas que están acostumbradas a trabajar bajo una dinámica de alto rendimiento y que centran sus esfuerzos en conseguir ideas para un determinado foco creativo o a desarrollar e implementar esas ideas para conseguir innovaciones concretas.

Los equipos acostumbran a tener un liderazgo compartido, frente al liderazgo unipersonal de los grupos, tienen objetivos específicos y claramente definidos, debaten los temas abiertamente confrontando posiciones antagónicas, miden el desempeño de forma directa y hay una responsabilidad general, además de individual. En este sentido, los equipos representan un peldaño más en cuanto a cohesión de los miembros y eficacia en la ejecución de sus objetivos. No es fácil que una empresa consiga tener muchos equipos en posiciones clave, aunque si lo consigue, está en disposición de alcanzar los retos más ambiciosos.

Diversos autores (Nerkar, McGrath, McMillan, 1995) han intentado demostrar los vínculos existentes entre la capacidad creativa e innovadora de los equipos y su nivel de satisfacción laboral o de motivación. Los autores citados argumentan que las organizaciones que prestan especial atención a los elementos sociales (interacciones, espacios de trabajo, motivación), instrumentales (objetivos claros, herramientas de trabajo) y personales (características específicas de las personas, formas individuales de trabajar) están más preparadas para innovar.

Hayes (1997) ha encontrado cuatro características clave de los equipos creativos e innovadores: comparten una visión, crean una atmósfera de trabajo participativa y no amenazante, construyen con el tiempo un clima de excelencia, en el que se aceptan y

debaten los retos más atrevidos, y finalmente consiguen ayuda y colaboración de la empresa para poner en funcionamiento sus ideas.

1.6 Conceptos básicos de la creatividad

La creatividad puede ser definida como un proceso mental que consiste en la capacidad de dar existencia algo nuevo, diferente, único y original. Es un estilo de actuar y de pensar, que tiene nuestro cerebro para procesar la información y manifestarse mediante la producción de situaciones, de ideas u objetivos innovadores que puedan, de alguna manera, trascender o transformar la realidad presente del individuo (López y Recio, 1998; Liberal, 1998).

La creatividad se trata de un pensamiento original, una imaginación constructiva, un pensamiento divergente o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales. En jobandtalent vamos a hablar sobre la importancia de ser creativo en una empresa.

La evolución en el mundo laboral nunca cesa, actualmente las empresas apuestan por empleados más creativos. La creatividad es el ingenio, la inventiva, la imaginación para generar ideas o nuevos conceptos que producen soluciones originales y que ayudan a mejorar el funcionamiento y productividad laboral.

Por lo tanto la creatividad no tiene una definición única , ya que puede ser interpretada de acuerdo con el contexto, en que se aplique, sin embargo, para entender el concepto, algunas de ellos son:

- Creación.
- Genio
- Ingenio.
- Intuición
- Invención
- Innovación

Es importante y necesario, fomentar un agradable ambiente laboral para ayudar a estimular la creatividad y libertad de los empleados, permitiendo así que sus ideas fluyan. Algunos expertos dicen que hay tres conceptos básicos que ayudan a estimular la creatividad en los empleados:

1. **Constancia:** ser firme con los objetivos establecidos.
2. **Confianza:** crear un ambiente de seguridad.
3. **Entusiasmo:** estimular y apoyar la generación de ideas.

En muchas de las ocasiones lo que frena a la creatividad del empleado es el temor a hacer el ridículo o a perder el puesto de trabajo.

Para desarrollar la creatividad de los empleados:

1. **Mantener la mente activa:** para cultivar el estado mental creativo realizar actividades más complejas o ajenas a sus labores que impliquen un reto.
2. **Dar confianza:** que el empleado se sienta cómodo para expresar sus ideas.
3. **Incentivar al entusiasmo:** si la empresa genera entusiasmo en el trabajador para dar rienda suelta a sus ideas, propuestas e incitándole a participar e incluso con algún premio o remuneración económica, puede propiciar a la producción de ideas más efectivas.
4. **Fomentar la comunicación e intercambio de ideas:** si hay confianza dentro de la empresa esto genera vías de comunicación que ayudan a disminuir los conflictos, intercambiar puntos de vista y llegar a formular acuerdos.
5. **Organizar** el tiempo para hacer varias cosas a la par.
6. **Ampliar las ideas:** el empleado requiera de la disposición de nuevos objetivos para que no se cree una rutina y así se fomenten ideas innovadoras que puedan mejorar sus funciones y proyectos.
7. **Aprovechar la diversidad:** es importante que los empleados formen equipo con distintas personas o que trabajen en diferentes áreas, esto hará que la perspectiva en el trabajo se amplíe.
8. **Impulsar a que el empleado sea un experto:** necesidad de animar al empleado a que se prepare mejor, conocer más su área de trabajo, armar proyectos, etc.

1.7 Herramientas de la creatividad

A partir de la comprensión del funcionamiento de la mente en los procesos creativos, es conveniente familiarizarse con algunas técnicas que facilitan la interacción del pensamiento lateral-divergente y el pensamiento vertical-convergente en la solución creativa de problemas. A continuación se recopilan algunas de las técnicas creativas más utilizadas en el mundo y desarrolladas por los autores más reconocidos en el campo de la creatividad. Dicha recopilación se basa en el trabajo investigativo de la Fundación Opera Prima (www.neuronilla.com). Se pueden obtener mejores resultados si estas técnicas se trabajan en grupo y si se tienen en cuenta las siguientes características esenciales:

1. Orientación a un objetivo: todos los integrantes deben tener claro el objetivo por el que se reúnen. ¿Qué se pretende?
2. Dimensión del grupo: de 6 a 8 personas es lo ideal. Más personas pueden añadir confusión. Menos personas restan eficacia al cruce de ideas y asociaciones.
3. Heterogeneidad: el mejor grupo de trabajo en creatividad es aquel compuesto por personas con características personales y profesionales diferentes.
4. Jerarquía: lo ideal es que no exista ningún grado de jerarquía entre los participantes. De ser así, puede dificultar el aporte de ideas de algún miembro.
5. Tiempos de trabajo: las sesiones de creatividad tienen una duración y una periodicidad. La duración de cada sesión no debería ser superior a 3 horas.
6. Integración de nuevos miembros: el ambiente del grupo debe ser flexible a la entrada de nuevos participantes, aunque lo ideal en grupos de creatividad es su mantenimiento durante un período prolongado para optimizar su funcionamiento.
7. Clima de trabajo: en el grupo de creatividad debe existir un clima de confianza entre sus miembros, de estabilidad y cohesión.

Cada una de estas variables repercute positivamente en el rendimiento del grupo creativo. La ausencia de cualquiera de ellas puede disminuir la eficacia de las técnicas. Algunas de las

técnicas también pueden ser utilizadas de forma individual. Porque estas técnicas son una forma de entrenar y de poner en práctica unas habilidades creativas y guías para desarrollar la creatividad.

1. Mapas mentales

Es una técnica creada por Tony Buzan, investigador en el campo de la inteligencia y presidente de la Brain Foundation. La importancia de los mapas mentales radica en que son una expresión de una forma de pensamiento: el pensamiento irradiante. El mapa mental es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro.

La principal aplicación de los mapas mentales en el proceso creativo es la exploración del problema y la generación de ideas. En la exploración del problema es recomendable su uso para tener distintas perspectivas del mismo.

Para su elaboración se siguen los siguientes pasos:

1. Se toma una hoja de papel, grande o pequeña, según sea un mapa grupal o individual.
2. El problema o asunto más importante se escribe con una palabra o se dibuja en el centro de la hoja.
3. Los principales temas relacionados con el problema irradian de la imagen central de forma ramificada.
4. De esos temas parten imágenes o palabras claves que trazamos sobre líneas abiertas, sin pensar, de forma automática pero clara.
5. Las ramificaciones forman una estructura nodal.

Los mapas mentales se pueden mejorar y enriquecer con colores, imágenes, códigos y dimensiones que les añaden interés, belleza e individualidad.

2. Brainstorming (Tormenta de Ideas)

Es la técnica más conocida para generar ideas; desarrollada por Alex Osborn; publicada en 1963 en el libro "Applied Imagination". El Brainstorming, también llamado torbellino de ideas, tormenta de ideas, remolí de cervells, lluvia de ideas, es una técnica grupal para la generación de ideas. Los participantes son: facilitador o coordinador quien dinamiza el proceso, el secretario quien apunta anota las ideas y los demás miembros del grupo.

Las etapas del proceso son:

1. Se realiza un calentamiento inicial para un mejor funcionamiento colectivo por ejemplo mencionar objetos que valgan menos de 1000 pesos, posibles usos de un lapicero, etc.

2. Etapa de generación de ideas, en la cual se establece un número de ideas al que se quiera llegar, se delimita el tiempo de trabajo y se mencionan cuatro reglas para el adecuado funcionamiento de la actividad:

- Toda crítica está prohibida.
- Toda idea es bienvenida.
- Tantas ideas como sea posible.
- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable.

3. Y por último, los participantes dicen **todo** aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado y guardando las reglas anteriores; por ejemplo, si el problema es el tráfico urbano, la pregunta adecuada sería: “¿Qué podemos hacer para mejorar los problemas del tráfico urbano?”; las respuestas podrían ser: quemar los vehículos, vivir en el campo, restringir los días de circulación, aumentar el precio de los carros, aumentar el precio de la gasolina, promover el uso de la bicicleta, desplazarse a pie, no salir de casa, vivir todos en la misma casa, trabajar y vivir en el mismo edificio, etc..

4. Las ideas existentes pueden mejorarse mediante la aplicación de una lista de control; también se pueden agregar otras ideas. Osborn recomienda el empleo de preguntas como las que siguen a cada idea que surgió: ¿se puede aplicar de otro modo?, ¿es posible modificar?, ¿sería mejor ampliar?, ¿o reducir?, ¿se puede sustituir?, ¿sería mejor reorganizar?, ¿es preferible invertir?, ¿o combinar?

5. Tras estas etapas, se pueden utilizar otras técnicas para variar la forma de trabajarlo; por ejemplo complementar el trabajo en equipo por el trabajo individual o por contactos intergrupales; la comunicación verbal es cambiada por comunicación escrita; el comienzo sin ideas previas es modificado con un "banco de ideas"; la reunión constructiva de estímulos es complementada por una compilación destructiva de desventajas; entre muchas otras variaciones.

6. Tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas.

3. Arte de Preguntar

Alex Osborn, experto en creatividad y creador del Brainstorming, afirmaba que "la pregunta es la más creativa de las conductas humanas". Osborn desarrolló una serie de preguntas para el Brainstorming que puede ser aplicada en la exploración del problema.

Este es un conjunto fundamental de preguntas que se usan para formular en el problema todos los enfoques que sean posibles y así, abrir la perspectiva que tenemos del problema. También son útiles para la percepción de nuevos usos, aplicaciones o posibilidades de un producto o un servicio.

Lista de control de preguntas:

- ¿Cuándo? ¿Qué clase de? ¿Con qué?
- ¿Por qué? ¿Cuáles? ¿En qué?
- ¿Qué? ¿Para cuál? ¿Acerca de qué?
- ¿Por medio de qué? ¿Con quién? ¿De qué?
- ¿Qué clase de? ¿De dónde? ¿Hacia dónde?
- ¿Para qué? ¿Por qué causa? ¿Por cuánto tiempo?
- ¿A quién? ¿De quién? ¿Más?
- ¿Para quién? ¿Cómo? ¿Más a menudo?

- ¿Quién? ¿En qué medida? ¿Menos?
- ¿Todos? ¿Cuánto?
- ¿No todos? ¿A qué distancia? ¿Para qué?
- ¿Importante? ¿Dónde? ¿De dónde?
- ¿Otra vez? ¿En qué otro lugar? ¿Más difícil?
- ¿Cuántas veces?

Ejemplo:

1. Planteamiento del Problema:

La motivación de los trabajadores. ¿Cómo incrementarla?

2. Preguntas a plantear:

¿Cuándo están motivados los trabajadores? ¿Por qué aumenta su motivación? ¿Por cuánto tiempo están motivados? ¿Con quién incrementan la motivación? ¿Todos se motivan? ¿Por medio de qué se motivan?

Tras el planteamiento de estas preguntas y sus correspondientes respuestas, la visión del problema es más abierta. Se tienen más perspectivas para abordarlo y pasar a la etapa de generación de ideas.

4. Relaciones Forzadas

Es un método creativo desarrollado por Charles S. Whiting en 1958. Su utilidad nace de un principio: combinar lo conocido con lo desconocido fuerza una nueva situación. De ahí pueden surgir ideas originales. Es muy útil para generar ideas que complementan al Brainstorming cuando ya parece que el proceso se estanca. Las etapas del proceso son:

I. Se plantea el problema. Por ejemplo: Dar a conocer un lugar de moda a un público joven.

2. Se recuerdan los principios de la generación de ideas:

- Toda crítica está prohibida
- Toda idea es bienvenida
- Tantas ideas como sea posible
- El desarrollo y asociación de las ideas es deseable

3. Selección aleatoria de un objeto o imagen Por ejemplo: Tijeras

4. Se pregunta al grupo: ¿Mirando esto, qué podríamos obtener para solucionar el problema?

Idea.- Características de las tijeras: Se usan para cortar, pueden ser de acero, sirven para manualidades, se usan para confecciones y moda, se cierran y se abren...

5. Hacer hincapié en forzar las conexiones.

Pueden surgir ideas como: distribuir afiches cortados de un modo original, regalar llaveros de acero, hacer un fashion show, regalar invitaciones hechas manualmente, abrir y cerrar inscripciones para ir a conocer el lugar, hacer una fiesta de disfraces hechos en casa, etc...

6. Invitar a cada miembro a compartir sus ideas.

7. Tomar nota de todas las ideas, incluso las más tontas.

La manera de realizar la dinámica es análoga al brainstorming.

5. Listado de Atributos

Es una técnica creada por R.P. Crawford, ideal para la generación de nuevos productos. También puede ser usada en la mejora de servicios o utilidades de productos ya existentes.

Para que esta técnica dé resultados, primero se debe realizar un listado de las características o de los atributos del producto o servicio que se quiere mejorar para,

posteriormente, explorar nuevas vías que permitan cambiar la función o mejorar cada uno de esos atributos.

Con un ejemplo se entenderá bien:

Supóngase que una empresa desea identificar algunas ideas para mejorar una batidora de alimentos (este es el problema), a continuación sigue las siguientes etapas:

1. Hacer una lista de los atributos actuales del modelo.

- Fabricado en acero inoxidable
- Mango de madera
- Se realiza a mano
- Velocidad variable
- Puede utilizarse por cualquier persona
- Se necesitan dos manos para utilizarlo

(La lista se puede ampliar con otros atributos técnicos)

2. Cada uno de los atributos se analiza y se plantean preguntas sobre la forma en que se podrían mejorar; por ejemplo:

- Mangos de madera:

¿Se podrían hacer de otro material? ¿Podrían tener un mango adaptable a la mano? ¿Podrían fabricarse en diferentes colores? ¿Podrían tener un diseño completamente diferente?

- Se necesitan dos manos para utilizarlo:

¿Podría fabricarse para que pudiese ser utilizado con una mano (p.ej., por persona con discapacidades)? ¿Se podría incorporar un dispositivo para que pudiese ser operado con una sola mano? ¿Debería tener un motor?

Y así sucesivamente. Cuantas más preguntas para cada atributo, mejor...

3. Las mejores ideas que hayan surgido en el paso 2 se seleccionan para su evaluación posterior.

6. Analogías

Consiste en resolver un problema mediante un rodeo: en vez de atacarlo de frente se compara ese problema o situación con otra cosa.

Gordon, creador de la Sinéctica (método creativo basado en el uso de las analogías) insistía en que "se trata de poner en paralelo mediante este mecanismo unos hechos, unos conocimientos o unas disciplinas distintas". Por ejemplo, un problema empresarial lo intentamos resolver buscando algún problema análogo en otras disciplinas: en la biología, en la historia, en un deporte colectivo...

1. Saber cuál es el problema

Ejemplo: Fabricar una bañera que ocupe el menor espacio posible.

2. Generación de las ideas

Esta segunda fase es la de alejamiento del problema con la imaginación. Es la fase imaginativa y producimos analogías, circunstancias comparables.

El grupo ha propuesto como analogías la cascada, el ciclón, el molino de agua...

3. Selección de las ideas

La tercera fase es la de seleccionar: tenemos una larga lista de analogías y es el momento de seleccionar las que consideremos más adecuadas y cruzarlas con el problema.

Intersección:

"Se necesita un ciclón a domicilio... una tromba de agua... vertical... las paredes serán cilindros que encajan... cuando no nos servimos de ella, formará un asiento o un elemento decorativo...en servicio será un cilindro...y los chorros de agua partirán del suelo o de las paredes y reconstruirán nuestro ciclón..." (Ejemplo tomado de "La creatividad en la empresa". Guy Aznar)

En el trabajo que corresponde con las analogías seleccionadas, Guy Aznar propone tres hipótesis:

1. Se comprende perfectamente el contenido de la analogía y se cruza con el problema.
2. Se profundiza en la analogía a nivel intelectual: mayor conocimiento de la analogía.
3. Dedicar la atención a profundizar la analogía desde el interior: esto es, identificarse sobre la analogía.

7. Biónica

Ricardo Marín, doctor en Educación y uno de los más profundos investigadores de la creatividad en España, afirma en el libro "Manual de la Creatividad" que la biónica es un procedimiento utilizado en el campo tecnológico para descubrir nuevos aparatos inspirándose en los seres de la naturaleza y, por lo común, en los seres vivos. La botánica y la zoología son las dos principales fuentes de inspiración para la biónica.

El enfoque biónico en la solución creativa de problemas requiere la intervención de especialistas en varias disciplinas —biológicas y tecnológicas— con objeto de descubrir las soluciones del mundo vivo y ser capaz de trasladarlas a nuevos aparatos.

El proceso incluye las siguientes etapas:

1. Estudio minucioso del comportamiento de los seres vivientes que interesan, concentrando la atención en sus propiedades particulares.
2. Traducción a modelos de las propiedades de los seres vivos: modelos de carácter matemático, lógico, gráfico o simbólico.
3. Desarrollo de los modelos, ensayarlos e intentar reproducir al máximo las funciones de los seres vivos.

8. Método 635

Ideada por Warfield, parece más sencilla y fácil de controlar que el Brainstorming, siendo al mismo tiempo igualmente eficaz y mucho menos espectacular.

Seis personas, se reúnen alrededor de una mesa para generar ideas relativas a un tema previamente planteado. Se da a cada una de ellas una hoja en blanco.

Tres ideas, son las que tendrá que escribir cada participante en su hoja, de manera concisa y breve ya que sólo dispone de cinco minutos para escribirlas; un vez transcurridos, cada uno pasará su hoja al compañero de al lado y se repetirá el proceso de escribir tres nuevas ideas en otros cinco minutos, después de haber leído las ideas de los participantes anteriores, que servirán a su vez como fuente de nueva inspiración.

Al completar el ciclo de seis intervenciones de cinco minutos, en el que se habrán hecho circular todas las hojas, ordenadamente y una sola vez para cada uno de los participantes, se podrá disponer de dieciocho ideas en cada hoja, lo que puede suponer ciento ocho ideas en sólo media hora.

9 Método Delphi

Es un método práctico para el análisis y la resolución de problemas abiertos; desarrollado por la Rand Corporation; en este método los participantes no llegan a constituir, como tal, un grupo de trabajo, aunque sí es imprescindible la participación de varias personas; es utilizado en marketing y prospectiva para anticiparse las tendencias del futuro.

Se estructura el grupo de trabajo con el coordinador y el grupo de expertos; el primero se encarga de centralizar la labor de los expertos, él sintetiza las respuestas de cada uno, las agrupa por categorías y se las envía a los demás. Los expertos son las personas encargadas de dar respuesta al problema planteado, su participación es voluntaria y aceptan las normas de procedimiento; deben ser personas que conozcan bien el problema que se les propone y si es posible, que procedan de diferentes campos, con el fin de obtener una visión más amplia del problema.

En este método existen tres etapas:

I. Se le expone el problema al grupo de expertos, por lo tanto debe ser un problema bien identificado y definido.

2. Las soluciones aportadas por cada experto se remiten al coordinador, quien las va pasando a los demás de forma anónima; cada experto responde a las soluciones que les va aportando el coordinador con nuevas respuestas.

3. En el cierre, el coordinador se encarga de ir cerrando el problema tras las distintas respuestas cruzadas que se han ido obteniendo.

10. Seis Sombreros para Pensar

Es una técnica creada por Edward De Bono, una herramienta de comunicación utilizada en todo el mundo para facilitar la resolución o el análisis de problemas desde distintos puntos de vista o perspectivas. Se trata de un marco de referencia para el pensamiento que puede incorporar el pensamiento lateral. La técnica completa se presenta en su libro "Seis Sombreros para pensar". De Bono propone un método que ayuda a pensar de manera más eficaz. Los seis sombreros representan seis maneras de pensar y deben ser considerados como direcciones de pensamiento más que como etiquetas para el pensamiento, es decir, que los sombreros se utilizan proactivamente y no reactivamente.

Los beneficios derivados del uso de esta técnica son tres:

- Fomenta el pensamiento paralelo.
- Fomenta el pensamiento en toda su amplitud.
- Separa el ego del desempeño.

De Bono propone seis colores de sombreros que representan las seis direcciones del pensamiento que debemos utilizar a la hora de enfrentarnos a un problema. El método es sencillo, hay seis sombreros imaginarios que cada uno de los participantes puede ponerse y quitarse para indicar el tipo de pensamiento que está utilizando, teniendo siempre en cuenta que la acción de ponerse y quitarse el sombrero es esencial. Cuando la técnica es empleada en grupo los participantes deben utilizar el mismo sombrero al mismo tiempo.

Los seis estilos de pensamiento representados por cada sombrero son:

1. **Sombrero Blanco:** con este pensamiento debemos centrarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y aprender de ella.
2. **Sombrero Rojo:** con él observamos los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones. El participante expone sus sentimientos sin tener que justificarlos.
3. **Sombrero Negro:** haciendo uso de este sombrero pondremos en marcha el pensamiento del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema tratado.
4. **Sombrero Amarillo:** con este sombrero pensaremos positivamente, nos ayudará a ver por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios.
5. **Sombrero Verde:** este es el sombrero de la creatividad. Algunas de las técnicas existentes para desarrollar la creatividad pueden ser utilizadas en este momento.
6. **Sombrero Azul:** es el sombrero del control y la gestión del proceso del pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones.

Esta técnica puede ser utilizada individualmente o en grupo y el orden de colocación de los sombreros puede ser diferente al expuesto.

II. El Pensamiento mediante Imágenes – La Visualización

En esta técnica predomina la no verbalidad; la utilización de este método da prioridad a la parte visual, otra de sus aplicaciones se utiliza para anticipar la vivencia de sensaciones que se experimentarán en un futuro, ante una conferencia, la presentación de un proyecto o una competición deportiva; lo cual reduce la ansiedad y el rendimiento será mucho mayor, ya que se pueden controlar las variables ambientales que tanto influyen en estas ocasiones; igualmente es útil para anticipar espacios futuros, es decir, orientar la imaginación hacia la producción de ideas.

Es muy importante que intente visualizar, es decir, representar la imagen del objeto en la mente y conservarla durante todo el tiempo de realización; también es fundamental que

sólo piense en imágenes y sensaciones, dejarlas fluir, tratando de no utilizar su lenguaje interno.

En los ejercicios de visualización es indispensable ponerse cómodo, sentarse en un lugar tranquilo en el que no lo interrumpen; por un momento, debe evadir problemas y concéntrese en si mismo; para luego percibir la situación o el objeto a través de los cinco sentidos.

12. Análisis Morfológico

El Análisis Morfológico es un método analítico-combinatorio creado en 1969 por Fritz Zwicky, astrónomo del California Institute of Technology (Caltech). Su objetivo es resolver problemas mediante el análisis de las partes que lo componen. Se basa en la concepción que cualquier objeto del pensamiento está compuesto o integrado por un cierto número de elementos y en la consideración que estos tienen identidad propia y pueden ser aislados. Por tanto, parte de una Lista de atributos para generar nuevas posibilidades.

El método tiene 3 etapas claramente diferenciadas:

1. El análisis
2. La combinación
3. La búsqueda morfológica

1.8.1 Detección de oportunidades.

Cómo identificar oportunidades de negocio.

Encontrar oportunidades de negocio no siempre requiere una idea totalmente innovadora que se diferencie radicalmente de lo que ya existe en el mercado. Esto es a veces muy complicado de visualizar y generalmente incrementa los riesgos de emprender un negocio. Conocer cómo identificar oportunidades de negocio requiere de mucha observación e inteligencia para dar con la clave necesaria.

Estar atento a lo que sucede a nuestro alrededor nos ayuda a identificar las necesidades que existen en el mercado **y** que en muchas ocasiones podrán ser cubiertas no sólo con innovaciones, sino también con mejoras de soluciones ya existentes, o también adaptando o cambiando las aplicaciones que se están dando a productos o servicios del mismo sector u otros.

En cualquiera de los dos casos, seguramente te preguntarás, ¿Cómo saber si mi idea de negocio es buena? El proceso para confirmar si una idea de negocio puede ser realmente una oportunidad incluye toda una serie de aspectos que deberás plantearte y uno de los más importantes es asegurarse que existe un potencial mercado de consumidores para ese producto o servicio.

Claves para detectar oportunidades de negocio

Las fuentes de las ideas de negocio son la base para comenzar a buscar tu oportunidad de ser un emprendedor. A partir de ellas, existen algunos indicios que te ayudarán a detectar nuevas oportunidades de negocio en el mercado o en el entorno en el que te mueves.

Frustraciones de tu alrededor

La frustración, propia y de otros, es una información muy valiosa para perfilar necesidades del mercado que no están cubiertas. Escuchar las decepciones, quejas o necesidades de las personas que te rodean (familiares, compañeros de oficina y especialmente clientes si ya los tienes) y analizar las tuyas propias, te proporcionarán la posibilidad de proponer soluciones al origen de dichas frustraciones.

Análisis de la competencia

Realizar un análisis de la competencia para saber qué está haciendo y cómo puede ofrecerte claves para definir nuevas oportunidades de negocio. Si se están produciendo errores en la prestación del servicio o venta o si la experiencia de los actuales consumidores puede ser mejorada en algún sentido: reduciendo las prestaciones ofrecidas y por tanto el precio (la oferta de servicios low cost cada vez es más amplia), o incrementando la cadena de valor ofrecida al cliente. Quizás tu oportunidad de negocio

aparezca mejorando el proceso, el canal y/o la forma en la que se presta o vende dicho servicio.

Detectar cambios en la sociedad

Los cambios en la cultura del consumo pueden ser una excelente situación para detectar nuevas oportunidades de negocio. En los últimos años se están incorporando factores no tradicionales en el consumo y conceptos como economía colaborativa, ecológica, solidaria,... Incluir estos conceptos en tu idea puede marcar la diferencia significativa con el resto del mercado.

Nuevas leyes

Al igual que en el caso anterior, poner el punto de atención en los cambios de la legislación vigente, de las tendencias demográficas, el desarrollo de ciertos sectores (como las energías renovables) y aparición de nuevas tecnologías, crecimiento de determinadas industrias,... Son también claves para encontrar oportunidades.

Ideas del exterior

Las ideas de negocio que funcionan en el extranjero son otra oportunidad para detectar necesidades que existen en el mercado. En muchas ocasiones estas oportunidades pueden ser implementadas aplicando sólo ciertas modificaciones, para que sean un éxito con las circunstancias específicas de tu entorno. Una de las grandes ventajas de estas oportunidades es que ya han sido probadas y funcionan, y esto te proporciona mayores garantías.

Conocer qué busca la gente

Por último, para ajustar o afinar tu idea de negocio y convertirla en una oportunidad, puedes utilizar herramientas como “Google adwords”. En ellas podrás verificar qué están buscando realmente los posibles clientes y por tanto conocer mejor sus necesidades. Esto te ayudará a perfilar mejor tu idea de negocio.

Nadie sabe la fórmula exacta sobre cómo identificar nuevas oportunidades de negocio, pero las nuevas ideas pueden surgir en cualquier sector, en cualquier fase del proceso de producción y venta, y de cualquier necesidad detectada o no como tal por los propios consumidores, es por ello que debes estar siempre informado y actualizado de las circunstancias de tu entorno para poder encontrarlas. Si ya tienes tu idea clara, es necesario que conozcas toda la información sobre cómo crear tu empresa para asegurar su viabilidad económica en un futuro.

Consultan en línea.

1. http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo
2. <http://www.finmex.com.mx/noticias/docs/542c27eea1ec4.pdf>
3. www.neuronilla.com

Unidad II

Iniciación y planificación de proyectos

Objetivo de la unidad.

Identificar la necesidad de definir de forma concisa la esencia del proyecto, es decir que con qué objetivo será creado, la misión que persigue y porque lo justifica, establece y define que es su negocio o proyecto.

2.1 ¿Qué es un proyecto?

Conceptos

Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo.

Un proyecto es una ruta para el logro de conocimiento específico en una determinada área o situación en particular, a través de la recolección y el análisis de datos.

Se entiende por proyecto a una planificación consistente en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, con el fin expreso de alcanzar resultados específicos en el marco de las limitaciones impuestas por factores previos condicionantes: un presupuesto, un lapso de tiempo o una serie de calidades establecidas.

Los aspectos formales y teóricos de un proyecto varían dependiendo de la naturaleza del mismo y de su objeto de estudio, así como las partes que lo componen. Por ejemplo, algunos podrán hacer hincapié en sus fuentes bibliográficas, mientras que otros lo harán en su metodología o su impacto una vez terminado.

Un proyecto tiene más probabilidades de resultar exitoso cuando quien lo lidera (es decir, quien se encuentre a cargo del mismo) establece algún tipo de sistema de control o método a través del cual se monitorice a lo largo de las etapas todos los

avances (o inconvenientes) del proyecto en base a lo que fue planeado. De modo que puedan realizarse a tiempo las modificaciones necesarias para lograr un mejor resultado y así concretar todos los objetivos.

Tipos de proyectos

Los proyectos comunitarios buscan mejorar aspectos de la comunidad.

Los proyectos pueden clasificarse de acuerdo a su ámbito de acción, de la siguiente manera:

- **Proyectos productivos o privados.** Aquellos que tienen como fin la rentabilidad, es decir, la obtención de lucro. Suelen ser presentados en el ámbito empresarial, del emprendimiento o industrial.
- **Proyectos públicos o sociales.** Aquellos que no poseen fines de lucro, sino alcanzar un impacto importante en la sociedad o la población a distinta escala: local, regional, incluso mundial. Por lo general cuentan como promotor con las instituciones del Estado, las ONG, o las políticas de responsabilidad empresarial de las grandes empresas trasnacionales.
- **Proyectos comunitarios.** Aquellos comprometidos con el mejoramiento en aspectos puntuales de una comunidad determinada, por lo general pequeña, tanto urbana como rural, a través de la satisfacción de sus necesidades.
- **Proyectos de vida.** Aquellos que se centran en los deseos de vida de un individuo y sus probabilidades reales de conseguir la autorrealización.
- **Proyectos de investigación.** Aquellos cuyo objetivo es la documentación o adquisición de fuentes y materiales en torno a una tema elegido, tal y como sucede en las Ad.

3. Pasos de un proyecto

Los proyectos se componen de cuatro etapas:

- **Diagnóstico.** Se evalúa la necesidad y oportunidad del proyecto en su rango particular de acción, para determinar en qué condiciones debería darse y qué etapas involucrará, etc.
- **Diseño.** Se debaten las opciones, tácticas y estrategias que pueden conducir al éxito, es decir, a cumplir con el objetivo. Se evalúa la factibilidad del proyecto, su relevancia y sus necesidades puntuales.
- **Ejecución.** La puesta en práctica de lo establecido en el proyecto.
- **Evaluación.** Se revisan las conclusiones del proyecto, los resultados arrojados tras su pesquisa. Es una etapa de control y de información, sustentada en la idea del mejoramiento y acumulación de factores de éxito a lo largo del tiempo.

4. Elementos de un proyecto

El presupuesto es el costo que tendrá la aplicación del proyecto.

Los proyectos suelen constar de los siguientes elementos:

- **Finalidad y objetivos.** Apartado en que se explica el problema que el proyecto vendría a solucionar, los fines que persigue y las metas concretas, generales y específicas.
- **Producto o servicio.** Aquí se hace una descripción detallada del producto final que se desea obtener, explicando el modo en que esto respondería a lo planteado en los objetivos y también a su área de ejecución, es decir, a otro tipo de situaciones parecidas.
- **Cronograma de actividades.** Se explican los pasos a seguir para cumplir los objetivos, ordenados cronológicamente y detallando la cantidad de tiempo que requeriría su satisfacción.
- **Presupuesto.** El costo que la aplicación del proyecto tendrá para sus destinatarios, así como el modo detallado en que se empleará el dinero en cada fase del proyecto.

- **Resultados esperados.** Un detallado de los resultados que se desea obtener mediante la aplicación del proyecto, a menudo acompañados de sus márgenes de riesgo y de ganancia.

2.2 Estructuras organizacionales

Todas las empresas tienen una estructura organizacional que las define. Los objetivos y metas a conseguir determinan cómo están organizadas las compañías en niveles jerárquicos, departamentales, funcionales, entre muchas otras unidades de negocio.

De ahí, que la estructura organizacional de una empresa sea el sistema jerárquico elegido por el que se gestiona un grupo de personas para cumplir con el crecimiento continuo de la compañía.

A través de una tabla en donde se refleja la estructura y diseño organizacional de una empresa, todos los empleados tienen claro cuál es su posición dentro del sistema. Este orden permite establecer protocolos de actuación, procesos optimizados, trabajos productivos y resultados controlados.

Según la definición del académico Mintzberg (1984), «una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordi Como hemos visto, cada empresa aplica su sistema organizacional más acorde a sus características o necesidades. Por eso, existen multitud de tipos de estructuras organizacionales.

Destacamos a continuación los principales tipos de estructuras organizacionales

Divisional. Las empresas se organizan por las divisiones de negocio.

Funcional. La estructura organizacional funcional se basa en las tareas de cada colaborador.

Matricial. Integra una estructura funcional y por proyectos. Los equipos de trabajo tienen varios proyectos, en los que cada miembro desempeña una misma función.

Geográfica. Organización a partir de las sedes geográficas. Para empresas que operan en un nivel internacional.

Central. Hay varios supervisores por cada empleado. Se da en organizaciones grandes y complejas, con varias localizaciones.

Lineal. La estructura organizacional lineal es de las más antiguas que existen. Responde a un modelo basado en una autoridad en la que se centralizan todas las decisiones. Su aspecto es piramidal. A medida que la estructura jerárquica asciende, disminuye el número de cargos y aumenta el índice de responsabilidades.

Horizontal. Es una estructura descentralizada, basada en la confianza del equipo. Se otorga a los empleados el poder de tomar decisiones y auto-gestionarse. Es lo que se conoce actualmente como employment power. Nación de las mismas».

Destacamos a continuación los principales tipos de estructuras organizacionales:

Divisional. Las empresas se organizan por las divisiones de negocio.

Funcional. La estructura organizacional funcional se basa en las tareas de cada colaborador.

Matricial. Integra una estructura funcional y por proyectos. Los equipos de trabajo tienen varios proyectos, en los que cada miembro desempeña una misma función.

Geográfica. Organización a partir de las sedes geográficas. Para empresas que operan en un nivel internacional.

Central. Hay varios supervisores por cada empleado. Se da en organizaciones grandes y complejas, con varias localizaciones.

Lineal. La estructura organizacional lineal es de las más antiguas que existen. Responde a un modelo basado en una autoridad en la que se centralizan todas las decisiones. Su aspecto es piramidal. A medida que la estructura jerárquica asciende, disminuye el número de cargos y aumenta el índice de responsabilidades.

Horizontal. Es una estructura descentralizada, basada en la confianza del equipo. Se otorga a los empleados el poder de tomar decisiones y auto-gestionarse. Es lo que se conoce actualmente como employment power.

2.3 Líder (organigrama) jerarquización

Un líder es la persona que posee habilidades para conseguir que el elemento humano lleve a cabo sus actividades encaminadas al logro de objetivos, se considera eficiente cuando mantiene una atención equilibrada al logro de propósitos, a la solución de problemas y al aprovechamiento de sus colaboradores.

Autoridad administrativa: Es el derecho que tiene una persona a mandar, dar órdenes o dirigir en base a la posición que guarda en la empresa y lograr los propósitos pretendidos.

Autoridad por experiencia: Son personas que saben como debe de funcionar una o todas las áreas de la empresa, asesoran la realización de una función, sugieren formas alternativas de obtener los mismos resultados con un menor costo y pueden recomendar la manera en que se deben evitar riesgos y accidentes este conocimiento es adquirido por la vida, por experiencias o a través de las escuelas.

¿De que depende una adecuada organización y liderazgo?

1. Conocer los propósitos de la empresa
2. Determinar el que hacer en cada área funcional
3. Diseñar un esquema que exprese su estructura que permita alcanzar fácilmente sus objetivos
4. Distribuir equilibradamente las cargas de trabajo, autoridad y responsabilidad es decir, establecer líneas de subordinación y dominio, aclara quien obedece a quien y a quien pueden dar ordenes los responsables

Todo sistema organizacional de una empresa parte de unos elementos clave con los que elaborar un plan que haga posible el crecimiento de la misma. En base a estos, se define una estructura organizativa.

Número de empleados

Disposición y extensión geográfica

Nivel de desarrollo de producto

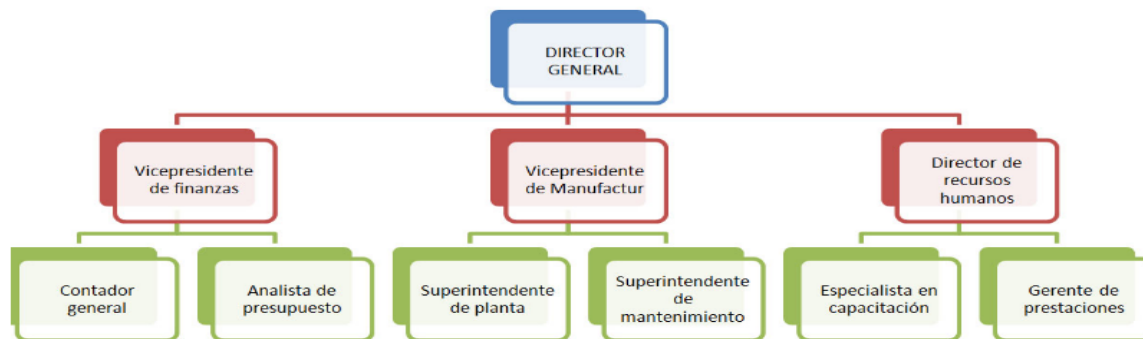
Relación de autoridad central o descentralizada

Grado de control de calidad del producto o servicio

Mercado o modelo de negocio

Todo esto forma parte de la seña de identidad de cualquier tipo de empresa. De ahí, la importancia de la estructura organizacional como la base de la misma cultura organizativa.

La imagen corresponde a organigrama de empresa que refleja su estructura más genérica.



Maneras de implementar una organización

Dividiendo la empresa en áreas funcionales.

Empresario (Gerente).

Área de ventas, área de producción, área de personal y por área de finanzas

Por sus divisiones económicas.

Empresario (Gerente).

División (producción), división por ventas, división administrativo (personal y finanzas).

2.4 Involucrados y afectados

Por departamento. Está involucrado un departamento o área de la empresa.

Interno. Participan en el desarrollo del proyecto toda una empresa.

Matricial. Combinación de departamentos, para los que cada uno tiene una tarea y objetivo específico. El trabajo es más especializado y suele haber un Dirección de funciones.

Subcontratado o externo. La empresa contrata a una consultora externa o un Interim Manager para la ejecución de un proyecto determinado. Por ejemplo, en transformaciones digitales, mejoras de procesos, cambios de estrategias o simplemente transformaciones culturales. Es fundamental que las empresas sean capaces de afrontar estos cambios, dirigidos por especialistas.

Según su finalidad

Producción. Orientado a producir un bien o servicio bajo un objetivo determinado.

Sociales. Orientado a mejorar la calidad de vida de las personas.

Educativos. Su finalidad es formar a otras personas.

Comunitarios. Dirigidos también a personas, pero con la diferencia de que los beneficiarios participan en la ejecución de las actividades del proyecto.

De investigación. Orientado a experimentar para la innovación y análisis de conocimiento.

2.5 Alcances del proyecto.

Planificar la gestión de alcance, recopilar requisitos y definir el alcance

Los procesos de planificar la gestión del alcance

Recopilar requisitos.

Definir el alcance.

forman parte del área de conocimiento de Gestión del alcance del proyecto, establecida en la guía PMBOK.

Por medio de estos procesos, se realizan las siguientes actividades:

- Definir el plan que documente como se va a definir, validar y controlar el alcance.
- Identificar las necesidades y requisitos establecidos por los interesados, para cumplir con los objetivos del proyecto.
- Desarrollar una descripción detallada del proyecto y del producto.

En este contexto, el Acta de constitución del proyecto se utiliza para obtener información de contexto necesario para elaborar el Plan de gestión del alcance.

Asimismo, considerando que el Acta de constitución contiene las características del producto, servicio o resultado, además de los requisitos de aprobación del proyecto, a partir de ella también se desarrollan los requisitos detallados y a su vez el enunciado detallado del alcance del proyecto.

Cabe destacar que inclusive en las organizaciones que no utilizan un acta de proyecto formal, de todas formas será necesario llevar a cabo un análisis informal, para poder establecer el contenido inicial que después servirá de base a la planificación del alcance.

Planificar la gestión del cronograma.

Con este proceso, la metodología PMI persigue establecer las políticas, procedimientos y documentación necesarios para planificar, ejecutar y controlar el cronograma del

proyecto.

El Acta de constitución del proyecto contiene un resumen de cronograma de hitos y los requisitos de aprobación del proyecto, los cuales sirven de insumo para elaborar el plan de gestión de cronograma del proyecto.

Planificar la gestión de los costos.

La planificación de la gestión de costos se realiza para establecer los procedimientos de planificación y gestión del gasto y control de los costos del proyecto, produciendo un plan de gestión de costos que se integrará al plan de dirección del proyecto.

En este contexto, el Acta de proyecto le proporciona el resumen del presupuesto analizado en la fase de inicio, permitiendo desarrollar a partir del mismo el presupuesto detallado del proyecto.

Asimismo, contiene los requisitos de aprobación que deben servir de lineamiento para los procesos de gestión y aprobación de costos que serán documentados en el plan.

Planificar la gestión de los riesgos

El área de conocimientos de la gestión de riesgos del proyecto es un componente fundamental de la visión de la metodología PMI de la Gerencia de proyectos, y esta comienza con la planificación de la gestión de riesgos.

El acta de constitución del proyecto proporciona varios insumos a este proceso, entre los cuales están los riesgos de alto nivel identificados en la fase de inicio, así como las descripciones del proyecto y requisitos de alto nivel.

Elaborar el acta de proyecto implica validar la viabilidad del proyecto, y por ende se suelen identificar riesgos y la forma de mitigarlos, estas definiciones de riesgos de alto nivel deben alimentar la gestión de riesgos detallada que se realizará durante la fase de planificación.

Planificar la gestión de calidad.

El acta de proyecto proporciona una descripción de alto nivel de las características del producto. También contiene los requerimientos de aprobación, objetivos del proyecto (medibles) y criterios para definir el éxito. Todos estos aspectos influyen en la elaboración del plan de gestión de calidad.

Gestión de recursos.

Para elaborar el plan de gestión de recursos, se utiliza el acta de constitución del proyecto para obtener las descripciones de los requerimientos, lista de los interesados (stakeholders), hitos y recursos financieros pre aprobado.

Plan de gestión de comunicaciones.

Asimismo, el acta de proyecto identifica los interesados clave y contiene información sobre sus roles, responsabilidades e información que necesitan. Todos estos son aspectos necesarios para elaborar el plan de gestión de comunicaciones.

Identificar a los interesados.

El acta de constitución del proyecto suele suministrar información sobre los distintos actores que influyen en el proyecto y como estos se ven afectados por el resultado, esto incluye al patrocinador, clientes, miembros del equipo, grupos internos de la organización o departamentos, e inclusive puede contener información de grupos externos cuyos requisitos deben cumplirse.

Esta información sirve de insumo a la identificación de los interesados (proceso 13.1 del PMBOK) en el cual se amplía la lista de interesados y se documenta un registro de interesados con su información e contacto, área de la organización que integran y muy en especial cuáles son sus intereses, participación, nivel de influencia e impacto en el proyecto.

Cierre o cancelación del proyecto.

El cierre de proyecto o fase comprende lo relacionado a finalizar todas las actividades para dar cierre o cancelación a un proyecto, incluyendo archivo de información, documentar el trabajo planificado como completado y liberar al equipo de proyecto a otras actividades.

Para realizar esto, necesitamos conocer cuales son los criterios para determinar el éxito, el procedimiento de aprobación del proyecto y saber quien firmará. Todos estos aspectos los proporciona el acta de constitución del proyecto.

Manejo de los cambios al acta de constitución del proyecto.

El acta de constitución del proyecto (Project Charter) representa en si el objetivo final o la esencia del proyecto, cambiar el acta de proyecto significaría cambiar en forma importante el proyecto en sí, es decir, estaríamos hablando de un nuevo proyecto.

La metodología PMI no establece procesos que permitan cambiar el acta de proyecto, de hecho una vez que es elaborada a partir de allí se elabora el Plan de dirección de proyecto y otros documentos de la fase de planificación y son estos los que pueden ser cambiados como parte de la gestión integrada de cambios, ejecución del proyecto o su seguimiento o control.

Sin embargo, si existen circunstancias que podrían ameritar hacer cambios menores, es recomendable tener un procedimiento establecido que puede ser parte de la gestión integrada de cambios. En estos procedimientos se establecerá cuáles son los supuestos o condiciones bajo las cuales puede cambiarse, como se evaluarán los cambios propuestos y como se aprobarán.

2.6 Estructura de un proyecto

Los proyectos suelen seguir una estructura básica, aplicable a diversos sectores de actividad. Todos ellos tienen actividades, en las cuales se invierten unos determinados

recursos, utilizados por un equipo de trabajo en un plazo concreto para alcanzar un objetivo determinado. Esto podría ser una manera muy esquemática de reducir a la mínima expresión todo lo que engloba la estructura de un proyecto.

Así pues y de manera esquematizada, la estructura de un proyecto está formada por:

- Unos objetivos concretos.
- Un calendario con unos plazos.
- Un presupuesto económico.
- Unos recursos o herramientas necesarias.
- Unas actividades y sub-tareas.
- Un equipo de trabajo.
- Uno o varios destinatarios, también denominados dueños del proyecto.

Si tuviéramos que seleccionar entre los muchos tipos de proyectos que existen en el mundo empresarial, siempre podríamos dar nombre a todos estos elementos. Por ejemplo, en un proyecto de desarrollo de software como el de Sinnaps, sería a grandes rasgos...

Elementos de un proyecto

Alcance. El impacto total del proyecto que incluye el volumen de recursos y personas planificados para el adecuado funcionamiento del mismo.

Tiempo. Los plazos de entre de las diferentes actividades.

Organización y priorización de actividades. Para calcular la mejor ruta de trabajo, es necesario dar una priorización a las actividades del proyecto.

Costes. Todo proyecto tiene un valor económico asignado. Dependerá de la buena gestión de nuestro trabajo o de la elaboración de planificaciones realistas con los recursos disponibles, para que no nos llevemos sorpresas de última hora.

Comunicación. La gestión y planificación de la estrategia de comunicación ente los interesados del proyectos, es clave para que todo funcione al ritmo esperado. Las

personas interesadas en los resultados de los proyectos tienen procedencia y funcionalidades muy diversas. De hecho, es común y aconsejable crear equipos multifuncionales. Esto nos lleva a destacar el siguiente punto.

Gestión de interesados del proyecto o stakeholders. Junto con el plan de comunicación, es de las cosas que más se subestima en la gestión de proyectos, y sin embargo, la adecuada gestión de todo el personal que rodea el proyecto determinará el éxito del mismo. A continuación, identificamos en la imagen los principales stakeholders de una empresa cualquiera.

Partes de un proyecto

Asignación de tareas al equipo. Hay una tarea para cada persona y una persona para cada tarea. Los equipos multidisciplinares funcionan así. El director del proyecto asignará las responsabilidades correspondientes a cada uno, pero siempre teniendo en mente que los mejores equipos son los que son capaces de auto-gestionarse por sí mismos. El Project Manager hablará con cada miembro y asignará de manera conjunta estas tareas.

Calidad de resultados. Se trata de las especificaciones y requerimientos del cliente o dueño del proyecto, quien determinará si finalmente se han alcanzado los objetivos o la calidad de los resultados esperados. En esta calidad de resultados, también está el llegar a tiempo. Y es que cumplir con los plazos entra dentro de un trabajo perfecto.

Relación entre las actividades. Este elemento es clave para una optimización correcta de la planificación de nuestros proyectos. Sinnaps utiliza las relaciones entre las actividades para calcular automáticamente rutas de trabajo totalmente optimizadas. Es decir, que prioriza las actividades que debes ir haciendo para aprovechar al máximo cada recurso. Y lo hace simplificando los proyectos más complejos en una aplicación intuitiva y fácil de usar.

2.7 Influencia y sus alrededores

La empresa es "aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su

propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios"

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"

Alcances de las empresas

Las empresas se clasifican según: La actividad que realicen, su tamaño, propiedad de capital, finalidad especulativa, forma jurídica

Por la Actividad que realicen industriales: Producen bienes mediante la transformación de la materia prima extractivas Extracción de recursos naturales manufactureras Transforman la materia prima en producto terminado.

Por la Actividad que realicen comerciales: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados mayoristas minoristas comisionistas.

Por la Actividad que realicen de servicios: Son aquellas que brindan servicio a la comunidad salud educación servicios instituciones públicas financieras turismo.

Por su tamaño Microempresa Pequeña Empresa Mediana Empresa Gran Empresa

Propiedad de Capital privadas: son constituidas y administradas por los particulares

Públicas: Está determinada por las actividades que el estado se reserva para su administración.

Finalidad especulativa lucrativa: buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables

No lucrativas: Su finalidad es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

Forma jurídica individual: Pertenece a una sola persona
De sociedades: Constituidas por varias personas
Cooperativas: Empresas de economía social
La actividad de realicen extractivas manufactureras
Por su tamaño microempresa gran empresa pequeña empresa mediana empresa.
Propiedad de capital publica privada.
Finalidad Especulativa lucrativa no lucrativa.
Forma jurídica de sociedades individuales cooperativas.

2.8 Liderazgo en el proyecto

Liderazgo autocrático. Se trata de tener el poder absoluto sobre el equipo. Aunque lo más común es que no funcione si hablamos de equipos creativos e innovadores, en donde se sientan coartados por la autoridad de su líder, sí que en ciertas empresas puede resultar ventajoso.

Liderazgo burocrático. Se podría decir que este líder no tiene personalidad. Dentro de los tipos de liderazgo más comunes es el que más se rige por las 'reglas'. Muy útil si existen riesgos en la seguridad del trabajo y tenga que seguir ciertas normas de protocolo.

Liderazgo orientado a la tarea. Se centran en las actividades o proyectos terminados. Son buenos organizando y asignando responsabilidades, pero pueden carecen de ciertas habilidades empáticas.

Liderazgo carismático. Estos líderes conducen al equipo para aportar un extra significativo de energía y motivación. Sin embargo, este tipo de liderazgo entrama un problema importante. Creen más en sí mismo que en el equipo, cosa que también los ven así las personas que lidera. Por ello, el proyecto siempre se va a asociar a su presencia, bloqueando que el equipo pueda trabajar de una manera autónoma.

Liderazgo orientado a las personas, y no a las tareas. Estos líderes sirven como apoyo para guiar, organizar y proporcionar herramientas y soportes para ayudar a trabajar

mejor a las personas. Los departamentos de recursos humanos podrían corresponderse perfectamente a este tipo de liderazgo a nivel de empresa global.

Liderazgo participativo o democrático. Involucran al equipo en la toma de decisiones. Esto genera una gran motivación y una enorme satisfacción por parte de todos sus miembros. Se trata mostrar confianza, una clave imprescindible para la adecuada gestión de equipo. Para trabajar en equipo, impera más la participación de cada persona que las órdenes de una sola.

Liderazgo ‘Laissez-faire’. También denominado déjalo ser. Para equipos con mucha experiencia o iniciativa propia, puede ser un buen liderazgo que aplicar. Ellos mismos controlan su trabajo, los resultados y las métricas, para agilizar los procesos de toma de decisiones.

Liderazgo natural. Es una forma de liderazgo democrático. Son los líderes que no son contemplados como tal pero que su papel en el grupo es fundamental. De hecho, muchos líderes oficiales recurren a él por su influencia en el equipo. Suelen ser jóvenes promesas o personas experimentadas con un gran bagaje detrás. Ambos, con mucha empatía y conexión con los demás.

2.9 Teorías motivacionales

Tradicionalmente la motivación en el trabajo ha constituido un proceso de medular importancia tanto desde la perspectiva de la gestión organizacional como desde la perspectiva de la investigación (c.f. Peiró, 1990; Steer, Mowday & Saphiro, 2004; Thierry, 1998). En concordancia con lo anterior, resulta significativo el número de teorías que se han desarrollado al respecto y la gran cantidad de investigaciones que se han llevado a cabo hasta el momento. El interés principal de estos esfuerzos se ha orientado hacia cuatro fines, a saber, identificar los componentes centrales de la motivación en el trabajo, elaborar modelos adecuados para investigarlo, contrastar empíricamente los modelos y teorías propuestos y derivar a nivel pragmático resultados de interés para la gestión organizacional.

Las teorías de la motivación han sido tradicionalmente clasificadas en dos grupos, a saber, las teorías centradas en los contenidos de la motivación y las centradas en los procesos (c.f. Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970; Kanfer, 1990; Navarro, 2001; Salanova, Hontangas & Peiró, 1996). Las teorías de contenido se caracterizan por conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno relativamente estático. Se interesan por determinar el por qué de la conducta motivada y basan sus planteamientos en una serie de necesidades cuya anticipación de satisfacción determinarán el nivel de motivación que experimenta la persona. Las teorías de procesos, por su parte, ponen su énfasis en el proceso mediante el cual una conducta se convierte en conducta motivada. En este sentido se interesan por analizar los procesos, en su mayor parte de tipo cognitivo, involucrados en la dirección, intensidad y persistencia de la conducta motivada y destacan la necesidad de establecer relaciones causales a través del tiempo y de las situaciones que acontecen en el contexto laboral.

Vistos en conjunto, los resultados comunicados en los trabajos reseñados anteriormente permiten sacar provisionalmente una serie de conclusiones. En primer lugar, que la motivación laboral no es un proceso tan estable como se ha pensado hasta el momento y como ha sido considerado desde el punto de vista de las teorías tradicionales. Segundo, que es muy probable que los resultados obtenidos en los enfoques tradicionales se deben en parte a los diseños metodológicos empleados (estudios transversales, cuestionarios y escalas aplicados esporádicamente, etc.) y que si se utilizasen otro tipo de diseños (longitudinales o de simulación) los resultados con gran probabilidad serían diferentes. Y tercero, y como conclusión obvia, que es posible estudiar fructíferamente la motivación laboral empleando enfoques y modelos alternativos.

Consulta en línea

<https://concepto.de/proyecto/#ixzz6IhyYLAfv>

<http://blog.conducetuempresa.com/2012/01/control-empresarial-definicion-proceso.html>

<http://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-dentro-del-proceso-administrativo/>

<http://es.slideshare.net/herovalrey/plan-agregado-de-produccion>

Unidad III

Producción y/o diseños de sistemas de servicios

Objetivo de la unidad.

El objetivo es comprender que de la producción es la elaboración de bienes y servicios en unas condiciones prefijadas. Esta es la razón de ser de la actividad empresarial.

3.1 La producción y/o diseño de sistemas de servicio

La producción lleva un proceso. Y un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para un cliente.

En una fábrica, por ejemplo, un proceso primario puede consistir en un cambio físico o químico para transformar materias primas en productos. En una aerolínea, el proceso sería el transporte de pasajeros y equipajes de un lugar a otro. En una escuela sería la educación de los alumnos. Y en un hospital, la cura de pacientes enfermos o heridos. Las instalaciones varían según el caso: un centro de maquinas, dos o más terminales de aeropuertos, un aula o una sala de hospital.

En las organizaciones de servicio utilizan una mezcla de insumos un poco distintos. Por ejemplo, la operación de una línea aérea requiere tanto de insumos de capital para las aeronaves, como instalaciones y mano de obra altamente calificada (pilotos, personal de mantenimiento, etc.). Se utiliza muy poca materia prima en comparación con las necesidades de una compañía manufacturera.

3.2 Diseño de producto y/o servicio.

Hablar del desarrollo de nuevos productos implica hablar de diseño. Independientemente del enfoque que se utilice, los pasos que se siguen para ello suelen ser casi siempre los

mismos, y aunque muchas empresas todavía hoy en día no lo saben, inconscientemente están aplicando conceptos de diseño en sus productos.

El desarrollo de nuevos productos o servicios implica una planificación estratégica, la definición de características, la puesta en marcha de los mecanismos empresariales necesarios para su desarrollo, y, finalmente, cuando el producto o servicio es una realidad, es necesario un estudio para un adecuado lanzamiento y posterior comercialización o puesta en el mercado.

Cada una de estas fases forma parte del desarrollo de cualquier proyecto de concepción de un nuevo producto o servicio o del rediseño de uno ya existente y, como tales, son parte del diseño como disciplina. El diseño es la herramienta que las empresas tienen a su alcance para reducir al máximo el riesgo de fracaso.

En el proceso de diseño intervienen un gran número de factores, tanto culturales, como técnicos, económicos, constructivos, etc. Por tanto, para llevar a cabo el diseño de un nuevo producto o servicio tenemos que recurrir a un equipo multidisciplinar que englobe a personal y técnicos de distintos departamentos o áreas de nuestra organización.

Existen tres grandes campos de acción empresarial en los que se inscriben las actividades de diseño:

Diseño industrial: Su función es determinar todas las características del producto o servicio, uniendo la experiencia, los conocimientos técnicos de productos y de los procesos de fabricación a las previsiones de marketing.

Diseño de comunicación del producto/servicio: Su función es crear las mejores condiciones para la identificación y reconocimiento: marca, catálogos, anuncios, stands, envase, embalaje, etiquetas y otros elementos auxiliares, sacando al producto del anonimato y reclamando la atención de los compradores y consumidores.

Diseño de imagen corporativa: Destinado a potenciar los rasgos de identidad de la empresa y a transformarlos en valores de mercado.

Análisis del ciclo de vida

El análisis del ciclo de vida (ACV) es la herramienta más completa para evaluar el impacto que un producto, proceso o actividad pueda tener sobre el medioambiente, a lo largo de todo su ciclo de vida: desde la obtención de materias primas y fabricación, hasta su distribución, uso, mantenimiento y retirada. Para ello se cuantifican una serie de variables

de “entrada” (recursos energéticos, materias primas) y de “salida” (emisiones ambientales y residuos) que permiten realizar comparaciones objetivas entre diferentes productos y procesos y valorar diversos factores de impacto ambiental.

3.3 proceso de producción.

Conceptos.

Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda.

Dicho de otra manera, un proceso de producción es un sistema de acciones que se encuentran relacionadas entre sí y cuyo objetivo no es otro que el de transformar elementos, sistemas o procesos. Para ello, se necesitan unos factores de entrada que, a lo largo del proceso, saldrán incrementado de valor gracias a la transformación.

Los factores de entrada de producción más habituales y comunes en todas las empresas son trabajo, recursos y capital que aplicados a la fabricación se podrían resumir en una combinación de esfuerzo, materia prima e infraestructura.

¿Cuál es el proceso productivo?

Para saber qué es un proceso de producción es necesario atender a sus etapas. Cada una de ellas interviene de forma decisiva en la consecución del objetivo final, que no es otro que la transformación de los productos y/o servicios con el fin de que estos puedan lograr la satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades que se extraen de su demanda mediante un producto o servicio.

Podría hablarse de la existencia de tres fases en todo proceso de producción:

I. Acopio/ etapa analítica: esta primera etapa de la producción, las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación. El objetivo principal de una empresa durante esta fase del proceso de producción es conseguir la mayor cantidad de materia prima posible al menor costo. En este cálculo hay que considerar también los costes de

transporte y almacén. Es en esta fase cuando se procede a la descomposición de las materias primas en partes más pequeñas. Además, en esta primera fase el gerente o el jefe de producción indicará el objetivo de producción que se tiene que conseguir, algo muy a tener en cuenta a la hora de realizar el acopia de la materia prima, así como de todo el material que se necesitará para realizar la correcta producción.

2. Producción/ etapa de síntesis: durante esta fase, las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje. En esta etapa es fundamental observar los estándares de calidad y controlar su cumplimiento. Para que esta fase salga según lo previsto y se evitan problemas, es necesario hacer un trabajo de observación del entorno, de tal manera que se puedan anticipar los cambios y se pueda trazar un plan de actuación para saber cómo actuar en todo momento para seguir trabajando en pro del cumplimiento de los objetivos.

3. Procesamiento/ etapa de acondicionamiento: la adecuación a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son las metas de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización propiamente dicha. Transporte, almacén y elementos intangibles asociados a la demanda son las tres variables principales a considerar en esta etapa. Una vez el producto/servicio ya esté entregado, no se puede olvidar que hay que llevar a cabo una tarea de control que permita saber si lo que se ha entregado cumple con los objetivos marcados y con los estándares de calidad que el cliente demanda.

¿Cuáles son los tipos de procesos productivos?

Existen cuatro tipos de proceso de producción diferentes. Son los siguientes:

Producción bajo pedido: en esta modalidad productiva solamente se fabrica un producto a la vez y cada uno es diferente, no hay dos iguales, por lo que se considera un

proceso de mano de obra intensiva. Los productos pueden ser hechos a mano o surgir como resultado de la combinación de fabricación manual e interacción de máquinas y/o equipos.

Producción por lotes: con la frecuencia que sea necesario se produce una pequeña cantidad de productos idénticos. Podría considerarse como un proceso de producción intensivo en mano de obra, pero no suele ser así, ya que lo habitual es incorporar patrones o plantillas que simplifican la ejecución. Las máquinas se pueden cambiar fácilmente para producir un lote de un producto diferente, si se plantea la necesidad.

Producción en masa: es como se denomina a la manufactura de cientos de productos idénticos, por lo general en una línea de fabricación. Este proceso de producción, a menudo, implica el montaje de una serie de sub-conjuntos de componentes individuales y, generalmente, gran parte de cada tarea se halla automatizada lo que permite utilizar un número menor de trabajadores sin perjuicio de la fabricación de un elevado número de productos.

Producción continua: permite fabricar muchos miles de productos idénticos y, a diferencia de la producción en masa, en este caso la línea de producción se mantiene en funcionamiento 24 horas al día, siete días a la semana. de este forma se consigue maximizar el rendimiento y eliminar los costes adicionales de arrancar y parar el proceso de producción, que está altamente automatizado y requieren pocos trabajadores.

Además de esta clasificación de tipos de procesos, se puede realizar otra si se pone el punto de mira en el tipo de transformación que se intenta realizar:

Procesos técnicos. Son aquellos que se encargan de modificar de manera intrínseca los factores.

Procesos de modo. Se caracterizan por transformar la forma o el modo de disponer de los factores.

Procesos de lugar. Su objetivo se centra en transportar de un lugar a otro los factores y los productos/ servicios finales.

Procesos de tiempo. El objetivo en este caso es hacer que el objeto en sí se conserve en el tiempo.

Todas estas clasificaciones se pueden tener en cuenta a modo genérico, ya que no es lo mismo la producción de productos frescos como la alimentación (perecederos) que materiales más duraderos como el mobiliario. Además, según el proceso de producción estaremos en diferentes sectores económicos y, por ende, se trabajar los procesos de una forma u otra.

3.4 Planeación y administración de recursos de producción.

Planeamiento y control de la producción

- El Planeamiento y control de la producción, es la actividad que permite coordinar y conducir todas las operaciones de un proceso productivo, con el objetivo de cumplir con los compromisos asumidos, con los clientes de la empresa.
- Según **Chiavenato, I. (1993)**, el planeamiento y control de la producción incluye en sí misma los conceptos de planeación y por otro lado el de control.
- **Planear** es la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos a ser alcanzados y qué debe hacerse para alcanzarlos de la mejor manera posible.
- El **control** es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño para asegurar que los planes se ejecuten de la mejor manera posible. La tarea del control es verificar si todo se está haciendo conforme fue planeado y organizado, de acuerdo con las órdenes dadas, para identificar los errores y desviaciones, a fin de corregirlos y evitar su repetición.

Clases de Planes

- **Planes Estratégicos**

(Objetivos, estrategias, políticas globales y planes de la empresa a largo plazo).

- **Planes Operativos**

(Objetivos y planes a corto plazo para áreas y sub áreas funcionales).

- **Planes Tácticos**

(Objetivos y planes a mediano plazo)

Planeamiento y control como sistema

- Si incorporamos el concepto de sistemas, podemos decir que todas las operaciones de un proceso productivo están contenidas dentro de un sistema de planeamiento y control de la producción.
- Un Sistema PCP permite administrar eficientemente el abastecimiento de materiales y la coordinación con los proveedores, la programación y lanzamiento de la fabricación, el manejo del personal y la utilización de la capacidad instalada, el manejo y control de los inventarios de materias primas y productos terminados, y suministra además la información necesaria para poder coordinar las necesidades de los clientes de la empresa.

Tareas básicas de un sistema de planeación, control y producción.

- Planificar las necesidades de capacidad y prever la disponibilidad para seguir los cambios del mercado.
- Planificar que los materiales se reciban a tiempo y en la cantidad correcta que se necesitan para la producción.
- Asegurar la utilización apropiada de los equipos y las instalaciones.
- Mantener inventarios apropiados de materia prima, productos en proceso y productos terminados.
- Programar las actividades de producción de forma que el personal y los equipos estén trabajando en lo correcto.

- Controlar que la producción se realice dentro de los estándares de tiempo previstos y con la mejor eficiencia posible.
- Realizar el seguimiento al material, personal, pedidos de clientes, equipos y otros recursos de la fábrica.
- Comunicarse con los clientes y proveedores para tratar sobre los aspectos específicos y las relaciones a largo plazo.
- Proporcionar información a otras áreas de la empresa sobre los aspectos económicos y financieros de las actividades de la fabricación

3.5 sistemas de calidad

Estos se definen como el conjunto de normatividades y metodologías que se interrelacionan entre sí para dirigir y controlar los procesos productivos de las empresas, a partir de un enfoque en el que prevalece una cultura y orientación hacia la calidad y la mejora continua (Camisón, Boronat Navarro, Villar-López y Puig-Denia, 2009; Álvarez-García, Vila-Alonso, Fraiz-Brea y Río-Rama, 2014). Las normatividades de calidad (NC) son el conjunto de certificaciones y acreditaciones que contienen las especificaciones técnicas y criterios precisos para los procedimientos de gestión exigidos por un organismo regulatorio, los cuales otorgan la garantía de que un producto está en conformidad con ciertas normas (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2004a). Adicionalmente, las metodologías de calidad (MC) son el cúmulo de técnicas y herramientas que constituyen la dimensión operativa necesaria para apoyar el aseguramiento de la calidad y la puesta en marcha de los procesos de mejora continua en la empresa (ÁlvarezGarcía et al., 2014).

De hecho, Heras, e tal., (2009) comprobaron que las empresas con sistemas de calidad avanzados emplean metodologías de calidad cuantitativas y muestran más interés en su uso. Además, Álvarez-García, et al., (2014) reportan que sobre todo en empresas de servicios las metodologías de calidad cuantitativas como el diagrama de pareto, el diagrama de correlación y la casa de la calidad, no se implementan debido a que se desconocen; en caso contrario, las metodologías cualitativas son más conocidas y no

requieren de infraestructura, ni excesiva inversión inicial. Entre estas últimas, las más utilizadas son las encuestas de satisfacción, los grupos de mejora y los sistemas de quejas y sugerencias.

Por lo anterior, concluyen que de acuerdo a la situación particular de cada empresa, se seleccionará el tipo de metodología a emplear. De acuerdo con la revisión de la literatura efectuada, todo parece indicar que la instrumentación de sistemas de calidad influye de manera positiva en el desempeño de las empresas, independientemente de su tamaño, pero dependiendo del conocimiento especializado que se tiene de estos aspectos, además de su giro productivo y requerimientos de inversión de capital. Lo anterior aplica a las empresas cárnicas ubicadas en Hermosillo (Sonora, México), registradas con la certificación de Tipo Inspección Federal (TIF)⁴, como se verá enseguida

Las metodologías de calidad de tipo cuantitativo son utilizadas con mayor frecuencia y de manera más completa, incluso cuando se emplea un mayor número de metodologías cualitativas. Este resultado contrasta con lo reportado por Heras, I. et al. (2009), quienes encontraron que en las industrias manufactureras y de servicios, la calidad no es la principal estrategia para incrementar la rentabilidad, lo que puede ser explicado por las diferencias en el tipo de modelo utilizado y el tamaño de la muestra. Cabe aclarar que este estudio solo contempla cuatro empresas del sector agropecuario, en las que, según lo reportado por la FAO (2004b), la calidad es un componente esencial para la penetración de mercados y para incrementar la competitividad.

3.6 Programación de calidad

La Gestión de la Calidad Total tiene 3 áreas que a su vez englobarán pequeñas áreas de trabajo, proceso o influencia:

1. El sistema de gestión: la forma en que operamos, (como planificar, organizar, controlar, liderar, etc.).
2. La “percepción de la calidad”, lo que el cliente dice que “merece” y como se traduce esto a la calidad de un producto, también incluye la forma en que la empresa o una marca es vista (Se su comercio es justo, es amigable con su medio ambiente, cuida su entorno y trabajadores, etc.).

3. Total refiere a satisfacción global: la empresa es vista como un ecosistema por lo que abarca más allá de clientes internos y externos como antes era vista. Ahora debemos pensar – incluir a empleados, socios, financieros, empresas proveedoras, comunidad, etc. ¿Cómo implementar en mi empresa un programa de calidad?

¿Cómo se consiguen los resultados?

Liderazgo.

Llevar a la empresa hacia la mejora continua implica direcciones al ecosistema.

Estrategia y planificación.

Estrategia y objetivos de la compañía en cada espacio, especifica la manera en que debe entenderse la gestión y el cómo el ecosistema sabrá que esta haciendo lo que le toca.

Gestión del personal.

Mecanismos, pasos, procesos... para detonar el talento del equipo de trabajo en la organización.

Recursos.

Aprovechamiento máximo de los recursos para detonar la estrategia.

5. Sistema de calidad y procesos.

Ordenamiento y adecuación de los procesos para garantizar la mejora permanente.

Descripción de la búsqueda de la organización en términos de resultados.

6. Satisfacción del cliente.

Acercamiento a la percepción de los clientes en cuanto productos – servicios.

7. Satisfacción del personal.

Orientación de la organización a la percepción del personal. “Un gran lugar para trabajar”
(¿Qué dice que merece el trabajador?)

8. Impacto de la sociedad.

Cómo percibe el ecosistema el papel de la organización dentro de el.

9. Resultados del negocio.

Los resultados serán divididos en dos a) la calidad de vida lograda y b) rendimiento económico.

Si Usted comparó su empresa con la tabla anterior, puede trabajar y aplicar estos 9 puntos como un sistema continuo de evaluación lo que le permitirá establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

Por último para responder a ¿Cómo implementar un programa de calidad? tendremos que desarrollar el Sistema de aseguramiento de la calidad.

Es importante asegurarnos que la calidad se encuentre en nuestro actuar permanente, que incorporemos la prevención como forma de vida así podremos anticipar los errores antes de que se produzcan.

Aseguramiento de la Calidad se refiere a garantizar que lo que dijimos como promesa de venta se cumpla de acuerdo a las especificaciones establecidas entre empresa y cliente de manera continua.

Para asegurarnos de la efectividad del sistema de calidad y su continuidad tendremos como componentes:

El Manual de Calidad: son los ¿Qué? y ¿Quién? encierra la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Manual de Procedimientos: son los ¿Cómo? y ¿Cuándo? La definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final.

Documentos Operativos: la actuación diaria de la empresa plasmada en documentos de evaluación.

Trabajo en equipo: lograr que nuestro equipo trabaje con una sistema de calidad, que se implemente el sistema implica aprender a trabajar de forma efectiva como equipo y esto requiere tiempo, todos deberán de adquirir habilidades y capacidades específicas para el desempeño sincronizado.

Cada persona deberá administrar su tiempo para llevar su trabajo diario y participar en las actividades del equipo; deberán de modificar su proceso de pensamiento orientados a tomar decisiones y resolver problemas y comprender el proceso comunicación para asegurar resultados con base a negociación continua.

Entre los resultados esperados al implementar programas de calidad tendremos:

- a) Nuestro cliente presenta incremento en la satisfacción.
- b) Seremos más eficaces.
- c) Nuestra productividad irá en incremento.
- d) Los resultados económicos y de calidad de vida serán mayores.
- e) Los pasos y procesos serán menos costosos.
- f) Los productos elaborados tenderán a ser más parecidos a los que el cliente necesita y “merece”.

3.7 Aspectos financieros

Existen muchas razones para entender y evaluar los aspectos financieros de una empresa. Para los propietarios y ejecutivos, la comprensión de los aspectos financieros es esencial para tomar buenas decisiones en el futuro. Los inversores potenciales también pueden interesarse en los aspectos financieros de una empresa como un medio para obtener herramientas que les ayuden a predecir los rendimientos futuros. (Pedraza 2006) Para desarrollar un plan financiero se deben considerar algunos elementos de política financiera como son:

- La inversión que requiere la empresa en nuevos activos

- El grado de apalancamiento financiero
- La cantidad de efectivo a pagar a los accionistas
- La cantidad de capital de trabajo y liquidez que se requieren de forma continua.

¿Qué es la planificación financiera? Los autores (Stephen et al., 1996) definen la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas. Por su parte Weston (2006) plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. Otros la definen (Brealey y Myer, 1994) como un proceso de análisis de las influencias mutuas entre las alternativas de inversión y de financiación; proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, decisión de las alternativas a adoptar y por último comparación del comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero. La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas

Definición de control financiero.

El control financiero puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde distintas perspectivas y momentos, comparados con los objetivos, planes y programas empresariales, tanto a corto como en el mediano y largo plazo.

Dichos análisis requieren de unos procesos de control y ajustes para comprobar y garantizar que se están siguiendo los planes de negocio. De esta forma, será posible

modificarlos de la forma correcta en caso de desviaciones, irregularidades o cambios imprevistos.

Objetivos y utilidades

Por tanto, entre los objetivos principales del control financiero destacan los siguientes:

- **Comprobar que todo va en la línea correcta.** En ocasiones, el control financiero únicamente sirve para confirmar que todo funciona bien y que se están cumpliendo, sin alteraciones considerables, las líneas marcadas y los objetivos propuestos a nivel financiero, de ventas, ganancias, superávit, etc. De esta forma, la empresa gana en seguridad y confianza, afianzándose su patrón de funcionamiento y las decisiones que se estén tomando.
- **Detectar errores o áreas de mejora.** Un desajuste en las finanzas de la empresa puede poner en peligro los propósitos generales de la organización, perder ventaja frente a la competencia y, en ciertos casos, incluso verse comprometida su propia supervivencia. Por eso es import ante detectarlos a tiempo.

También se pueden identificar diversas áreas y circuitos, que sin estar incurriendo en fallos o desviaciones graves, por el bien general de la empresa.

Atendiendo a sus utilidades, el control son susceptibles de mejorarse financiero sirve también para:

- **Poner en marcha medidas de prevención.** En ocasiones, el diagnóstico precoz de determinados problemas detectados por el control financiero hace innecesario implantar acciones correctoras. Basta con sustituirlas por medidas únicamente de prevención.
- **Comunicar y motivar a los empleados.** El conocimiento exacto de la situación de la empresa, con sus problemas, errores y aspectos que se están ejecutando correctamente, propicia una mejor comunicación de los empleados. Unos buenos datos financieros también ayudan a que los trabajadores estén más motivados para seguir en la línea correcta o mejorar los aspectos necesarios.

- **Actuar sobre las áreas que lo precisan.** Un diagnóstico de la situación de poco serviría si no se realizan actuaciones concretas que permitan reconducir una situación negativa, gracias a la información concreta y detallada proporcionada por el control financiero.

Ahora ya conoces algunos de los puntos fundamentales del control financiero, pero seguro que quieres más. En la guía gratuita manual de bolsillo para el control financiero encontrarás todo lo que estás buscando.

Estrategias de implementación

Para que sea efectivo, el control financiero debe diseñarse en función de unas estrategias muy bien definidas. De esta forma, los administradores de las empresas podrán ser capaces de:

1. **Detectar desviaciones en los presupuestos,** balances y otros aspectos financieros.
2. **Establecer diferentes escenarios operativos** que pongan a prueba la rentabilidad, el volumen de ventas y otros parámetros.

Aunque existen muchos tipos y metodologías distintas, se pueden distinguir una serie de pasos muy comunes en la gran mayoría de estrategias de implementación de control financiero.

Paso 1. Análisis de la situación inicial

El primer paso consiste en realizar un exhaustivo, fiable y detallado análisis de la situación de la empresa en varias áreas: tesorería, rentabilidad, ventas, etc.

Con una buena contabilidad de costes, tienes gran parte del trabajo hecho. Del mismo modo, una auditoría interna identificará las debilidades y fortalezas de tu negocio.

Paso 2. Elaboración de pronósticos y simulaciones

En base a la situación inicial previamente analizada y el establecimiento de una serie de parámetros o indicadores, se pueden elaborar una serie de pronósticos y simulaciones de diferentes contextos y escenarios.

Estas acciones de simulación resultan de inestimable ayuda a la hora de tomar las decisiones adecuadas en aspectos cruciales como: inversiones, rentabilidad, cambios de sistemas de producción, etc.

Paso 3. Detección de las desviaciones de los estados financieros básicos

Los estados financieros básicos son los documentos que debe crear la empresa al preparar el ejercicio contable para conocer cuáles han sido los resultados económicos.

Aunque existen más, estos son los tres de mayor importancia:

- **Balance general.** A grandes rasgos, se puede decir que se trata de un informe que detalla la situación patrimonial de una empresa en un momento concreto. Siempre debe cuadrar, de tal forma que el total del activo coincida con la suma del pasivo más el patrimonio neto.
- **Estado de resultados** (o de ganancias y pérdidas). Es el resumen de las operaciones empresariales en un periodo determinado. Tras restar a los ingresos los diferentes gastos, es posible saber si una compañía es rentable y si está cumpliendo con los objetivos financieros que se había marcado.
- **Flujo de efectivo** (o estado de flujos). Como indica su nombre, este estado financiero muestra las variaciones y movimientos de efectivos y sus equivalentes en un periodo determinado. Así, es posible averiguar si una compañía necesita o no liquidez.

Estos análisis y pruebas en distintos entornos es una parte fundamental del control financiero, pues permiten detectar a tiempo problemas, errores y desviaciones sobre la

situación idónea o los objetivos iniciales. Asimismo, son una parte fundamental para poder aplicar fórmulas financieras, sacar estadísticas y realizar comparaciones.

Paso 4. Corrección de las desviaciones

Muy poca utilidad práctica tendría el control financiero si posteriormente no se tomaran las decisiones adecuadas en relación a las acciones correctivas a ejercer para conducir las cuentas de la empresa por la senda adecuada y prefijada en los objetivos generales de la organización.

No obstante, ya no basta con analizar los resultados en base a datos pasados. Lo ideal es dar de alta alertas que muestren los datos en tiempo real para adelantarse a posibles problemas y solucionarlos antes de que sea tarde.

¿Esto cómo se consigue? Una opción sería implantar un sistema de información de la gestión integral de la empresa (ERP). Entre las funcionalidades que ofrecen destacan, entre otras, el control presupuestario, el cálculo de los recursos necesarios en base a ventas previstas, el control de los gastos a priori, la gestión automatizada con la Agencia Tributaria o la contabilidad analítica.

3.8 Indicadores financieros.

Podemos definir el Análisis Financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. Estas técnicas se basan principalmente en la información contenida en los estados financieros y pretenden realizar un diagnóstico de la empresa que permita obtener conclusiones sobre la marcha del negocio y su evolución futura.

Podemos definir el Análisis Financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa. Estas técnicas se basan principalmente en la información contenida en los estados financieros y

pretenden realizar un diagnóstico de la empresa que permita obtener conclusiones sobre la marcha del negocio y su evolución futura.

El análisis debe aportar perspectivas que reduzcan el ámbito de las conjeturas, y por lo tanto las dudas que planean cuando se trata de decidir. Con el análisis se transforman grandes masas de datos en información selectiva ayudando a que las decisiones se adopten de forma sistemática y racional, minimizando el riesgo de errores.

El análisis financiero no es solamente relevante para quienes desempeñan la responsabilidad financiera en la empresa. Su utilidad se extiende a todos aquellos agentes interesados en la empresa, su situación actual y la evolución previsible de esta.

Distinguimos por lo tanto dos diferentes perspectivas en lo que al interés del análisis se refiere: Perspectiva interna: el análisis financiero será de capital importancia para quienes dirigen la empresa. A través del análisis podrán tomar decisiones que corrijan desequilibrios, así como analizar y anticipar tanto riesgos como oportunidades. En definitiva el correcto conocimiento de las variables, económico, financieras de la empresa permitirán su gestión diaria además de la planificación de su desarrollo futuro.

3.9 Aspectos legales y requisitos gubernamentales.

Dentro de los aspectos legales, que se establece en las empresas, se condicionan por los impuestos, salarios mínimos, gestión laboral, protección al consumidor, medio ambiente; estos y otros factores de carácter administrativo, legal y regulador, deben ser cumplidos a cabalidad por los negocios desde su inicio (Zorita Lloreda & Huarte Martín, 2016).

¿Cuáles son los requisitos legales y reglamentarios?

Por definición, legal se refiere todo lo relacionado con un decreto o acto, y regulado relaciona con el estado o leyes nacionales, internacionales y reglamentos. Por lo que, los requisitos de este tipo vienen del sistema legal. Estos requisitos legales son mandatos que deben seguirse para los productos o servicios a fin de que se hagan legalmente disponibles

para la venta. Un ejemplo sería los requisitos de seguridad para cascos deportivos. Estos cascos deben cumplir con un cierto nivel de pruebas para que se consideren seguros para su uso. Y cualquier empresa que produce cascos tiene que asegurarse de que su producto cumple con estos requisitos obligatorios.

¿Qué requiere la norma ISO 9001?

En la norma ISO 9001, los requisitos legales y reglamentarios se mencionan en relación con los requisitos del cliente. En todos los casos, los productos y servicios requieren de los reglamentos y principios de calidad necesarios para satisfacer al cliente. Esto es considerado cuando la comprensión de las necesidades de partes interesadas, es decir, la comprensión todas las exigencias que aseguran la orientación al cliente, es conservada, determinando y revisando los requisitos para los productos y servicios.

¿Cómo se pueden incluir estos requisitos en el SGC?

Por supuesto, antes de poder incluir los requisitos legales y principios de calidad del Sistema de Gestión de Calidad, es necesario identificar cuáles son aplicables a la organización, los procesos y los productos y servicios. Se necesita saber qué leyes y otros requisitos obligatorios deben cumplirse con el fin de proporcionar legalmente los productos y servicios. Gracias al apéndice A.3 de la norma ISO 9001, la organización puede determinar muy fácilmente qué requisitos tienen un interés relevante para el sistema de gestión de calidad. Por lo tanto, es necesario establecer una manera de identificar los requisitos legales y principios de calidad que se deben cumplir. Y, a continuación, necesitaremos asegurarnos de que se mantiene al tanto de cualquier cambio.

Una vez que se conozcan los requisitos que se necesitan cumplir, entonces debe establecerse la manera de llevarlos al sistema de gestión de calidad.

La norma ISO9001 facilita la determinación de qué requisitos son más relevantes que otros.

Hay básicamente dos tipos principales de requisitos legales y reglamentarios a considerar en el sistema de gestión de calidad:

Requisitos aplicables a sus productos o servicios

Estos requisitos incluirían las especificaciones que los productos y servicios tienen que cumplir con el fin de ser legalmente aceptados para la venta. Estos requisitos deben ser integrados en las especificaciones de los productos y servicios que los trabajadores utilizan en el diseño y la producción. Si hay ciertos requisitos de diseño, como la elección de materiales, éstos deben ser incluidos dentro de las entradas de diseño y las especificaciones del producto.

Requisitos aplicables a los procesos y procedimientos

Estos requisitos incluyen mandatos que deben ser incorporados en los procesos y procedimientos comerciales. Algunos ejemplos de estos requisitos pueden ir dirigidos a la competencia de los trabajadores o requisitos de seguridad para los empleados que trabajan en altura realizando algún tipo de proceso. Si existe un procedimiento documentado para realizar el proceso, este debe ser incluido en los requisitos, o, si se está controlando el proceso a través de una formación concreta, se debe garantizar que estos requisitos se incluyen en la formación. Para el ejemplo de los requisitos de competencia, éstos deben incluirse con los otros requisitos de competencia para el trabajo, como una descripción laboral. Toda la información relativa al funcionamiento de un proceso debe ser incluida en el mismo lugar.

La importancia de los requisitos legales y reglamentarios

Lo más importante que debe tenerse presente acerca de los requisitos legales y reglamentarios es la responsabilidad para identificarlo. Y, posteriormente, asegurarse de que se mantienen y se incluyen en el SGC según sea el caso. Con la inclusión de estos requisitos dentro de la documentación y las prácticas del Sistema de Gestión de Calidad, se puede garantizar que dichos requisitos se cumplen y se mantienen. Por ello, se puede

seguir proporcionando legalidad acerca de los productos y servicios a través del cumplimiento de todos los requisitos que son aplicables.

3.10 Requisitos fiscales y de operación.

Emprender no solo implica la emoción y satisfacción de lograr hacer realidad tu idea de negocio y de ser tu propio jefe, sino que también te hace acreedor de ciertas obligaciones que debes cumplir para tener en regla la operación de la empresa ante lo que dicta la ley. A continuación veremos los principales temas fiscales que se debe conocer y como abordarlos adecuadamente para que tu emprendimiento se logre.

La formalidad

El primer paso que lleva a un emprendedor a pesar en obligaciones fiscales, es cuando desea formalizar su negocio. Al registrar y dar de alta una empresa ante el sistema de administración pública, se valida de forma legal la operación de este. Antes de realizar el proceso, debes tener claro el tipo de régimen definirá las actividades que realizaras con tu empresa, para que así obtengas las obligaciones y derechos que te corresponden. Por ejemplo, puedes elegir entre formar tu empresa como persona moral o persona física y de ahí seleccionar el régimen que se adecue a tu proyecto productivo, ya sea de incorporación fiscal, arrendamiento, sociedad anónima, etc. Para elegir lo más correcto es mejor tener la asesoría de un contador experto.

Los impuestos

una de las obligaciones que se adquiere al formaliza el negocio es el pago de impuestos para contribuir al gasto público que el país tiene al ofrecer hospitales, escuelas o servicios como drenaje y alumbrado, entre otros. El tipo de impuestos que refieren a temas fiscales federales de una empresa son el IVA, ISR e IEPS.

Cada uno de estos se define de acuerdo a:

IVA: que debe pagarse por la adquisición de bienes y servicios para realizar la actividad.

ISR: es el impuesto correspondiente a los ingresos que genera la actividad que realizas, es decir, debes para un porcentaje de acuerdo a las ganancias totales que obtiene tu negocio.

IEPS: aplica a los negocios que producen o venden ciertos alimentos, bebidas (alcohol y cerveza), gasolina o cigarros de tabaco.

Los comprobantes fiscales.

Otro tema fiscal importante es la generación de comprobantes que acrediten ante la autoridad las transacciones financieras que realizas día con día. Para el SAT Es importante que emitas y solicites facturas de todas tus entradas y salidas de dinero, para así tener un registro exacto de ello y que al momento de calcular los impuestos, estos sean correctos.

Toma en cuenta que algunos conceptos de compras o egresos pueden ser deducibles de impuestos si estos son necesarios para realizar tu actividad y cumplen con las características de facturación electrónica y método de pago solicitado por el fisco. Adicional, si tienes trabajadores no olvides que debes entregares un comprobante del pago de nomina por sus servicios y las retenciones que hagas.

Sanciones

Al no cumplir con las obligaciones de tener un negocio. Puedes hacerte creador de una multa por el incumplimiento de diversas acciones como por ejemplo, no realizar comprobantes de tus transacciones, omitir presentar la declaración anual, proporcionar información falsa o no mantener actualizada tu RFC y algunas son de \$1,400 mientras que otras alcanzan los \$200 mil pesos o mas.

Principales obligaciones de las sociedades.

Inscribirse en el RFC.

Mantener actualizada tu información ante el RFC, en los casos:

-cambio de domicilio presenta tu aviso de cambio de domicilio por internet, o acudiendo al SAT, previa cita en el portal de internet

- Actualización de actividades económicas y obligaciones. Realiza el trámite por internet, cuando cambies de actividad económica o modifique una obligación

- Suspensión de actividades. Cuando interrumpas tus actividades económicas presenta tu aviso.

Apertura y cierre de establecimientos. Debes presentar tu aviso,

Cualquier lugar que utilices para el desempeño de tus actividades, o en su caso, cuando sea cerrado.

Expedir y recabar comprobantes fiscales

Llevar contabilidad electrónica y registrar las operaciones.

Presentar las declaraciones: Anuales, mensuales, informativas.

Calcular y enterar las retenciones efectuadas.

Declaraciones para sociedades cooperativas de producción.

Declaración anual

Declaraciones mensuales de ISR, IVA y, en su caso, IEPS, así como, el entero mensual de las detenciones del ISR o IVA efectuadas.

Declaración informativa de operaciones con terceros.

Declaraciones informativas anuales.

Declaraciones informativas de clientes y proveedores, en su caso.

Si eres sociedad cooperativa de producción tienes la opción de calcular el impuesto sobre la renta que te corresponda, acorde al Régimen de las Actividades Empresariales y Profesionales, de conformidad con lo establecido en el artículo 194 de la ley ISR.

3.11 Marco legal de la empresa.

Aspectos legales a considerar para la implementación de la empresa.

Cumplir con ciertos aspectos legales tales como:

Licencias sanitarias: para que se cumplan con las normas de limpieza de planta.

Patentes de marca: cuentan con la patente de la marca.

Registros de propiedad: cuentan con el registro de propiedad del espacio físico donde se encuentra la planta.

Permisos de importación y exportación: cuentan con el DEPREX ya que importan desde Estados Unidos, y algunos de los productos son exportados a países de centro América.

Licencias de construcción: para que no se presenten dificultades si se desea ampliar la planta.

Leyes medioambientales: antes del inicio de las operaciones de la empresa se realizara un estudio de impacto ambiental, con la finalidad de evitar el deterioro del ambiente en el cual se sitúa la fábrica. Para evitar que la manufactura de sus productos contamine el ambiente. Los procesos utilizados en la fabricación son revisados constantemente para evitar la emulsión de contaminantes que pueden afectar la salud de los empleados y además el medio ambiente

3.12 Apoyos institucionales.

Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT)

Cadenas productivas y exportadoras

Dirigido a pequeñas y medianas empresas, este programa busca darles liquidez en sus cuentas por cobrar en plazos más cortos a los habituales y con tasas de interés menos elevadas que la de los créditos bancarios. Otros beneficios de este programa son: liquidez para realizar negocios, mejorar la eficiencia del capital de su negocio, agilidad en la cobranza y disponibilidad de recursos de forma inmediata.

Exporta-fácil

Programa enfocado a incrementar las ventas de las empresas en el extranjero y a apoyarlas en el control de su cobranza, para que obtengan liquidez en sus cuentas por cobrar y consoliden sus ventas en el extranjero.

Programa de financiamiento a PYMES a través de la banca comercial

A través de este programa, el BANCOMEXT garantiza financiamiento a las micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras hasta por 50 por ciento del crédito. Con esto, la empresa recibe mejores condiciones crediticias, sin necesidad de dar una garantía real.

Desarrollo de Programas Sectoriales-Turismo

Programa dirigido a apoyar, con base en créditos, la modernización de las micro, pequeñas y medianas empresas turísticas, incluyendo zonas turísticas, pueblos mágicos y empresas con distintivo “M”, y el desarrollo de proveedores de grandes cadenas hoteleras.

Capital de trabajo

El objetivo de este programa es apoyar a las empresas en los siguientes rubros:

- Producción: compra de materias primas, insumos, partes ensambles, etcétera.
- Inventarios: acopio o mantenimiento de inventarios de materias primas, productos semiterminados o terminados.
- Importación: compra de materias primas, insumos y partes importadas.
- Ventas: se financia el plazo promedio de pago que las empresas conceden a sus clientes.

Financiamiento para la construcción y arrendamiento de naves industriales.

Programa dirigido a financiar la construcción y equipamiento de naves industriales para venta o arrendamiento a empresas maquiladoras y/o exportadoras.

3.13 Análisis del caso para la toma de decisiones.

Para tomar una decisión es necesario disponer de toda la información posible sobre cada una de las alternativas entre las que es posible escoger y las consecuencias que cada una podría conllevar respecto a los objetivos marcados. Con los datos recopilados como materia prima, el tratamiento correcto de la información permite discernir mejor qué acción es más conveniente ejecutar.

Los resultados de la acción elegida generarán nuevos datos que se integrarán a la materia prima de información recopilada para ser tratados y traducirse en una nueva decisión en un ciclo que se retroalimenta.

El proceso de seleccionar entre las diferentes alternativas para llevar a cabo acciones relacionadas con cualquiera de las funciones administrativas puede segmentarse en ocho etapas:

1. La identificación de un problema:

El primer paso del proceso de toma de decisiones es haber detectado que hay una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. Esta discrepancia o problema ejerce una presión sobre el administrador que le obliga a actuar, ya sea por políticas de la organización, fechas límite, crisis financieros, futuras evaluaciones del desempeño, entre otros ejemplos. Para que una situación se pueda considerar un problema, el administrador debe disponer de la autoridad, el dinero, la información y cuantos recursos sean necesarios para actuar. Si no es así, nos encontramos delante de unas expectativas que no son realistas.

2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones: señalar la pauta o los métodos que resultarán relevantes para solucionar el problema. Cada individuo responsable de tomar decisiones en la empresa posee un abanico de criterios que lo guían en su cometido, y es importante conocer cuáles se tienen en cuenta y cuáles se omiten, ya que estos últimos resultarán irrelevantes para el encargado de tomar la decisión.

3. La asignación de ponderaciones a los criterios: priorizar de forma correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final. Normalmente existe un criterio preferente, y el resto se pueden ponderar comparándolos entre ellos y valorándolos en relación al preferente.

4. El desarrollo de alternativas: consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.

5. El análisis de las alternativas: el responsable de la toma de decisiones en la empresa debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto. Las fortalezas y las debilidades de cada una deberían ponerse de manifiesto de forma clara una vez comparadas con los criterios seleccionados y ordenados en la segunda y la tercera etapa. Aunque es cierto que algunas evaluaciones pueden acercarse a la

objetividad, hay que tener claro que la mayoría de ellas son subjetivas a causa de su carácter de juicio de valor.

6. La selección de una alternativa: una vez establecidas y presentadas todas las alternativas, y una vez evaluadas por el responsable de la toma de decisiones según los criterios establecidos y jerarquizados, es el momento de elegir una sola alternativa: la mejor de las presentadas según el procedimiento establecido.

7. La implantación de la alternativa: una vez completado el proceso de selección de la decisión a ejecutar, cobra una importancia también vital la aplicación de la misma. Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo la decisión es comunicarla a las personas afectadas y conseguir que se comprometan con ella. Es más fácil conseguirlo si las personas responsables de ejecutar una decisión participan en el proceso. Estas decisiones se llevan a cabo desde una planificación, organización y dirección efectivas.

8. La evaluación de la efectividad de la decisión: por último, hay que evaluar el resultado conseguido a raíz de la decisión tomada y la solución adoptada y comprobar si se ha corregido el problema. Si éste todavía persiste, tendrá que estudiarse cuál de las fases anteriores resultó errónea y afrontar una nueva decisión respecto a la decisión inicial: desestimarla por completo o retomarla de forma distinta desde alguno de los pasos anteriores.

Para tomar según qué tipo de decisiones se pueden utilizar modelos para simplificar una realidad demasiado compleja. El objetivo es destacar los aspectos de la realidad más relevantes para el análisis y, gracias, al modelo, lograr una mejor comprensión y descripción de esa realidad que representa. Los modelos se pueden clasificar en:

- **Objetivos y subjetivos:** cuando los sucesos no pueden expresarse objetivamente y no existen modelos formales para su estudio, éstos deben ser informales y basarse en la subjetividad y la intuición.

- Analíticos y de simulación: los analíticos sirven para obtener soluciones y deben ser resueltos, y los de simulación son representaciones simplificadas de la realidad para estudiar en ellas los efectos de las distintas alternativas.
- Estáticos y dinámicos: los estáticos no utilizan la variable tiempo, mientras que en los dinámicos es un parámetro fundamental.
- Deterministas y probabilísticos: en los deterministas se conocen con certeza todos los datos. Si no, se trata de un modelo probabilístico, aleatorio o estocástico.

3.14 Aspectos básicos de implementación de proyectos.

La realidad de las empresas es que tanto el entorno, los requisitos y las necesidades y demandas de los clientes están cambiando constantemente, pero las estructuras de negocio, los procesos y el diseño de la organización no fueron pensadas para el cambio sino para la estabilidad.

El foco se ubica en la repetibilidad y previsibilidad, en hacer la misma cosa una y otra vez, en cumplir con los acuerdos de nivel de servicio y de gestión de riesgos.

Esto funciona bien cuando se trata de las operaciones del día a día, pero no tan bien para cuando se trata de aplicar una nueva tecnología, cumplir con los requisitos de una nueva legislación o desarrollar un nuevo producto.

Aquí es donde cobra importancia la gestión de proyectos, mientras que la estructura de la organización normal se desarrolló para la estabilidad, los proyectos están diseñadas para el cambio. Mientras que los procesos normales de la empresa se repiten religiosamente, los proyectos son esfuerzos individuales que comienzan y terminan.

1.- Definir el Estado Final o Entregable

Si no sabes a dónde vas no va a llegar allí. Es importante establecer un objetivo claro para un proyecto, éste debe incluir un mapa detallado de cómo la organización va a funcionar una vez que se termine el proyecto, los resultados esperados y las diferencias tangibles esperadas.

Es de suma utilidad definir claramente los parámetros que indican la evidencia de éxito o ¿cómo sabemos que vamos bien?

2.- Comprender los requisitos de los recursos.

Los proyectos son una inversión, se necesita personal, instalaciones y apoyo financiero para que esto ocurra. Para tomar una decisión se debe considerar el costo total del proyecto. Esto también debe incluir factores como los costes adicionales y los famosos costos de oportunidad.

3.- Obtener aprobación.

Los proyectos, por definición a menudo producen un impacto en toda la organización. Las cosas que se hagan también pueden afectar el día del día del negocio durante la implementación, puede ser necesario que el personal realice tareas adicionales, se pueden producir retrasos en las operaciones y podrían verse afectados los clientes normales.

Para que un proyecto tenga éxito, es crítico conseguir su aprobación y que además “comprende” el proyecto. Explicar claramente los efectos que tendrá el proyecto sobre las operaciones diarias durante la implementación es una consideración importante en la obtención de la aprobación.

4.- Programación detallada y planificación.

Esta es una cita muy conocida atribuida a Helmuth von Moltke, un famoso estratega militar prusiano.

Sin embargo, contrariamente a la creencia popular, la cita no es “anti- planificación” es, de hecho, pro-planificación, el punto que von Moltke quería destacar es que la planificación es esencial, pero que en realidad los acontecimientos no suceden como se predijeron, pero la planificación es la que crea la capacidad de anticipar y reaccionar a las situaciones que se producen.

En la gestión de un proyecto, son fundamentales la programación detallada y la planificación, pero es tan importante como la idea de que un plan es sólo una posibilidad en constante evaluación y que la re-planificación es un hecho de la vida cotidiana, los planes no están congelados, están vivos.

5.- Hacer el trabajo

Aquí es donde sucede la magia, las ideas, los presupuestos y el calendario y las personas confluyen para hacer que las cosas sucedan. Se asigna el trabajo y se forman los equipos, se acuerdan los presupuestos detallados y las estimaciones.

Luego llega la realidad, las tareas requieren más tiempo y costarán más, los miembros del equipo y las partes interesadas tienen diferentes opiniones, argumentan y se culpan unos a otros cuando se producen acontecimientos inesperados, se cambia de opiniones y el proyecto comienza a fallar.

La organización del trabajo, la comunicación, la gestión y la resolución de problemas son las habilidades clave necesarias en esta etapa.

6.- Hacer Realidad el Cambio

En última instancia los proyectos tratan de hacer realidad el cambio. Pero las organizaciones y a las personas tienen aversión al cambio por naturaleza. Se deben considerar estrategias de cambio formales como el enfoque de 8 Pasos de, Phillip Kötter (2004).

Consulta en línea

Referencias bibliográficas

[Http://retos-operaciones-logisticas.eae.es/los-sectores-de producción-y-sus-características/](http://retos-operaciones-logisticas.eae.es/los-sectores-de-producción-y-sus-características/)

<http://www.monografias.com/trabajos/propiedadmateriales/propiedadmateriales.shtml>

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/416/Pron%C3%B3stico-de-la-demanda>

<http://es.slideshare.net/lmontoyo/planeacion-agregada-33977725>

Unidad IV

Plan de negocios

Objetivo de la unidad.

Identificar la creación de un plan de negocios, explicar "un plan de negocio como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para el emprendedor o empresario, conocer el negocio en detalle, es decir, sus antecedentes, las estrategias, factores de éxito o fracaso y las metas.

4.1 Plan de negocios.

Un plan de negocios "es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos.

De igual manera, se puede explicar "un plan de negocio como un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para el emprendedor o empresario implemente un negocio. Es decir, el plan de negocio, es un instrumento de planificación que permite comunicar una idea de negocio para gestionar su financiamiento".

Todo plan "tiene etapas predecibles que involucran una serie de tareas delimitadas en un tiempo, es decir, comienzan con el estudio de una idea y terminan con la entrega de un plan de negocio concluido".

“Un plan de negocios es útil para ayudar a conocer el negocio en detalle, es decir, sus antecedentes, las estrategias, factores de éxito o fracaso y las metas.

El plan de negocios describe brevemente el futuro como lo percibe el empresario potencial. Incluirá suposiciones justificadas sobre lo que posiblemente suceda. Como tal, será el manual para operar el negocio que se propone. Es el negocio en papel. Un buen plan comprende:

a) La recolección de datos (a través de un trabajo de investigación) que son relevantes y pertinentes con todos los aspectos del negocio propuesto.

b) El análisis de los datos recolectados.

c) La aplicación de los resultados para minimizar los riesgos en el negocio.

Estos aspectos incluyen los siguientes componentes:

Aspectos de Marketing: El estudio de marketing investiga la demanda a futuro del producto, determina la competitividad dentro de la industria, establece la cantidad anual que puede vender, hace un estimado de los precios de venta a futuro y diseña un programa de marketing para el producto. ¿Cómo se hace? en primer lugar identificando quienes serán los clientes, cuáles son sus necesidades, cuánto están dispuestos a pagar y si es posible lanzar un prototipo a los consumidores y evaluarlo en un piloto. El enfoque del marketing moderno, plantea que antes de decidir qué producto o servicio lanzar al mercado, en base a la idea que usted ha percibido, busque información adecuada para conocer a sus clientes futuros y ojalá testee su solución en un piloto.

Aspectos de Producción: El estudio de producción selecciona el proceso de fabricación, la capacidad del diseño, maquinaria y equipos, ubicación de la empresa y como está dispuesta, especificaciones de la estructura y requerimientos para la operación (que incluye materiales, servicios, mano de obra, etc.). Decisiones de producción son: ¿arrendar un local o construir uno propio?; ¿cuántos trabajadores puedo pagar? ¿cuántos necesito para producir 100 unidades?. Es necesario cotizar en el mercado las materias primas, los materiales y todos los insumos que necesite para comenzar su operación, ya que de esta etapa provendrá lo que necesitará como inversión inicial y cuán demandará su negocio mensualmente, es decir, ¿cuánto tendrá que vender mensualmente para cubrir sus costos y tener ganancias?

Aspectos de organización y gestión: Este componente examina la forma apropiada de la organización de la empresa, antecedentes y capacidades del empresario y el patrón del personal profesional del negocio. En cada uno de los países la "formalización empresarial" toma figuras legales distintas. Un aspecto importante de la formalización son los trámites ante el servicio de higiene ambiental o departamento de salud, cuando el producto que se quiere comercializar es de la industria de alimentos, otro aspecto son los temas tributarios, iniciar actividades comerciales bajo un giro económico adecuado, facturación y

el tema impuestos, son aspectos nuevos para la mayoría de los emprendedores y dejar todo en manos de un contador, no es recomendable, porque al fin de cuentas, la inversión es suya y nadie la va a cuidar como usted. Por otra parte, siempre será mejor crear una figura legal, porque es una persona jurídica distinta y así el patrimonio personal y de su familia, que da a mejor resguardo de las instituciones financieras y los vaivenes del mercado.

Aspectos Financieros: El estudio financiero calcula el total de capital que se requiere para comenzar el negocio, mide la exposición del empresario y los del sector bancario y selecciona la fuente de financiamiento más apropiada. También proyecta la rentabilidad y el rendimiento financiero del negocio propuesto.

4.1.1 Contenido de negocios

Muchos autores de libros de planes de negocios han plasmado sus estructuras, citaremos a la autora del libro planificación y apertura en un pequeño comercio (Arenal Laza, 2015) que enuncia que un plan de negocios también se lo conoce como un proyecto de negocio o plan de empresa, en cuyo documento se detalla lo que se va hacer en el negocio, así como también el planteamiento de sus objetivos, estrategias, proceso productivo, inversión necesaria, y cuál será la rentabilidad proyectada, su estructura de un plan de negocios se basa en el siguiente detalle de modelo:

1. Resumen ejecutivo
2. Definición del negocio
3. Estudio de mercado
4. Estudio técnico
5. Organización
6. Estudio de la inversión y financiamiento
7. Estudios de los ingresos y egresos

8. Evaluación del proyecto.

4.2 Contenido del plan de negocios.

Según la guía para el desarrollo de la micro y pequeña empresa , un plan de negocio contiene la siguiente estructura:

1. Resumen ejecutivo: resumen y conclusiones.
2. Descripción y visión del negocio: información que permita entender el negocio y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
3. Análisis del mercado: descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
4. Planeamiento estratégico: una estrategia de planeamiento que nos permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades.
5. Estrategia de comercialización y ventas: estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos.
6. Análisis del proceso productivo: cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria, etc., son necesarios.
7. Análisis económico financiero: cuántos ingresos y egresos se va a tener.

Se estipulan varios análisis para diseñar un plan de negocios de entre los cuales tenemos el del comportamiento del mercado (análisis de mercado); la estructura organizacional acompañada del proceso productivo (análisis técnico); los requerimientos de recursos (análisis económico); los ingresos y gastos del negocio (análisis financiero), y lo que hoy en día se está poniendo en práctica por conciencia social o responsabilidad ambiental (prácticas sociales y ambientales). Vamos a conceptualizar a través de algunos autores lo que se denomina plan de negocios, existen muchas definiciones sobre este tema, pero escogeremos unos cuantos, ya que el enfoque de criterio de un autor a otro no denota una diferencia tan marcada.

El plan de negocios se determina según las necesidades de la empresa en tiempo futuro y su viabilidad se sustenta por las inversiones que pueden ser captadas por los organismos públicos competentes para el efecto (Garcia Prado, 2015). Se considera como una hoja de ruta que sirve de ayuda para que las personas puedan obtener financiamiento para su proyecto o negocio (Harvard, 2009). Las estructuras de un plan se basan en la descripción del negocio, su análisis de mercado y de la empresa, análisis situacional, plan operativo de marketing y ventas, plan de operaciones a través de sistemas de información, organización y recursos humanos, estudio económico financiero, sistemas de control cuadro de mando integral, y como último paso su viabilidad (Zorita Lloreda, 2015). En el siguiente grafico podemos ilustrar como se estructura un plan de negocios que es un estándar y que servirá de modelo para los emprendimientos en el sector comercio como caso de estudio.

4.2.1 Proceso de selección de negocios

Los planes de negocio surgen como una propuesta de resolver la necesidad de emprender un negocio relacionado generalmente a comercialización de algún tipo de servicio en forma personal.

Por lo tanto, ambas tienen el mismo enfoque, siendo la única diferencia su aplicación. Los proyectos de inversión usualmente tienen un uso organizacional, mientras que los planes de negocio tienen una tendencia unipersonal de negocios. Ambos términos tienen un fin común, ser un documento que sintetice lo que se desea lograr en la implementación de una actividad empresarial ya sea personal y/o organizacional. Ello se puede verificar en el siguiente enunciado: "un proyecto de inversión viene a ser una idea de negocio que tiene un emprendedor, se determina su viabilidad a través de la evaluación de sus aspectos comerciales, técnicos, de gestión, legal, económicos, financieros y ambientales"

Las similitudes encontradas en ambos términos se presentan en su definición, objetivos estructura y estudios.

Un plan de negocios al igual que un proyecto de inversión surge debido a la existencia de oportunidades de negocios que pueden ser necesidades no satisfechas de los usuarios. – Ambos conceptos tienen el mismo enfoque, ser un documento que sintetice lo que se

desea lograr en la implementación de una actividad empresarial, ya sea personal y/o organizacional.

La única diferencia en ambas terminologías es su aplicación, los proyectos de inversión usualmente tienen una aplicación organizacional, mientras que los planes de negocio tienen una tendencia unipersonal de negocios. – Ambos términos generan oportunidades de mejora del servicio, dinamismo y actualización del negocio.

4.2.2 Naturaleza del proyecto

En este capítulo se describen los aspectos esenciales del proyecto tales como:

- El producto o servicio nuevo
- Presentación del equipo directivo
- Breve historia del proyecto
- Valoración global del proyecto y coherencia

En los apartados siguientes se desarrollan los puntos más importantes a tratar en cada uno de los puntos enumerados.

El producto o servicio

En este primer capítulo del plan de negocios, debe presentarse ampliamente el producto o servicio y la oportunidad de mercado detectada, enfatizando en los siguientes aspectos:

- Definir el problema existente y la solución que se plantea.
- Presentar el bien o servicio que se va a producir o vender.
- Señalar enfoques específicos del mismo.
- Resaltar los aspectos innovadores.
- Destacar los factores fundamentales de diferenciación.
- Indicar acciones a desarrollar para la protección de la idea.

- Indicar que utilidad brinda al consumidor y que necesidad satisface.

Se deberá tener en cuenta el no utilizar un vocabulario excesivamente técnico, que sea de difícil comprensión para un posible inversor que puede ser no experto en la materia. También puede ser útil, en la medida de lo posible, la introducción de gráficos explicativos del producto o servicio que puedan ayudar al lector a tener una idea más clara de lo que se tiene en mente.

Lista sobre la idea del producto o servicio

- ¿Qué problema(s) soluciona su producto o servicio?
- ¿A que necesidad del cliente responde?
- ¿A qué tipo de producto o servicio responde?
- ¿Qué se está ofreciendo exactamente?
- ¿Qué es lo innovador del producto o servicio?
- ¿Cuáles son sus características distintivas en relación a otros productos o servicios?
- ¿Hasta qué punto nuestro producto es único?
- ¿Cómo protegeremos su exclusividad?

Sería interesante, si no lo hemos hecho en el resumen ejecutivo, la introducción del nombre del producto o servicio que se presenta. A la hora de pensar en dicho nombre deberíamos tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Debe ser descriptivo: el nombre por si mismo debe decirnos algo del producto o servicio.
- Debe ser original: no debe recordarnos a otros productos o servicios existentes.
- Debe ser atractivo: que sea llamativo y fácil de recordar.
- Claro y simple: que se escriba como se pronuncia.
- Significativo y agradable.

El equipo directivo

El equipo humano es de vital importancia en el plan de negocios ya que es un aspecto en el que los potenciales inversores centran su atención. Una sociedad de capital riesgo recibe muchos planes de empresa con ideas de productos o servicios innovadores y con grandes estimaciones sobre su posible viabilidad, pero no olvidemos que todo proyecto que se plasma en un plan de negocios se ha de desarrollar por un equipo humano que es quien dirigirá el proyecto y determinará el éxito o fracaso del mismo.

En este capítulo se enumerarán cuales son los miembros que han colaborado en el desarrollo de la idea así como un breve resumen de su historial académico y profesional. Se trata de que los inversores lleguen a conocer el equipo y puedan convencerse de su motivación, experiencia y eficacia. Un ejemplo de la importancia de este capítulo queda plasmado en la frase que siempre afirma un empresario relacionado con la creación de empresas como Apple, Intel y Teledyne:

Es recomendable no incluir más de un tercio por página por cada miembro, ya que los Currículum completos se pueden incluir como un anexo al final del Plan de Negocios, enumerando sintéticamente aspectos relativos a los siguientes puntos:

- educación y preparación profesional
- experiencia práctica
- experiencia adquirida en el exterior
- experiencia directiva
- habilidades especiales

Es importante que se indiquen las habilidades específicas de cada uno de los componentes del equipo así como destacar la complementariedad entre ellos. Al posible inversor no le interesa la suma de rendimientos individuales sino que lo que quiere evaluar es si es un equipo completo y si se ha tenido en cuenta la distribución de tareas y actividades futuras

a realizar por cada miembro. Por este motivo también se deberían considerar aspectos tales como:

- Si el equipo ha trabajado conjuntamente con anterioridad. - Si la distribución de funciones es acorde con la experiencia indicada.
- Si los fundadores conocen sus debilidades y están dispuestos a superarlas.
- Si está claro la distribución de papeles.
- Si existe un objetivo común.
- Si la distribución de la propiedad está definida.

Por parte de los inversores se valorará la experiencia en el mercado objetivo, y especialmente, el conocimiento del mismo y de sus actores (clientes, proveedores, etc.). La red de contactos se considera un factor fundamental de éxito. Se trata de resaltar las experiencias y habilidades del equipo directivo útiles para la realización y desarrollo de la idea empresarial. Los aspectos tratados en este apartado deberían ser acordes con los que se van a desarrollar en el capítulo de dedicado a Organización y Plan de trabajo para una adecuada coherencia del Plan de Negocios.

Breve historia del proyecto

Una vez descrita la idea del proyecto y haber presentado al equipo humano que lo ha iniciado y lo va a desarrollar, es interesante de cara a un posible inversor, ponerlo en conocimiento de los pasos que se han seguido:

- ¿Cómo se originó la idea?.
- Tiempo transcurrido desde su origen y acciones que se han llevado a cabo.
- Cómo se han integrado los diferentes miembros del equipo.
- Principales problemas planteados.
- Contactos e investigaciones que se han realizado.

Se trata de hacer un breve resumen de la evolución del proyecto desde que se originó la idea hasta que esta se ha concretado y estructurado en el presente Plan de Negocio,

resaltando el tiempo que se ha necesitado para madurar la idea hasta alcanzar el grado de desarrollo actual.

Valoración global del proyecto y coherencia

En los apartados siguientes del Plan de Negocio se desarrollarán aspectos esenciales de las áreas involucradas en el proyecto y se cuantificarán los aspectos más importantes. Pero antes de ahondar en números, resultados de investigaciones y estadísticas, en este apartado al final del primer capítulo es muy positivo remarcar los aspectos que consideramos esenciales de nuestro proyecto destacando:

- los puntos fuertes
- los aspectos más atractivos del mismo
- una argumentación de su coherencia interna
- identificación de los riesgos que puedan surgir
- posibles soluciones o alternativas en respuesta a los riesgos identificados

Este último aspecto es muy importante ya que el análisis de los posibles riesgos demostrará al posible inversor que ha pensado en ellos y que no serán obstáculos importantes para el desarrollo del proyecto. Es importante poner ejemplos de posibles riesgos que puedan amenazar el éxito de la empresa (por ejemplo, reacciones de la competencia, tecnología no disponible, condiciones climáticas, etc.) y proponer formas de afrontarlos y minimizar su impacto.

Para llevar adelante este análisis puede ser de utilidad utilizar como herramienta la matriz FODA a partir de la cual pueden generarse estrategias, realizando un análisis externo a la empresa con el fin de identificar Oportunidades y Amenazas y un análisis interno apuntando a descubrir Fortalezas y Debilidades de la misma.

Casos práctico ejemplo de un proyecto

Nombre de la empresa:

Equipos Industriales de Panificación y Carnicería S.A. (Equipos P&C)

Giro de la empresa:

Equipos P&C es una empresa Guatemalteca con amplia experiencia en el mercado cuyo objetivo es ofrecer la mejor tecnología para panaderías y carnicerías, se dedica a la importación, fabricación y distribución de equipos para la industria tanto de panificación como de carnicería, compitiendo con marcas de prestigio a nivel mundial.

Equipos P&C es distribuidor exclusivo para Guatemala de las reconocidas marcas G-Paniz, Venancio, Spar Mixer y Hobart las cuales con distribuidas en más de 33 países alrededor del mundo.

El giro de la empresa es clasificada dentro del tipo Industrial, enfocada principalmente a la industria de panaderías y carnicerías dentro de la ciudad de Guatemala. Equipos P&C tiene como principales clientes Panaderías del área de la capital que demandan equipos para la elaboración del pan tales como hornos accionados por medio de leña o gas. Otros de sus clientes son carnicerías dentro de la ciudad capital, pero este estudio se limitará únicamente a las panaderías debido a que los hornos no se utilizan en la industria de carnicería.

Ubicación y tamaño esperado de la empresa:

Ubicación: Equipos P&C es una empresa ya existente desde hace 5 años, está ubicada en la avenida Petapa en la ciudad de Guatemala, la cual es una de las zonas en donde se ubican muchas empresas de tipo industrial, además que en este sector se cuenta con los servicios de agua potable, electricidad, servicio telefónico, suficientes vías de acceso para el transporte y fácil acceso a la mano de obra.

Tamaño: Equipos P&C está catalogada como una pequeña empresa, ya que cuenta con una cantidad de 31 empleados distribuidos de la siguiente manera:

Tipo de empleado y Cantidad.

Gerente general I

Gerente de producción I

Gerente de ventas 1
Encargado de recursos humanos 1
Diseñador 1
Supervisor de planta y transporte 1
Vendedores 5
Operarios 10
Personal de limpieza 2
Secretaria de gerencia 1
Recepcionista 1
Personal de contabilidad 2
Choferes de camión 2
Ayudantes de camión 2
Total 31 .

Misión de la empresa:

La misión de equipos P&C toma en cuenta los siguientes aspectos:

Qué: Dedicada a la fabricación, importación y distribución de equipos utilizados en la industria de procesamiento de alimentos que están orientados principalmente a panaderías y carnicerías, teniendo como objetivo ofrecer la máxima eficiencia y calidad.

Quién: Orientado a empresas exigentes dentro de la industria de panadería y carnicería, que saben que la excelencia principia con la calidad de los equipos que utilizan en sus procesos de producción.

Cómo: Con la utilización de materiales de alta calidad, personal altamente calificado y especializado que sea capaz de elaborar equipos de cocina innovadores que cumplan con las exigencias del mercado guatemalteco.

Por lo tanto la misión de Equipos P&C se redactaría de la siguiente forma “Ofrecer equipos de cocina dirigidos a la industria de panadería y carnicería que permitan la tecnificación de empresas guatemaltecas de una forma eficiente y rentable”.

Visión: “Ser un equipo de trabajo líder en la distribución de equipos de cocina con un crecimiento continuo, que se distinga por un excelente servicio a los clientes tomando en cuenta la calidad de los productos y la especialización del personal, para lograr una excelente posición en el mercado guatemalteco”.

Objetivos de la empresa:

Los objetivos de Equipos P&C se han innovado con regularidad ya que el mercado exige nuevos y mejores productos, por ello los objetivos actuales de la empresa están orientados al lanzamiento del Horno de Gas/Leña, el cual ingresará al mercado dos años después de la realización de este estudio, A continuación se describen los objetivos de la empresa con relación al producto:

Corto Plazo (1 año)

- Creación de un prototipo del horno de Gas/Leña con la finalidad de conocer sus ventajas sobre los hornos convencionales, su proceso de producción y beneficios para la industria de panadería.
- Iniciar la planificación de la línea de hornos de Gas/Leña, la cual será adaptada al proceso actual de fabricación de otros equipos de cocina industrial
- Realización de un programa de capacitación para los operarios en el cual se detallen las características del nuevo horno así como su proceso de producción.
- Realizar cursos de capacitación dirigidos a los clientes de equipos P&C con la finalidad de que conozcan los beneficios que traerá para su empresa contar con un horno que contenga dos sistemas de cocción.

Mediano Plazo (2 años a partir de la finalización del corto plazo)

- Lograr la introducción del nuevo horno de Gas/Leña en la industria de panaderías en la ciudad capital por medio de una estrategia de diferenciación en calidad, logrando así una posición competitiva dentro del mercado.
- Iniciar el proceso de producción del nuevo horno.

Largo Plazo (3 años a partir de la finalización del mediano plazo)

- Aumentar las ventas del horno de Gas/Leña en un 50% en comparación con su etapa de introducción.
- Introducir el horno de Gas/Leña hacia todas las zonas de la capital, e iniciar una planeación para el posicionamiento del producto en otros mercados como reposterías y hoteles.

Análisis de la industria:

El análisis de la industria se basó en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual se enfoca en la industria de panadería ya que el nuevo producto que se impulsará satisface las necesidades de dicho sector.

- **Clientes:** Los principales clientes son panaderías dentro de la ciudad capital ubicadas en la zona I, II y 7 de la ciudad capital y las zonas 1,4 y 8 de Mixco que utilizan hornos de gas, los que actualmente son distribuidos por la empresa.

Los clientes de Equipos P&C tienen el poder de negociación en cuanto a los equipos que actualmente se distribuyen ya que existen varios competidores que fabrican e importan equipos de cocina que pueden ofrecerse a un precio menor aunque su calidad no sea excelente. Con respecto al nuevo producto que se lanzará, el horno de Gas/Leña, la empresa tiene el poder de negociación ya que no existe ninguna empresa que fabrique en Guatemala dicho horno.

- **Proveedores:** Equipos P&C es el representante de las marcas G-Paniz, Venancio, Spar Mixer y Hobbart, quienes son los proveedores de equipos de cocina ya fabricados.

Para la fabricación de otros equipos de cocina de acero inoxidable y de lámina de hierro negro se cuenta con varios proveedores guatemaltecos quienes le distribuyen la materia prima a la empresa. En el caso de los proveedores Equipos P&C posee el poder de negociación ya que puede optar por otro proveedor en cualquier emergencia de material aunque el costo sea un poco mayor, pero lo más importante es la rapidez con que sea distribuido el material ya que es primordial satisfacer al cliente.

- **Productos sustitutos:** para la fabricación de pan se pueden utilizar hornos eléctricos que tienen una función incorporada que les permite elaborar pan, pero el inconveniente es que el gasto de electricidad es más elevado.

En la elaboración de los equipos de cocina podría sustituirse el material con que se fabrican algunos equipos de cocina, lo más común es utilizar acero inoxidable pero también algunos competidores podrían optar por un material que reduzca los costos de producción, por ejemplo lámina de hierro negro, el inconveniente es que no provee un aspecto higiénico.

- **Competencia actual:** empresas que se dedican a la fabricación o importación de equipos de cocina industriales. Los mayores competidores de esta empresa son REST-O-PAN y FAHORNOS. Estas dos empresas son la competencia directa de Equipos P&C en lo que respecta a los equipos de cocina en general que se ofrecen.

Las ventajas de los competidores es que sus precios son más bajos que Equipos P&C, por lo cual compiten en el mercado con un precio bajo, debido a que ellos son productores de los equipos y por esto tienen menores costos.

Las desventajas de los competidores es que ninguno fabrica hornos de Gas/Leña y realmente no serían competencia directa para Equipos P&C con respecto al nuevo producto.

- **Competencia potencial:** En este caso podrían considerarse como competencia potencial fabricas que se dediquen a la manufactura de equipos de acero inoxidable utilizados para alimentos y otras actividades, ya que cuentan con la experiencia de la fabricación de equipos, y maquinaria utilizada en este proceso.

Barreras De Entrada y Salida

- **Barreras de entrada:** las barreras de entrada son bajas ya que se puede ingresar de manera fácil al negocio teniendo el equipo adecuado para la fabricación de equipos de cocina.
- **Barreras de salida:** para la que la empresa se retire del mercado una barrera son los pedidos que se tengan con los clientes, ya que si se han firmado contratos previos. El no cumplir con los compromisos adquiridos representa una pérdida para la empresa y problemas legales.

Ventajas competitivas

Para la definición de las ventajas competitivas de la empresa se realizó un análisis basado en la visión estratégica que posee Equipos P&C, pero además de esto se analizaron dichas ventajas tomando en cuenta el nuevo horno de Gas/Leña que se promoverá en el mercado.

Visión Estratégica

Ser la primera empresa en el país que produzca y comercialice hornos de gas/leña en la industria de panadería dentro de la ciudad capital de Guatemala.

Estrategia competitiva

Introducir el producto al mercado Guatemalteco por medio de una estrategia de Diferenciación y alto enfoque, ya que el horno de Gas/Leña ofrece un valor agregado al contar con dos sistemas de cocción diferentes y se enfoca a segmentos de mercado específicos.

Para lograr esa estrategia es necesaria la planeación y realización de cursos de capacitación que estén dirigidos a los clientes de Equipos P&C dentro del sector de Panaderías, así como también a personas interesadas en el producto que no sean precisamente clientes de la empresa. La finalidad de los cursos es explicar las ventajas del nuevo producto en comparación con lo ya existente en el mercado.

Prioridades competitivas

Las prioridades competitivas

Calidad:

1. **Calidad en la durabilidad del horno:** El tiempo de vida estimado para el horno de Gas/Leña es de 10 a 15 años si se le da el mantenimiento adecuado. Según se observa la vida útil es mayor que la de los hornos convencionales de gas o leña.
2. **Seguridad en su uso:** debido a que el horno se puede utilizar con leña o con gas se le ofrece la seguridad al cliente que no tendrá ningún incidente tal como una explosión o quemadura, debido a que los quemadores que permiten el uso del equipo con gas pueden retirarse media vez se desee utilizar el horno con leña.
3. **Adecuado funcionamiento:** se garantiza un buen funcionamiento en cualquiera de las dos formas de utilización, ya sea con gas o leña.

Diseño:

- I. Estructura similar al horno de gas convencional, pero con un espacio en el cual se coloque el compartimiento para introducir la leña.

Servicio:

1. **Garantía:** se ofrece una garantía de 2 años válida a partir de la adquisición del equipo. En esta garantía se incluye el mantenimiento durante los primeros 6 meses de uso y luego del año de uso, de esta forma se ofrecerá a los clientes una seguridad en el funcionamiento del equipo.
2. **Puntualidad en los envíos:** que los envíos sean distribuidos con rapidez, y sin problemas de atraso.
3. **Rapidez de entrega:** permitir que el cliente pueda utilizar el equipo una vez lo ha adquirido.
4. **Facilidad de devolución:** mostrar al cliente el compromiso a largo plazo con su compra.

Precio:

1. Que el incremento en el precio del nuevo horno de Gas/Leña comparado con los hornos convencionales se percibe adecuado debido a que utiliza dos sistemas de combustión en forma simultánea.

Habilidades Competitivas Calidad:

1. Utilización de acero inoxidable en proceso de fabricación.
2. Diseño de quemadores que se extraigan con facilidad del horno para evitar accidentes.
3. Diseño de una cámara de combustión hermética de ladrillo para conservar el calor.

Diseño:

- En el diseño prefabricado del horno convencional ofrecer el mecanismo de leña junto con el funcionamiento de gas.

Servicio:

1. Puntualidad en los envíos: realización de un sistema de toma de pedido y despacho óptimo que sea dirigido por parte de personal capacitado el cual se encargue de la atención al cliente.

2. Rapidez de entrega: adquisición de vehículos seguros para el traslado del equipo, así como un buen sistema de despacho. Además una rápida y fácil instalación por el cliente.
3. Facilidad de devolución: creación de un sistema ágil y confiable.

Descripción de productos o servicios de la empresa: Tipo de equipo y Descripción

Se incrementa el rendimiento de harinas y demás ingredientes con la utilización de equipos especializados para panadería los cuales se distribuyen a los clientes de la empresa. Dicho rendimiento permite una mayor producción, en menor tiempo y esfuerzo de manera higiénica y saludable.

- Los equipos de cocina son de fácil limpieza debido al material que se utiliza en su fabricación.
- Los equipos de cocina ayudan a ahorrar energía eléctrica.
- Alta Durabilidad.
- Los equipos de cocina optimizan el recurso humano ya que no es necesaria la utilización de mucho personal para el manejo de los equipos.

4.3 Clasificación de la empresa

Las empresas se clasifican según:

La actividad que realicen

Su tamaño

Propiedad de Capital

Finalidad Especulativa

Forma Jurídica

Por la Actividad que realicen

INDUSTRIALES: Producen bienes mediante la transformación de la materia prima

EXTRACTIVAS Extracción de recursos naturales

MANUFACTURERAS Transforman la materia prima en producto terminado

Por la Actividad que realicen

COMERCIALES: Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados

MAYORISTAS

MINORISTAS

COMISIONISTAS

Por la Actividad que realicen

DE SERVICIOS: Son aquellas que brindan servicio a la comunidad

SALUD

EDUCACIÓN

SERVICIOS

INSTITUCIONES

PÚBLICOS

FINANCIERAS

TURISMO

Propiedad de Capital

PRIVADAS: son constituidas y administradas por los particulares

PÚBLICAS: Está determinada por las actividades que el estado se reserva para su administración

Finalidad Especulativa

LUCRATIVAS: buscan beneficios económicos, se crean para producir bienes y servicios rentables

NO LUCRATIVAS: Su finalidad es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

FORMA JURÍDICA INDIVIDUALES: Pertenece a una sola persona

DE SOCIEDADES: Constituidas por varias personas

COOPERATIVAS: Empresas de economía social.

4.4 Ventajas competitivas

Las actividades primarias son las implicadas en la creación de los bienes y servicios y su transferencia a los consumidores y son algo así como una ampliación del proceso productivo propiamente tal de cualquier tipo de empresa. Las actividades primarias se clasifican en:

- Logística de Entrada
- Producción
- Logística de Salida
- Marketing y Ventas
- Servicio de Post-Venta

Las actividades de apoyo son aquellas actividades que sustentan a las actividades primarias, brindando el soporte necesario que permite el desarrollo de estas últimas. Las actividades de apoyo se clasifican en:

- Abastecimiento
- Investigación y Desarrollo
- Administración de Recursos Humanos
- Infraestructura de la Empresa

La importancia relativa de cada una de estas actividades es diferente para cada sector industrial y por tanto hay cadenas de valor diferentes entre los diversos sectores industriales. Asimismo, cada una de las actividades genéricas de la cadena de valor puede ser desagregada en sub-actividades de orden más específico que se relacionan con las características de una determinada industria o con la estrategia seguida por una determinada empresa. Por esta razón, Porter señala que las cadenas de valor de los distintos competidores de una determinada industria también difieren “reflejando sus historias, estrategias y éxitos en implementación”. Las diferencias aparecen porque las empresas difieren en sus panoramas competitivos, lo que las lleva a configurar sus cadenas de valor de forma distinta para atender de la mejor forma a sus respectivos segmentos de mercado y para tener una posición defendible ante las fuerzas competitivas.

Dado que las fuentes de ventaja competitiva según el EBA (Enfoques Basados en Actividades), Radican en las actividades de la cadena de valor, “son las diferencias entre las cadenas de valor de los competidores la fuente clave de la ventaja competitiva”

Por lo tanto las empresas deben buscar configurar sus cadenas de valor de forma única cumpliendo con el requisito de crear valor.

De este punto de vista, Porter, señala que una empresa creará valor en la medida que se oriente a uno de los dos tipos genéricos de Ventaja Competitiva: La Ventaja Competitiva en Costos y la Ventaja Competitiva en Diferenciación, las que dependiendo del panorama competitivo de la firma pueden tener un alcance amplio o enfocado.

Tal como lo indica su nombre, la Ventaja Competitiva en Costos busca ordenar las actividades de una empresa de forma tal, que permita que esta obtenga un costo menor que otras firmas participantes de una industria en la producción de un determinado bien o servicio.

La Ventaja Competitiva en Diferenciación busca entregar al cliente un producto o servicio único y con un desempeño superior al de la competencia, a través del cual pueda cobrar un precio superior a sus competidores.

Entonces las ventajas competitivas existen debido a que existen recursos valiosos que están en posesión sólo de uno o unos pocos participantes del mercado.

Los recursos se clasifican en tres grandes categorías:

- **Activos tangibles.** Son aquellos activos que pueden ubicarse con mayor facilidad, ya que generalmente pueden encontrarse reflejados en el Balance General de una empresa. Este es el caso de las maquinarias, equipos, plantas productivas, oficinas de venta, fondos financieros, etc.

- **Activos intangibles.** Son recursos que se caracterizan por no ser consumidos por su uso como es el caso de los Activos Tangibles. A diferencia de estos últimos, pueden acrecentar su valor con el transcurso del tiempo. Entre estos tenemos la Imagen de marca, la cultura organizacional, las patentes y las experiencias acumuladas.

- **Capacidades organizacionales.** “Son complejas combinaciones de activos, personas y procesos que las organizaciones utilizan para transformar los insumos en productos.

Las capacidades organizacionales son tal vez lo más cercano al concepto actividades de valor del EBA (Enfoques Basados en Actividades).

4.5 Presentación de ante-proyecto de plan de negocios.

ANTE-PROYECTO.

Es la forma preliminar de un proyecto para la revisión y autorización, que una vez sea autorizado, adopta el carácter de proyecto.

Para realizar un anteproyecto se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

TITULO: es el nombre o denominación que se le da al proyecto.

ANTECEDENTES: se describe la forma en que esta o viene funcionando el ente objeto de estudio, más específicamente en el área elegida para la aplicación del proyecto. Como su nombre lo dice se describen todos los antecedentes que ha tenido el ente objeto de estudio antes de su investigación.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: en este punto lo que se busca es analizar y establecer la idea (problema que vamos a tratar) de manera clara, el nivel de profundidad, el periodo y centrarse en el tema objeto de estudio o investigación, para evitar desviarse al tratar un tema un amplio.

JUSTIFICACIÓN: fundamentación de las razones del porque es importante y trascendente la realización del proyecto, destacando los beneficios que se obtendrán al ser solucionado el problema.

OBJETIVOS: en este apartado se tiene que dejar claramente establecido quees lo que se pretende lograr o que es lo que se va a obtener con el desarrollo delproyecto. Si el objetivo del proyecto es muy general conviene entonces dividirlo enobjetivos específicos.

ALCANCES Y LIMITACIONES: el alcance define el área a o lugar en concreto donde se aplicara el proyecto, mientras que la limitación define dentro de ese lugar, la función específica de la actividad a realizar.

PROCEDIMIENTO: es la forma como vamos a realizar las actividades a seguir de acuerdo al objetivo ya descrito, en otras palabras, son la serie de pasos o la secuencia lógica de actividades para el logro del cometido (objetivos).

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES: presenta una explicación global de las actividades seleccionadas en el procedimiento.

CRONOGRAMA: Consiste en delimitar el tiempo que comprenderá cada una de las actividades para el desarrollo del proyecto, así como la de la fecha aproximada en que concluirá.

PRESUPUESTO: Es el cálculo de los gastos que requieran los recursos implicados en el proyecto, haciendo referencia de quien de quien aportara el costo del mismo.

BIBLIOGRAFIA: Determinación de las fuentes que serán consultadas para el desarrollo del proyecto: libros, artículos de revistas etc. Siendo conveniente que estas sean actualizada.

ELABORACIÓN DE UN PROYECTO: Preguntas básicas para la organización en formulación de proyectos:

¿Qué se quiere hacer? Descripción del proyecto.

¿Por qué se quiere hacer? Objetivos, propósitos.

¿Cuánto se quiere hacer? Metas

¿Dónde se quiere hacer? Localización física (ubicación en el espacio)

¿Cómo se va a hacer? Actividades y tareas. Métodos y técnicas.

¿Cuándo se va hacer? Cronograma.

¿A quiénes va dirigido? Destinatarios o beneficiarios.

¿Quiénes lo van a hacer recursos humanos.

¿Con que se va hacer o costear? Recursos materiales Recursos financieros.

ORGANIZACIÓN

1- CARATULA Todo documento de un proyecto comienza con una primera hoja donde figuran los datos principales del mismo. Nombre del grupo u organización Denominación (nombre) del proyecto Nombre de la persona de contacto y datos (dirección, teléfono, fax, e- mail). Lugar donde se realizará el proyecto (barrio, distrito. Localidad) Fecha de elaboración del proyecto

2- ÍNDICE Principales elementos que deberá contener el proyecto

3- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO En este paso es fundamental identificar claramente el problema que se quiere solucionar mediante el proyecto que se va a elaborar. Esta es una tarea inicial y el más importante del proyecto. Si nos equivocamos en la identificación del tema el error se transmitirá a el resto del proyecto. Es importante dar una idea lo mas exacta posible acerca de la clase de proyecto que es, del ámbito que abarca, del contexto en que se ubica, desde el punto de vista de la organización, etc.4-

4- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO Responder a la pregunta ¿por qué? Es muy importante destacar para que una justificación sea completa y correcta, cumplir con dos requisitos: o Explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución. o Justificar por que este proyecto que se formula es la respuesta de solución más adecuada y viable para responder este problema.

5- OBJETIVOS Respondemos a la pregunta ¿para que?

Objetivo principal o general: es el propósito central del proyecto. Es una forma de tener visión general del tema hacia donde apunta nuestro proyecto.

Objetivo específico: son especificaciones o pasos que hay que dar para alcanzar a consolidar el objetivo general. La definición de los demás elementos del proyecto y la estructura del mismo (componentes) se derivan de estos objetivos.

Consulta en línea

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81629469009>

<http://www.fondoitaloperuano.org/wpcontent/uploads/2012/01/Elaboraci%C3%B3nplan-de-negocio-para-MYPE.pdf> (visitado el 02-08-2013).

<http://ceusil.usil.edu.pe/manual-deemprendedores/> (visitado el 03-07-2013).

<https://concepto.de/proyecto/#ixzz6IhyYLAfv>

<http://blog.conducetuempresa.com/2012/01/control-empresarial-definicion-proceso.html>

<http://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-dentro-del-proceso-administrativo/>

<http://es.slideshare.net/herovalrey/plan-agregado-de-produccion>

<http://www.Monografias.com/trabajos97/planificacion-y-control-operaciones/planificacion-y-control>

<Http://retos-operaciones-logisticas.eae.es/los-sectores-de-producción-y-sus-características/>

<http://www.monografias.com/trabajos/propiedadmateriales/propiedadmateriales.shtml>

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/416/Pron%C3%B3stico-de-la-demanda>

<http://es.slideshare.net/lmontoyo/planeacion-agregada-33977725>

<http://blog.conducetuempresa.com/2012/01/control-empresarial-definicion-proceso.html>

<http://www.gestiopolis.com/planeacion-empresarial-dentro-del-proceso-administrativo/>

<http://es.slideshare.net/herovalrey/plan-agregado-de-produccion>

Bibliografía

- Hernández Hernández Abraham y otros (2005). *Formulación y Elaboración de Proyectos*
- Alcaraz Rodríguez, Rafael, (2001) *El emprendedor del éxito, guía de planes de negocios.* (Segunda edición), editorial Mc Graw Hill, México.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001) *Marketing.* (Octava Edición), Pearson Educación, México.
- Hernández Y Rodríguez, Sergio. *Fundamentos de Administración* Ed. Mc Graw Hill 2000.
- Bolaños, R, "Emprenda en equipo", *Revista entrepreneur*, num,13 marzo, P. 50. México, 2005
- Münch, Lourdes (2017). *Fundamentos de administración.* Ciudad de México: Mcgraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2016). *Fundamentos de administración.* Ciudad de México: Grupo editoria patria.
- Chong, Luis. (2009). *Promoción de ventas.* Ciudad de México: Gránica.
- Centro de Apoyo al Sector Empresarial CEASE (2011). *Elaboración de Plan de Negocio para MYPE.*
- Centro de emprendimiento Universidad San Ignacio de Loyola. *Manual de Emprendedores.*
- Quintero Pedraza, J.C.: "Planificación financiera" en *Contribuciones a la Economía*, octubre 2009.
- Andía Valencia, Walter; Paucara Pinto, Elizabeth *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias* *Industrial Data*, vol. 16, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 80-84.
- Flórez Uribe Juan A. (2007). *Proyecto de inversión para las PYME.* 1.a ed. Eco Editores. Colombia.