



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO**  
**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**  
**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



**JEFATURA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

TEMA: “PROPUESTA DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO,  
TÉCNICA Y FINANCIERA DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN PARA  
UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN TABASCO”.

**TESIS:**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

L.A. GISELLE OLIVARES MORALES

**DIRECTOR:**

MTRO. JUAN LÓPEZ WADE

VILLAHERMOSA, TABASCO, JUNIO DE 2018

**División Académica de Ciencias Económico Administrativas**

Oficio No. JEP/190/18  
Mayo 24 de 2018.  
**Autorización de Impresión**  
Trabajo Recepcional.

**LIC. GISELLE OLIVARES MORALES**  
**PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**  
**PRESENTE**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**"PROPUESTA DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO, TÉCNICA Y FINANCIERA DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN TABASCO"**

Está usted autorizada para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos normales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

ATENTAMENTE



M.F. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ  
DIRECTOR

Universidad Juárez  
Autónoma de Tabasco  
DIRECCIÓN  
DIVISION ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

γ C.c.p. Archivo  
LHT/\*gsb

## CARTA AUTORIZACIÓN

El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada "PROPUESTA DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO, TÉCNICA Y FINANCIERA DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UNA EMPRESA DE CAPACITACIÓN EN TABASCO", de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 15 días del mes de junio del año 2018.

AUTORIZÓ



Lic. Giselle Olivares Morales

## ÍNDICE

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Problema de investigación.....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	2
1.2.1. Preguntas de Investigación.....	2
1.3. Objetivos de la Investigación .....	2
1.3.1. Objetivo General.....	2
1.3.2. Objetivos Específicos.....	3
1.4. Hipótesis o Supuestos.....	3
1.5. Justificación.....	3
1.6. Limitaciones al Estudio .....	4
CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	5
2.1. Antecedentes teóricos.....	5
2.1.1. Administración estratégica.....	5
2.1.2. Administración de pequeñas empresas.....	7
2.1.3. Administración de servicios.....	8
2.1.4. Emprendedor .....	10
2.1.5. Innovación.....	13
2.1.6. Plan de negocios.....	15
2.2. Análisis de factibilidad .....	17
2.2.1. Plan de Negocios.....	18
2.2.2. Modelo de Negocios.....	18
2.2.3. Elementos de un plan de negocios .....	19
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
3.1. Investigación de mercado .....	49
3.1.1. Tamaño del mercado .....	49
3.1.2. Segmento.....	49
3.1.3. Consumo aparente y participación .....	50
3.2. Tipo de estudio .....	51
3.2.1. Diseño del estudio.....	52
3.2.2. Muestra.....	52
3.2.3. Cálculo de la muestra .....	53

Fórmula para Poblaciones Finitas.....	53
3.3. Estudio de mercado .....	54
3.3.1. Objetivo del estudio de mercado .....	54
3.3.2. Instrumento.....	55
3.3.3. Diseño cuestionario .....	55
3.3.4. Interpretación de datos .....	55
3.3.5. Resultados Obtenidos.....	56
<b>CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE ESTUDIO DE INVERSIÓN DE LA EMPRESA PROMOTORA DE TALENTO EMPRESARIAL.....</b>	<b>64</b>
4.1. Naturaleza del Proyecto.....	64
4.1.1. Introducción .....	64
4.1.2. Justificación de la empresa.....	64
4.1.3. Propuesta de valor .....	65
4.1.4. Nombre de la empresa.....	65
4.1.5. Descripción de la empresa.....	66
4.1.6. Análisis FODA.....	66
4.1.7. Misión de la empresa.....	68
4.1.8. Visión de la empresa .....	68
4.1.9. Objetivos de la empresa .....	68
4.1.9.1. Corto Plazo (Un Año).....	68
4.1.9.2. Mediano Plazo (2 a 3 años) .....	69
4.1.9.3. Largo Plazo (4 a 5 años).....	70
4.1.10. Ventajas competitivas.....	70
4.1.11. Análisis de la industria o sector .....	70
4.1.12. Productos y/o servicios de la empresa .....	71
4.2. Mercadotecnia .....	72
4.2.1. Objetivos de mercadotecnia .....	72
4.2.1.1. Corto Plazo (Un Año).....	72
4.2.1.2. Corto Mediano Plazo (2 a 3 años) .....	72
4.2.1.3. Corto Largo Plazo (4 a 5 años).....	72
4.2.2. Distribución y puntas de venta .....	73
4.2.3. Promoción del producto o servicio.....	73
4.2.3.1. Publicidad .....	74
4.2.4. Fijación y políticas de precio .....	76

4.2.5.	Plan de introducción al mercado .....	77
4.3.	Producción.....	78
4.3.1.	Objetivos del área de producción.....	78
4.3.1.1.	Objetivos a Corto Plazo (Un Año) .....	78
4.3.1.2.	Objetivos a Largo Plazo (2 a 3 años).....	78
4.3.1.3.	Objetivos a Mediano Plazo (4 a 5 años).....	78
4.3.2.	Especificación del producto o servicio.....	79
4.3.3.	Descripción del proceso de producción o prestación del servicio .....	80
4.3.4.	Diagrama de flujo del proceso .....	81
4.3.5.	Infraestructura y equipamiento.....	83
4.3.5.1.	Acondicionamiento de Local.....	83
4.3.5.2.	Equipo de Trabajo .....	83
4.3.5.3.	Equipo de Cómputo.....	84
4.3.5.4.	Mobiliario y Equipo de oficina.....	84
4.3.5.5.	Inventario de Arranque.....	85
4.3.5.6.	Contrato de Servicios.....	86
4.3.5.7.	Publicidad de Arranque .....	86
4.3.6.	Capacidad instalada.....	87
4.3.7.	Manejo de inventarios .....	87
4.3.8.	Ubicación de la empresa .....	87
4.3.9.	Diseño y distribución de planta y oficinas .....	87
4.3.10.	Procedimiento de mejora continua .....	88
4.3.11.	Programa de producción.....	89
4.4.	Organización.....	90
4.4.1.	Objetivos del área de organización .....	90
4.4.1.1.	Corto a Plazo (Un Año).....	90
4.4.1.2.	Corto a Mediano Plazo (2 a 3 años) .....	90
4.4.1.3.	Corto a Largo Plazo (4 a 5 años).....	90
4.4.2.	Estructura organizacional.....	91
4.4.3.	Funciones específicas por puesto .....	91
4.4.4.	Reclutamiento.....	94
4.4.4.1.	Selección.....	94
4.4.4.2.	Contratación .....	94
4.4.4.3.	Inducción .....	94

4.4.5.	Desarrollo del personal.....	95
4.4.6.	Administración de sueldos y salarios.....	95
4.4.7.	Evaluación de desempeño.....	96
4.4.8.	Relaciones de trabajo.....	98
4.4.9.	Marco legal de la organización.....	99
	INVERSIÓN INICIAL.....	99
5.4	FLUJO DE EFECTIVO.....	100
5.4.1	Entradas.....	100
5.4.2	Salidas.....	100
5.5	INDICADORES FINANCIEROS.....	101
5.5.1	Razones de liquidez.....	101
5.5.2	Razones de Apalancamiento.....	102
5.5.3	Razones de eficiencia y operación.....	102
	Fuente: Elaboración propia.....	102
5.5.4	Razones de rentabilidad.....	102
5.5.2	TIR (Tasa Interna de Retorno).....	103
5.5.3	VPN (Valor Presente Neto).....	103
5.5.4	PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión).....	104
5.6	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	104
5.7	SUPUESTOS.....	104
	Anexos.....	105
	Referencias.....	108

## Índice de Figuras

Figura 1. Componentes de la administración integral de servicios.	8
Figura 2. Imperativos de la administración de servicios.	10
Figura 3. Acepciones al término emprendedor.	11
Figura 4. Atributos de un emprendedor.	13
Figura 5. Acepciones al término innovación.	14
Figura 6. Tipos de ideas para nuevas iniciativas de negocios.	15
Figura 7. Acepciones al término plan de negocios.	18
Figura 8. Tipos de contratos existentes.	40
Figura 9. Indicadores financieros.	46
Figura 10. Criterios de segmentación empresarial.	49
Figura 11. Participación de la competencia en el mercado	50
Figura 12. Número de capacitaciones recibidas en 2015 por los empresarios	56
Figura 13. Temas abordados en las capacitaciones recibidas en 2015 por los empresarios	57
Figura 14. número de capacitaciones recibidas en 2015 por el personal de la empresa	58
Figura 15. Capacitaciones recibidas en 2015 por el personal de la empresa	58
Figura 16. Número de empresarios que considera que la capacitación eleva la productividad y competitividad de su empresa	59
Figura 17. Número de empresarios que cuenta con presupuesto de capacitación para 2016	59
Figura 18. Rango de recursos otorgados a la capacitación en un año	60
Figura 19. Temas considerados para la capacitación por los empresarios	60
Figura 20. Número de empresarios que conocen los programas de financiamiento para capacitación	61
Figura 21. Apreciación sobre la capacitación presencial	62
Figura 22. Percepción de los empresarios sobre la capacitación online	63
Figura 23. Canal de distribución	73
Figura 24. Descripción de actividades para la publicidad	75
Figura 25. Composición de la fuerza de venta	77
Figura 26. Descripción de los cursos	79
Figura 27. Proceso de comercialización de los servicios	81
Figura 28. Proceso de atención a clientes durante la prestación del servicio	82
Figura 29. Figura 29. Layout	88
Figura 30. Programa de producción	89
Figura 31. Organigrama	91
Figura 32. Punto de equilibrio	104

## Índice de Tablas

Tabla 1. Consumo aparente	50
Tabla 2. Cálculo de la muestra	53
Tabla 3. Precios de los cursos	76
Tabla 4. Costos de acondicionamiento de local	83
Tabla 5. Costos de equipo de trabajo	83
Tabla 6. Costos de equipo de cómputo	84
Tabla 7. Costos de mobiliario y equipo de oficina	84
Tabla 8. Costo de inventario de arranque	85
Tabla 9. Costo de contratos de servicios	86
Tabla 10. Costos de publicidad de arranque	86
Tabla 11. Capacidad instalada	87
Tabla 12. Nómina mensual	95
Tabla 13. Inversión inicial	99
Tabla 14. Flujo de efectivo	100
Tabla 15. Salidas de efectivo	100
Tabla 16. Razones de liquidez	101
Tabla 17. Razones de apalancamiento	102
Tabla 18. Razones de eficiencia y operación	102
Tabla 19. Razones de rentabilidad	103

## Introducción

La educación se ha considerado desde siempre como la base del crecimiento personal y social y como una premisa para la realización del ser humano. Es entonces, un valor arraigado en la sociedad. Constituye así mismo uno de los ejes estratégicos de todo plan de desarrollo que busque un crecimiento integral de una sociedad, contemplando factores sociales, económicos, tecnológicos y ambientales. Es por ello, un eje transversal en el desarrollo de cualquier individuo, grupo social o nación.

El entorno empresarial no está exento de esta situación, sino que por el contrario está preocupado y ocupado en dotar a sus colaboradores de mejores herramientas para el desempeño de cada una de sus funciones así como la adopción de valores institucionales que abonan a una mejor experiencia en la filosofía de las organizaciones.

En términos empresariales, el equivalente a recibir educación, se refiere a la capacitación. Es por esta razón, que la capacitación trae importantes beneficios no solo para el trabajador sino también para la organización en su conjunto.

Como parte de un mundo globalizado, cada vez más competitivo, las empresas ven en la capacitación un rasgo distintivo potencial. En este sentido, Chacaltana (2005) menciona que “(...) en esta carrera hacia la competitividad internacional, la calidad de la mano de obra y su capacitación es indispensable”.

Es menester señalar, que la capacitación constituye además una obligación para los patrones, enmarcada en el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo que a letra dice: “todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaria del trabajo y previsión social”.

En este sentido, este trabajo de investigación pretende identificar áreas de oportunidad en este sector, para convertirlo en una fuente de ingresos y de desarrollo personal y profesional para el investigador; ya que uno de los campos de trabajo para una persona con posgrado en administración, consiste en la creación y administración de su propia empresa.

Hoy día, las oportunidades para incursionar en el campo del emprendimiento son muy variadas, y existen diversos programas que apoyan de manera técnica y financiera la creación de unidades económicas, ya que constituyen una prioridad nacional, debido a la aportación de estos entes a la economía del país. Por ello, es interés del investigador realizar un estudio de factibilidad para la puesta en marcha de una empresa que atienda las necesidades en materia de capacitación en la entidad.

En este sentido, el trabajo abordará aspectos teóricos relacionados con el campo del emprendimiento y los proyectos de inversión, los alcances y las limitaciones de la capacitación, así como su tendencia de crecimiento y los nuevos campos de interés. De igual forma, incluirá los aspectos metodológicos para llevar a buen término la investigación y la propuesta de creación de una empresa, con su respectiva viabilidad técnica, financiera y de mercado, que le asegure la supervivencia y un crecimiento sostenido en el largo plazo. Por último, este trabajo incluye el índice tentativo de tesis con su correspondiente calendarización y el presupuesto tentativo para la puesta en marcha de la propuesta, con la intención de formalizar el estudio.

## CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Problema de investigación

Un estudio de la OCDE en 2013, destaca los obstáculos para las empresas en México en 2010, y hace énfasis en que la fuerza laboral sin educación adecuada constituye una de las barreras que identifica el gremio empresarial mexicano.

De acuerdo a este estudio, uno de los factores claves para la productividad y competitividad de las PYMEs, constituye el mejorar los niveles educativos generales a través de la mejora de las competencias de los trabajadores.

Anzola (2010) considera que uno de los problemas más relevantes que enfrenta la pequeña empresa es la poca preparación de sus empleados, ya que como su capacidad de negocio no le permite contratar a personal altamente calificado, contrata a personas con pocos estudios para pagarle salarios más bajos.

Por su parte, Palomo (2005) al analizar el conjunto de problemas relacionados con la gestión de PYMES, sostiene que resaltan como causales la falta de capacitación y la falta de una cultura de innovación y desarrollo tecnológico.

Anzola (2010) sostiene que el empresario de una pequeña empresa por lo general es conservador y empírico, por lo que basa la dirección de su empresa en el conocimiento derivado de la experiencia acumulada y tiende a rechazar cualquier intromisión en sus actividades.

Asimismo, Anzola (2010) señala que el empresario pequeño centra el 49% de su actividad en dirigir, 29% en la planeación, 12% en la organización y sólo el 10% en el control. Esto a decir, del propio Anzola, revela una limitada gestión administrativa, al no aplicar herramientas de planeación, producción y control, que le ayuden a dirigir su empresa.

De igual forma, Anzola (2010) sostiene que muchos dueños de empresas carecen de entrenamiento formal en la administración moderna, lo que se traduce en pérdida de mano de obra, materiales, calidad, incumplimiento en plazos de entrega y rotación de personal. Anzola (2010) recomienda que para influir de modo directo en los resultados de la organización, es necesario capacitarse no sólo en áreas específicas, sino abarcar áreas como la comunicación, trabajo en equipo, creatividad, liderazgo, entre otros, o sea, apostar por una capacitación integral.

A decir de González, et al (2011), el empresariado mexicano no considera la capacitación como un elemento importante de sus estrategias empresariales con miras a la competitividad, sino que lo considera una mera obligación constitucional de acuerdo a lo estipulado en el artículo 123 Constitucional y en La Ley Federal del Trabajo.

## **1.2. Planteamiento del Problema.**

### **1.2.1. Preguntas de Investigación.**

¿Cuál es la percepción del empresario tabasqueño sobre la capacitación?

¿Cuáles son las empresas que brindan servicio de capacitación empresarial en la entidad?

¿Existe un mercado en Tabasco para la puesta en marcha de una empresa de capacitación?

¿Qué recursos humanos, técnicos y financieros se requieren para poner en marcha una empresa de capacitación al sector empresarial en Tabasco?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la viabilidad técnica, financiera y de mercado de un proyecto de inversión para la puesta en marcha de una empresa que oferte servicios de capacitación al sector de comercio y servicios del estado de Tabasco.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

Conocer la percepción del empresariado tabasqueño sobre la capacitación.

Realizar un análisis de competencia de las empresas que brindan capacitación en la entidad.

Efectuar un análisis FODA del proyecto de emprendimiento propuesto.

Determinar los recursos humanos, técnicos y financieros necesarios para emprender la propuesta.

### 1.4. Hipótesis o Supuestos

Existe factibilidad de mercado, técnica y financiera para el establecimiento de una empresa de capacitación, que oferte servicios a micro y pequeñas empresas dedicadas al sector de comercio y servicios en el municipio de Centro, Tabasco.

### 1.5. Justificación

De acuerdo a información del Instituto Nacional de Geografía y Estadística, el sector de actividades terciarias en el estado de Tabasco representa el 28.37%. Según INEGI (2009), Tabasco cuenta con 52, 663 unidades económicas, lo que representa el 1.4% del total de unidades económicas en el país; y emplea a 226, 557 personas, lo que representa el 1.3% del personal ocupado en México.

De acuerdo a lo establecido en el Plan Estatal de Desarrollo 2013-2018, uno de las estrategias transversales de esta administración es fomentar la creación de empresas agroindustriales, industriales y de servicios, impulsar el desarrollo social y combatir la pobreza.

Muchos son los autores que consideran, que el recurso más importante que tiene una empresa son sus recursos humanos. En este sentido, Anzola (2010) sostiene que son los recursos humanos los que aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarla hacia el logro de sus objetivos. Este mismo autor señala que la sociedad requiere de las empresas para satisfacer sus necesidades, y las empresas precisan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos y conseguir satisfacer, de este modo, las necesidades de la sociedad.

Chablé y Aragón (2009) afirman que la mejora en los resultados organizacionales de las pequeñas y medianas empresas, está asociada a las personas y por ello es indispensable contar con una adecuada política de gestión y dirección de los recursos humanos así como una eficiente gestión de los planes formativos a fin de que el personal esté calificado para afrontar los nuevos retos que les demanda la organización.

El estudio realizado por Chablé y Aragón (2009) donde analizaron diversas variables que influyen en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, arrojó que las MIPYMES tabasqueñas le confieren una elevada importancia a las actividades de formación, ya que en su gran mayoría tenían previsto desarrollar actividades de capacitación en los años siguientes. Por orden de importancia, los cursos más demandados por los empresarios objetos del estudio fueron: técnicas de venta, dirección y estrategia empresarial, contabilidad y finanzas, informática, recursos humanos, control, gestión de la calidad y normas ISO.

#### **1.6. Limitaciones al Estudio**

Este estudio se enfocó a empresas micro, pequeñas y medianas del municipio de Centro, Tabasco.

## CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Antecedentes teóricos

#### 2.1.1. Administración estratégica

Según David (2013) la esencia de la administración estratégica consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva; su propósito es entonces, crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro. De igual forma, plantea que para lograr el éxito en la organización, la administración estratégica se debe enfocar en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo, así como los sistemas de información.

“Una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva. Cuando las empresas se deciden por un estrategia deben elegir de entre distintas alternativas” (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008)

Hitt et al (2008), citando a Bannet y Mackey, (2005) plantea que una empresa disfruta de una ventaja competitiva cuando ha logrado implementar una estrategia que es difícil de copiar por sus competidores, o que de poder copiarla, le resultaría demasiado costosa.

Hill y Jones (2009) sostienen que la estrategia es un conjunto de acciones estructuradas, adoptadas por los administradores para mejorar el desempeño de la empresa. David (2009) menciona que los términos administración estratégica y planeación estratégica, suelen emplearse indistintamente, el primero más en el ámbito académico y el segundo en los negocios; sin embargo, la administración estratégica suele referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, mientras que la planeación estratégica solo se refiere a la formulación de estrategias.

De acuerdo a Hill y Jones (2009), el proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

1. *Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.*

2. *Analizar el ambiente competitivo externo de la organización a fin de identificar oportunidades y amenazas.*
3. *Analizar el ambiente interno de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades.*
4. *Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas corporativas.*
5. *Implantar las estrategias.*

Como se señalaba con anterioridad, para David (2013), la administración estratégica consta de tres etapas: formulación de estrategias, implementación de estrategias, y por último la evaluación de dichas estrategias.

En la etapa de formulación de estrategias, David (2013) señala que implica desarrollar la declaratoria de misión y visión, así como el análisis del entorno interno y externo para determinar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. En esta etapa además se establece el rumbo de la empresa, ya que se establecen los objetivos a largo plazo, se generan estrategias alternativas y se eligen aquellas estrategias particulares que se han de seguir. Estas decisiones deben pensarse también en términos de recursos, ya que toda empresa cuenta con recursos de carácter limitado, ya sea humanos, materiales o financieros.

En la etapa de implementación de estrategias, David (2013) manifiesta que se requiere establecer los objetivos anuales, crear las políticas que motiven a los empleados y se asignan los recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Esta etapa implica el desarrollo de una cultura organizacional que apoye la estrategia, por lo que debe contemplarse una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos del área de marketing, ajustar presupuestos, desarrollar y hacer uso de sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

David (2013) tiene la creencia de que esta es la etapa más difícil de la administración estratégica, por el nivel de disciplina requerido, el compromiso y el sacrificio en la ejecución de las estrategias, ya que de nada vale una estrategia formulada pero no implementada.

La etapa final de la administración estratégica, corresponde a la evaluación de estrategias. David (2013) señala que constituye el medio principal para obtener información acerca del funcionamiento de las estrategias, y consta de tres actividades fundamentales. En primer lugar, revisar los factores internos y externos en función de los cuales se formulan las estrategias anuales, luego se mide el desempeño, y por último, se aplican las acciones correctivas. David (2013) sostiene que “la evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana (...), las organizaciones complacientes con ellas mismas tienen a desaparecer” David (2013) afirma que la administración estratégica permite que una organización sea más productiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite a una empresa “ejercer control sobre su propio destino”.

#### 2.1.2. Administración de pequeñas empresas

Anzola (2010) citando a la Small Business Administration (SBA) de los Estados Unidos, menciona que la pequeña empresa es aquel negocio que es operado en forma independiente, es decir, su propietario es autónomo en su manejo y no domina su campo de operación en cuanto al número de empleados y el volumen de sus ventas.

De igual forma Anzola (2010) hace referencia a las características que debe cumplir todo negocio pequeño de acuerdo al Comité de Desarrollo Económico (CAE, por sus siglas en inglés), mismo que para considerar una empresa pequeña debe cumplir al menos dos de los siguientes rasgos:

*“La administración de la empresa es independiente; por lo común los gerentes son los propietarios del negocio.*

*El capital de la empresa generalmente es aportado por una persona o por un grupo pequeño de ellas.*

*El radio de operaciones es local y los propietarios y empleados se ubican en la misma región.*

*El tamaño relativo de la empresa se relaciona con la industria en la cual se desenvuelve.”*

### 2.1.3. Administración de servicios

Lovelock et al (2011) define los servicios como “actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio.”. La Figura 1 muestra los rasgos distintivos de cada componente de la administración integral de servicios:

**Figura 1. Componentes de la administración integral de servicios.**

<b>Componentes</b>	<b>Rasgos distintivos</b>
Elementos del servicio esencial	Los administradores deben estar atentos a todos los aspectos del desempeño del servicio que tienen el potencial de crear valor para los clientes.
Lugar, ciberespacio y tiempo	La rapidez y la conveniencia del lugar y tiempo para el cliente son factores determinantes en la estrategia de la entrega del servicio.
Proceso	Los administradores deben enfocarse en implementar procesos eficaces que describan el método y la secuencia de las acciones, buscando incrementar la productividad y disminuir las probabilidades de fallas en el servicio.
Productividad y calidad	Estos elementos deben verse relacionados entre sí. La productividad se relaciona con el modo en que las entradas se transforman en salidas y que a su vez son evaluadas por

	los clientes; en tanto, la calidad se refiere al grado de satisfacción del cliente.
Personal	La naturaleza de las interacciones de los clientes con el personal ejerce una fuerte influencia en las percepciones del cliente en cuanto a la calidad del servicio.
Promoción y educación	Este componente desempeña tres importantes papeles: proveer la información y la asesoría necesarias, convencer a los clientes de los méritos de un servicio específico y animarlos a actuar en momentos específicos.
Evidencia física	Las empresas de servicio deben prestar cuidado a la evidencia física, ya que ésta ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes. Por ejemplo: apariencia del edificio, mobiliario, publicidad, etcétera.
Precio y otros costos para el cliente	Este componente destaca el manejo de los gastos y de otros desembolsos en que incurren los clientes para obtener los beneficios del servicio, incluye no sólo el precio, sino el tiempo, el esfuerzo físico y mental, las experiencias sensoriales, etcétera.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lovelock et al (2011)

En México, según Rodríguez (2010) el sector de servicios ha presentado un rápido crecimiento, tanto en términos absolutos como en la generación de empleos, y considera además, que la característica más consistente en las empresas de servicios es la baja calidad de la administración. A decir del mismo autor, un factor que genera en gran medida esta deficiencia es la poca habilidad para administrar, la inexperiencia y la falta de capacitación del empresario.

En este sentido, Rodríguez (2010) hace referencia a un estudio realizado por el ITESM-FIU-COPARMEX, sobre la microindustria en el D.F. y señala que el 4 por ciento de los empresarios encuestados no posee escolaridad, el 37.9 por ciento tiene estudios primarios, el 23.7 tiene secundaria concluida, el 17 por ciento tiene preparatoria y el mismo porcentaje cuenta con una licenciatura; y sólo el 0.4 por ciento tiene estudios de posgrado.

Lovelock (2011) menciona que el desarrollo de la visión estratégica de un negocio de servicio, implica que sea administrada de forma sinérgica, de tal forma que los procesos esenciales se encuentren integrados alineados. Estos son: el marketing, las operaciones y los recursos humanos. En la Figura 2 se muestran estos componentes dominantes de la administración de servicios.

**Figura 2. Imperativos de la administración de servicios.**

Imperativos de la administración de servicios	Imperativo de marketing	Adecuada selección de clientes y creación de relaciones rentables con ellos.
	Imperativo de operaciones	Cuidadosa selección de técnicas operativas para cumplir la promesa a los clientes.
	Imperativo de recursos humanos	Los trabajadores deben sentir orgullo de los servicios que ayudan a crear y proporcionar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lovelock et al (2011) Proyecto de inversión.

#### 2.1.4. Emprendedor

Alcaraz (2011) citando a John Kao (1989) señala que “el emprendedor es una persona con características muy particulares”. Entre ellas se pueden destacar las siguientes: compromiso total, determinación y perseverancia; capacidad para alcanzar metas; orientación a las metas y oportunidades; iniciativa y responsabilidad; persistencia en la solución de problemas; altos niveles de energía y de control interno; baja necesidad de estatus y poder; integridad y confiabilidad y tolerancia al cambio.

Formichella (2004) señala que el término emprendedor tiene su origen en el francés entrepreneur (pionero), y en un inicio se usó para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, tal como lo había hecho Colón, sin tener ningún tipo de certeza respecto a qué iban a encontrar allí. Justamente ese ingrediente de actuar bajo incertidumbre es la principal característica que distingue hoy a un emprendedor y, si

bien el término se asocia especialmente a quien comienza una empresa comercial, también puede relacionarse a cualquier persona que decida llevar adelante un proyecto, aunque éste no tenga fines económicos.

Ramírez (2015) refiere que el término emprendedor, ha surgido dentro del campo de la formación profesional de empresarios y los define como “personas creativas que sin pretender ser dueños de una empresa, estimulan la creación de entes empresariales e impulsan y promueven empresas”.

A decir, de Longenecker et al (2012) “(...) un emprendedor debe encontrar la manera de crear valor para sus clientes. Una oportunidad de emprendimiento, es pues, una oportunidad económicamente atractiva y pertinente que crea valor tanto para los posibles clientes como para los propietarios de la empresa. Conlleva mucho más que tan sólo tener una buena idea.”

Longenecker et al (2012) citando la investigación de Timmons y Spinelli sobre las características del emprendedor, describe las siguientes:

*“Compromiso y determinación; liderazgo, obsesión por las oportunidades, tolerancia al riesgo, ambigüedad e incertidumbre; creatividad, confianza en sí mismo y adaptabilidad; y motivación para destacar.”*

Existen múltiples acepciones para el término emprendedor. Estas se muestran en la Figura 3, que consiste en una compilación presentada por Alcaraz (2011).

**Figura 3. Acepciones al término emprendedor.**

Autor	Definición
Finley (1990)	Alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios.

Say (1880) citado por Drucker (1989)	Alguien que es buen administrador.
Shefsky (1997)	Es cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma.
Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989)	La persona que hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaraz (2011). El emprendedor de éxito, cuarta edición

Alcaraz (2011) citando a Schollhammer (1980) divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades:

- *Emprendedor administrativo: Aquel que hace uso de la investigación y del desarrollo y genera nuevas y mejores formas de hacer las cosas.*
- *Emprendedor oportunista: el que persigue las oportunidades y se muestra alerta ante las posibilidades que le rodean.*
- *Emprendedor adquisitivo: Aquel que se mantiene en un proceso de innovación continuo, permitiéndole crecer y mejorar lo que hace.*
- *Emprendedor incubador: Aquel que tiene un afán por crecer, que busca oportunidades y prefiere la autonomía, creando nuevos negocios, incluso a partir de alguno existente.*
- *Emprendedor imitador: Aquel que genera procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes.*

Alcaraz (2011) hace una agrupación de los principales atributos de un emprendedor, misma que se muestra en la Figura 4.

**Figura 4. Atributos de un emprendedor.**

1. Factores motivacionales	Necesidad de logro, reconocimiento, desarrollo personal, percepción del beneficio económico, baja necesidad de poder y estatus, necesidad de independencia, de afiliación o ayuda a los demás, de escape, refugio o subsistencia.
2. Características personales	Iniciativa personal, capacidad de decisión, aceptación de los riesgos moderados, orientación hacia la oportunidad, estabilidad emocional, orientación hacia metas, control interno, tolerancia a la ambigüedad, receptivo en sus relaciones sociales, honestidad, perseverancia, optimista e individualista
1. Características físicas	Energía, trabaja con ahínco
4. Características intelectuales	Versatilidad, creatividad, búsqueda de información, planificación y seguimiento, capacidad para analizar, visión comprensiva, capacidad para solucionar problemas, planificación.
5. Competencias generales	Liderazgo, orientación al cliente, capacidad para conseguir recursos, gerente, patrón de factores de producción, exige eficiencia y calidad, dirección y gestión de empresa, red de contactos, comunicación.

Fuente: Alcaraz (2011) El emprendedor de éxito, cuarta edición

#### 2.1.5. Innovación

Longenecker et al (2012), citando a Drucker menciona que “la innovación es el instrumento específico del espíritu emprendedor (...) es el acto que dota de recursos con una nueva capacidad para crear riqueza.”

Según Medellín (2013) “la innovación es un proceso clave de las empresas pues permite su diferenciación competitiva gracias a la introducción de productos o servicios nuevos, y se sustenta en dos factores fundamentales: la tecnología y el mercado”.

Medellín (2013) presenta diversas acepciones sobre innovación, mismas que se muestran en la Figura 5.

**Figura 5. Acepciones al término innovación.**

Autor	Definición
Schumpeter (1934)	La introducción en el mercado de un nuevo bien o una nueva clase de bienes, la apertura de nuevos mercados o de nuevas fuentes de materia prima.
Schmookler (1966)	Es la producción por parte de la empresa, de un bien o servicio o un método o insumo nuevo.
Freeman (1982)	Es un bosquejo o modelo para un dispositivo, producto, proceso o sistema nuevo o mejorado.
Moss (1983)	Es la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios.
Roberts (1988)	Es la suma de la invención y la explotación; es decir, los esfuerzos encaminados a la creación de nuevas ideas y lograr que funcionen, y por otra parte, el desarrollo comercial, la aplicación y transferencia de dicha invención.
Drucker (2002)	La innovación es una cuestión económica, no técnica. No es un “destello de genio”, sino “una disciplina sistemática, organizada, rigurosa”
Bessant y Pavitt (2005)	La innovación es un proceso, no un solo acontecimiento, y necesita ser administrado como tal.

Fuente: Elaboración propia a partir de Medellín (2013). Construir la innovación.

A decir de Longenecker et al (2012) “todo inicia con una idea de negocio prometedora”. Existen diversos tipos de ideas para nuevas iniciativas de negocios, tal como lo indica la Figura 6.

**Figura 6. Tipos de ideas para nuevas iniciativas de negocios.**

Tipos de ideas para nuevas iniciativas de negocio	Ideas Tipo A	Son las que ofrecen al cliente un producto o servicio que no existe en el mercado.
	Ideas Tipo B	Son las iniciativas que involucran tecnología nueva o relativamente nueva.
	Ideas Tipo C	Son aquellas que se basan en ofrecer beneficios a los clientes a través de productos nuevos y mejorados o de formas nuevas de llevar a cabo antiguas funciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Longenecker et al (2012).

Medellín (2013) citando a la OECD (2005) menciona que en el Manual de Oslo, se establecen cuatro tipos de innovación: de producto, de proceso, de organización y de mercadotecnia. Las dos primeras, implican cambios significativos a productos existentes y las dos últimas implican cambios en la presentación del producto, en la promoción y en los métodos para asignar el precio de bienes y servicios.

#### 2.1.6. Plan de negocios

Peña, A. (2005) citando a la Guide Management Body of Knowledge, publicada por el Project Management Institute, define un proyecto como “un esfuerzo temporal emprendido para proveer un producto y un servicio únicos”.

- Wanberger (2009) menciona que “un plan de negocios es una herramienta de planificación para conocer los objetivos, el alcance y la viabilidad de un negocio”.
- Importancia del tema

Rafael del Pino, menciona en el Prólogo del Libro de Bill Aulet, La Disciplina de Emprender, que “la innovación empresarial y el cambio tecnológico son, sin duda, las formas principales en las que la civilización ha progresado en los últimos siglos” En el caso de México, según Rodríguez (2010), la pequeña y la mediana empresa constituye en la actualidad, el centro del sistema económico de México, y aunque desde el punto de vista individual pareciera insignificante, en conjunto es grande, no sólo en cifras sino por su contribución a la economía.

De acuerdo a Rodríguez (2010) y sustentado con datos estadísticos del censo económico INEGI 2004, en México había en el año anterior, 2 921 011 unidades económicas, distribuidas en 19 sectores, lo que representa el 67.2 por ciento de la actividad económica. En el escenario de los servicios en México, el 97.6 por ciento corresponde a empresas micro, el 2.1 por ciento a pequeñas y medianas y el 0.4 por ciento está representado por las grandes empresas.

Rodríguez (2010) citando a Careaga (1980) señala que las pequeñas y medianas empresas cumplen una importante función en el desarrollo general de un país, en tanto que llenan vacíos en la producción, crean y fortalecen la clase empresarial y proporcionan mayor número de empleados.

A decir de Rodríguez (2010) “el futuro de México dependerá, en gran porcentaje, del crecimiento de las medianas y pequeñas empresas, no sólo por el volumen de empleo que generan y la cantidad de establecimientos, sino por tener un tamaño que les permite realizar con eficacia y flexibilidad la fabricación de insumos que, en muchos casos, las grandes empresas efectúan con altos costos.”

## 2.2. Análisis de factibilidad

Tomando como referencia a Santos (2008), un estudio de factibilidad es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define un problema por resolver, por lo cual su confiabilidad depende en gran medida de la profundidad con la que se realicen los distintos estudios que le integran, como son: de mercado, técnico y económico.

### *Estudio de factibilidad de mercado*

Santos (2008) sostiene que “un estudio de mercado es más que el análisis de la oferta y demanda o de los precios del proyecto”. Incluye por tanto aspectos de gran relevancia como son: la definición del consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, tanto actuales como proyectadas; la competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas y la comercialización del producto o servicio del proyecto.

### *Estudio de factibilidad técnica*

De acuerdo a Santos (2008) “el objetivo del estudio técnico consiste en analizar y proponer diferentes alternativas de proyecto para producir el bien que se desea, verificando la factibilidad técnica de cada una de las alternativas”. En este sentido se incluyen varios aspectos de trascendental importancia para la puesta en marcha de un proyecto, como lo son: la localización, tamaño del proyecto, insumos requeridos entre otros.

### *Estudio de factibilidad económica – financiera*

Santos (2008) considera que esta fase del estudio “permite determinar si conviene realizar un proyecto, o sea si es o no rentable y si siendo conveniente es oportuno ejecutarlo en ese momento o cabe postergar su inicio”. Por ello, ante varias alternativas de inversión, la evaluación se convierte en un medio útil para fijar un orden de prioridad, seleccionando los proyectos más rentables y descartando los que no lo sean.

### 2.2.1. Plan de Negocios

Según Dickson (2007) un plan de negocios es una poderosa herramienta de comunicación que permitirá aumentar la probabilidad de éxito en una nueva empresa o mejorará el rendimiento de un negocio existente. Por lo tanto, Dickson lo define como “un instrumento que se utiliza para documentar el propósitos y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio.

### 2.2.2. Modelo de Negocios

A decir de Alcaraz (2011), el modelo de negocios describe la forma en que una organización crea y entrega valor, ya sea económico o social. Un modelo de negocios comprende diversos factores, que según este autor son los siguientes:

- *Selección de clientes*
- *Segmentación de ofertas de producto y/o servicio*
- *Creación de valor para los clientes*
- *Captar y conservar a los clientes*
- *Salida al mercado (estrategias, canales, logística, distribución)*
- *Definición de los proceso claves en un negocio*
- *Optimización de los recursos*
  
- *Aseguramiento de un modelo de negocios adecuado que satisfaga tanto a sus clientes internos como los externos*

Existen varias acepciones a la definición de modelo de negocios, mismas que se presentan en la Figura 7.

**Figura 7. Acepciones al término plan de negocios.**

Autor	Definición
-------	------------

Amit y Zott (2001)	Es el que explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones que crean valor al aprovechar las oportunidades de negocio.
Chesbrough y Rosenbloom (2001)	Es aquel que posee una idea de valor con un segmento de mercado identificado y que además pone atención en los costos y las estrategias a implementar.
Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005)	Es una herramienta conceptual a partir de la cual se ejecutará un proyecto.
Zimmerer (2005)	Es un resumen escrito de la propuesta del negocio, es el equivalente a un esquema del plan de negocio, que le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso.
Betz (2005)	Es la abstracción de un negocio, que identifica la manera en que se generan beneficios económicos
Hisrich (2008)	Es un documento escrito, preparado por el emprendedor que describe todos los elementos que sean relevantes y que estén relacionados con tomar un nuevo riesgo empresarial.
Alexander Osterwalder (2009)	Es la base para conocer la forma en que una organización crea, entrega y captura valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaraz (2011). El emprendedor de éxito, cuarta edición.

Según Alcaraz (2011) el modelo de negocios tiene la peculiaridad de adaptarse a las condiciones del entorno, por lo que la empresa puede desarrollar nuevos modelos de negocio que le permitan seguir siendo competitiva de conformidad con las nuevas exigencias del mercado, por lo que el modelo de negocios no es permanente, sino que debe ajustarse de acuerdo al entorno interno y externo de la empresa.

### 2.2.3. Elementos de un plan de negocios

De acuerdo a la metodología propuesta por Alcaraz (2011) en un libro de obligada consulta para las personas que deciden emprender así como para los que enseñan o asesoran durante la puesta en marcha de una iniciativa empresarial, “El emprendedor de éxito” en su cuarta edición, propone cinco elementos que integran todos los requerimientos de un plan de negocios. Estos son: naturaleza del proyecto, el mercado, la producción, la organización y finanzas.

A partir de estos elementos aglutinadores, a continuación se explicarán los conceptos que integran cada uno de ellos.

### **Naturaleza del proyecto**

Según Alcaraz (2011) en este apartado se define la esencia de negocio. Se establece el rumbo a seguir, a través de la declaratoria de la misión y visión, establecimiento de objetivos, la conceptualización de la propuesta de valor de la empresa, entre otros elementos, que permiten dimensionar el proyecto en su conjunto.

### **Propuesta de valor**

Alcaraz (2011) citando a Zimmerer (2005) menciona que la importancia de la propuesta de valor radica en crear una ventaja competitiva, agregar factores que diferencien la empresa de sus competidores, otorgándoles una posición única y superior en el mercado. Alcaraz (2005) cita también a Metzgel y Donaire (2007) quienes definen la propuesta de valor como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que una empresa ofrece a sus clientes.

De igual forma Alcaraz (2005) trae a la luz el trabajo de Fayolle (2005) quien ve la propuesta de valor desde el individuo, es decir en el emprendedor es donde recae la propuesta de valor, por ello este autor dice que “el emprendimiento se trata de crear valor”, ya que un producto o servicio puede no ser nuevo ni único, pero es el emprendedor quien debe buscar la manera de añadirle valor.

De acuerdo a Alcaraz (2011) el concepto de propuesta de valor fue introducido por Porter (1985), bajo el nombre de “cadena de valor”, a través de la cual se identifican los procesos a seguir dentro del negocio se eligen indicadores y se identifican necesidades de recursos. Alcaraz (2011) nos muestra también la conceptualización de Kotler (2005), donde señala que la propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar. Este autor lo ve además como una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la empresa y menciona que existen tres etapas para el desarrollo de la propuesta de valor, que son:

- Elegir un posicionamiento amplio para el producto,
- Determinar una postura de valor para el producto, y
- Desarrollar la propuesta de valor del producto, de tal forma que el cliente se responda la siguiente interrogante: ¿por qué debo comprarle a usted?

### **Análisis FODA**

De acuerdo a David (2013) la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una importante herramienta que permite a los directivos desarrollar cuatro tipos de estrategias. Para ello cita a Weihrich (1982), quien modificó la matriz FODA en AODF, a fin de desarrollar estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

Según este autor, la adecuación de los factores internos y externos es clave para el desarrollo de una matriz FODAL, misma que consta de ocho pasos:

1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
4. Listar las debilidades internas clave de la empresa.

5. Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
7. Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.

David (2013), citándose a él mismo en un estudio de 199, menciona que el análisis FODA presenta limitantes, sobre todo si quiere ser usada para lograr una ventaja competitiva, por lo que solo debe considerarse como un punto de partida para analizar la forma en que podrían implementarse las estrategias propuestas y para plantear cuestiones de costo-beneficio, que un momento dado pudieran generar una ventaja competitiva. De igual forma David (2013) considera que el FODA es una herramienta estática, ya que muestra una imagen de la empresa en un momento dado.

En este sentido, Alcaraz (2011) señala que el análisis FODA es una herramienta que puede utilizar el emprendedor para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones, y se debe utilizar reiteradamente por las condiciones cambiantes internas y externas que afectan a una organización.

### **Misión y Visión**

David (2013) afirma que tanto practicantes como académicos reconocen que una cuidadosa preparación de la visión y misión es el primer paso de la administración estratégica, y el grado en que los directivos y empleados se involucren en las declaraciones de visión y misión, puede hacer la diferencia en el éxito del negocio. Cuando el proceso para desarrollar ambas declaraciones se realiza conjuntamente por todos los empleados, los documentos resultantes, según David (2013) “(...) reflejan las visiones personales que unos y otros albergan en sus corazones y mentes respecto de su propio futuro”. De esta forma,

dice el mismo autor, “se crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos”.

De esta forma puede afirmarse, que es de vital importancia que todos quienes integran una organización, puedan participar en el proceso de desarrollar la misión y visión, porque es a través de ello como las personas se comprometen con una organización.

De acuerdo a David (2013), citando a King y Cleland (1979), estas declaraciones por escrito pueden aportar los siguientes beneficios:

1. Asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización.
2. Proveer una base o estándar para asignar los recursos institucionales.
3. Establecer un clima organizacional general.
4. Contar con un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización, y disuadir a aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización.
5. Facilitar la traducción de los objetivos a una estructura de trabajo, que implique la asignación de tareas entre los elementos responsables dentro de la organización.
6. Especificar propósitos organizacionales y luego traducirlos en objetivos, de manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

Según David (2013) la declaración de misión debe responder a la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?”, mientras que la declaración de visión debe responder a la interrogante: “¿En qué queremos convertirnos”

### **La misión**

David (2013) la define como “un pronunciamiento de actitudes y perspectivas”. Menciona David (2013) a partir del trabajo de Pearce II (1982) que las declaraciones de

misión no están diseñadas para expresar fines específicos, sino que su propósito debe ser el de motivar y proporcionar una dirección general y filosofía capaces de guiar a la empresa.

Partiendo del trabajo de McGinnis (1981), David (2013) identifica nueve componentes que deben tomarse en consideración para la declaración de una misión efectiva, los que se construyen a partir de unas preguntas detonantes, a saber:

1. Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos o servicios. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
3. Mercados. En términos geográficos. ¿en dónde compite la empresa?
4. Tecnología. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía. ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
7. Autoconcepto. ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
8. Preocupación por la imagen pública. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
9. Preocupación por los empleados. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Por su parte, Alcaraz (2011) menciona que la misión es el propósito o motivo por el cual existe una empresa, dando sentido y guía a sus actividades. Asimismo Alcaraz (2011) plantea que la misión debe reunir ciertos requisitos que den validez y funcionalidad. En este sentido, debe ser amplia, motivadora y congruente.

## **La visión**

Para cualquier empresa u organización resulta relevante conocer que busca alcanzar ésta en el largo plazo, a fin de dirigir las acciones hacia determinado rumbo. David (2013) sostiene que una declaración de visión “debe responder a una pregunta fundamental: ¿En qué queremos convertirnos?”

A decir de David (2013) una visión sienta las bases para poder desarrollar una misión detallada; esta debe establecerse entonces en primer término. Debe ser clara, de preferencia de un solo enunciado, y en su elaboración deben participar tantos directivos como sea posible.

Alcaraz (2011) señala que la visión de la empresa constituye una declaración del rumbo al que se dirige en el largo plazo. Dice además, que contar con una visión clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiren a todos los miembros del equipo para llegar a la meta que se han propuesto.

De acuerdo a Alcaraz (2011), una visión debe ser:

- Motivadora para todos los miembros de la empresa.
- Clara y entendible.
- Factible o alcanzable, aunque no sea sencillo.
- Realista, considerando el entorno actual y cambiante en el que se vive.
- Alineada con la misión y valores de la empresa.

## **Objetivos**

A decir de Alcaraz (2011) “los objetivos son los puntos intermedios de la misión”. Constituye el paso siguiente a fin de determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad, por lo que la misión deja de lado la intención motivadora y se convierte en una realidad concreta.

De acuerdo a Alcaraz (2011), los objetivos deben cumplir con ciertas características, estas son:

- Ser alcanzables en el plazo fijado
- Proporcionar líneas de acción específicas
- Ser medibles
- Ser claros y entendibles

Asimismo, con base en el tiempo del grado de cumplimiento de un objetivo, existe un consenso general que toma también Alcaraz (2011), clasificándolos como objetivos a corto plazo, si su cumplimiento es antes del primer año; objetivos a mediano plazo, si su ejecución va del primer a los cinco años; u objetivos a largo plazo, si se estima que se alcanzarán en el rango de los cinco a los diez años.

### **Análisis de la competencia**

Para analizar la competencia con la que tiene que lidiar cualquier empresa u organización, existe un enfoque ampliamente utilizado desde varias décadas, que es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. David (2013) tomando como referente a Porter (1980), que la naturaleza de la competitividad en una industria está conformada por cinco fuerzas, siendo estas tan relevantes que pueden ser un factor crucial para saber si entrar o no en cierto negocio:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

A decir de David (2013), la rivalidad entre empresas competidoras es considerada la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, ya que una empresa solo puede tener éxito en la medida en que tenga una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Asimismo, David (2013) sostiene que la intensidad de la rivalidad entre empresas

competidoras tiene a aumentar en la medida que el número de competidores se incrementa, ya sea porque se vuelven similares en cuanto a tamaño y capacidad o cuando los clientes pueden cambiar de marca fácilmente.

Cuando esta rivalidad se intensifica, David (2013) señala que las utilidades de la industria disminuyen tanto, que en algunos ésta pierde todo su atractivo. A continuación David (2013) enumera algunas de las condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras:

1. Número elevado de compañías competidoras.
2. Semejanzas en los tamaños de las compañías competidoras.
3. Similitud en la capacidad de las compañías competidoras.
4. Reducción de la demanda de los productos de la industria.
5. Caída de los precios de productos y/o servicios de la industria.
6. Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad.
7. Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas.
8. Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas.
9. Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras.
10. Cuando los productos son perecederos.
11. Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad.
12. Cuando la demanda de los consumidores disminuye.
13. Cuando los rivales tienen un exceso de inventario.
14. Cuando los rivales venden productos y/o servicios similares.
15. Cuando las fusiones son comunes en la industria.

La segunda fuerza estudiada por Porter corresponde a la entrada potencial de nuevos competidores. En este sentido, David (2013) señala que cuando la amenaza de que entren en determinada industria nuevas empresas, las compañías que ya tenían participación, afianzan sus posiciones y ponen en marcha acciones que para ellos son más sencillas que implementar de lo que representaría para una empresa nueva, como son: reducción de

precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características u ofrecimiento de financiamiento especiales para disuadir a los nuevos participantes.

La tercera fuerza corresponde al desarrollo potencial de productos sustitutos. Los productos sustitutos se refieren a aquellos que pueden ser utilizados para el mismo fin, por ejemplo para envasar un producto, se pueden usar contenedores de vidrio, plástico y otros materiales, por lo que aunque son productos distintos, los podemos sustituir. David (2013) considera que las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye.

El poder de negociación de los proveedores constituye la cuarta fuerza identificada por Porter. David (2013) menciona que la rivalidad aumenta cuando existen gran número de proveedores, o cuando solo existen algunas pocas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otra materia prima es considerablemente alto.

Por último, la quinta fuerza competitiva de Porter se refiere al poder de negociación de los consumidores. Según David (2013) el consumidor cuando compra de manera inteligente o concentrada, son muchos o compran por volumen, se convierten en una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

David (2013) cita a Porter (1980), quien identificó algunas circunstancias en la que un consumidor puede obtener mayor poder de negociación:

1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos excesivos sin incurrir en gastos excesivos.
2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.
5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo.

Alcaraz (2011) señala que todo producto o servicio de una empresa debe estar dirigido a satisfacer una necesidad o resolver un problema, y que estos productos o servicios deben poseer ciertas características que los diferencien de otros que existen en el mercado. Ello lo explica a través de los conceptos de ventaja competitiva y distingo competitivo.

La ventaja competitiva según Alcaraz (2011) son las características que hacen especial a un producto o servicio, con lo cual garantiza su aceptación en el mercado. En cambio, un distingo competitivo, de acuerdo a Alcaraz (2011) son elementos que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará un atención especial, a fin de que la empresa se distinga por poseerlos.

### **Mercadotecnia**

David (2013) citando a Evans y Bergman (1982) define al marketing como “el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Rescatando el trabajo de estos autores, David (2013) señala que existen siete funciones básicas del marketing, que son:

1. Análisis de los clientes.
2. Venta de productos y servicios.
3. Planeación de productos y servicios.
4. Fijación de precios.
5. Distribución.
6. Investigación de mercado.
7. Análisis de oportunidades.

### **Distribución**

De acuerdo a David (2013), la distribución abarca el almacenamiento, los canales, los puntos de venta, la ubicación de inventarios, los transportistas, vendedores al por mayor y al detalle.

David (2013) afirma que las organizaciones exitosas identifican y evalúan diversas alternativas para llegar a su mercado final, por lo que se hace necesario determinar las fortalezas y debilidades de cada canal alternativo, de acuerdo con criterios económicos, de control y adaptación.

### **Fijación de precios**

A decir de David (2013) los cinco grupos de interés que afectan las decisiones sobre la fijación de precios, son: los consumidores, el gobierno, los proveedores, los distribuidores y los competidores.

### **Plan de introducción al mercado**

A decir de Alcaraz (2011) el plan de introducción al mercado consiste en la conformación de acciones concretas a realizar en los primeros meses de la puesta en marcha de la empresa, con el objetivo de tener éxito al penetrar el mercado. Para ello, se deben considerar de acuerdo a Alcaraz (2011) al menos los siguientes elementos:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final, si se hará una campaña publicitaria con anterioridad.
- Si el lanzamiento se acompañará con alguna promoción.

### **Riesgos y oportunidades del mercado**

De acuerdo a David (2013), los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales influyen en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes, de tal forma que todas las organizaciones, sin importar su tamaño, están viéndose impactadas por las oportunidades y amenazas que surgen a partir de los cambios en estas variables.

David (2013) sostiene que las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales influyen en la forma que vivimos, trabajamos, producimos y consumimos, por lo que al cambiar las tendencias de consumo, provocan el surgimiento de nuevos productos y servicios y diferentes estrategias para relacionarse con el nuevo consumidor.

A decir de Alcaraz (2011), analizar los riesgos y las oportunidades, le permite a las empresas desarrollar planes de acción eventuales que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegase a presentar alguna contingencia. Por ello, es importante identificar los riesgos y las oportunidades y enlistar las acciones a realizar por cada uno.

### **Producción**

De acuerdo a Alcaraz (2011) la producción consiste en la transformación de insumos a partir de recursos humanos, técnicos y físicos, en productos que demandan los consumidores. Luego entonces, a decir de Alcaraz (2011), un producto es el resultado final de un proceso de producción y representa un satisfactor para el consumidor. Los productos pueden ser un bien o un servicio.

Según Alcaraz (2011) los bienes pueden clasificarse en bienes industriales y bienes de consumo. Los primeros son aquellos que se utilizan para producir otros bienes, ya sea como materia prima, productos semiterminados o componentes. En cambio, los bienes de consumo son aquellos que usan los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales; se clasifican en bienes duraderos o perecederos.

Alcaraz (2011) define el proceso de producción como el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio, y debe seguir el siguiente procedimiento:

- a) Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
- b) Organizar las actividades de manera secuencial.

- c) Establecer los tiempos requeridos para efectuar cada actividad.

### **Producto o Servicio**

De acuerdo a Alcaraz (2011) un producto o servicio debe cumplir con varias características, entre ellas la simplicidad y practicidad, la confiabilidad y la calidad. El diseño de un producto a decir de Alcaraz (2011) debe especificar en qué consiste, hacer una descripción detallada del mismo e incluir dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen y diferencia de otros.

### **Características de la tecnología**

Según Alcaraz (2011) es muy importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto, ya que posibilita:

- Asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto y a la región donde se desarrollará.
- Tener en mente todas las alternativas de tecnología, a fin de seleccionar la más apropiada.

De acuerdo a Alcaraz (2011) para elegir la tecnología se debe tener en cuenta:

- La facilidad para adquirir la tecnología.
- Las condiciones especiales para hacer uso de la tecnología (por ejemplo si hay que pagar licencias de uso)
- Los aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla en el proceso de producción.
- La posibilidad de que esa tecnología sea copiada. (si se trata de una innovación, lo más conveniente es protegerla legalmente)

### **Equipo e instalaciones**

Para llevar a cabo las actividades de una empresa, es necesario contar con equipos e instalaciones que permitan llevar a cabo las actividades. Según Alcaraz (2011) para el óptimo desarrollo de dichas actividades se requiere:

- a) Descomponer el proceso en actividades específicas.
- b) Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.
- c) Realizar una lista de todas las herramientas necesarias cada actividad.
- d) Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.
- e) Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidad para efectuar cada tarea.

Asimismo, Alcaraz (2011) apunta que es necesario contar con un programa de mantenimiento preventivo a fin de garantizar el adecuado funcionamiento de los equipos durante todo el proceso.

### **Materia prima**

Alcaraz (2011) sostiene que independientemente del giro de una empresa, siempre deberá contar con los insumos necesarios para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. Estos insumos deben tener calidad, cumplir con tiempos de entrega y políticas de precios, por lo que el emprendedor debe poner especial cuidado en la selección de su materia prima.

### **Identificación de proveedores y cotizaciones**

Alcaraz (2011) afirma que la identificación de proveedores facilita el inicio de las actividades productivas, y para hacer una correcta selección se deben tomar en cuenta ciertos criterios:

- Cumplimiento en fechas de entrega.
- Calidad.
- Precio.
- Servicios que ofrece.
- Créditos.

- Localización del proveedor.

Un consejo de Alcaraz (2011) radica en diversificar la adquisición de materia prima entre varios proveedores, ya que depender de un único proveedor puede representar un riesgo importante para la empresa, ya sea por desacuerdos que pudieran presentarse o si se presentara desabasto de alguna materia prima en particular.

### **Compras**

Según Alcaraz (2011) la función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de las cantidades a adquirir así como la identificación del momento en que se necesitará la materia prima. De igual forma se establecen otras especificaciones acerca del proveedor, condiciones de compra, entre otros elementos.

Alcaraz (2011) insiste en la importancia de contar con una guía al momento de hacer las compras, debido a los continuos cambios de precios y a la escasez de los materiales.

### **Capacidad instalada**

De acuerdo a Alcaraz (2011) la capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base a los recursos con los que cuenta, principalmente en cuanto a maquinaria, equipos e instalaciones físicas.

Según Alcaraz (2011), determinar la capacidad instalada facilita determinar tiempos de entrega al cliente, permite conocer las posibilidades de expansión o los requerimientos de inversión en el largo plazo.

### **Manejo de inventarios**

A decir de Alcaraz (2011) el inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

Según Alcaraz (2011) el objetivo del manejo de inventarios radica en mantener una cantidad óptima de materiales para que estén disponibles en cualquier momento, y que de esta forma, el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima. De igual

forma el manejo de inventario busca no perjudicar a la empresa con un exceso de inventario, que traería consigo gastos innecesarios e incluso pérdidas.

Para lograr este objetivo, se requiere establecer una cierta cantidad de inventario, conocida como punto de reorden, que Alcaraz (2011) la define como la cantidad mínima de inventario a la cual se necesita llegar para volver a comprar. Para calcular el punto de reorden Alcaraz (2011) afirma que se requiere contar con la siguiente información:

- Consumo estimado de material en un período determinado.
- El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra.
  - Tiempo para pedir cotizaciones.
  - Tiempo para seleccionar proveedor.
- Tiempo de entrega.
- Margen de seguridad.

### **Ubicación de la empresa**

De acuerdo a Alcaraz (2011) existen cuatro elementos que permiten determinar la ubicación ideal de una empresa, estos son:

1. Distancia al cliente.
2. Distancia de los proveedores.
3. Distancia de los trabajadores.
4. Requerimientos (limitaciones) legales.

### **Diseño y distribución de planta y oficinas**

A decir de Alcaraz (2011) el diseño y distribución de planta y oficinas es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá una organización eficiente del trabajo.

Asimismo Alcaraz (201) define el lugar de trabajo como el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto. De acuerdo a Alcaraz (2011) es necesario tomar en cuenta diversos aspectos al momento de diseñar la distribución de planta, entre ellos se puede mencionar los siguientes:

- Diagrama de flujo del proceso, a fin de evaluar la secuencia óptima de los equipos y el lugar apropiado para el mismo.
- Distancia entre los distintos puntos de operación, a fin de no atentar contra la productividad.
- Dimensiones de los equipos y número de personas que trabajarán con él, con la finalidad de considerar el espacio necesario.
- Prever cambios en el futuro en instalaciones especiales, en caso de que se tenga considerado un plan de expansión o la adquisición en un futuro de una maquinaria con determinadas especificaciones para su instalación.

### **Mano de obra requerida**

De acuerdo a Alcaraz (2011) el término mano de obra se refiere a las personas que forman parte del proceso de producción o de la prestación de un servicio, que mediante su trabajo, transforman la materia prima y obtienen el producto terminado. Según este autor, planear la mano de obra significa definir las características que la persona debe poseer para desempeñar su trabajo.

### **Procedimientos de mejora continúa**

Alcaraz (2011) considera que contar con procedimientos de mejora continua constituye una ventaja competitiva para la empresa, ya que le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de los clientes, conduce a una mayor productividad y una reducción en gastos. Asimismo, estos procesos favorecen una mejor comunicación y un mejor ambiente de trabajo.

Para realizarlo es importante tener un control de calidad, que Alcaraz (2011) define como el proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño, lo cual se debe basar en las características que busca el cliente en dicho producto o servicio.

### **Programa de producción**

De acuerdo a Alcaraz (2011) el programa de producción consiste en la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos y se divide en dos áreas:

- a) Actividades preoperativas, que son aquellas que se realizan para iniciar las operaciones productivas, por ejemplo la compra o renta del equipo, acondicionamiento del área de trabajo, selección de proveedores, adquisición de materias primas, etapa de prueba del producto o servicio, contratación y adiestramiento del personal, entre otras.
- b) Actividades operativas, que son las que se desarrollan para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

A decir de Alcaraz (2011), el programa de producción de la empresa generalmente se expresa en un diagrama que relaciona las diversas actividades a realizar con el tiempo y las personas responsables para llevarlas a cabo.

### **Organización**

A decir de Alcaraz (2011) la organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, con miras a alcanzar de manera eficiente los objetivos propuestos. Alcaraz (2011) considera que los objetivos de esta área deben guardar relación con las metas empresariales y con el resto de las áreas que conforman la empresa.

## **Estructura organizacional**

Para organizar la empresa de forma estructural, Alcaraz (2011) considera tres aspectos vitales. El primero de ellos referido a los procesos operativos de la empresa, donde se da respuesta a las interrogantes de qué se hace, cómo, con qué, dónde y en cuánto tiempo. En segundo lugar, se debe describir los puestos, para lo cual Alcaraz (2011) aconseja agrupar las funciones por similitud, crear los puestos por actividades respecto del tiempo, o lo que es lo mismo, por carga de trabajo y por último, diseñar el organigrama de la empresa. El tercer aspecto a considerar para la estructura organizacional, se refiere a la definición del perfil del puesto, en función de lo que se requiere, para lo cual se debe tomar en cuenta: las características físicas, habilidades mentales, preparación académica, habilidades técnicas y la experiencia laboral.

## **Funciones específicas por puestos**

Alcaraz (2011) propone una metodología para el diseño del manual operativo del trabajador, que consta de cuatro pasos, a decir:

1. Establecer el objetivo que se pretende lograr de acuerdo al área funcional del puesto.
2. Desarrollar las funciones específicas necesarias para llevar a cabo su trabajo.
3. Describir los procesos de cada actividad.
4. Determinar los indicadores operativos y de calidad de cada actividad.

Alcaraz (2011) considera que una vez efectuada esta metodología, se deben establecer políticas operativas que indiquen y enfatizan las siguientes áreas:

- Sistema de comunicación.
- Procesos para la resolución de conflictos.
- Carácter moral de la empresa.
- Comportamientos esperados.

## Captación de personal

Alcaraz (2011) sostiene que el ciclo de personal abarca diversas actividades, que permiten encontrar, seleccionar, contratar, recibir, preparar y definir la carrera del personal que formará parte de la empresa. Asimismo Alcaraz (2011) coincide en que el recurso humano es uno de los recursos más importantes en una empresa por lo que es clave para la consolidación de la misma, de ahí que se le preste especial cuidado durante todo el proceso de captación, que consta cuatro etapas: reclutamiento, selección, contratación e inducción. De acuerdo a Alcaraz (2011) el proceso de reclutamiento debe realizarse de acuerdo a los perfiles definidos para cada puesto a fin de garantizar la captación del personal requerido. Por su parte, el proceso de selección, Alcaraz (2011) lo catalogo como un proceso delicado, que debe planearse y ejecutarse cuidadosamente. Este autor considera que se deben determinar varios aspectos, entre ellos:

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

En el caso del proceso de contratación, Alcaraz (2011) lo considera un proceso simple siempre y cuando se tomen en cuenta sus implicaciones legales, por lo que sugiere investigar y prever todas las acciones a emprender en cada una de los siguientes tópicos:

- Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato, duración de los contratos, derechos y obligaciones de las partes, etcétera.
- Relaciones sindicales.
- Requisitos y prestaciones de ley.

Existen diversos tipos de contratos, que sirven de apoyo en el proceso de contratación. La Figura 8 muestra algunos de los más utilizados. .

**Figura 8. Tipos de contratos existentes.**

<b>Contratos</b>	<b>Descripción</b>
Contrato por tiempo determinado	Normalmente se utiliza para poner a prueba a los trabajadores, éste puede ser renovado.
Contrato por tiempo indeterminado	Se les otorga a los trabajadores para hacerlos de planta, según las políticas de la empresa será el tiempo de otorgamiento de la planta.
Contrato por servicios profesionales	Se les otorga a las personas que trabajan de manera independiente para varias empresas, se les paga por honorarios, dependiendo de los acuerdos que se realicen entre la empresa y el prestador de servicios.
Contrato eventual o de temporada	Este tipo de contrato lo utilizan las empresas que trabajan sólo en ciertas temporadas del año, pero que no pueden definir con exactitud cuándo va a terminar la temporada.
Contrato por obra terminada	Este tipo de contrato lo utilizan las empresas que sólo necesitan un trabajo en específico, y su duración es hasta que se finalice dicho trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaraz (2011). El emprendedor de éxito cuarta edición.

Finalmente, una vez que está contratada la persona, tiene lugar el último proceso que se refiere a la inducción. A decir de Alcaraz (2011), puede definirse como el primer encuentro formal entre el trabajador y la empresa. En este momento se le presenta la misión, visión y filosofía de la empresa, por lo que el trabajador obtiene una idea amplia de lo que se espera de él.

Este proceso es de gran importancia, por lo que Alcaraz (2011) recomienda determinar varios aspectos:

1. Personas que se encargarán de realizar la inducción.
2. Material de apoyo que se utilizará en el proceso.
3. Momento en que se llevará a cabo.
4. Costos involucrados al proceso de inducción.

### **Desarrollo del personal**

Según Alcaraz (2011) el desarrollo del personal involucrados aspectos de suma importancia: adiestramiento y capacitación.

El primero de ellos, Alcaraz (2011) lo define como el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada. Y define la capacitación como el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional, que contribuya al desarrollo de la empresa.

Para establecer un programa efectivo y eficiente de entrenamiento del personal, Alcaraz (2011) sugiere dar respuesta a una serie de preguntas específicas, a saber:

- ¿Qué puestos requieren entrenamiento especial?
- ¿Cuáles áreas debe contemplar el entrenamiento que se programe para el personal?
- ¿Cómo se llevará a cabo el entrenamiento del personal? ¿Se proporcionará internamente o a través de instituciones especializadas?
- ¿Qué costos implica el programa de entrenamiento?
- ¿Cómo se determinarán y priorizarán las necesidades futuras de capacitación del personal?

## **Administración de sueldos y salarios**

Al momento de asignar los salarios a los trabajadores, Alcaraz (2011) sugiere tener en cuenta que la ley establece una serie de obligaciones al empleador, que se traducen en erogaciones proporcionales al sueldo que se le paga a cada trabajador, y que oscilan entre 32 y 40%. De igual forma sugiere utilizar como base, información pública disponible con los puestos más comunes así como su salario, a fin de tener una idea clara al momento de fijarlos.

## **Evaluación del desempeño**

Alcaraz (2011) cataloga este punto como delicado, en el sentido que influye directamente en la moral del trabajador y en la eficiencia de la empresa. De acuerdo a este autor, el sistema de evaluación de desempeño se fundamenta en las funciones individuales y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad, lo que permite un seguimiento oportuno del desempeño del trabajador.

## **Relaciones de trabajo**

Alcaraz (2011) considera que el ambiente laboral es de gran importancia para el desarrollo de la empresa e involucra aspectos como: la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo y la calidad de vida de todos los miembros de la organización.

En cuanto a la motivación, Alcaraz (2011) sugiere identificar cuáles son las herramientas motivacionales que permitan reforzar las conductas positivas que se desea impulsar en el personal, como pueden ser: programas deportivos, programas de convivencia, incentivo monetario, reconocimientos por desempeño, entre otros.

En lo referido a la comunicación, Alcaraz (2011) plantea la necesidad de establecer en la empresa un sistema efectivo que facilite el intercambio de información entre el

personal, y sirva de apoyo para solucionar de manera ágil cualquier conflicto que se pueda suscitar entre los empleados.

En relación al trabajo en equipo, Alcaraz (2011) considera que es un aspecto clave para el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, por lo que el emprendedor debe propiciar su buena implantación así como la incorporación de los miembros.

De igual forma es importante a decir de Alcaraz (2011), lo relativo a la calidad, pero vista de manera individual, es decir, la calidad de vida del trabajador, ya que a decir del mismo autor: “la empresa es la gente que trabaja en ella”. Una forma de contribuir a una mejor calidad de vida del trabajador y su familia, Alcaraz (2011) que se puede influir en ello a través de estrategias como: tardes culturales, cursos de salud, curso de manejo de finanzas familiares, programas de retiro y ahorro, entre otros.

### **Marco legal de la organización**

Alcaraz (2011) plantea una serie de aspectos que se deben considerar al momento de constituir legalmente una empresa, estos son:

- Número de socios que desean iniciar el negocio.
- Aportación de los socios.
- Responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- Gastos de constitución de la empresa.
- Trámites a realizar para su constitución legal.
- Obligaciones fiscales que se tendrán que afrontar.
- Diferentes responsabilidades laborales que se adquieren.

### **Finanzas**

Para Alcaraz (2011) el área de finanzas de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que de ella depende todo el manejo económico y cualquier error tendrá un impacto negativo en su salud financiera.

## **Sistema contable de la empresa**

Según Alcaraz (2011) el sistema contable es el proceso que lleva de manera ordenada las cuentas de la empresa, y permite conocer su situación y buscar alternativas que le permitan ahorrar en costos y gastos, así como aumentar sus expectativas de rendimiento, lo que lo hace fundamental para una acertada toma de decisiones.

## **Costos y gastos**

Alcaraz (2011) define el costo como la cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa, su fin no es la ganancia. En cambio, Alcaraz (2011) considera que el gasto sí se desembolsa con el objetivo de obtener utilidades.

En este sentido, existen dos tipos de gastos y/o costos. A decir de Alcaraz (2011) los costos variables son aquellos que cambian en relación directa con determinada actividad, que puede estar asociada a producción, ventas, etcétera. En cambio, los costos fijos son aquellos que permanecen constantes en un período determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas.

## **Estados financieros proyectados**

De acuerdo a Alcaraz (2011) los estados de financieros son resúmenes de los resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un período determinado o en una fecha específica futura.

A decir de Alcaraz (2011) es una herramienta muy importante ya que permite al empresario visualizar de principio a fin hacia donde se conducen todos los esfuerzos de la empresa y permite una acertada toma de decisiones.

Alcaraz (2011) coincide en que hay dos estados claves para determinar la salud financiera futura de la empresa, y estos son: estado de resultados y balance general.

El estado de resultados, Alcaraz (2011) lo define como el instrumento que utiliza la administración para informar las operaciones que se realizan en la empresa en un período determinado, convirtiéndose en el procedimiento principal para medir la rentabilidad de la empresa y se determina obteniendo la utilidad o pérdida a partir de restar los gastos a los ingresos.

En el caso del balance general, Alcaraz (2011) sostiene que éste presenta la situación de la empresa en un momento dado y muestra a esa fecha determinada cuáles son los activos, pasivos y el capital contable, por lo que permite conocer qué tiene, qué debe y qué pago. Se basa en la ecuación básica contable, donde el Activo es igual a la suma del Pasivo y del Capital. Siendo el activo los recursos que posee la empresa, el pasivo la cantidad que debe pagar a los acreedores o proveedores, y finalmente el capital, que son los recursos invertidos por los dueños de la empresa.

### **Indicadores financieros**

Según Alcaraz (2011) los indicadores financieros son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros proyectados. Alcaraz (2011) enlista algunos de los indicadores más comunes, a saber:

- Índice de liquidez.
- Prueba de ácido.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de eficiencia y operación.
- Rentabilidad.
- Punto de equilibrio.
- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno.

La Figura 9 muestra las razones más comúnmente empleadas, la fórmula para determinarlas así como su interpretación.

**Figura 9. Indicadores financieros.**

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Interpretación</b>
Razón de liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Mide la capacidad de la empresa para pagar los préstamos o deudas contraídas en el corto plazo.
Prueba del ácido	$\frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo Circulante}}$	Mide la capacidad de la empresa para cubrir su deuda, sin tener que depender en un momento dado, de su inventario.
Capital del trabajo	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Son los bienes y derechos con los que cuenta una empresa después de cubrir la deuda a corto plazo.
Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$ $\frac{\text{Capital Total}}{\text{Activo total}}$	Indica la proporción en que los activos han sido financiados por personas ajenas a la empresa.
Rotación de activo total	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$	Mide el grado de utilización de activos totales para generar ventas.
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{(\text{Utilidad neta}/\text{Ventas netas}) * 100}{(\text{Utilidad de operación}/\text{Ventas}) * 100}$	Indica cuánto pasa a ser utilidad neta por cada peso que se vende.
Rentabilidad sobre activo total	$\frac{(\text{Utilidad neta}/\text{Activo}) * 100}{\text{Activo}}$	Indica por cada peso que se invierte en activos, cuánto se generó de rendimiento.

Rentabilidad sobre capital	(Utilidad neta/Capital)*100	Indica qué proporción se convierte en utilidad, por cada peso que invierten los accionistas.
Valor Presente Neto (VPN)	$VPN = \sum I/(1 + i)^j$ Donde: I= Ingreso del período i= Tasa de interés j= Período	Se utiliza para evaluar si conviene invertir ahora en un proyecto, y si en el futuro convendrá recibir ese rendimiento. Para que un proyecto se acepte, el VPN debe ser mayor a la inversión inicial.
Tasa Interna de Rendimiento (TIR)	$TIR = [\sum I/(1 + i)^j] - [\sum E/(1 + i)^j]$ Donde: I= Ingreso del período E= Egreso del período i= Tasa de interés j= Período	Es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos y egresos, muestra si conviene invertir en un determinado proyecto.

Fuente: Elaboración propia a partir de Alcaraz (2005). El emprendedor de éxito

### Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

Los estados financieros se construyen sobre la base de ciertos supuestos. De acuerdo a Alcaraz (2011) los supuestos financieros deben ser previstos de acuerdo con la situación actual del medio, considerando diversos aspectos como la situación inflacionaria del país, tendencias económicas, acontecimientos sociales, culturales, políticos o climáticos que

acontecen en determinado momento, ayudando a establecer un escenario real para el desarrollo futuro de la empresa.

### **Sistema de financiamiento**

Alcaraz (2011) coincide en que existe un gran número de posibilidades para conseguir el capital necesario para poner en marcha una empresa, sin embargo cada alternativa debe evaluarse con sumo cuidado, a fin de elegir la que más convenga a los intereses de la empresa. Alcaraz (2011) menciona algunas de las diversas formas de financiamiento, que existen, tales como socios particulares, préstamos bancarios, aportaciones personales, sociedades de inversión y crédito de proveedores.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Investigación de mercado

Las decisiones que se tomarán en el área de mercadotecnia y en otras áreas de la empresa, deben buscar la satisfacción del cliente; para lograrlo es necesario conocer las necesidades y como poder satisfacer estas mismas, la investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

#### 3.1.1. Tamaño del mercado

Para determinar el tamaño de mercado se tuvieron en cuenta los criterios de segmentación empresarial, tal como se ilustra en la Figura 10.

**Figura 10. Criterios de segmentación empresarial.**

Criterios de Segmentación Empresarial.	Descripción
Geográfico	México
Región	Sureste
Estado	Tabasco.
Tamaño Mercado	24, 314 unidades económicas
Densidad	Zona urbana
Clima	Cálido Húmedo.
Sectores	Servicios
Giro	Capacitación
Tamaño	Micro, Pequeñas y Medianas
Localización	Tabasco.

Fuente: Elaboración propia a partir de DENU; 2015.

#### 3.1.2. Segmento

Micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores de servicios, comercio y pequeñas industria del Estado de Tabasco

### 3.1.3. Consumo aparente y participación

El consumo aparente que tendría la empresa es de 457 clientes anuales, tal como se muestra en la Tabla 1 y para lo cual se tomaron en cuenta las variables ahí descritas. Por su parte, la Figura 11 ilustra los principales competidores con presencia en la entidad.

**Tabla 1. Consumo aparente**

Variable	Descripción
Segmento de Mercado	24,314
Empresas que destinarán presupuesto para capacitación.	47%
Empresas que destinarán recursos para capacitación en 2016	11,417
Porcentaje de participación que se pretende tener en el mercado al iniciar operaciones	4%
Consumo aparente de clientes anuales	457

Fuente. Elaboración propia.

**Figura 11. Participación de la competencia en el mercado**

Competencia	Dirección
Manpower	Licenciado Mario Brown Peralta 220 Villahermosa, Tabasco
Human Kind	Av. Gregorio Méndez no. 2912 Local G2, Plaza Hacienda, Col. Tamulté, C.P. 86150 Villahermosa, Tabasco
CIDC	Av. Hipismo Fraccionamiento Deportiva, Villahermosa, Tabasco

Consultoría Financiera Y Desarrollo Empresarial Sc	Av. Constitución 516 Centro , C.P 86000 Tel:(993)312-0709
Arrenda Asesores Empresariales	Av. Gregorio Méndez 1009 2 , Centro , C.P 86000 Tel:(993)316-0565
Buffete De Consult Int Serv Emp	Av. P De La Sierra 238 , Reforma , C.P 86080 Tel:(993)315-2946
Zapata Campos Y Asociados SC	Calle Jalapa 105 , Fraccionamiento Plaza Villahermosa , C.P 86179 Tel:(993)351-4011
Centro Integral De Consultoría Y Asesoría Del Sureste SC	Calle Perú 45 , Plaza Las Américas , C.P 86035 Tel:(993)316-9046

Fuente: Investigación de Campo

### 3.2. Tipo de estudio

La presente investigación se basará en un estudio de tipo exploratorio y descriptivo. Ello permitirá recolectar, medir y evaluar datos e información sobre diversas variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar a la población objeto del estudio, con una metodología probabilística y cuantitativa utilizando como instrumento el cuestionario. De esta forma, se podrá conocer de una manera más amplia el mercado, los gustos, preferencias de los consumidores y costo de implementación.

Este tipo de investigación permitirá dar respuestas a interrogantes básicas como “¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Dónde? durante el proceso de investigación. Al tener una respuesta aproximada a estas cuestiones, permitirá contar con datos relevantes para la descripción más exacta posible de todas las características. Ello será de utilidad para identificar y obtener información del segmento, que se pretende cubrir en el mercado en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

### 3.2.1. Diseño del estudio

Este estudio tiene un diseño no-experimental ya que no se modificarán las variables de estudio, únicamente se pretende un diagnóstico sobre la viabilidad del proyecto de inversión.

Esta categoría incluyen los diseños de cuestionarios y observaciones. El objetivo principal de este tipo de estudio a través de encuestas o cuestionarios, consiste en la descripción de las características o propiedades de una población, aunque también pueden tener otros propósitos tales como el estudio de los procesos de cambio y de las relaciones entre distintas variables. Este diseño se caracteriza por estar basado en muestras de individuos seleccionadas al azar de entre una o más poblaciones. (Balluerka y Vergara, 2002)

Este tipo de estudio es de tipo transaccional o transversal ya que la unidad de análisis es observada en un solo estudio de tiempo. Es utilizado en investigaciones de tipo exploratorio y descriptivo para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico. Es decir que en un solo tiempo serán tomados, analizados e interpretados los datos e información de esta investigación.

### 3.2.2. Muestra

La muestra que se obtendrá será de tipo probabilístico, el que consiste en una muestra que se selecciona de modo que cada integrante de la población en estudio tenga una probabilidad conocida (no igual a cero) de ser incluido en la muestra. Específicamente se utilizará el muestreo probabilístico estratificado, ya que se dividirá la población en subgrupos, entendiendo la población objeto como las MIPYMES locales, y los subgrupos como: micro, pequeñas y medianas.

Stevenson (1981) menciona que: “El muestreo estratificado comprende el dividir la población en subgrupos (estratos) de elementos semejantes, y muestrear después en cada subgrupo”.

El razonamiento consiste en que mediante el ordenamiento de los elementos de la población en subgrupos homogéneos, la variabilidad es menor que la de la población total, y por ello se requerirá de un tamaño de muestra más pequeño.

### 3.2.3. Cálculo de la muestra

La muestra para este estudio será de 68 empresarios, misma que se determinó con los datos que se muestran en la Tabla 2.

**Tabla 2. Cálculo de la muestra**

Ciudad	Población	Símbolo	Valor	Concepto
Unidades Económicas	24,314	N=	24,314=	Universo o población
		$\sigma$ =	50%=	Desviación estándar de la población
Muestra	68			Valor constante 0.5
		Z=	90%=	Factor del coeficiente de confianza de 90%. (1.65)
		e=	10%=	Error de estimación 0.05
		n=	68	Tamaño de la muestra

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI, 2015)

### Fórmula para Poblaciones Finitas

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Sustitución:

$$n = \frac{24,314 (0.5)^2 (1.65)^2}{(24,314 - 1) (0.1)^2 + 0.5^2 (1.65)^2} = \frac{16,548.72}{243.13 + 0.68} = \frac{16,548.72}{243.81} = n = 68$$

### 3.3. Estudio de mercado

En sentido general, en México las personas reconocen la importancia de la capacitación, incluso en sectores con baja educación, sin embargo con la finalidad de conocer la opinión del sector empresarial, por las implicaciones que tiene en recursos financieros, tiempo, infraestructura requerida, etcétera, se hace necesario realizar un estudio de mercado. Asimismo este estudio permitirá conocer el actuar de la competencia, y poder definir rasgos distintivos, que nos permitan una propuesta de valor mejor sustentada y de mayor impacto para los futuros clientes.

Este estudio arrojará de igual manera información relevante para identificar los principales retos que presentan las micro, pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Para ello, en el presente proyecto se analizarán los entornos micro y macro para tomar decisiones, con apoyo de un análisis FODA que permita detectar las oportunidades que presenta el entorno y al mismo tiempo tomar acciones para contrarrestar las posibles amenazas que se puedan presentar.

Para lograr este propósito es necesario conocer en forma directa al cliente, en especial los aspectos relacionados con el servicio (opinión sobre el producto, precio que está dispuesto a pagar, etc.) para lo cual se hará un estudio de mercado, a través de encuestas y entrevistas.

#### 3.3.1. Objetivo del estudio de mercado

1. Sustentar y justificar la viabilidad de mercado de la empresa.
2. Identificar la demanda potencial, y oferta de los productos.
3. Estimar la participación de mercado.
4. Identificar servicios postventa y medios con los que interactúa el mercado.

### 3.3.2. Instrumento

El instrumento de medición es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables de su investigación. Según Hernández et al (2003) “toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez”.

*La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto y objeto produce resultados iguales, mientras que la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Para que exista validez, se deben tener tres tipos de evidencias (Wiersma, 1999; Gronlund, 1990): 1. Evidencia relacionada con el contenido, 2. Evidencia relacionada con el criterio y 3. Evidencia relacionada con el constructo.*

Para objeto de esta investigación se aplicará un cuestionario. Hernández et al (2003) sugiere que este instrumento es probablemente el más utilizado para recolectar datos y consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

### 3.3.3. Diseño cuestionario

El cuestionario diseñado para el presente estudio constó de nueve preguntas, enfocadas a conocer la percepción del empresario (a) acerca de la capacitación y como había sido su estrategia de capacitación durante el año 2016.

### 3.3.4. Interpretación de datos

Las nueve preguntas contempladas en el cuestionario aplicado a 68 empresarios de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, permitió la obtención de los siguientes datos:

En primer lugar, considero valioso señalar que el 63% de las personas encuestadas son hombres, con lo cual se observa que la presencia del género masculino al frente de las

empresas sigue siendo una marcada tendencia. Asimismo, el 70% de las personas encuestadas son mayores de 35 años. A partir de ello, podemos inferir que la participación de los jóvenes en actividades empresariales sigue siendo escasa.

Otro dato relevante obtenido en la información general proporcionada es que únicamente el 30% de los empleados tiene formación académica universitaria.

A la primera pregunta acerca de si el empresario recibió capacitación en el año anterior, la encuesta arrojó, que el 31% de los empresarios no recibió capacitación en 2015, el 47% recibió una sola capacitación en el año anterior y el 22% restante recibió dos o más capacitaciones al año. La siguiente gráfica ilustra esta información:

### 3.3.5. Resultados Obtenidos

El 30% de los empresarios encuestados manifestaron no haber recibido capacitación durante el año anterior de la aplicación de la encuesta, lo cual se muestra en la figura 12.

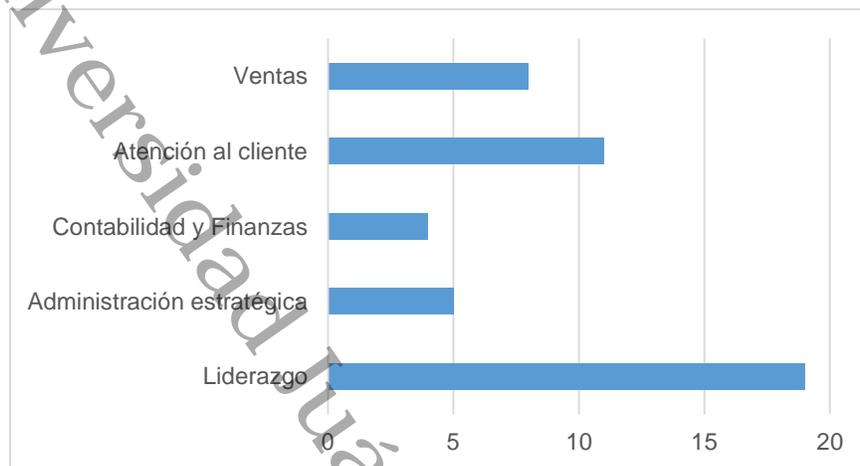
**Figura 12. Número de capacitaciones recibidas en 2015 por los empresarios**



Fuente: Elaboración propia

De los 47 empresarios que manifestaron haber recibido capacitación en 2015, se obtuvieron los siguientes resultados, mismos que se ilustran en la Figura 13.

**Figura 13. Temas abordados en las capacitaciones recibidas en 2015 por los empresarios**

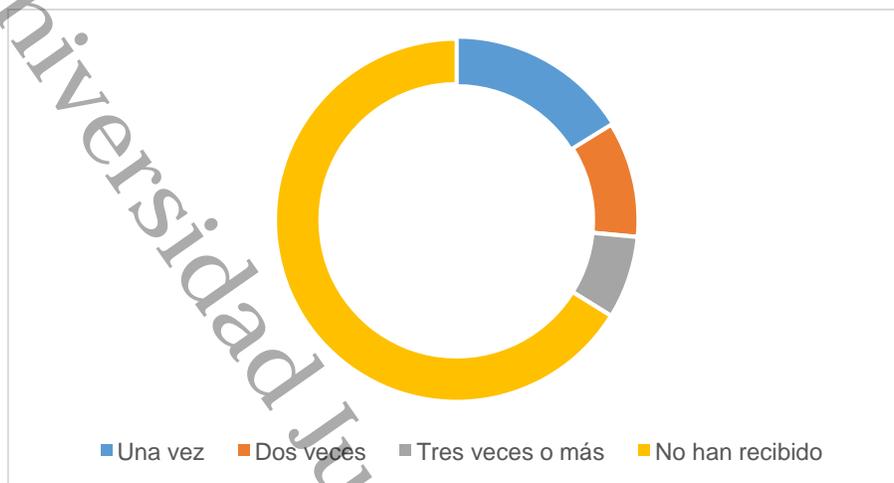


Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la figura 13, el 40% de los empresarios que manifestaron haber recibido capacitación, ésta fue en temas de liderazgo, el 23% en atención a clientes, el 17% correspondió a ventas y el 11% y 9% se refirió a administración estratégica y contabilidad y finanzas, respectivamente.

La pregunta número dos versó sobre la frecuencia en la que los empleados de los empresarios encuestados recibieron capacitación en el año 2015. La encuesta aplicada arrojó que el 66% de los empleados de estas empresas no recibió capacitación en ese año, el 26% recibió una o dos capacitaciones, y únicamente el 7% recibió tres capacitaciones o más. Lo anterior se ilustra en la siguiente gráfica.

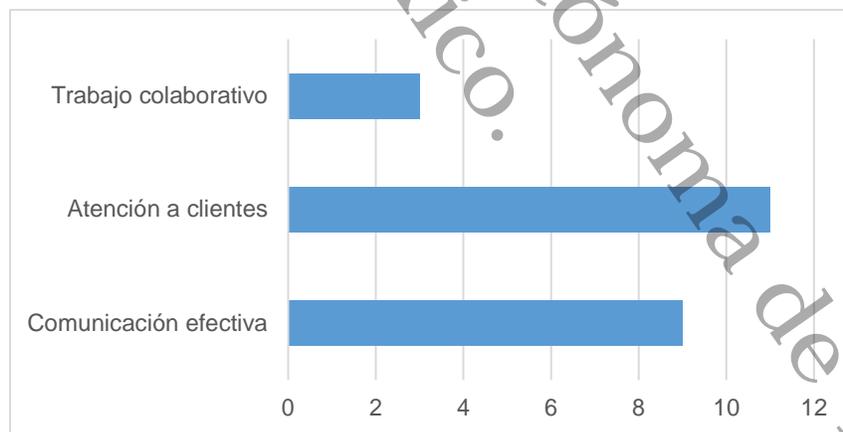
**Figura 14. número de capacitaciones recibidas en 2015 por el personal de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

De las 23 empresas que dieron o gestionaron capacitación para sus empleados en 2015, el 48% estuvieron enfocadas a la atención a clientes, el 39% a comunicación efectiva y el 13% a trabajo colaborativo. Ello se muestra a continuación en la figura 15.

**Figura 15. Capacitaciones recibidas en 2015 por el personal de la empresa**



Fuente: Elaboración propia

La pregunta número tres, fue de carácter dicotómico y se enfocó a conocer si los empresarios consideraban a la capacitación como un factor relevante para elevar la productividad y competitividad empresarial. Es notorio resaltar que el 100% de los empresarios reconocieron que sí lo consideran importante, tal como lo muestra la Figura 16.

**Figura 16. Número de empresarios que considera que la capacitación eleva la productividad y competitividad de su empresa**



Fuente: Elaboración propia

El propósito de la pregunta número cuatro era el de conocer si el empresario contaba con un presupuesto en el rubro de capacitación para el 2015. En este sentido, el resultado fue bastante similar, ya que un 53% no tiene destinado como tal un presupuesto para capacitación y el 47% restante si lo contempla. Este resultado se evidencia en la Figura 17:

**Figura 17. Número de empresarios que cuenta con presupuesto de capacitación para 2016**



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta contemplada en el cuestionario aplicado, ilustró que el 91% de los empresarios destina entre \$10,000 y \$25,000 a capacitación, el 6% dedica menos de \$10,000 y el 3% invierte entre \$25,000 y \$40,000. Un dato relevante es que ningún

empresario invierte más de \$40,000 al año en capacitación. La Figura 18 muestra este resultado:

**Figura 18. Rango de recursos otorgados a la capacitación en un año**



Fuente: Elaboración propia

En la interrogante número 6 planteada en el cuestionario, los empresarios manifestaron información relevante acerca de los temas que considerarían para una capacitación. El 34% se inclinó por modelos de negocio, el 31% optó por comunicación asertiva y un 25% sobre el valor de tu empresa. En tanto, la conformación de equipos de alto rendimiento atrajo el 9% de los encuestados. La Figura 19 muestra dicha información:

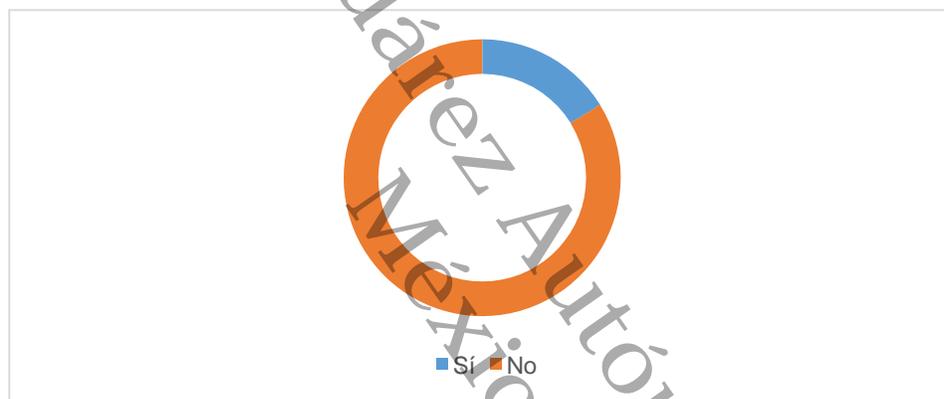
**Figura 19. Temas considerados para la capacitación por los empresarios**



Fuente: Elaboración propia

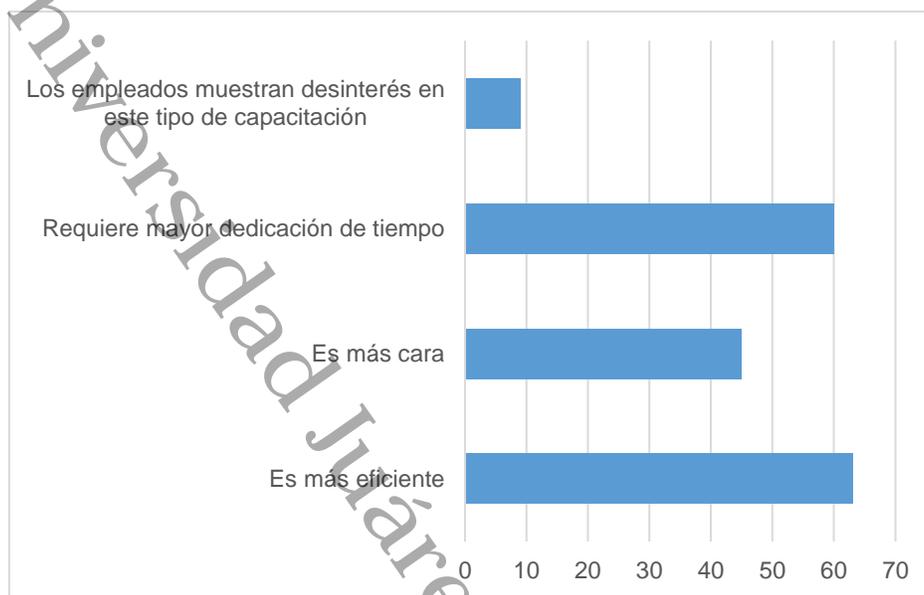
La encuesta también tenía el propósito de determinar si los empresarios conocen los programas de financiamiento a los cuales pueden aplicar para conseguir recursos económicos para capacitación. Sobre esta interrogante, el 84% de los empresarios manifestó desconocimiento y un 16% si tenía conocimiento sobre este rubro. La Figura 20 apoya de forma ilustrativa este resultado:

**Figura 20. Número de empresarios que conocen los programas de financiamiento para capacitación**



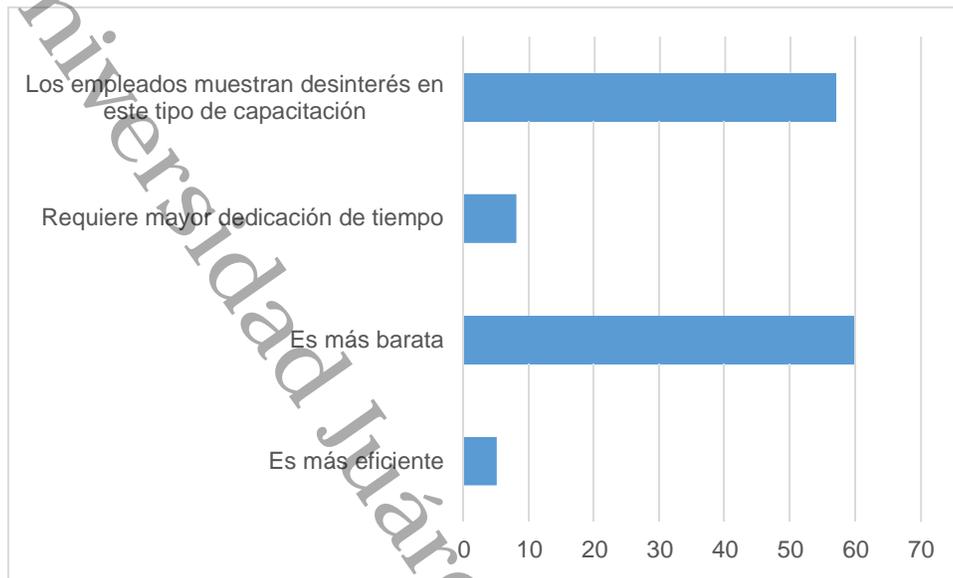
Fuente: Elaboración propia

Acerca de la interrogante sobre la apreciación acerca de la capacitación presencial, el 93% de los encuestados se inclina a reconocer que esta modalidad de capacitación resulta más eficiente. Un 45% de los empresarios manifestó que la capacitación presencial es cara. El 88% considera que se requiere mayor dedicación de tiempo a la capacitación bajo la modalidad presencial y finalmente, un 13% considera que los empleados muestran desinterés hacia este tipo de capacitación. Esta información se evidencia en la Figura 21:

**Figura 21. Apreciación sobre la capacitación presencial**

Fuente: Elaboración propia

Como último punto de instrumento de evaluación, se quiso conocer la apreciación del empresario hacia la capacitación en la modalidad a distancia. A esta pregunta, solo el 7% la consideró más eficiente. El 88% de los empresarios reconoce que esta modalidad de capacitación es más barata. El 12% afirmó que se requiere dedicarle mayor cantidad de tiempo y un 84% manifestó que sus empleados han mostrado desinterés por este tipo de capacitación. La Figura 22 muestra tales resultados:

**Figura 22. Percepción de los empresarios sobre la capacitación online**

Fuente: Elaboración propia

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## **CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE ESTUDIO DE INVERSIÓN DE LA EMPRESA PROMOTORA DE TALENTO EMPRESARIAL**

### **4.1. Naturaleza del Proyecto**

#### **4.1.1. Introducción**

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las empresas requieren contar con personal de vanguardia, que garantice la entrega de un producto o servicio a los clientes y usuarios que sea de calidad, ya que de ello dependerá en gran medida su permanencia en el mercado.

En este sentido, la propuesta planteada para implementar una empresa como “Promotora de Talento Empresarial”, tiene como objetivo acompañar a las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Tabasco, con particular interés en la Ciudad de Villahermosa, en los procesos de formación y adiestramiento de su personal, con miras a incorporar nuevas formas de organización, procesos y tecnología, que les permita diferenciarse de su competencia y ganar más participación en el mercado.

“Promotora de Talento Empresarial” ofrecerá servicios de capacitación, consultoría y asesoría personalizada a las MIPYMES y además estará comprometida con la educación y la formación de nuevas generaciones a través de la investigación en temas empresariales, que permita retroalimentar los planes de estudio de las Instituciones de Educación Superior con presencia en la entidad.

#### **4.1.2. Justificación de la empresa**

“Promotora de Talento Empresarial”, tendrá su sede en la Ciudad de Villahermosa del Estado de Tabasco. La emprendedora líder del proyecto es la Licenciada Giselle

Olivares Morales, quien tiene experiencia en la gestión y planeación de la capacitación, y cuenta con certificaciones que respaldan su actuar tales como: Certificación en ejecución de sesiones de coaching, Certificación de evaluación de candidatos con base a estándares de competencia y Certificación en diseño e impartición de cursos de capacitación presenciales.

Los objetivos de la empresa “Promotora de Talento Empresarial” son:

- Ofrecer un servicio profesional a empresas en sus diversas ramas, instituciones educativas e instituciones de gobierno.
- Proyectar e impulsar la calidad de los servicios que prestan nuestros clientes.
- Establecer vínculos profesionales y laborales con instituciones educativas, instituciones de gobierno y empresas en proyectos de investigación conjuntos.

#### 4.1.3. Propuesta de valor

“Promotora de Talento Empresarial” es una organización que ofrece Servicios especializados en Asesorías, Consultorías y Capacitación Empresarial y Educativa que se reflejan en los siguientes ejes estratégicos:

- Cursos-talleres y seminarios de actualización.
- Integración empresarial.
- Evaluación integral y seguimiento de proyectos.

#### 4.1.4. Nombre de la empresa

La organización “Promotora de Talento Empresarial” se enfocará en crear soluciones creativas e innovadoras desde su prospección, intervención y seguimiento en cada uno de los proyectos que participe, por ello desarrollará la marca **ProTalent**.

**Pro:** Ventaja o provecho de cierta cosa. Indica que algo se hace en favor o en ayuda de algo o de alguien.

**Talent:** Palabra en inglés, que significa talento.

**Imagen;**

**Pro**talent  
Desarrollo de Capital Humano

#### 4.1.5. Descripción de la empresa

“Promotora de Talento Empresarial” será una empresa tabasqueña dedicada a prestar servicios de asesoría, capacitación, consultoría y desarrollos de proyectos sociales, educativos, empresariales y públicos. La prioridad como empresa será ofrecer a los clientes innovación, calidad y excelencia en los servicios.

La empresa estará catalogada como una microempresa, ya que contará con menos de 10 empleados al iniciar operación, según el Diario Oficial de la Federación, en su publicación con fecha del 30 de junio de 2009 en donde se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. (Gobernación, 30)

#### 4.1.6. Análisis FODA

##### Fortalezas

- Se cuenta con la visión y conocimiento en la implementación de capacitaciones, desde su planeación, hasta su ejecución y posterior seguimiento.
- Se cuenta con capacitadores que tienen la experiencia a nivel nacional en el área de capacitación.
- Se cuenta con parte del equipo de trabajo y material.

- Se cuenta con certificaciones en diseño e impartición de cursos de capacitación presenciales así como en la evaluación de candidatos con base a estándares de competencia.
- Manejo de relaciones públicas.
- Red de contactos

#### Oportunidades

- Adquisición de una fuente de financiamiento.
- Alianzas con empresas nacionales e internacionales y proveedores.
- Creación de plataforma para promover cursos online
- Registro de la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).
- Acreditaciones ante diferentes instancias.
- Incrementar su lista de posibles capacitadores.
- Posicionamiento de la marca mediante estrategias de marketing y publicidad

#### Debilidades

- Falta de recursos económicos.
- No se cuenta con todo el equipo de trabajo y material didáctico.
- No se cuenta con el registro ante la Secretaría de Trabajo y Prevención Social.
- Falta de infraestructura del local.
- No se cuenta con un registro de la marca.
- Empresa de nueva creación
- No se cuenta con una cartera de proveedores.

## Amenazas

- Aumento de la competencia.
- Aumento de impuestos.
- Deserción de los capacitadores.
- Aumento de productos similares que generan competencia indirecta.
- Las reformas fiscales.
- Implementación de una regulación a empresas capacitadoras.
- Crecimiento de la competencia desleal.

### 4.1.7. Misión de la empresa

La misión de “Promotora de Talento Empresarial” es satisfacer las necesidades de capacitación del sector educativo y empresarial, cubriendo las expectativas de los clientes con calidez, innovación y excelencia en el servicio.

### 4.1.8. Visión de la empresa

Consolidar a la empresa en la región sureste, como una empresa que ofrece servicios profesionales en capacitación al sector educativo y empresarial en escenarios presenciales y virtuales.

### 4.1.9. Objetivos de la empresa

#### 4.1.9.1. Corto Plazo (Un Año)

- Apertura de la empresa.
- Realizar el proceso de reclutamiento de personal.
- Selección de capacitadores.

- Capacitación del personal.
- Adquisición de equipo de trabajo y material didáctico.
- Registro de la marca de la empresa.
- Iniciar ofertando servicios de capacitación.
- Iniciar una cartera de cliente del sector privado.
- Crear un directorio de proveedores.
- Crear manuales de servicios.
- Crear alianzas estratégicas con empresas del sector privado.
- Capacitación continua del personal para actualización.
- Búsqueda de financiamiento.

#### 4.1.9.2. Mediano Plazo (2 a 3 años)

- Expansión de los servicios a empresas de la región
- Aperturar una sucursal en Ciudad del Carmen y Coatzacoalcos.
- Aumentar la plantilla de trabajo en el área administrativa.
- Capacitar al personal administrativo.
- Alianzas estratégicas con Hoteles, servicios de coffee break, entre otros.
- Ofertar el servicio de diagnóstico empresarial.
- Crear alianzas estratégicas con empresas.
- Estandarización de procesos.
- Inicio de campaña de posicionamiento de marca.
- Creación de plataforma para la capacitación online.

#### 4.1.9.3. Largo Plazo (4 a 5 años)

- Implementación de programas de comunicación organizacional, buscando la creación de contratos anuales.
- Apertura de una escuela en materia de Gestión de Personas.
- Adquisición de equipo de trabajo.
- Aumento de la plantilla de trabajo.
- Capacitación del personal.
- Adecuar los cursos de capacitación para la creación de programas de educación para el colegio.
- Franquiciar la empresa.
- Participar en ferias y exposiciones del giro

#### 4.1.10. Ventajas competitivas

- Acreditación ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social.
- Certificación en Estándares ante el CONOCER
- Capacitadores profesionales y acreditados por empresas internacionales.
- Equipo y material de trabajo profesional.
- Impartición de cursos de acuerdo a las ventajas competitivas.
- Actualización de capacitadores.
- Manejo de grupos reducidos.

#### 4.1.11. Análisis de la industria o sector

Reynoso (2007) señala que la ocupación de los trabajadores es una preocupación universal, por lo que nuestro país también presenta los mismos retos al respecto.

Según Reynoso (2007), la capacitación se ha convertido en una importante herramienta para mejorar los procesos productivos en las empresas y para lograr una mejor inserción en el mercado, ya que es un instrumento eficaz para que los trabajadores obtengan los conocimientos, habilidades y destrezas que se requieren para enfrentar los cambios de la tecnología y las innovaciones que se van suscitando en los diversos sectores.

De acuerdo a Reynoso (2007), especialistas en la materia, consideran que la educación y la capacitación son fuentes esenciales de productividad y eficiencia en las empresas, son detonadores de mejores condiciones de trabajo y mejores salarios, y se inculcan valores como la responsabilidad, la superación, la solidaridad, el trabajo en equipo y la capacidad para adaptarse a los cambios.

Siliceo (2004) considera que la capacitación en las organizaciones debe considerarse como modelos de educación, a través de los cuales se forme una cultura de identidad basada en los valores de productividad y calidad en el trabajo.

#### 4.1.12. Productos y/o servicios de la empresa

Capacitaciones y Talleres en:

- Comunicación asertiva.
- El valor de una empresa
- El trabajo en equipo
- Liderazgo empresarial
- Servicio al cliente

## 4.2. Mercadotecnia

### 4.2.1. Objetivos de mercadotecnia

#### 4.2.1.1. Corto Plazo (Un Año)

- Demostrar y sustentar viabilidad de mercado del proyecto en emprendimiento.
- Iniciar el registro de marca, logo y nombre comercial ante el IMPI.
- Implementar estrategias de mercadotecnia y publicidad para introducción al mercado.
- Desarrollar imagen corporativa de la empresa.
- Iniciar estrategias de Branding para posicionamiento de la marca en medios tradicionales y digitales.
- Participar en ferias, expos y eventos empresariales para dar a conocer la marca y productos de la empresa.
- Desarrollo de sitio web de la empresa y paginas en redes sociales.

#### 4.2.1.2. Corto Mediano Plazo (2 a 3 años)

- Posicionar a la empresa Promotora de Talento Empresarial con la marca “ProTalent” en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.
- Incrementar la participación de mercado en la zona geográfica.
- Iniciar a desarrollar atención y servicio al cliente.
- Incrementar las ventas de la empresa mensualmente en al menos un 9%

#### 4.2.1.3. Corto Largo Plazo (4 a 5 años)

- Aumentar nuestra participación del mercado.
- Consolidar el posicionamiento de la marca ProTalent en la entidad.
- Tener un equipo de marketing, publicidad y comunicación interno para desarrollar estrategias.
- Incrementar las ventas de la empresa mensualmente en al menos un 15%

#### 4.2.2. Distribución y puntas de venta

El canal de distribución que utilizará la empresa, será directo, este se visualiza en la Figura 23:

**Figura 23. Canal de distribución**



Fuente: Elaboración propia

ProTalent, tendrá sus oficinas en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

#### 4.2.3. Promoción del producto o servicio

La empresa aplicará estrategia de promoción de ventas, con el propósito de dar a conocer los servicios., algunas de las estrategias a utilizar se mencionan a continuación:

**Promoción Vinculada:** Se promoverán cursos integrales o separados a los agremiados de las distintas Cámaras Empresariales con presencia en la entidad. Esta promoción de ventas se realizará en el marco de pláticas gratuitas en las instalaciones de las Cámaras, y se les proporcionará información detallada sobre el retorno que tendría en sus empresas la inversión realizada en materia de capacitación.

**Relaciones Públicas:** Mantener un constante flujo de información con los empresarios de la entidad a través de las redes sociales, acercándole información de interés para el desarrollo de sus empresas, con especial atención en el talento humano. De igual

forma, se participará activamente en los eventos organizados por el sector empresarial, educativo y de gobierno en la entidad.

Estrategias a desarrollar:

- Establecer programas informativos a las empresas por medio de boletines, a través de las redes sociales y correos electrónicos.
- Establecer vínculos con las diferentes cámaras, organismos e instituciones gubernamentales.
- Ofrecer pláticas y conferencias gratuitas con organismos, confederaciones, empresarios y emprendedores.
- Participar en expos, ferias locales y regionales para promover los servicios de la empresa.

Acciones:

- Fomentar el trabajo en equipo con nuestros colaboradores, para lograr un trabajo en equipo efectivo profesional y efectivo que permitan general confianza y seguridad a nuestros clientes.
- Ofrecer información en las pláticas y conferencias sobre, tendencias, información general, investigación de la industria, impactos e inversión en el mediano y largo plazo.
- Desarrollar estrategias de contenido del sector, que permitan concientizar al consumidor en general y a nuestro segmento de mercado.
- Atención personalizada con prospectos, con la finalidad de dedicar una atención estrecha y lograr la confianza de estos.
- Patrocinar eventos en los diferentes sectores, con la finalidad de posicionar la marca en la entidad.

#### 4.2.3.1.Publicidad

La publicidad se llevará a cabo durante cinco momentos estratégicos, tal como lo muestra la Figura 25.

**Figura 24. Descripción de actividades para la publicidad**

Descripción de las actividades		
Fecha	Actividad	Objetivo
Durante la apertura de la empresa	Colocar anuncios en periódicos	Con el objetivo de dar a conocer a la empresa, se realizarán publicaciones periódicas en los diarios Tabasco hoy y Presente, de la entidad, siendo estos lo que llegan al segmento de mercado definido, se publicará espacios en la sección de economía, política o tecnología.
Constante	Elaboración de Tarjetas de presentación para los socios de la empresa.	La finalidad de elaborar Tarjetas de Presentación, es para darle una mayor publicidad a la marca <b>“ProTalent”</b> y al mismo tiempo será una técnica para contactar a nuevos clientes, esto permitirá generar una mayor confianza y prospectos potenciales para la adquisición de los servicios.
Antes del Inicio de Operaciones	Elaboración de una página web	Se realizará una página web, en donde se tendrá la información corporativa de la empresa, a través de la página se podrán publicar información detallada en primera instancia de los servicios, alianzas, datos, información y estudios del sector, estas publicaciones serán en lenguaje sencillo y claro de modo que se comprenda para cualquier visitante.
Al inicio de operaciones y periódicamente	Campaña de redes sociales y Medios Digitales	La empresa a través de su marca ProTalent, realizará campañas publicitarias de redes sociales en Facebook, Instagram y Twitter  Se realizará una campaña digital con google, Red de Display y Costo por Millas, el objetivo de la campaña será para dar a conocer y posicionar la marca.  Objetivo: posicionamiento de marca y oferta de servicios.

		<p>La campaña tendrá una micro-segmentación con las siguientes características:</p> <p>Región: Villahermosa, Tabasco, Inicialmente conforme a los resultados se recomienda realizar la campaña en Estados aledaños.</p> <p>Densidad: Urbana.</p>
Después de la apertura de la empresa	Publicación en revistas especializadas.	Las revistas brindan una interesante opción para captar más clientes, sin embargo debido a su calidad, su costo puede llegar a ser muy elevado, por otro lado esta estrategia será con la finalidad de generar una mayor confianza hacia los prospectos para invertir en publicidad de este tipo de medios.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.4. Fijación y políticas de precio

Al iniciar operaciones la empresa, fijará los precios en unidades, quedando a consideración de acuerdo a las necesidades y pedidos de nuestros clientes, a continuación se establecen los precios de introducción al mercado en la Tabla 3.

**Tabla 3. Precios de los cursos**

Descripción	Precios
Comunicación asertiva.	1,350.00
El valor de una empresa	900.00
El trabajo en equipo	1,200.00
Liderazgo empresarial	950.00
Servicio al cliente	1,750.00

Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia de fijación de precio, nos permitirá una participación competitiva en el mercado, ofreciendo servicios de excelencia, en cuanto a contenido de los cursos, forma de impartirlos, seguimiento personalizado y un precio accesible.

#### 4.2.5. Plan de introducción al mercado

La empresa tendrá su punto de venta en sus oficinas en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco o en su caso, en las oficinas de clientes potenciales.

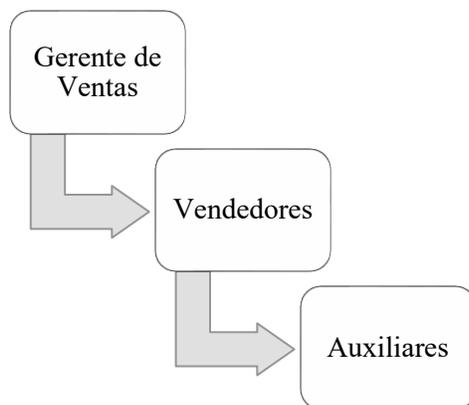
El sistema de venta que aplicará la empresa, será personal, esta es la forma más efectiva de colocar los servicios, esto permitirá tener una interacción directa con el cliente.

Al iniciar operación la empresa implementará estrategias en medios digitales y publicidad impresa (revistas y diarios) que permita posicionar la marca y los servicios que ésta ofrece.

Se aplicará una campaña publicitaria offline, esta se apoyará con publicación en periódicos según las preferencias del mercado objetivo y tarjetas de presentación (relaciones públicas).

La empresa Promotora de Talento Empresarial con la marca “ProTalent” tendrá un organigrama de venta con la participación de tres elementos, tal como lo muestra la Figura 25.

**Figura 25. Composición de la fuerza de venta**



Fuente: Elaboración propia

### 4.3. Producción

#### 4.3.1. Objetivos del área de producción

##### 4.3.1.1. Objetivos a Corto Plazo (Un Año)

- Obtención de financiamiento para la adquisición de equipos y materiales.
- Establecer las oficinas en lugar estratégico en la ciudad.
- Ofrecer los servicios de capacitación a empresas locales.
- Diseño de página web.
- Definir y establecer sistema de atención óptima en servicio y atención al cliente.
- Iniciar con al menos 2 cursos mensuales los primeros meses de operación.
- Desarrollar temáticas y metodologías de cursos y capacitaciones.

##### 4.3.1.2. Objetivos a Largo Plazo (2 a 3 años)

- Incrementar nuestra cartera de clientes.
- Minimizar los procesos operativos, para optimización de actividades.
- Incrementar los cursos en un 50%
- Iniciar el proceso de certificación como asesores empresariales.
- Ofertar los servicios de capacitación en medios digitales.
- Desarrollar plataforma para capacitación online

##### 4.3.1.3. Objetivos a Mediano Plazo (4 a 5 años)

- Mantener mejoramiento continuo en atención a clientes y empresas.
- Aumentar nuestras instalaciones propias con una mayor capacidad en atención.
- Crear un centro de capacitación y entrenamiento empresarial.
- Implementar un sistema de gestión de calidad.
- Desarrollar cursos presentaciones y virtuales a empresa locales y nacionales.
- Iniciar a franquiciar o apertura de sucursales en zona regional.
- Impartir cursos para certificación (Ser Certificadores).

#### 4.3.2. Especificación del producto o servicio

ProTalent ofrecerá servicios de capacitación, para lo cual se han diseñado algunos cursos para el arranque de operaciones, mismos que se describen brevemente en la Figura 26.

**Figura 26. Descripción de los cursos**

Capacitación y Talleres	Descripción del producto
<p>Comunicación asertiva. El valor de una empresa El trabajo en equipo Liderazgo empresarial Servicio al cliente</p>	<p>Las Capacitaciones y Talleres tienen como objetivo principal interactuar con el Capital Humano dentro del ámbito empresarial, generando soluciones innovadoras y creativas que le permitan alcanzar niveles de excelencia en el desempeño de sus funciones.</p> <p>Ser generadores del cambio empresarial; buscando aumentar la productividad mejorando la calidad y la eficiencia de las empresas a través del Capital Humano, haciendo conciencia de valores tan importantes como: Respeto, Compromiso, Responsabilidad, Disciplina, Profesionalismo, Reconocimiento y Desarrollo que coadyuvan en el crecimiento personal del individuo.</p> <p>Toda Capacitación y/o Taller es impartido bajo un plan de trabajo profesional. Esto permite crear y planificar servicios de excelencia a los clientes y que ellos puedan afrontar con éxito los retos empresariales.</p> <p>Se incluye un diagnóstico para la detección de necesidades de capacitación que nos oriente a la búsqueda de soluciones prácticas para beneficio de la empresa y su capital humano.</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.3. Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

En este apartado se determinan las actividades que se realizarán para el proceso de la prestación del servicio y atención a clientes de la empresa ProTalent.

##### **Proceso de atención al cliente**

- Iniciar labor de venta.
- Contactar y realizar citas a clientes potenciales.
- Presentar servicios que ofrece la empresa a clientes.
- Escuchar las necesidades y requerimientos de cursos o capacitación que requieren los clientes.
- Ofrecer servicio y productos (cursos y seminarios) según las necesidades de nuestros clientes.
- Determinar condiciones del curso o seminario a impartir.
- Elaboración de contrato o convenio del curso a impartir.
- Cobro de anticipo del curso o seminario.
- Se prepara temática del curso o seminario.
- Se preparan material del servicio que se va a ofrecer.
- Inicia proceso de curso o seminarios.
- Fin.

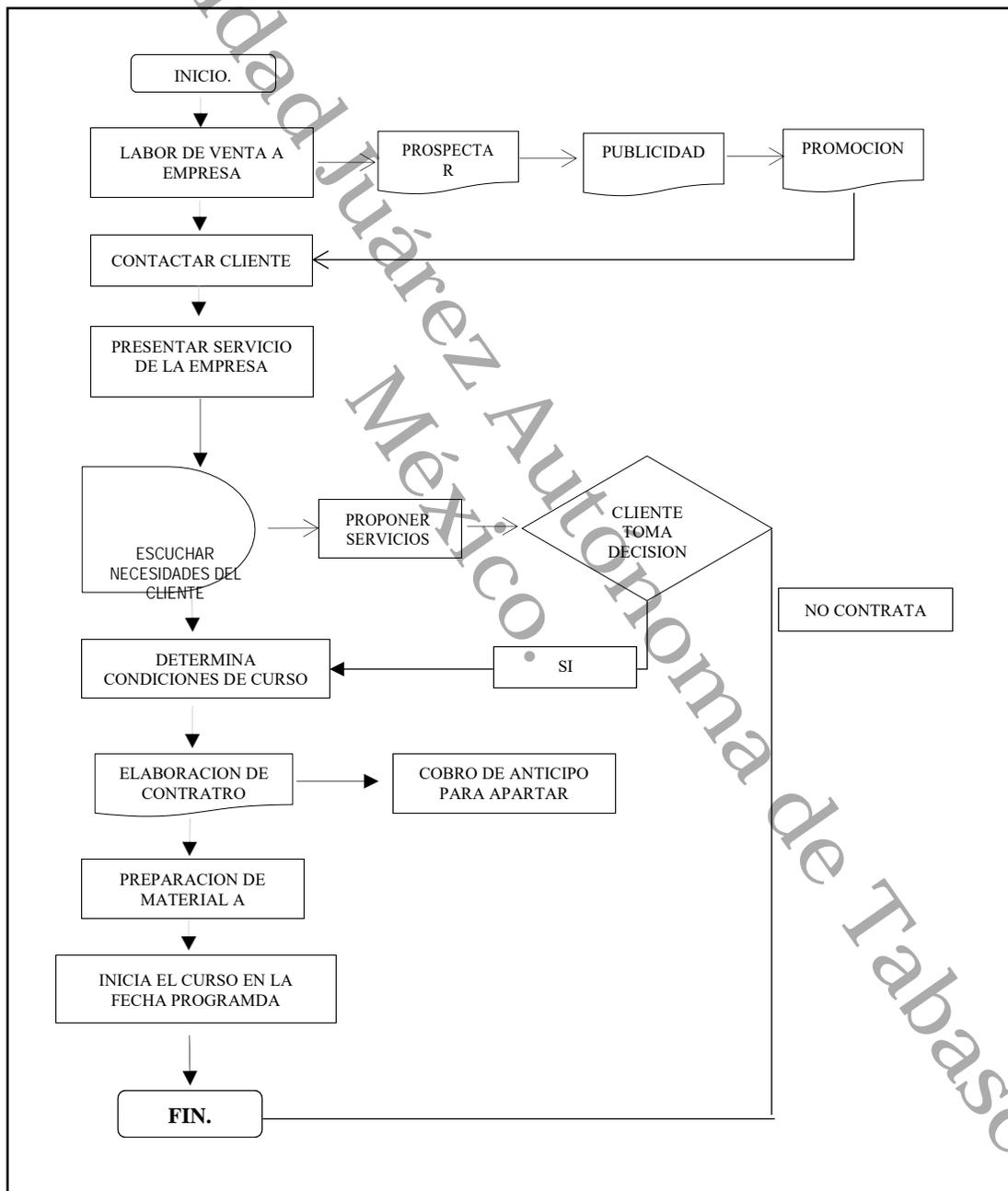
##### **Proceso de servicio curso o taller.**

- Inicia proceso de registro de los asistentes del curso.
- Entrega de materia y manual del curso.
- Se les dé la bienvenida y se presenta al instructor o especialista que impartirá el curso o seminario.
- Iniciar el curso o seminario.
- Se otorga receso o coffee break a la mitad del servicio.
- Iniciar etapa final de servicio.
- Sesión de retroalimentación o preguntas.
- Entrega de constancias o racionamientos de participación en el curso.
- Fin.

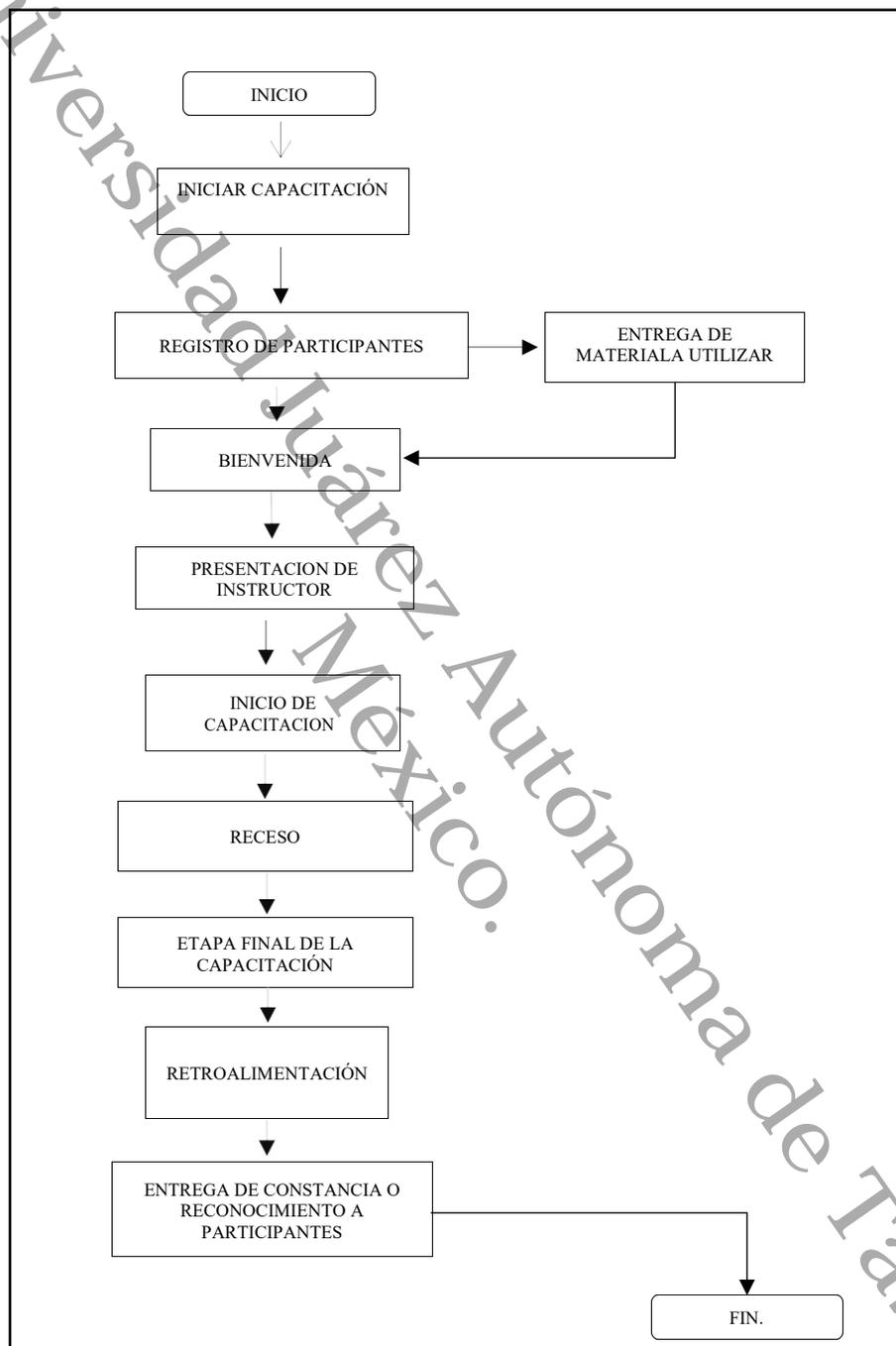
#### 4.3.4. Diagrama de flujo del proceso

El proceso para hacer llegar nuestro servicio a los potenciales clientes, se describe en el diagrama de flujos de la Figura 27. Por su parte el proceso para efectuar en sí la capacitación, puede observarse en la Figura 28.

**Figura 27. Proceso de comercialización de los servicios**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 28. Proceso de atención a clientes durante la prestación del servicio**

Fuente: Diseño Propio

#### 4.3.5. Infraestructura y equipamiento

##### 4.3.5.1. Acondicionamiento de Local

Los costos asociados al acondicionamiento del local pueden observarse en la Tabla 4.

**Tabla 4. Costos de acondicionamiento de local**

<b>Cantidad</b>	<b>Acondicionamiento de local</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Importe</b>
<b>1</b>	Suministro y elaboración de proyecto de plano arquitectónico	\$9,500.00	\$9,500.00
<b>1</b>	Suministro e instalación eléctrica, plomería y herrería	\$8,349.00	\$8,349.00
<b>1</b>	Suministro de pintura	\$9,899.00	\$9,899.00
		<b>Total</b>	<b>\$27,748.00</b>

Fuente: Elaboración propia

##### 4.3.5.2. Equipo de Trabajo

Los costos de cada uno de los equipos considerados para la prestación del servicio, se especifican en la Tabla 5.

**Tabla 5. Costos de equipo de trabajo**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Importe</b>
1	Cámara canon powershot sx510	\$4,137.07	\$4,137.07
2	Laptop hp 14-n207/n227	\$7,757.76	\$15,515.52
2	Impresora hp laserjet p1102w	\$1,292.24	\$2,584.48
1	Copiadora brother dcp 7065dn	\$2,585.34	\$2,585.34
2	Rotafolio bco plegable 70*90	\$1,421.55	\$2,843.10
1	Disco duro thosiba canvio 1t n	\$1,378.45	\$1,378.45
1	Trituradora royal cx88	\$947.41	\$947.41
2	Bafle amplificador mitzu kaiser	\$3,447.41	\$6,894.83
2	Tripee mitzu para bafle	\$300.86	\$601.72
3	Micrófonos alámbricos shure	\$671.55	\$2,014.66
1	Proyector Epson 3d	\$6,799.00	\$6,799.00
2	Modulo en l express	\$2,326.72	\$4,653.44
2	Sillas gerencial	\$1,507.76	\$3,015.52

4	Sillas de visita	\$1,033.62	\$4,134.48
1	Mesa de juntas	\$3,878.45	\$3,878.45
7	Sillas apilables de tela	\$688.79	\$4,821.53
<b>TOTAL</b>			<b>\$66,805.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.5.3. Equipo de Cómputo

Los costos de los equipos de cómputo considerados para la prestación del servicio, se especifican en la Tabla 6.

**Tabla 6. Costos de equipo de cómputo**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Importe</b>
1	Impresora hp LaserJet p1102w	\$1,292.24	\$1,292.24
1	Multifuncional hp laser	\$2,068.10	\$2,068.10
1	Computadora de escritorio hp pav toeh	\$9,481.90	\$9,481.90
1	No break koblez	\$1,706.03	\$1,706.03
<b>Total</b>			<b>\$14,548.27</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.5.4. Mobiliario y Equipo de oficina

La Tabla 7 especifica el mobiliario y equipo de oficina a considerar para la puesta en marcha de la empresa.

**Tabla 7. Costos de mobiliario y equipo de oficina**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Importe</b>
1	Reloj checador electrónico	\$4,482.76	\$4,482.76
1	Teléfono blanco	\$430.17	\$430.17
1	Sumadora Sharp	\$387.07	\$387.07
1	Arillo metálico ng 130	\$3,016.38	\$3,016.38
1	Enmicadora	\$1,033.62	\$1,033.62

1	Escritorio básico express	\$1,249.14	\$1,249.14
1	Silla secretarial maya negra	\$688.79	\$688.79
1	Archivero móvil express	\$1,464.66	\$1,464.66
2	Archiveros eco 3 gavetas	\$1,507.76	\$3,015.52
2	Gabinetes universal	\$2,843.97	\$5,687.94
<b>Total</b>			<b>\$21,456.05</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.5.5. Inventario de Arranque

Los elementos considerados como inventario de arranque se pueden observar en la Tabla 8.

**Tabla 8. Costo de inventario de arranque**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Importe</b>
1	Paquete de bolígrafos	\$67.24	\$67.24
1	Paquete de lápiz grafito con goma	\$23.64	\$23.64
1	Torre de disco de dvd	\$188.37	\$188.37
1	Torre de disco CD-R	\$170.69	\$170.69
1	Paquete de sobres	\$31.46	\$31.46
1	Paquete de marcador para pizarrón	\$51.63	\$51.63
1	Paquete de notas adhesivas	\$33.54	\$33.54
1	Paquete de sobre	\$21.12	\$21.12
1	Caja de clic metálico	\$5.61	\$5.61
1	Paquete de folder tamaño oficio	\$28.88	\$28.88
1	Paquete de folder tamaño carta rojo	\$57.67	\$57.67
1	Paquete de hojas blancas tamaño carta	\$50.00	\$50.00
<b>Total</b>			<b>\$729.85</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.3.5.6. Contrato de Servicios

Para llevar a cabo las actividades de la empresa, es necesario contratar algunos servicios, mismos que se muestran a continuación en la Tabla 9.

**Tabla 9. Costo de contratos de servicios**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Importe</b>
1	Internet	\$2,007.00	\$2,007.00
1	Contrato de luz	\$850.00	\$850.00
1	Registro de marca ante el IMPI	\$2,333.33	\$2,333.33
<b>TOTAL</b>			<b>\$5,190.33</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.3.5.7. Publicidad de Arranque

Para estar en condiciones de cumplir con la estrategia planteada para publicidad, es necesario considerar algunos elementos que se presentan en la Tabla 10 con sus respectivos costos.

**Tabla 10. Costos de publicidad de arranque**

<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>Importe</b>
200	Tarjetas de Presentación	150.00	300.00
1	Publicidad en Redes Sociales	2,500.00	2,500.00
1	Community Manager	4,000.00	4,000.00
1	Diseño de Pagina WEB	7,923.20	7,923.20
1	Banner de 1.60 X 50 cm	300.00	300.00
1	Suministro y Aplicación de Vinil	1,500.00	1,500.00
6	Impresiones de Vinil Gran Formato	146.55	879.30
3	Impresión de Tripticos	500.00	1,500.00
<b>TOTAL</b>			<b>18,902.50</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.6. Capacidad instalada

La capacidad instalada con la que contará la empresa durante los primeros 6 meses de operación se detalla a continuación en la Tabla 11.

**Tabla 11. Capacidad instalada**

<b>Periodo</b>	<b>Cantidad de Cursos Presenciales</b>
1 día	5
1 semana	30
1 mes	120

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.7. Manejo de inventarios

Por la naturaleza de la empresa, su control de inventario es muy sencillo, ya que únicamente consta de los insumos para los cursos de capacitación, así como el equipo de cómputo necesario para efectuar las capacitaciones. Se llevará una bitácora, para tener un control del material que sale, y ya no regresa, como el caso de la papelería. Y un registro de entradas y salidas para el caso de material de cómputo y pintarrones.

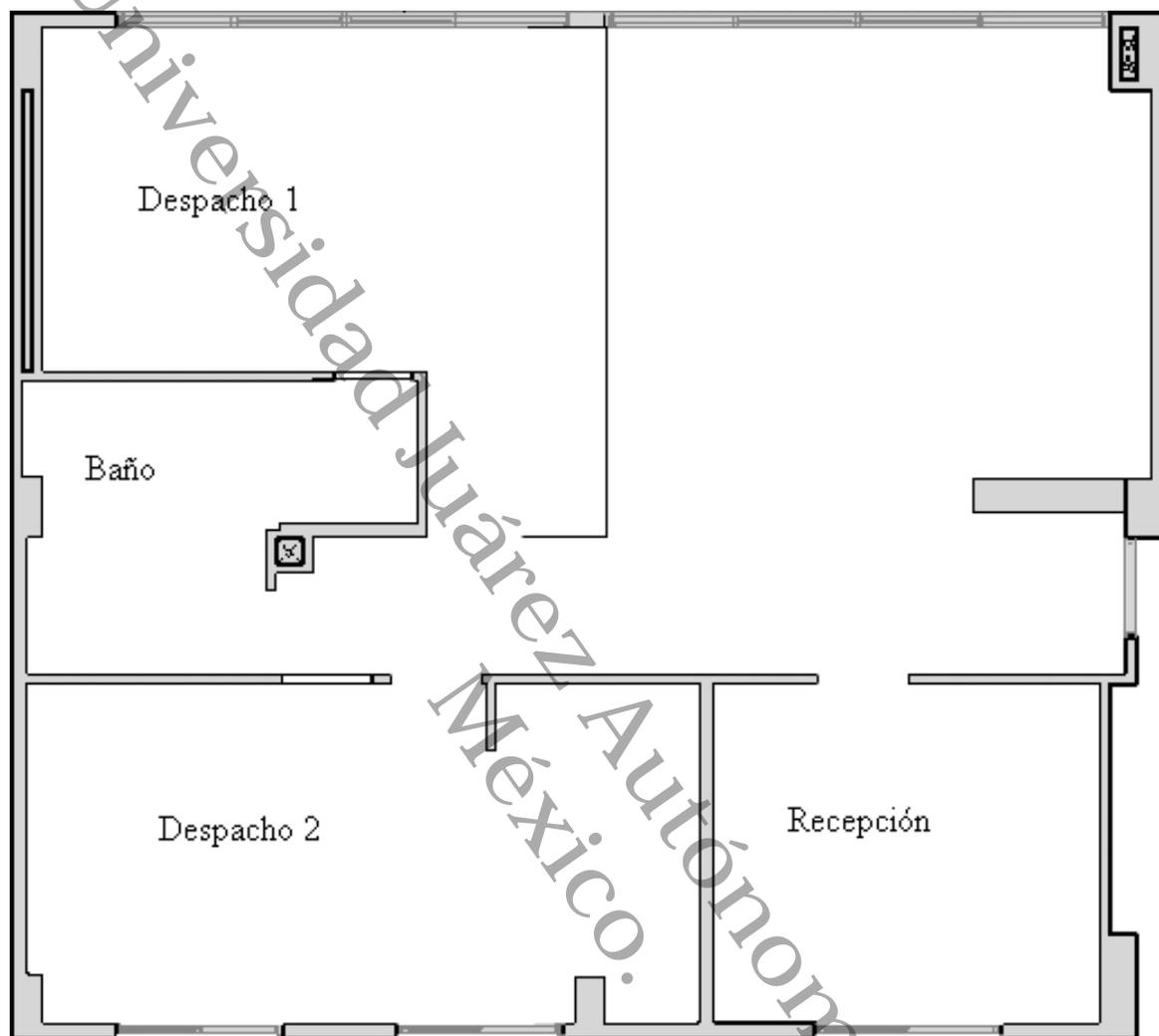
#### 4.3.8. Ubicación de la empresa

La empresa, se ubicará en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

#### 4.3.9. Diseño y distribución de planta y oficinas

La distribución de la oficina se puede observar en layout de la Figura 29, y considera dos despachos, sanitarios y una recepción.

Figura 29. Layout



Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.10. Procedimiento de mejora continua

Con la finalidad de garantizar la entrega de un servicio de excelencia a nuestros clientes, se realizarán las siguientes actividades:

Interno:

- *Establecer programas de atención y servicio al cliente.*
- *Capacitar a nuestros colaboradores en servicio y atención a clientes.*

- *Vigilar el desempeño y satisfacción de nuestros colaboradores, ya que son parte fundamental en la empresa y eso se refleja en el producto.*
- *Actualización constante de cursos y capacitaciones*
- *Actualización e implementación de nuevas técnicas en cursos*

Externo:

- *Mediante la aplicación de cuestionarios especializados, medir la satisfacción de los clientes.*
- *Adaptar los productos a las necesidades de nuestros clientes.*

Estas actividades de mejora, sustentan el enfoque de la calidad y estrategia de los diferentes servicios que ofrecerá la empresa, con la finalidad de lograr la eficacia, eficiencia y rentabilidad de la empresa.

#### 4.3.11. Programa de producción

Para el inicio de actividades se definió la calendarización que muestra la Figura 30, en la que se identifica la persona que estará a cargo de cada actividad y el tiempo destinado para la misma.

**Figura 30. Programa de producción**

<b>Actividad</b>	<b>Personal encargado</b>	<b>Periodo de realización</b>
Ubicación de local	Gerente/Proveedor	1 Semana
Remodelación y adaptación de instalaciones	Gerente/Proveedor	2 semanas
Compra de Equipos	Gerente/Administrador	4 días
Instalación de red y conexiones	Equipo de trabajo	2 días

Instalación de Equipos	Equipo de trabajo	1 día
Apertura de la empresa	Equipo de trabajo	1 día
Fuente: Elaboración propia		

#### 4.4. Organización

##### 4.4.1. Objetivos del área de organización

###### 4.4.1.1. Corto a Plazo (Un Año)

- Realizar ajustes en las áreas de la empresa de acuerdo a su crecimiento.
- Elaborar y definir la estructura organizacional
- Monitorear el programa de incentivo al personal.

###### 4.4.1.2. Corto a Mediano Plazo (2 a 3 años)

- Aperturar nuevas plazas de trabajo dentro de la empresa.
- Administrar adecuadamente cada uno de los puestos y sus respectivas funciones.

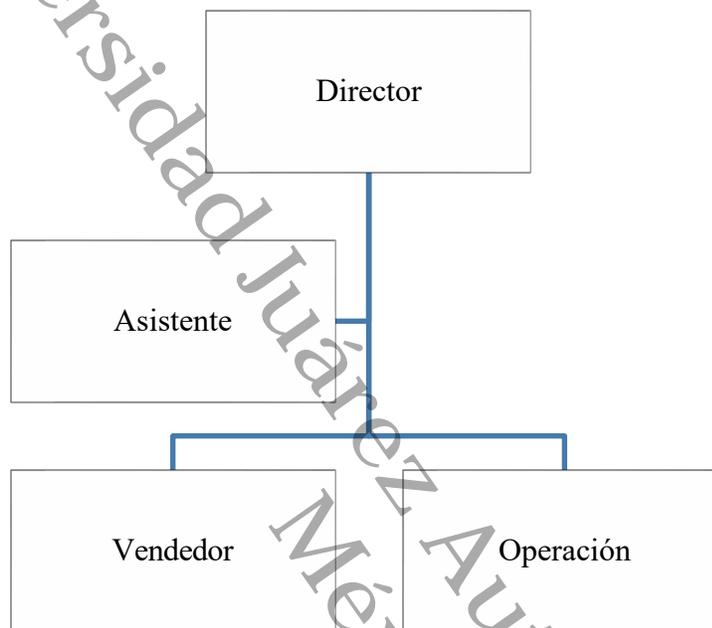
###### 4.4.1.3. Corto a Largo Plazo (4 a 5 años)

- Desarrollar un programa de crecimiento para el personal.
- Administrar adecuadamente cada uno de los puestos y sus respectivas funciones.
- Establecer el departamento de Recursos Humanos.

#### 4.4.2. Estructura organizacional

El organigrama de ProTalent será de tipo vertical, como se muestra en la Figura 31.

**Figura 31. Organigrama**



Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.3. Funciones específicas por puesto

**Director:** Responsable de planear, dirigir y controlar las actividades del personal de la empresa hacia la consecución de los objetivos y metas definidas. Por ser alto mando de la empresa, debe tener una relación estrecha con todo el personal de la empresa a quien supervisa.

Responsable legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas, y de calidad en base a los parámetros fijados en el plan de negocios de la misma. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los servicios que ofrece, maximizando el valor que representa la empresa en el mercado.

**Requisito del puesto:** Profesional en el área de administración.

**Jefe Inmediato:** Propietario, Accionistas

**Sus principales funciones:**

- Elaborar los planes, presupuestos de ingresos y egresos, programas de trabajo, inversión y financiamiento e informes de actividades.
- Analizar e interpretar los estados financieros.
- Establecer objetivos, planes globales y políticas de trabajo.
- Controlar y ampliar las ventajas competitivas empresariales.
- Controlar y dirigir las actividades generales y medulares de la empresa.
- Realizar visitas periódicas, supervisar y vigilar el funcionamiento de los procesos.
- Liderar y motivar a las personas.
- Tomar decisiones y dirigir el rumbo de la empresa hacia sus objetivos establecidos.
- Representar a la empresa ante instancias empresariales, educativas, sociales, gubernamentales y los medios de comunicación.
- Establecer cambios tecnológicos a fin de innovar en los servicios que ofrece la empresa.

**Auxiliar:** Es la persona encargada de apoyar al director de la empresa en las actividades referente a la administración y control de la empresa.

**Requisito del puesto:** Nivel medio superior técnico, profesional en el área de administración, contabilidad, económico administrativa,

**Jefe Inmediato:** Director

**Sus principales funciones:**

- Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de la empresa.
- Asegurar que la empresa tenga una eficiente gestión administrativa.

- Realizar reportes y la captura de información financiera de la empresa.
- Administrar los gastos diarios.
- Llevar un buen control de los ingresos y egresos de la empresa.
- Verificar que se haga un buen uso de los recursos financieros.

**Ventas:** Responsable de preparar planes y presupuestos de ventas, de modo que debe planificar sus acciones y las del departamento, tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

**Requisito del puesto:** Profesional en el área de administración, ventas, economía, económico administrativo.

**Jefe Inmediato:** Administrador/Director

**Sus principales funciones:**

- Diseñar estrategia de venta.
- Aplicar financiamiento en las ventas.
- Construir relaciones duraderas y redituables con los clientes.
- Tener una base de datos de los clientes de la empresa.
- Reclutar y seleccionar al personal de ventas.
- Compensar, motivar y guiar las fuerzas de venta.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
- Otorgar seguimiento a convenios de proyectos.
- Prospeccionar clientes.
- Atender de manera personalizada al cliente.
- Realizar la presentación del proyecto junto con la cotización, además de encargarse de la negociación con el cliente para el proceso de instalación en conjunto con el área operaciones.

- Mantener actualizada la base de datos de los clientes de la empresa.

#### 4.4.4. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento estará a cargo del emprendedor el cual utilizará como medio de reclutamiento de personal, en primera instancia personas recomendadas por empresas o conocidos especialistas en el área. Asimismo utilizará medios digitales tales como el internet, redes sociales, anuncio en clasificados y páginas especializadas en reclutamiento de personal, que por lo regular no generar un costo.

##### 4.4.4.1. Selección

El proceso de selección estará a cargo del emprendedor, quien tomará la decisión de acuerdo a la experiencia del solicitante, sus competencias duras y blandas.

##### 4.4.4.2. Contratación

La empresa establecerá contratos laborales por tiempo determinado, donde se establezcan las condiciones laborales tales como, días de descanso, formas y monto de pago de salario, así mismo se incluirán cláusulas en donde se comprometan a seguir las políticas de trabajo de la empresa, así como las prestaciones que de acuerdo con la ley se otorgarán.

##### 4.4.4.3. Inducción

El proceso de inducción estará a cargo del emprendedor, administrador o gerente.

La inducción, será de un pequeño curso el primer día de operaciones.

- Dar a conocer la empresa, sus políticas, valores, misión y visión.
- Explicación de las funciones del puesto a ocupar y lo que se espera del interesado.

- Capacitación general respecto a la realización y aplicación de las técnicas de ventas

#### 4.4.5. Desarrollo del personal

- Se le pagará la prima dominical y todo conforme la ley marque.
- Integración a capacitación laboral, dentro y fuera de horas de trabajo.
- Mantener un aspecto limpio y favorable a la empresa.
- Respetar las políticas de la empresa.
- Establecer códigos de comportamiento, confidencialidad, formas de trabajo.

#### 4.4.6. Administración de sueldos y salarios

Los costos por concepto de salario de acuerdo a los puestos establecidos en la estructura organizacional, se muestra en la Tabla 12.

**Tabla 12. Nómina mensual**

<b>PUESTOS</b>	<b>SALARIO DIARIO</b>	<b>SALARIO SEMANAL</b>	<b>SUELDO QUINCENAL</b>	<b>SUELDO MENSUAL</b>
Gerente	357	2,500	5,000	10,000
Asistente	179	1,250	2,500	5,000
Vendedor	143	1,000	2,000	4,000
Operación	286	2,000	4,000	8,000
<b>Nómina Mensual</b>				<b>35,000.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.7. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño se realizará a través de la siguiente metodología:

Etapa I. Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando:

- El objetivo esencial del área.
- Las funciones que se desarrollan.
- Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
- Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

Etapa II Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma; para lo cual, se deberá:

- Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia
- Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
- Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; para ello, el responsable de este proceso deberá:
  - ✓ Establecer un número limitado de objetivos generales que deberán alcanzarse en un periodo determinado.
  - ✓ Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar específicamente los resultados esperados.
  - ✓ Seleccionar los objetivos, en función del valor de impacto que tienen en los resultados que debe lograr el área.

Etapa III. Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:

- Establecer el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.

- Identificar qué necesitan los empleados que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.
- Determinar la contribución que se espera de los empleados para alcanzar los objetivos del área.

Etapa IV. Preparar un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando; lo anterior para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; solicite a su personal que elabore también un borrador de sus propias metas que considere importantes a desarrollar, comprobando para tal efecto que:

- Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
- Sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinado dentro del período anual de evaluación.

Etapa V. Establecimiento de metas.

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se recomiendan las siguientes reglas:

- Establezca cada meta de manera precisa y cuantificable.
- Redacte claramente las metas, tomando en cuenta, para tal efecto, lo siguiente:
- Use un verbo activo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etc.
- Determine un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.

- Especifique un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
- Mencione únicamente las metas establecidas y la fecha de realización, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.
- Procure que las metas sean retadoras pero alcanzables.
- Confronte la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, modifique las metas que no concuerden.
- Discuta su borrador de metas con el borrador de su personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, con un acuerdo mutuo, el establecimiento de las cuatro metas prioritarias y los resultados que se pretenden lograr, ya que las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal del servidor público responsable de su realización.

La Metodología antes presentada, se desarrollará para cada uno de los puestos, y de esta forma se podrá tener un control sobre la eficiencia de los trabajadores.

#### 4.4.8. Relaciones de trabajo

Para que en la empresa exista un excelente ambiente y relación de trabajo, el emprendedor, se encargará personalmente de:

- Motivar al personal,
- Fomentar la comunicación entre el personal,
- Fomentar el trabajo en equipo.

#### 4.4.9. Marco legal de la organización

La empresa “ProTalent” se constituirá legalmente al inicio de operaciones, como persona física con actividad empresarial, teniendo como domicilio fiscal en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

#### INVERSIÓN INICIAL

La inversión para aumentar la capacidad de “**ProTalent**”, asciende a un monto de **\$275,061**, la inversión será mixta, tal como lo muestra la Tabla 13, de acuerdo a la siguiente información:

**Tabla 13. Inversión inicial**

Concepto	Monto	Nombre		
Aportación	94,820	Socios:		
Acondicionamiento de Local	32,188	Giselle Olivares	30%	
Equipo de Trabajo.	77,494	Morales		82,518
Equipo de Cómputo	16,876	-		-
Equipo de Transporte	-	-		-
Mobiliario y Equipo de Oficina	24,889		0%	-
Inventario de arranque	847			-
Efectivo de Reserva	-	Total Socios		82,518
Servicios de agencias de empleo	-			
Contratos de Servicios	6,021			
Gastos de Constitución	-	Financiamiento Banca Comercial	70%	192,542.5
Publicidad de arranque	21,927	Total Banca Comercial		192,542

Gastos de investigación	-			
<b>TOTAL</b>	<b>275,061</b>	<b>TOTAL</b>	100%	<b>275,061</b>

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 FLUJO DE EFECTIVO

### 5.4.1 Entradas

La entrada de flujos de efectivo de la **ProTalent**, será a través de la venta de cursos de capacitación, quedando los ingresos de la siguiente forma, con estimaciones a 6 años, tal como se muestra en la Tabla 14.

**Tabla 14. Flujo de efectivo**

Año	Ingreso por Ventas
Año 1	941,400.00
Año 2	1,285,011
Año 3	1,754,040
Año 4	2,394,265
Año 5	3,268,171
Año 6	4,461,054

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.2 Salidas

Las salidas serán por concepto de adquisición de los equipos, herramientas, material e insumos, además de cubrir los costos fijos, como son luz, sueldos, entre otros, y se estiman a 6 años. Lo anterior se muestra en la Tabla 15.

**Tabla 15. Salidas de efectivo**

Año	Gastos
Año 1	505,163
Año 2	515,164

Año 3	530,529
Año 4	523,851
Año 5	495,402
Año 6	495,402

Fuente: Elaboración propia

## 5.5 INDICADORES FINANCIEROS

### 5.5.1 Razones de liquidez

Las razones de liquidez como prueba de liquidez, prueba de ácido y capital de trabajo, se muestran a continuación en la Tabla 16, durante 6 años y su respectivo promedio.

**Tabla 16. Razones de liquidez**

Razones De	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Promedio
<b>Liquidez</b>							
<b>1 Prueba De Liquidez</b>	2	8	20	42	21	136	16
<b>2 Prueba De Ácido</b>	2	8	20	(42)	21	136	24
<b>3 Capital De Trabajo</b>	67,878	338,723	864,734	1,819,498	2,690,472	4,018,641	1,633,324

Fuente: Elaboración propia

1. Se observa que por cada peso de deuda que se pague, quedarán **\$16.00 pesos** para continuar sin problemas de liquidez.
2. En la prueba de ácido se observa que en promedio por cada peso de deuda que se pague, quedarán **\$24.00 pesos** para continuar operando sin problemas de liquidez.
3. La empresa tendrá un buen capital de trabajo, ya que en promedio le quedarán **\$1,633,324**, como capital de trabajo para continuar operando sin problemas de liquidez.

### 5.5.2 Razones de Apalancamiento

Las razones de apalancamiento se muestran por un período de 6 años en la Tabla 17

**Tabla 17. Razones de apalancamiento**

Razones De Liquidez Endeudamiento	Año	Año	Año	Año	Año	Año
	1	2	3	4	5	6
1 Grado de apalancamiento financiero	0.51	0.21	0.08	0.00	0.06	1.00
2 Capital Contable a Activos Totales	0.49	0.79	0.92	1.00	0.94	0.99

Fuente: Elaboración propia

1. Los activos adquiridos fueron financiados en un porcentaje muy pequeño por terceros. Lo que indica que no existe riesgo, por la participación de terceros.
2. Que los activos totales al inicio, fueron financiados por terceros y a partir del tercer año pasarán a propiedad de los dueños.

### 5.5.3 Razones de eficiencia y operación

La razón de eficiencia y operación que se determinó es la rotación de activo total, y esta se muestra en la Tabla 18

**Tabla 18. Razones de eficiencia y operación**

Razones De Eficiencia Y Operación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Promedio
1 Rotación de activo total	2.89	2.30	1.66	1.27	1.12	2.89	2

Fuente: Elaboración propia

1. Que con cada peso de activos que se tiene se generan en promedio **2.00** pesos de ventas netas.

### 5.5.4 Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad, como retorno de capital total, retorno de activos y margen de utilidad neta, se muestran a continuación en la Tabla 19, donde se muestran los indicadores durante seis años así como su valor promedio.

**Tabla 19. Razones de rentabilidad**

Razones De Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Promedio
1 Retorno de Capital Total	48.75	63.65	54.57	48.22	31.12	69.94	53
2 Retorno de Activos (ROA)	24.13	50.46	50.47	48.04	29.24	69.44	45
3 Margen de Utilidad Neta	8.34	21.94	30.33	37.92	26.03	64.29	31

Fuente: Elaboración propia

1. Que con el 100% del capital contable se generan en promedio el **53%** de las utilidades netas, lo que indica que es un buen porcentaje.
2. Que con el 100% del activo total se generan en promedio el **45%** de las utilidades netas en cada año.
3. Que las utilidades netas representan en promedio el **31%** en relación al 100% de las ventas netas.

#### 5.5.2 TIR (Tasa Interna de Retorno)

**Tasa Interna de Retoro (TIR):** conforme al análisis y evaluación del proyecto se considera viable financieramente, ya que los flujos de efectivos retomarán al término de los 6 años, a una tasa del **111%**.

#### 5.5.3 VPN (Valor Presente Neto)

**Valor Presente Neto (VPN):** con base en este criterio económico, el proyecto es viable financieramente porque la condición es, que cuando el  $VPN > 0$ ; el proyecto se acepta, en este caso el VPN asciende a **\$3,350,467**; lo que es mayor al monto de la inversión inicial.

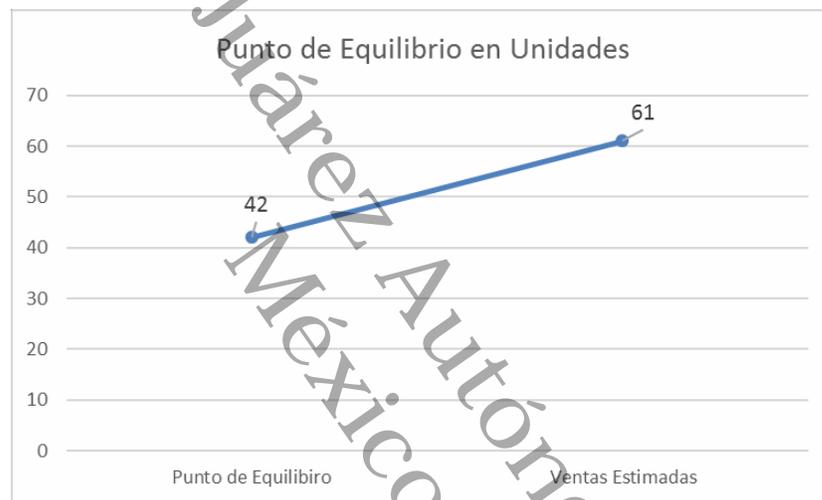
#### 5.5.4 PRI (Periodo de Recuperación de la Inversión)

El periodo para recuperar la inversión será de 18 meses y los flujos de efectivo que se generen después de este periodo, serán íntegros para continuar fortaleciendo el proyecto.

#### 5.6 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, que es el momento en que los ingresos y gastos se igualan, y a partir del cual se empezarán a obtener ganancias, se muestra a continuación en la Figura 32.

**Figura 32. Punto de equilibrio**



Fuente: Elaboración propia

La proyección de venta mensual es de 61 cursos, alcanzando el punto de equilibrio al vender 42 cursos, cubriendo los costos y gastos correspondientes.

#### 5.7 SUPUESTOS

Se estará considerando una inflación promedio de **0.33** al mes calculado como promedio anual (3.3%). (Fuente <http://www.Banamex.com>).

## Anexos

Estimado empresario (a) este cuestionario tiene la finalidad de identificar las necesidades de capacitación de su empresa, con miras a elevar su productividad y competitividad. Los resultados de este cuestionario sólo serán ocupados con fines académicos, ya que es parte de un trabajo de investigación para la obtención de un grado académico, por lo que le agradecemos la veracidad de sus respuestas.

Nombre del empresario: \_\_\_\_\_  
 Escolaridad del empresario: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad de la empresa: \_\_\_\_\_ Giro principal de la empresa: \_\_\_\_\_

Instrucciones: señale con una X la opción que corresponda:

1. *Durante el 2016 recibí capacitación,*

Una vez al año	<input type="checkbox"/>
Dos veces al año	<input type="checkbox"/>
Tres veces al año o más	<input type="checkbox"/>
No he recibido	<input type="checkbox"/>

En caso de haber recibido capacitación, por favor mencione cuáles fueron la o las capacitaciones recibidas:

\_\_\_\_\_

2. *Durante el 2016 el personal que colabora en mi empresa recibió capacitación,*

Una vez al año	<input type="checkbox"/>
Dos veces al año	<input type="checkbox"/>
Tres veces al año o más	<input type="checkbox"/>
No he recibido	<input type="checkbox"/>

En caso de que su personal haya recibido capacitación, por favor mencione cuáles fueron la o las capacitaciones recibidas:

\_\_\_\_\_

3. *Considera que la capacitación es un factor a tomar en cuenta para elevar la productividad y competitividad de su empresa:*

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

4. *¿Tiene destinado un presupuesto para capacitación para el 2016?*

Sí	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta 7.

5. *¿Cuánto destina a capacitación aproximadamente en un año?*

Menos de \$10,000	<input type="checkbox"/>
Entre \$10,000 y \$25,000	<input type="checkbox"/>
Entre \$25,000 y \$40,000	<input type="checkbox"/>
Más de \$40,000.00	<input type="checkbox"/>

1.1.1.

6. *¿Cuáles de los siguientes temas considerarías para la capacitación?*

Ventas	<input type="checkbox"/>
Comunicación asertiva	<input type="checkbox"/>
El valor de tu empresa	<input type="checkbox"/>
Modelos de negocio	<input type="checkbox"/>
Equipos de alto rendimiento	<input type="checkbox"/>
Comercialización	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>
Comunicación asertiva	<input type="checkbox"/>

2.1.1.

7. *¿Conoce usted los programas de financiamiento a los cuales podría aplicar para conseguir recursos económicos para capacitación?*

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3.1.1.

8. *¿Cuál es su apreciación acerca de la capacitación presencial? Puede seleccionar más de una opción.*

Es más eficiente	<input type="checkbox"/>
Es más cara	<input type="checkbox"/>
Requiere mayor dedicación de tiempo	<input type="checkbox"/>
Los empleados muestran desinterés en este tipo de capacitación	<input type="checkbox"/>

9. *¿Cuál es su percepción sobre la capacitación online (a distancia)? Puede seleccionar más de una opción.*

Es más eficiente	
Es más barata	
Requiere mayor dedicación de tiempo	
Los empleados muestran desinterés en este tipo de capacitación	

*Muchas gracias por su colaboración.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Referencias

- Alcaraz, R. (2011). El emprendedor de éxito. Mc Grow Hill. Cuarta edición.
- Aulet, B. (2014). La disciplina de emprender. LID Editorial.
- Balluerka, N., y Vergara, A. I. (2002). Diseños de investigación experimental en Psicología. Madrid: Prentice Hall.
- Chablé, J. y Aragón, A. (2009) Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del estado de Tabasco. Colección Joaquín Demetrio Casasús, UJAT.
- Chacaltana, J. 2005. Capacitación laboral proporcionada por las empresas: El caso peruano. *Centro de Estudios para el Desarrollo y la Participación*. Recuperado de <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/por-que-las-empresas-no-inviertenmas-en-capacitacion-en-el-peru.pdf> el 21 de enero de 2016.
- David, R. (2013) Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición. Pearson
- Dickson, G. (2007) Cómo preparar un plan de negocios exitoso. Mc Graw Hill
- Formichella, M. (2002). El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. INTA. Rivadavia 1439 (1033) Buenos Aires, Argentina
- González, et all (2011). Problema de competitividad: la capacitación. Recuperado de [http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4854/problema\\_de\\_competitividad.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4854/problema_de_competitividad.pdf) el 21 de enero de 2016
- Hernández, R., Fernández C y Baptista P (2003). Metodología de la Investigación. Tercera edición. McGraw Hill
- Hill, C. y Jones, G. (2009). Administración estratégica. Octava edición. Mc Graw Hill
- Anzola, S. (2010). Administración de pequeñas empresas. Octava edición. Mc Graw Hill
- Hitt, M, Ireland, D y Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica, competitividad y globalización, conceptos y casos. Séptima edición. CENGAGE Learning.

- INEGI (2009) Información por entidades. Recuperado de <http://cuentame.inegi.org.mx/default.aspx> el 20 de enero de 2016.
- Ley Federal del Trabajo. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf) el 20 de agosto de 2015.
- Longenecker, J., Petty, W., Palich, L. y Hoy, F (2012) Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. CENGAGE Learning.
- Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete & Wirtz (2011). Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en el nuevo paradigma de los negocios. Segunda Edición. Pearson
- Medellín, E. (2013) Construir la innovación, gestión de tecnología en la empresa. Fundación Educación Superior Empresa. Siglo veintiuno editores.
- OECD (2013). Entorno empresarial y condiciones de competitividad en México. *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*, OECD Publishing.
- Palomo, M (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PYMES. Ingenierías, Julio – Septiembre 2005, Vol. VIII No. 28. Recuperado de <http://nacionmulticultural.unam.mx/empresasindigenas/docs/1810.pdf> el 23 de enero de 2016.
- Plan Estatal de Desarrollo 2013- 2018. Gobierno del Estado de Tabasco. Recuperado de [http://pled.tabasco.gob.mx/sites/all/files/sites/tabasco.gob.mx/files/pled-2013-2018\\_web.pdf](http://pled.tabasco.gob.mx/sites/all/files/sites/tabasco.gob.mx/files/pled-2013-2018_web.pdf) el 20 de enero de 2016
- Ramírez (2015). Fundamentos de administración, tercera edición. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/5071/1/151004.pdf> el 29.03.16
- Reynoso, C (2007). Notas sobre la capacitación en México. Revista latinoamericana de derecho social número 5, julio – diciembre de 2007, pp. 165 – 190. Recuperado de

<https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/viewFile/9519/11552> el 30 de noviembre de 2017

Rodríguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas, sexta edición. CENGAGE Learning.

Sanyos (2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio". Revista Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2008b/> el 29 de marzo de 2016.

Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial LIMUSA, Grupo Noriega Editores, Cuarta Edición

Stevenson, W. (1981) Estadística para Administración y Economía. Editorial Harla

Wanberger, K. (2009). Plan de Negocios: Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: USAID. Recuperado de <http://www.revistavirtualpro.com/biblioteca/plan-de-negocios-herramienta-para-evaluar-la-viabilidad-de-un-negocio> el 1 de febrero de 2016.