



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresa

Tema

Plan de negocios

Sub tema

Anatomía de un plan de negocios para lograr la competitividad en las organizaciones

Seminario de graduación para optar al título de licenciado en Administración de  
Empresas

Autores

Br. Jasón Samir Rivas Pérez

Bra. María Alejandra González Eugarríos

Br. Orlando Isramy Moreno Muñoz

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, octubre 2022

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen .....	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
Desarrollo.....	4
I: Estructura de un plan de negocio. ....	4
1.1. ¿Qué es y para que hacer un plan de negocio? .....	4
1.1.1. La formulación de un plan de negocio .....	6
1.1.2. Tipos de planes de negocio.....	7
1.2. Aspectos formales de un plan de negocio .....	9
1.2.1. Tamaño del documento del plan .....	9
1.2.2. Período de tiempo considerado en el Plan .....	9
1.2.3. Aspectos que abarcan un plan de negocio.....	10
1.3. Opciones para construir una compañía .....	11
1.3.1. Empresa de un solo dueño .....	11
1.3.1.1. Ventajas de las empresas de un solo dueño .....	12
1.3.1.2. Desventajas de las empresas de un solo dueño .....	12
1.3.2. Sociedades en nombre colectivo.....	13
1.3.2.1. Tipos de sociedades en nombre colectivo .....	13
1.3.2.2. Artículos de sociedades en nombre colectivo .....	13

1.3.2.3. Ventajas de las sociedades en nombre colectivo -----	13
1.3.2.4. Desventajas de las sociedades en nombre colectivo -----	14
1.3.2.5. Impuestos de las sociedades en nombre colectivo -----	14
1.3.3. Sociedades anónimas-----	14
1.3.3.1. Constitución de una sociedad anónima -----	15
1.3.3.2. Tipos de sociedades anónimas -----	16
1.3.3.3. Elementos de una sociedad anónima -----	16
1.3.3.4. Ventajas de las sociedades anónimas -----	17
1.3.3.5. Desventajas de las sociedades anónimas -----	17
1.4. Pequeñas empresas, iniciativas emprendedoras y franquicias -----	17
1.4.1. La naturaleza de las iniciativas emprendedoras y la pequeña empresa ----	17
1.4.1.1. ¿Qué es una pequeña empresa?-----	18
1.4.1.2. Industrias que atraen a la pequeña empresa-----	18
1.4.2. Ventajas de poseer un negocio pequeño -----	19
1.4.3. Desventajas de poseer un negocio pequeño -----	19
1.4.4. Como iniciar una pequeña empresa -----	20
1.4.4.1. Plan de negocios-----	20
1.4.4.2. Formas para construir un negocio -----	21
1.4.4.3. Recursos financieros-----	21
1.4.4.4. Financiamiento con capital social-----	21
II: Elementos de la administración para la buena calidad y la competitividad -----	23
2.1. La naturaleza de la administración -----	23
2.1.1. La importancia de la administración-----	23
2.1.2. Funciones administrativas -----	23
2.1.2.1. Planeación -----	24

2.1.2.2. Organización -----	26
2.1.2.3. Asignar personal -----	26
2.1.2.4. Dirigir -----	27
2.1.2.5. Controlar-----	27
2.2. Administración de operaciones de servicios y producción -----	28
2.2.1. La esencia de la administración de operaciones -----	28
2.2.2. El proceso de la transformación-----	28
2.2.3. La administración de operaciones en las empresas de servicio-----	29
2.2.3.1. Esencia y consumo del producto -----	29
2.2.3.2. Uniformidad de los insumos-----	30
2.2.3.3. Uniformidad del producto -----	30
2.2.3.4. Mano de obra requerida-----	30
2.2.3.5. Medición de la productividad-----	30
2.3. Planeación y diseño de sistemas de operaciones -----	31
2.3.1. Planeación del producto-----	31
2.3.2. Diseño de los procesos de operaciones -----	31
2.3.2.1. Estandarización -----	32
2.3.2.2. Diseño modular-----	32
2.3.2.3. Hacer a la medida -----	32
2.3.3. Planeación de las instalaciones -----	32
2.3.3.1. Ubicación de las instalaciones -----	33
2.3.4. Administración de la cadena de suministro -----	34
2.3.4.1. Compras-----	35
2.3.4.2. Administración de inventario-----	35
2.3.4.3. Planeación de los requerimientos de materiales -----	37

2.3.4.4. Outsourcing-----	37
2.3.4.5. Preparación de rutas y programas -----	37
2.3.5. Administración de la calidad-----	38
2.3.5.1. Control de calidad-----	38
2.3.5.2. International Organization for Standardization (ISO) -----	39
2.3.5.3. Inspección-----	41
2.3.5.4. Muestreo -----	42
2.4. Organización, trabajo en equipo y comunicación -----	42
2.4.1. Cultura organizacional -----	43
2.4.2. Desarrollo de la estructura organizacional -----	43
2.4.3. Asignación de tareas -----	44
2.4.3.1. Especialización -----	44
2.4.3.2. Departamentalización-----	45
2.4.4. Formas de estructura organizacional -----	45
2.4.4.1. Estructura de línea-----	45
2.4.4.2. Estructura de línea y staff-----	45
2.4.4.3. Estructura multidimensional-----	46
2.4.4.4. Estructura matricial -----	46
2.4.5. El papel de los grupos y equipos de trabajo -----	46
2.4.5.1. Grupo-----	46
2.4.5.2. Un comité -----	47
2.4.5.3. Una fuerza de tarea -----	47
2.4.5.4. Equipo-----	47
2.4.5.5. Equipos de proyectos. -----	47
2.4.5.6. Los equipos de desarrollo -----	47

2.4.5.7. Equipos de control de calidad -----	48
2.4.5.8. Equipos de trabajo auto dirigidos-----	48
III: plan de negocio – consideraciones -----	49
3.1. Propósitos -----	49
3.2. ¿Que buscan los prestamistas e inversionistas? -----	50
3.2.1. ¿Cuál es su historial crediticio? -----	51
3.2.2. ¿Con qué garantía cuenta Ud.?-----	51
3.2.3. ¿Cómo ha decidido pagar el préstamo? -----	51
3.2.4. ¿Existe una demanda para su producto o servicio? -----	52
3.2.5. ¿Ha establecido ud. su posición como propietario? -----	52
3.2.6. ¿Son sus proyectos realistas?-----	53
3.4. La “clave” para escribir efectivamente -----	53
3.5. la hoja explicitaría y tabla de contenido -----	54
3.5.1. La hoja explicitaría -----	54
3.5.2. Tabla de contenido-----	57
3.5.2.1. Diferencia entre la tabla de contenido y el índice -----	59
3.5.2.2. Aspectos de una tabla de contenido-----	59
3.5.2.3. Pasos para crear una tabla de contenido -----	60
3.6. Uso efectivo de su tiempo-----	60
3.6.1. Documentos auxiliares-----	61
3.7. Desarrollando la estrategia de salida -----	61
3.7.1. ¿Dónde está la meta final? -----	61
3.7.2. El secreto es desarrollar una estrategia de salida-----	62
3.7.3. ¿Cuáles son algunas de las formas de salida? -----	63
3.7.4. Tomando decisiones basadas en su estrategia de salida-----	64

3.7.5. Financiando su negocio -----	64
3.7.6. Lidiando con la parte legal y los problemas de los impuestos -----	66
3.7.6.1. Algunos problemas legales que usted y sus consejeros necesitan considerar-----	66
3.7.6.2. Algunos de los problemas del impuesto a considerar-----	67
3.7.7. ¡La planificación de salida tiene buen sentido! -----	68
3.8. Desarrollando asunciones financieras -----	68
3.8.1. Explicación de cómo agregar asunciones financieras a su plan de negocio	68
3.8.2. De los escenarios de arriba mi opción es el número 1 -----	69
3.8.3. ¿Cuál es el proceso para desarrollar sus asunciones? -----	70
Conclusión -----	72
Bibliografía -----	73
Webgrafía -----	74

## Dedicatoria

Con todo cariño dedico este trabajo a mis padres, que han sido mi pilar a lo largo de mi trayecto profesional, brindándome todo su apoyo y confianza, enseñándome la importancia del trabajo y perseverancia.

A mi hermanita, que siempre está animando mis días y regalándome un poco de su felicidad e inocencia, dándome la fuerza para seguir viendo siempre el lado positivo de las cosas.

A mí, ya que logre alcanzar una meta y culminarla lo mejor posible, demostrándome de lo que soy capaz y de lo que puedo hacer al proponerme algo.

---

María Alejandra González Eugarríos.



## Dedicatoria

El presente seminario de título está dedicado primeramente a dios por brindarme la fuerza necesaria para la realización de este seminario y la culminación de la carrera de administración de empresas, por brindarnos sabiduría y entendimiento.

Además, está dedicado a mis padres que dieron apoyo incondicional de recursos y de aliento que me permitió la ejecución del presente seminario de graduación y todo el camino estudiantil recorrido necesario para la llegar a este punto de culminación de la carrera.

Le dedico este seminario a mi prometida que me impulso a seguir adelante para la ejecución de la carrera, la cual me brindó inspiración con cada día para la realización de pendientes y lo cual me permitió llegar a este nivel académico.

Está dedicado a todos los licenciados que me brindaron sus conocimientos a lo largo de carrera de administración de empresas y que me permitió mejorar mi nivel intelectual en gran manera, al tutor José Javier Bermúdez por su incansable dedicación al forjar grandes licenciados para el país que aportarán en gran manera al desarrollo de la economía, a la UNAN-Managua por brindarme la oportunidad de ser parte de su gran familia de profesionales, siendo un gran honor poder recibirme de la misma, más que mío este seminario es de todas esas personas que me apoyaron a llegar a este punto.

---

Jasón Samir Rivas Pérez

## Dedicatoria

Dedico el presente seminario de graduación en primera instancia a nuestro Dios padre, por haberme dado la fortaleza necesaria para sobre llevar las situaciones presentadas durante el periodo que ha durado esta etapa profesional, por brindarme la sabiduría y acompañarme en cada uno de los pasos que hicieron posible este momento.

A mis padres Orlando José Moreno Guevara y Zeneyda del Rosario Muñoz García, porque son ellos los que me han brindado su apoyo incondicional para realizar mis estudios, siendo ellos mi principal pilar de inspiración y orgullo para seguir adelante y poder culminar mi carrera profesional para ser digno de la confianza y el sacrificio que ellos han realizado en el día a día con la finalidad de verme crecer a nivel personal y profesional.

A mis hermanas Massiel Moreno Muñoz y Gabriela Moreno Muñoz, a mi sobrino Gabriel García Moreno, quienes son fuente de inspiración para salir a delante y por cada una de las veces que me han ayudado en esta etapa de mi vida.

A mis familiares quienes me han brindado palabras motivadoras y de perseverancia para persistir en mis estudios y quienes siempre se han alegrado por verme crecer profesionalmente, a la familia Lara García quienes me han apoyado de manera incondicional.

A todas las personas que de una u otra forma han depositado en mí su confianza, brindándome su valiosa ayuda para culminar este proyecto de vida.

---

Orlando Isramy Moreno Muñoz

## Agradecimiento

Primeramente, le agradezco a Dios por permitirme llegara hasta este punto, le agradezco a mis padres por ser el motor de mi vida y enseñarme la importancia de la perseverancia y luchar por nuestros sueños.

Sé que el amor puede ser una distracción, pero en mi caso me sirvió de motivación en cada caída, por ello le agradezco a mi prometido por confiar en mí y seguir adelante juntos.

Le debo este logro a mi universidad, la casa que me ha formado profesional e intelectualmente, además de agradecerle al docente (M.A.E) José Javier Bermúdez Ya que fue mi tutor a lo largo de la culminación de mi carrera, sin su apoyo este logro no habría sido posible.

Este logro más que mío es de todas las personas que me apoyaron e hicieron posible este sueño, y más me alcanzaran las palabras para agradecerles, por tanto.

---

María Alejandra González Eugarríos

## Agradecimiento

Primeramente, estoy agradecido con dios por brindarme la vida y la capacidad intelectual necesaria para poder permitirme realizar este seminario de graduación y con el mismo la culminación de la carrera administración de empresas.

Agradezco al docente (M.A.E) José Javier Bermúdez ya que me ha aportado sus conocimientos los cuales me han permitido mejorar mi capacidad intelectual en gran manera, lo cual demuestra el nivel de excelencia de la universidad de la cual pronto seré egresado, UNAN-Managua.

A mi madre, que con esfuerzo me brindó los recursos necesarios para poder terminar mis estudios y poder realizarme como licenciado, gracias a todos mis familiares que alguna vez me aportaron de manera económica para que pudiese estudiar y poder terminar mi carrera estudiantil.

A mi prometida, que me brindó apoyo emocional y amor que me permitió seguir adelante con la realización de seminario de graduación, y todas las asignaturas anteriores a esa, agradezco a todas las personas que me han puesto donde estoy.

---

Jasón Samir Rivas Pérez

## Agradecimiento

En primera instancia a nuestro Dios padre, por darme el don de la vida, fortaleza y la sabiduría permitiéndome llegar a esta etapa de culminación de mis estudios.

A mis padres Orlando José Moreno Guevara y Zeneyda del Rosario Muñoz García, por haberme instruido en los caminos de nuestro Señor Jesús, formándome con buenos principios cristianos y valores para poder ser una persona de bien.

A mis hermanas quienes me encaminaron en buscar cómo obtener una carrera profesional durante la cual me ayudaron tanto en la parte académica como la personal.

A la familia Lara García quienes me han apoyado de manera incondicional en el trayecto de mi vida.

A todos los docentes quienes han formado parte de mi vida universitaria y me han brindado el conocimiento para poder ser un profesional integro.

A mi compañera de clases Alejandra Gonzales con quien he trabajado desde que inicie mi vida universitaria hasta el día de hoy

Al docente (M.A.E) José Javier Bermúdez por apoyarnos en el desarrollo de nuestro trabajo, brindándonos recomendaciones para realizar un trabajo de calidad. Por la disposición y paciencia al momento de transmitirnos los conocimientos sobre la temática abordada.

---

Orlando Isramy Moreno Muñoz



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**PLAN DE NEGOCIOS**” hace constar que los bachilleres: **RIVAS PÉREZ JASON SAMIR**, Carnet No. **18-20321-4**, **GONZÁLEZ EUGARRIOS MARÍA ALEJANDRA**, Carnet No. **18-20244-4** y **MORENO MUÑOZ ORLANDO ISRAMY**, Carnet No. **18-20273 -0**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **ANATOMÍA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES**, obteniendo los bachilleres **RIVAS PÉREZ, GONZÁLEZ EUGARRIOS** y el bachiller **MORENO MUÑOZ**, la calificación de **44 (CUARENTA Y CUATRO) PUNTOS respectivamente**.  
Dado en la ciudad de Managua a los 09 días del mes de noviembre del año 2022

---

**M.A.E. José Javier Bermúdez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

La presente investigación documental tiene como tema plan de negocio y como subtema anatomía de un plan de negocio para lograr la competitividad en las organizaciones.

Esta investigación tiene como propósito exponer la anatomía de un plan de negocio como instrumento para lograr la competitividad en las organizaciones.

La estructura de esta investigación está compuesta por los siguientes capítulos, capítulo uno: estructura de un plan de negocio, capítulo dos: elementos de la administración para la buena calidad y la competitividad y capítulo tres: plan de negocio-consideraciones.

La metodología empleada es a través de las técnicas de investigación tales como recopilación de datos, lectura de libro Y lecturas en la web, se aplicaron las normas APA sexta edición, la correcta aplicación de rúbrica de evaluación elaborada por el departamento de administración de empresa y la implementación de la estructura de seminario de graduación según normativa de la UNAN- Managua.

Palabras clave: plan de negocio, calidad, competitividad, bibliográficas, metodología, instrumentos, enriquecimiento.

## Introducción

La presente investigación documental tiene como tema plan de negocio y como subtema anatomía de un plan de negocio para lograr la competitividad de las organizaciones.

La anatomía de un plan de negocio, ayudara a las organizaciones a tener una idea más clara para comenzar un negocio y lograr la competitividad de las organizaciones, por otro lado, ayudara a futuros universitarios que deseen información sobre el tema o temas similares.

Esta investigación tiene como propósito exponer la anatomía de un plan de negocio como instrumento, para lograr la competitividad de las organizaciones.

La base teórica que sustenta este informe está estructurada en 3 capítulos:

Capítulo uno: estructura de un plan de negocio, teniendo como tema principal, ¿Qué es y para que hacer un plan de negocio?, Aspectos formales de un plan de negocio, Opciones para construir una compañía y Pequeñas empresas, iniciativas emprendedoras y franquicias.

Capítulo dos: elementos de la administración para la buena calidad y la competitividad, se abordan, la naturaleza de la administración, trabajo en equipo y la comunicación, la administración de operaciones de servicio y producción y planeación y diseño de sistema de operaciones.

Capítulo tres: plan de negocio -consideraciones, en este capítulo, abarca el propósito, ¿Qué buscan los prestamistas e inversionistas?, la clave para escribir efectivamente, desarrollar las estrategias de salida y desarrollar asunciones financieras.



## Justificación

Teórico: Esta investigación documental se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre la anatomía de un plan de negocio, como instrumento para lograr la competitividad en las organizaciones, al puntualizar la información podrá ser incorporado como conocimiento a futuras iniciativas emprendedoras, ya que se estaría demostrando que los usos de un buen plan de negocio mejoran el nivel de desempeño de las organizaciones.

Practico: Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el nivel de conocimiento sobre la importancia de la correcta elaboración e implementación de un plan de negocio al momento de surgir una idea de negocio o levantar un negocio ya puesto en el mercado, así como también será una base documental para futuros estudiantes que necesiten información sobre este tema o temas relacionados.

Metodológica: La elaboración y aplicación de los conocimientos brindados, podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación, así como podrá ser una base teórica para todo aquel que necesite información al momento de poner en marcha una idea de negocio.

## Objetivos

### Objetivo general

Exponer la anatomía de un plan de negocio como instrumento, para lograr la competitividad de las organizaciones.

### Objetivos específicos

1. Describir la estructura de un plan de negocio.
2. Definir los elementos de la administración para la buena calidad y la competitividad.
3. Analizar el plan de negocio y sus consideraciones como estrategias de inversión para el desarrollo de asunciones financieras

## **Desarrollo.**

### **I: Estructura de un plan de negocio.**

(Massuh, 2018) “Los orígenes de toda actividad empresarial existen dos elementos básicos para estructurar un plan de negocio, que resultan imprescindibles, una persona y una idea básica”. pág. 4.

#### **1.1. ¿Qué es y para que hacer un plan de negocio?**

Un plan de negocios es un documento que describe los objetivos de un emprendimiento y las acciones que deben darse para alcanzarlos. Tener el plan disminuye los riesgos. Se puede hacer para llevar adelante una idea de negocio nueva o para hacer crecer un negocio ya existente.

¿Quién debe hacerlo? Nadie hace lo que nos interesa mejor que nosotros mismos. Por lo tanto, cada persona emprendedora debe hacer el plan de su negocio.

Hacer el Plan de su negocio es trazar un mapa para lograr éxito para su empresa, para su actividad productiva. El plan será una guía para llegar desde usted está hoy a dónde quiere llegar en el futuro.

Planificar es necesario para hacer de manera eficiente todo aquello que incluye varios pasos. Por tanto, planificar es clave para llevar adelante un emprendimiento, tarea que incluye muchas actividades como comprar insumos, producir, vender, distribuir, contratar empleados.

Hacer el plan toma tiempo y a veces nos podemos sentir un poco brumados y tentados de no seguir adelante. Sin embargo, sabemos que puede lograrse.

Podemos empezar de manera simple, escribir algo en un papel.

Comience con sus metas generales para el negocio y después cuantifique o dé valor numérico a metas como por ejemplo ¿cuánto es el ingreso que usted necesita? ¿Cuánto necesita vender para lograr pagarse eso? Poco a poco irá recolectando información que le permitirá armar el plan. Tendrá que contestar muchas preguntas, y a través de ese proceso, aprenderá mucho de su negocio. Para hacerlo, tendrá que buscar mucha información sobre temas como ventas y mercadeo, costos, materias primas, etc. ¡Buscando esa información y ordenándola, usted aprenderá mucho sobre su negocio y lo manejará mejor!

A pesar del tiempo que le ocupará, nosotros le recomendamos que lo haga.

1. Usted podrá tener sus metas claras, saber lo que quiere lograr, y también qué y cómo deberá hacer para lograrlas.
2. Si pertenece a un grupo (cooperativa, grupo asociativo), el plan les permitirá ponerse de acuerdo de manera clara, y trabajar todos en el mismo sentido.
3. Con un plan usted puede anticipar dificultades (por ejemplo, falta de capital de trabajo, aumento de la competencia) y pensar en soluciones para dichos problemas.
4. Con el plan podrá darse cuenta de las oportunidades que nos da el entorno y los puntos fuertes para sacarles el mejor partido.
5. Como es una ruta, usted puede ver y controlar por dónde está a cada paso, y, por lo tanto, hacer los cambios y correcciones necesarios. Eso es lo que llamamos seguimiento del plan.
6. Al ponerlo por escrito y dedicarle sus esfuerzos, usted está aumentando su compromiso con su emprendimiento y sus metas.
7. Sin un plan nunca podrá contar con financiamiento.
8. Sin embargo, aunque no necesite un crédito, el plan le será de gran utilidad para llevar adelante sus ideas de crecimiento. (SN, SF, págs. 4-5).

### 1.1.1. La formulación de un plan de negocio

Luego de definir el modelo de negocio más adecuado para llevar a cabo la idea de negocio, la siguiente etapa del proceso consiste en elaborar un plan de negocios de manera integral, con objetivos, estrategias y presupuestos.

Para ello es necesario realizar una investigación, que permita tener una idea de los recursos necesarios, del procedimiento que se va a seguir, de los obstáculos a vencer, de las metas a alcanzar, de las estrategias y tácticas para lograr.

Los objetivos, para finalmente, luego de una evaluación financiera, determinar si el proyecto es viable en términos operativos, sociales y ambientales, y lo suficientemente rentable en términos económicos y financieros, se presenta de la siguiente manera (Mathews, 2009, pág. 26).

Imagen: Plan de negocio



Imagen 1.1. (Bing, 2019, pág. 4)

### 1.1.2. Tipos de planes de negocio

Los planes de negocios sirven, para presentar oportunidades de negocio, brindar información a potenciales inversionistas y además como una guía para la puesta en marcha y el desarrollo de las actividades de una empresa. Sin embargo, hay muchos tipos de planes de negocios que responden a las necesidades particulares de cada empresario o cada tipo de empresa. En algunos casos, es posible desarrollar un mini plan de negocios, con la finalidad de profundizar luego en su análisis, siempre y cuando logre despertar la curiosidad y el interés de un inversionista.

El análisis de un mini plan de negocios, o más específicamente de una oportunidad de negocios, se estructura de la siguiente manera:

1. Concepto o idea de la empresa o negocio.
2. Modelo de la empresa o negocio.
3. Perfil del mercado objetivo: tamaño del mercado potencial y mercado objetivo, estrategia de mercado.
4. Información del entorno que pudiera influir en el modelo de negocio y desempeño de la organización.
5. Disponibilidad y acceso a recursos naturales o físicos.
6. Disponibilidad y acceso a recursos humanos calificados.
7. Tecnología que se empleará para el desarrollo de productos o servicios.
8. Redes empresariales.
9. Recursos financieros.
10. Análisis de la oportunidad.
11. Cronograma para la puesta en marcha de la idea de negocio. Ver tabla 1.1 (Mathews, 2009, págs. 39-40).

Tabla 1.1.

## Modelo de estructura de plan de negocio

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)	PLAN DE NEGOCIACION PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)
Resumen ejecutivo	resumen ejecutivo
Descripcion de la empresa	Formulacion de la idea de negocio
Historia de la empresa	Analisis de la oportunidad
Analisis de la industria	Presentacion del modelo de negocio
Productos y servicios ofrecidos	
Estados financieros	
Equipo general	
Descripcion de la competencia, de la posicion competitiva y del mercado objetivo	Analisis de la industria, del mercado y estimacion de demanda.
Planeacion estrategica	Planeamiento estrategico
Analisis FODA	Analisis FODA
Estrategia de crecimiento y expansión	Vision
Alianzas estrategicas	Mision
	Objetivos estrategicos
	Estrategia general
	Fuentes de ventajas competitivas
	Alianzas estrategicas
Estrategia de marketing	Plan de marketing
Analisis de la infraestructura	Plan de operaci3n
Rediseño de estructura y cambios en la gestion de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyeccion de los estados financieros
Evaluacion financiera	Evaluacion financiera
Conclusion y recomendaci3n	Conclusion y recomendaci3n
Anexos	Anexos

(Academia, 2019, pág. 2)

## **1.2. Aspectos formales de un plan de negocio**

Para iniciar un proyecto o negocio tienes que medir su viabilidad, así como analizar los aspectos que podrían afectarlo positiva o negativamente. Esto se logra elaborando un plan de negocios. Un plan de negocios viene a ser la hoja de ruta de un producto o servicio que se quiere lanzar o que ya se ha iniciado, pues ayuda a determinar la dirección adecuada para su éxito. (Guzman, 2021). (Párrafo 1-2)

### **1.2.1. Tamaño del documento del plan**

Seguramente el plan le llevará más de 10 hojas, tal vez unas 20. No se preocupe por el tamaño, lo importantes es que incluya toda la información necesaria. También es importante que esté presentado de manera amigable y prolija, tanto si va a pedir crédito como si es para su propio uso.

Use la información que vaya encontrando para respaldar sus afirmaciones, e incluya aspectos numéricos, no solamente descripciones. Los números de ventas, de producción. Son muy útiles a la hora de convencer a alguien para que le preste dinero para su negocio.

### **1.2.2. Período de tiempo considerado en el Plan**

El plan no debería abarcar menos de 2 a 3 años de proyección a futuro. En ese tiempo podrán producirse cambios y usted deberá también hacer cambios en el Plan. El plan no está escrito en piedra, sino en papel, y usted puede irlo modificando de acuerdo a cómo vaya alcanzando metas intermedias o a cambios en el entorno.

Si su emprendimiento ya está en marcha, es muy apropiado incluir una breve presentación: años de existencia, estado actual de la producción y de las finanzas. (SN, SF, pág. 6).



### 1.2.3. Aspectos que abarcan un plan de negocio

El Plan de Negocios dependerá en cuanto a su alcance y profundidad del tipo de negocio de que se trate, referido esto básicamente a su magnitud y complejidad. En cualquier caso, deberá abarcar un conjunto de aspectos, como lo son.

1. Tipo de negocio, qué es lo que se quiere poner en marcha, en qué sector de actividad.
2. Definir la Razón Social.
3. Los datos generales del negocio: nombre comercial, localización física, domicilio fiscal, tipo de empresa.
4. Identificar los trámites administrativos a realizar: permisos, licencias, registro, apertura de cuenta de banco.
5. Tipo de estrategia comercial a adoptar, es decir, en cuanto a precios, publicidad, promoción, servicio post venta.
6. Estudiar a los competidores, esto puede servir para establecer diferencias de tipo competitivo.
7. Estudio de los proveedores: la buena marcha del negocio dependerá de los suministros que se tengan.
8. Conocer qué quieren los clientes es vital para establecer una estrategia comercial y de producción o servicio.
9. Volumen de inversión: con esto se sabrá cuánto dinero se requiere para poner en marcha el negocio.
10. Activos necesarios: un negocio requiere de determinados activos (Fijos y Circulantes) para poder cumplir su objetivo en cuanto a producción o servicio.
11. Gestión de recursos financieros: por lo general los negocios o las inversiones no se financian en su totalidad con recursos propios, es decir, se hace necesario el empleo de recursos ajenos. Definir el volumen de recursos ajenos es algo que deberá hacerse con suficiente precisión.
12. Volumen de gastos de operación: la estimación de los mismos es fundamental para elaborar un Presupuesto de Ingresos y Gastos.

13. Recuperación de la inversión, es decir, el tiempo que demorará recuperar el capital invertido.
14. Estudio de Mercado: deberá tenerse en cuenta que posicionar un negocio depende básicamente de la demanda existente, de ahí que conocer el mercado resulta imprescindible.
15. Presupuesto: disponer de un Presupuesto (estimado) de Ingresos y Gastos es una herramienta valiosa que no siempre se tiene en cuenta o no se le da la importancia necesaria. (Solucionara, 2021) (párrafo 1).

### **1.3. Opciones para construir una compañía**

Este capítulo analiza las tres formas básicas de propiedad de una empresa los negocios de un solo dueño, la sociedad en nombre colectivo y la sociedad anónima y pondera las ventajas y desventajas de cada una de ellas. Éstas son las figuras que se usan con más frecuencia, sea que se trate de una compañía física tradicional, de una que sólo opera en línea o de una combinación de las dos. Asimismo, estudiaremos las compañías S, las compañías de responsabilidad limitada y las cooperativas; además, mencionaremos algunas tendencias en la forma de constituir una empresa. (Ferrell, Hirt y Ferrell, 2010, pág. 149)

#### **1.3.1. Empresa de un solo dueño**

Se trata de un negocio que es propiedad de un solo individuo, el cual lo opera; es la forma más común de constituir una empresa en Estados Unidos. Algunos ejemplos comunes serían muchos restaurantes, salones de belleza, florerías, perreras y tiendas de abarrotes independientes. En 1962, Gordon Segal y su esposa Carole abrieron una tienda de cubiertos y vajillas en Chicago con un préstamo de 17 000 dólares. Jamás habrían adivinado que su tienda se convertiría en Crate & Barrel y que, con el tiempo, operaría en más de 165 plazas. Segal dirigió la compañía hasta 2008, cuando dejó el puesto de CEO a los 69 años.

Esta empresa es un raro ejemplo de un negocio de un solo dueño que llega a adquirir un tamaño colosal. Muchas de tales compañías se concentran en los servicios pequeños establecimientos minoristas, asesoría financiera, reparación de electrodomésticos, guarderías, entre otros y no en la fabricación de bienes, lo cual requiere grandes cantidades de dinero que no están a disposición de la mayor parte de los negocios pequeños.

#### ***1.3.1.1. Ventajas de las empresas de un solo dueño***

1. Facilidad y costo de la constitución
2. Confidencialidad
3. Repartición y aplicación de las utilidades
4. Flexibilidad y control de la empresa
5. Regulación del gobierno
6. Impuestos
7. Cierre de la empresa

#### ***1.3.1.2. Desventajas de las empresas de un solo dueño***

1. Responsabilidad ilimitada
2. Pocas fuentes de fondos
3. Habilidades limitadas
4. Falta de continuidad
5. Falta de empleos calificados
6. Impuestos. (Ferrell, *et al.* 2010, págs. 150-153)

### **1.3.2. Sociedades en nombre colectivo**

Un camino para reducir las desventajas de una empresa de un solo dueño y maximizar sus ventajas es que haya más de un propietario. Casi todos los estados de la Unión Americana cuentan con una ley modelo que rige las sociedades en nombre colectivo con base en la Uniform Partnership Act. Esta ley define sociedad en nombre colectivo como “una asociación de dos o más personas que fungen como copropietarios de una compañía que persigue fines de lucro”. La figura de las sociedades en nombre colectivo es la menos común para constituir una empresa.

#### ***1.3.2.1. Tipos de sociedades en nombre colectivo***

1. Sociedad general
2. Sociedad limitada

#### ***1.3.2.2. Artículos de sociedades en nombre colectivo***

Los artículos de sociedades en nombre colectivo son documentos legales que establecen los acuerdos básicos aceptados por los socios. Casi todos los estados de la Unión Americana requieren tales artículos, pero, incluso cuando no es el caso, es conveniente que los socios los establezcan.

Los artículos de la sociedad en nombre colectivo suelen enumerar el dinero o los activos que ha aportado cada socio (el capital social), establecen la obligación o la función administrativa que desempeñará cada accionista, especifican cómo se dividirán las pérdidas y ganancias entre los socios y describen cómo cada uno puede abandonar la sociedad, así como otras restricciones que se apliquen a los acuerdos entre ellos.

#### ***1.3.2.3. Ventajas de las sociedades en nombre colectivo***

1. Fácil constitución
2. Disponibilidad de capital y crédito

3. Combinación de conocimientos y habilidades
4. Toma de decisiones
5. Controles regulatorios

#### ***1.3.2.4. Desventajas de las sociedades en nombre colectivo***

1. Responsabilidad ilimitada
2. Responsabilidad social
3. Vida de la sociedad
4. Reparto de las utilidades
5. Fuentes de fondos limitadas

#### ***1.3.2.5. Impuestos de las sociedades en nombre colectivo***

Estas sociedades son organizaciones cuasi gravables; es decir, no pagan impuestos cuando presentan su declaración al Internal Revenue Service (Oficina de Tributación de Hacienda). La declaración simplemente muestra información acerca de la rentabilidad de la sociedad y el reparto de las ganancias entre los socios, quienes deben incluir su parte de éstas en su declaración personal del impuesto sobre la renta y pagar los impuestos correspondientes. (Ferrell, *et al*, 2010, págs. 153-159).

### **1.3.3. Sociedades anónimas**

Al pensar en una sociedad anónima, seguramente se figura una compañía enorme como General Electric, Procter & Gamble o Sony, pues una fracción importante del dinero que gasta va a parar a una empresa así. Una sociedad anónima es una entidad legal, creada por el Estado, que posee activos y pasivos propios e independientes de sus dueños. En su calidad de entidad legal, la sociedad anónima goza de muchos de los derechos, obligaciones y atribuciones de una persona, como el de recibir, poseer y transferir su patrimonio.

Las sociedades anónimas pueden celebrar contratos con individuos o con otras entidades legales y demandar y ser demandadas ante un juzgado. Asimismo, las sociedades anónimas constituyen la mayor parte del total de ventas e ingresos de Estados Unidos. Por lo tanto, la parte mayor del dinero que usted gasta en sus bienes de consumo probablemente va a parar a una de estas sociedades.

La mayor parte de las sociedades anónimas no son compañías gigantescas como General Mills o Ford Motors; los negocios pequeños también pueden constituir una sociedad anónima. Como veremos más adelante en este capítulo, muchos negocios deciden constituirse en forma de “Compañía S” porque éstas operan de acuerdo con reglas ligeramente diferentes y tienen mayor flexibilidad que las sociedades anónimas tradicionales, como General Mills.

### ***1.3.3.1. Constitución de una sociedad anónima***

Una sociedad anónima se constituye con base en las leyes del estado donde se registra. Las personas que constituyen una sociedad anónima son sus socios constituyentes. Cada estado de la Unión Americana tiene un procedimiento específico para constituir una sociedad anónima y expedir su acta constitutiva. Casi todos ellos requieren un mínimo de tres socios para constituir la sociedad, por lo cual muchos negocios pueden constituirse como sociedad anónima y, de hecho, lo hacen. Otro requisito es que el nombre de la nueva sociedad no puede ser parecido al de ninguna otra.

En muchos estados, el nombre de la compañía debe terminar con las palabras “sociedad anónima” de “responsabilidad limitada” para indicar la responsabilidad limitada de los dueños. (En este texto, la palabra compañía significa toda organización dedicada a actividades mercantiles y se puede referir a una empresa de un solo dueño, una sociedad en nombre colectivo o una sociedad anónima.)

Los socios constituyentes deben escriturar un documento legal que se llama acta constitutiva en el registro estatal correspondiente (que depende de la Secretaría de Gobernación). El acta constitutiva contiene información básica de la compañía.

La Model Business Corporation Act, emitida por la Asociación de Barras de Estados Unidos (American Bar Association), es el modelo que se aplica en la mayoría de los estados de la Unión Americana y contiene los diez elementos siguientes:

1. Nombre y domicilio de la sociedad
2. Objetivo de la sociedad anónima
3. Clases de acciones (comunes, preferentes, con derecho a voto, sin derecho a voto)
4. Termino de vida de la sociedad anónima (suelen ser constituidas para siempre)
5. Capital financiero requerido en el momento de la constitución.
6. Cláusulas para transferir entre los dueños las acciones de las emisiones.
7. Cláusulas que rigen los asuntos internos de la sociedad.
8. Domicilio de la oficina matriz registrada en el estado en el que se constituye.
9. Nombres y domicilios del consejo inicial de administración.
10. Nombres y domicilios de los socios constituyentes.

#### ***1.3.3.2. Tipos de sociedades anónimas***

1. Compañía privada
2. Compañía publica
3. Oferta pública inicial (OPI)
4. Compañías para estatales
5. Compañías sin fines de lucro

#### ***1.3.3.3. Elementos de una sociedad anónima***

1. Consejo de administración
2. Titularidad de las acciones
3. Acciones comunes

#### **1.3.3.4. Ventajas de las sociedades anónimas**

1. Responsabilidad limitada
2. Facilidad para el traslado de dominio
3. Perpetuidad
4. Fuentes externas de fondos
5. Potencial de expansión

#### **1.3.3.5. Desventajas de las sociedades anónimas**

1. Doble tributación
2. Constitución de la sociedad anónima
3. Revelación de información
4. Separación de dueños empleados. (Ferrell, *et al*, 2010, págs. 159-168).

### **1.4. Pequeñas empresas, iniciativas emprendedoras y franquicias**

Este capítulo habla del mundo de las iniciativas emprendedoras y las pequeñas empresas. Primero, definiremos iniciativa emprendedora y pequeña empresa y analizaremos el papel de ésta en la economía estadounidense. A continuación, exploraremos las ventajas y desventajas de contar con una pequeña empresa y analizaremos por qué éstas triunfan o fracasan. Después, explicaremos lo que hace un emprendedor para iniciar un negocio y los retos que afrontan las pequeñas empresas hoy en día. Por último, estudiaremos las iniciativas emprendedoras dentro de las grandes organizaciones. (Ferrell, *et al*, 2010, pág. 180).

#### **1.4.1. La naturaleza de las iniciativas emprendedoras y la pequeña empresa**

Una iniciativa emprendedora es el proceso para crear y administrar un negocio con el propósito de alcanzar los objetivos que se desean.



Muchas de las grandes compañías que usted conoce (Levi Strauss and Co., Procter & Gamble, McDonald's, Dell Computers, Microsoft y Federal Express) empezaron como pequeños negocios basados en las perspectivas de sus fundadores. Algunos emprendedores que inician negocios pequeños poseen la habilidad para detectar las tendencias que surgen y, en respuesta, crean una compañía que ofrece un producto que satisface las necesidades de los clientes.

#### **1.4.1.1. ¿Qué es una pequeña empresa?**

La respuesta es difícil porque la pequeñez es un concepto relativo. En este libro definiremos pequeña empresa como un negocio de la iniciativa privada que opera en forma independiente, que no domina frente a su competencia y que tiene un máximo de 500 empleados.

Un restaurante local mexicano podría ser el que tiene más comensales entre los restaurantes mexicanos de su comunidad, pero no domina en la industria global de los restaurantes, por lo cual cabe decir que es una pequeña empresa.

Esta definición es similar a la que utiliza la Small Business Administration (SBA), un organismo independiente del gobierno federal estadounidense que ofrece ayuda administrativa y financiera a las empresas pequeñas. En su sitio web, la SBA presenta los primeros pasos para iniciar una pequeña empresa y ofrece mucha información a dueños presentes y futuros de pequeños negocios. (Ferrell, *et al*, 2010, págs. 180-181).

#### **1.4.1.2. Industrias que atraen a la pequeña empresa**

Encontramos compañías pequeñas en casi todas las industrias, pero las ventas al mayoreo y al menudeo, los servicios, la manufacturación y la tecnología avanzada tienen un especial atractivo para los emprendedores.

Es relativamente fácil entrar a estos campos, además de que requieren poco financiamiento inicial. Los dueños de negocios pequeños dentro de estas industrias también encuentran que es más sencillo concentrarse en grupos específicos de consumidores.

En tales industrias, las compañías nuevas al principio suelen sufrir menos a causa de una fuerte competencia que las ya establecidas.

1. Menudeo y mayoreo
2. Servicios
3. Fabricación
4. Tecnología avanzada. (Ferrell, *et al*, 2010, pág. 184).

#### **1.4.2. Ventajas de poseer un negocio pequeño**

(Ferrell, *et al*.2010) “Constituir y manejar un negocio pequeño ofrece muchas ventajas, tanto personales como para la compañía”. pág. 186.

1. Independencia
2. Costos
3. Flexibilidad
4. Enfoque
5. Reputación

#### **1.4.3. Desventajas de poseer un negocio pequeño**

(Ferrell, *et al*.2010). “Las recompensas que se derivan de un negocio pequeño son tan atractivas que no es extraño que tanta gente sueñe con tener uno. Sin embargo, como sucede con cualquier empresa, tener una pequeña empresa también posee sus desventajas”. pág. 188.

1. Elevado grado de estrés
2. Elevado índice de fracasos
3. Subcapitalización
4. Inexperiencia o incompetencia administrativa
5. Incapacidad para lidiar con el crecimiento

#### **1.4.4. Como iniciar una pequeña empresa**

Hemos señalado la importancia de los negocios pequeños y de por qué triunfan o fracasan, pero, de entrada, ¿qué debe hacer uno para iniciar su propio negocio? Para comenzar cualquier organización, sea grande o pequeña, uno debe tener una idea general. Sam Walton, fundador de las tiendas Wal-Mart, tuvo la visión de una empresa detallista de descuento que dio lugar al imperio de establecimientos detallistas más grande del mundo y que cambió la forma en que las compañías ven este negocio.

A continuación, uno debe formular la estrategia que guiará sus planes y el desarrollo del negocio. Por último, deben tomarse decisiones con respecto a la figura jurídica para constituir la empresa, los recursos económicos que necesitará y la conveniencia de adquirir una compañía existente, iniciar una nueva o comprar una franquicia.

##### ***1.4.4.1. Plan de negocios***

Un elemento central del éxito de una compañía es el plan de negocios, es decir, un enunciado exacto de la lógica que sustenta una empresa y una explicación, paso por paso, de cómo cumplirá sus metas. Este plan debe incluir una explicación de las actividades, un análisis de la competencia, cálculos de los ingresos y egresos y otra información más.

Asimismo, debe estipular una estrategia para conseguir fondos suficientes para que el negocio continúe operando. Muchas instituciones financieras deciden si le prestarán dinero o no a una pequeña empresa con base en su plan de negocios. Un buen plan de negocios debe ser un documento guía y de referencia y no un obstáculo que limita la flexibilidad y capacidad para tomar decisiones de la organización.

#### **1.4.4.2. Formas para construir un negocio**

Una vez que el emprendedor ha preparado su plan de negocios, debe decidir la figura jurídica para constituir su empresa: si es más conveniente operar como negocio de un solo dueño, sociedad en nombre colectivo o sociedad anónima, y estudiar los muchos factores que afectan la decisión.

#### **1.4.4.3. Recursos financieros**

El viejo refrán que dice “dinero llama dinero” es muy válido cuando se trata de desarrollar una empresa mercantil. Para ganar dinero de una pequeña empresa, primero el dueño debe aportar u obtener dinero (capital) para ponerlo en marcha y que opere de manera adecuada.

Incluso una pequeña tienda detallista requerirá, cuando menos, 50 000 dólares de financiamiento inicial para alquilar un local, comprar o arrendar el equipamiento y el mobiliario necesario, comprar el inventario inicial y aportar capital de trabajo.

En muchas ocasiones, el dueño debe aportar un porcentaje sustantivo del capital que necesita. Pocos dueños de nuevos negocios cuentan con una parte importante del capital y deben recurrir a otras fuentes para conseguir fondos adicionales.

#### **1.4.4.4. Financiamiento con capital social**

El dueño es la principal fuente de los fondos que requiere todo negocio nuevo. El patrimonio de muchos dueños incluye también una casa propia, el valor acumulado en una póliza de seguro de vida o una cuenta de ahorros.

El poseedor de una nueva organización puede vender estos activos o usarlos como aval a efecto de obtener dinero para operar su negocio. Además, puede aportar activos personales muy útiles como una computadora, escritorios y otros muebles y un automóvil o camión como parte de su participación social como propietario de la empresa.

Este dinero se llama financiamiento con capital social porque el dueño utiliza sus activos personales, en lugar de fondos de créditos de fuentes externas, para echar a andar una nueva compañía. Asimismo, el propietario puede aportar capital de trabajo cuando reinvierte las utilidades en el negocio o, simplemente, no cobra su sueldo completo. (Ferrell, *et al*, 2010, pág. 191-192).

## **II: Elementos de la administración para la buena calidad y la competitividad**

(Massuh, 2018) “Para poder alcanzar sus objetivos, toda organización debe contar con un equipo adecuado, las materias primas, los empleados, los recursos económicos y administradores”. párrafo 1.

### **2.1. La naturaleza de la administración**

(Alberto, 2005) “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Párrafo 6.

#### **2.1.1. La importancia de la administración**

La administración es un proceso diseñado para que una organización alcance sus objetivos mediante el uso efectivo y eficaz de sus recursos en un entorno cambiante.

Los administradores toman decisiones acerca de cómo emplear los recursos de la organización y se encargan de planear, organizar, asignar al personal, dirigir y controlar las actividades para que pueda alcanzar sus objetivos. (Ferrell, *et al*, 2010, pág. 208).

#### **2.1.2. Funciones administrativas**

(Galan, 2020) “Las funciones administrativas de una empresa son las tareas y obligaciones que una organización debe asumir para un funcionamiento coordinado y eficiente, derivando las responsabilidades asociadas a ellas hacia sus distintos órganos”. párrafo 1.

### **2.1.2.1. Planeación**

Es el proceso utilizado para establecer los objetivos de la organización y decidir cómo se realizarán. Se trata de una actividad fundamental porque diseña el mapa que sienta las bases para otras funciones. Incluye prever hechos y establecer el mejor curso de acción con base en una serie de opciones o elecciones.

El plan mismo especifica lo que se debe hacer y quién, cómo, dónde y cuándo se debe realizar.

Dentro de la planeación existen 3 clases generales de planes, tales como: planes estratégicos: los cuales establecen los objetivos y la estrategia global o el curso de acción a largo plazo que permitirán que la empresa cumpla con su misión. Dichos planes suelen abarcar periodos de entre 2 y 10 años o, incluso, más; incluyen los planes para agregar productos, comprar compañías, vender secciones de la organización que no son rentables, emitir acciones y entrar en los mercados internacionales.

Ante la implacable competencia, el incremento de costos y la desaceleración de las ventas, algunas corporaciones están cerrando plantas en Estados Unidos y trasladando la producción a fábricas en el extranjero. Por ejemplo, Converse Inc. (fabricante de calzado), Lionel LLC (fabricante de modelos de trenes) y Zebco (fabricante de cañas para pescar) dejaron de producir en Estados Unidos y optaron por fábricas asiáticas.

Los planes estratégicos, deben tomar en cuenta las capacidades y recursos de la compañía, los cambios del entorno empresarial y los objetivos de la organización. El mercado debe ser el eje de los planes y éstos deben combinar el deseo de obtener valor de los clientes con las capacidades operativas, los procesos y los recursos humanos.

Planes tácticos son de corto plazo y están diseñados para poner en práctica las actividades y objetivos que el plan estratégico especifica. Tales planes, que suelen abarcar un periodo de un año o menos, ayudan a que la organización no se salga del curso establecido por el plan estratégico.

Dado que los planes tácticos permiten que la empresa reaccione a los cambios del entorno, sin perder el enfoque en la estrategia global de la compañía, los administradores los deben revisar y actualizar de manera periódica.

Un mal desempeño o la imposibilidad de cumplir con los objetivos señalados en los planes tácticos podría ser una razón para revisarlos. Por ejemplo, cuando los precios de los combustibles se dispararon en 2008, las líneas aéreas y otras compañías de transporte, como FedEx y UPS, tuvieron que cobrar más para poder controlar los gastos. Otro ejemplo es la reciente escasez de helicópteros.

En 2008, la demanda se disparó a causa de los incrementos del gasto bélico y de la ayuda para desastres, el auge del petróleo y los sobrecargados puertos aéreos. Los fabricantes intentaron incrementar la producción con rapidez y el costo de los helicópteros usados se disparó 40%, provocando que las corporaciones que necesitaban emplear helicópteros tuvieran que cambiar sus tácticas.

Cuando se incrementó la preocupación de los estadounidenses por el consumo excesivo de bolsas de plástico, que es del orden de 110 000 millones de bolsas al año, la cadena de supermercados Whole Food dejó de ofrecerlas. Ante este problema, Wal-Mart y Kroger también han empezado a ofrecer bolsas de nylon y de materiales reutilizables.

Ambas situaciones implicaron que las compañías formularan planes de corto plazo o tácticos para afrontar las preocupaciones de los grupos de interés. Una organización detallista que tiene un plan estratégico quinquenal de invertir 5 millones de dólares en 500 nuevas tiendas podría preparar cinco planes tácticos.

Planes operativos son de muy corto plazo y especifican las acciones que los individuos, los grupos de trabajo o los departamentos deben llevar a cabo para cumplir con el plan táctico y, al final de cuentas, con el plan estratégico.

Pueden abarcar un plazo de un mes, una semana o un día. Por ejemplo, el plan puede asignar a un grupo una cuota de producción semanal que garantice que habrá una cantidad suficiente de productos para incrementar la participación de mercado (meta táctica) y, al final de cuentas, para ayudar a la compañía a ser la primera en su categoría de productos (meta estratégica).



En el caso de la tienda detallista antes mencionada, los planes operativos podrían especificar el calendario para la apertura de la nueva tienda, la contratación y la capacitación de los nuevos empleados, la adquisición de mercancía y la inauguración del establecimiento.

### ***2.1.2.2. Organización***

Organizar significa estructurar los recursos y las actividades de modo que se puedan alcanzar los objetivos con efectividad y eficiencia; para organizar, los administradores primero revisan los planes y establecen las actividades que se requieren para ponerlos en práctica y, después, dividen el trabajo en unidades pequeñas y se las asignan a personas, grupos o departamentos específicos.

La organización es relevante por diversos motivos: ayuda a crear sinergia y, con ella, el efecto de que un sistema completo es mayor que la suma de sus partes. También, establece líneas de autoridad, mejora la comunicación, evita la duplicidad de recursos y podría mejorar la competitividad porque acelera la toma de decisiones.

### ***2.1.2.3. Asignar personal***

Asignar al personal significa contratar a las personas que desempeñarán el trabajo de la empresa. Los administradores, además de reclutar a las personas que ocuparán diversos puestos en la compañía, deben definir las habilidades que se requieren para tareas específicas: cómo motivar y capacitar a los empleados, cuánto pagarles, cuáles prestaciones ofrecer y cómo prepararlos para que ocupen puestos de un nivel más alto dentro de la empresa en fechas futuras.

Otro aspecto que la asignación de personal abarca es el adelgazamiento o eliminación de un número importante de empleados de una organización.

#### **2.1.2.4. Dirigir**

La organización es relevante por diversos motivos: ayuda a crear sinergia y, con ella, el efecto de que un sistema completo es mayor que la suma de sus partes. También, establece líneas de autoridad, mejora la comunicación, evita la duplicidad de recursos y podría mejorar la competitividad porque acelera la toma de decisiones.

Todos los administradores dirigen, pero tal actividad resulta especialmente importante para los de niveles más bajos, quienes interactúan todos los días con los empleados que trabajan en la empresa.

#### **2.1.2.5. Controlar**

Controlar significa evaluar las actividades y corregirlas para que la empresa no se salga de su curso. El control involucra cinco actividades:

1. Medir el desempeño
2. Comparar el desempeño anterior con normas u objetivos
3. Identificar desviaciones de la norma,
4. Investigar las causas de las desviaciones
5. Tomar medidas correctivas si fuera necesario.

El control está muy ligado a la planeación: ésta establece metas y normas. Cuando los administradores monitorean el desempeño y lo comparan con las normas, pueden determinar si llegará a la meta; si es pobre, el administrador debe detectar la causa y tomar las medidas adecuadas para que la empresa vuelva a su curso.

En pocas palabras, los administradores emplean la función de control para evaluar el éxito de sus planes. (Ferrell, *et al*, 2010, págs. 208-215).

## **2.2. Administración de operaciones de servicios y producción**

(Franco, 2015) “La administración de operaciones se ocupa de la producción de bienes y servicios que usamos y compramos todos los días, es la función que permite y ayuda a las organizaciones a alcanzar sus metas mediante adquisición y utilización de recursos”. párrafo 8.

### **2.2.1. La esencia de la administración de operaciones**

La administración de operaciones (AO) significa administrar y desempeñar las actividades necesarias para transformar los recursos en bienes y servicios; su importancia es vital. Los gerentes de operaciones supervisan el proceso de transformación y la planeación, así como el diseño de los sistemas de operaciones y administran la logística, la calidad y la productividad.

Fabricación los procesos y las actividades empleados para fabricar productos tangibles; también llamada producción.

Hoy en día la AO abarca una extensa gama de actividades y situaciones organizacionales aparte de la fabricación, como los servicios médicos y los de alimentos, financiamiento, entretenimiento, educación, transporte y beneficencia.

Por lo tanto, utilizamos los términos fabricación y producción como sinónimos en el sentido de que se refieren a los procesos y las actividades empleados para fabricar productos tangibles, mientras que usamos el término operaciones, que tiene un sentido más amplio, para describirlos procesos de producción de bienes tangibles e intangibles.

### **2.2.2. El proceso de la transformación**

El eje de la administración de operaciones es el proceso de transformación que convierte los insumos (recursos como el trabajo, el dinero, los materiales y la energía) en productos (bienes, servicios e ideas).

El proceso de transformación combina los insumos en formas establecidas previamente y utiliza distintos equipos, procesos administrativos y tecnología para crear un producto.

Con el propósito de garantizar que tal proceso genere productos de calidad con eficiencia, los gerentes de operaciones lo controlan al tomar medidas (retroalimentación) en diferentes puntos y comparando las medidas con normas establecidas anteriormente. Si existe una desviación entre los productos reales y los deseados, el gerente podría establecer alguna medida correctiva.

### **2.2.3. La administración de operaciones en las empresas de servicio**

Todas las compañías pasan por procesos de transformación, independientemente de lo que produzcan o de sus objetivos; en la mayoría de ellas, el propósito principal es que los bienes producidos valgan más que la suma total de los costos de los insumos.

A diferencia de los bienes tangibles, los servicios son acciones o actuaciones que se deben dirigir a los consumidores que los emplean.

Las organizaciones de servicios deben armar sus operaciones en torno a la buena prestación que se deriva de la contratación y adiestramiento de empleados excelentes, el desarrollo de sistemas flexibles, los servicios a la medida y mantener volumen de capacidad ajustable para responder a las fluctuaciones de la demanda.

#### **2.2.3.1. Esencia y consumo del producto**

En principio, la esencia y el consumo de los productos de los fabricantes y los prestadores son distintos. Así, el término *fabricante* implica que la compañía produce bienes tangibles. Por otra parte, un prestador de servicios produce bienes más intangibles, como la entrega de correspondencia prioritaria que reparte la Oficina de Correos de Estados Unidos o una estadía de negocios en un hotel Hyatt.

### **2.2.3.2. Uniformidad de los insumos**

Otra manera de clasificar las diferencias entre los fabricantes y los prestadores de servicios se refiere a la uniformidad de los insumos.

Por lo común, los fabricantes tienen mayor control de la medida de variación de los recursos que emplean que los prestadores de servicios.

### **2.2.3.3. Uniformidad del producto**

Los fabricantes y los prestadores de servicios también difieren en cuanto a la uniformidad de su producción o el producto final. En razón del elemento humano inherente a la prestación de servicios, cada uno de ellos se presta con alguna diferencia.

Por ejemplo, no todos los empleados que buscan mercancía en un supermercado atienden a los clientes de igual manera.

### **2.2.3.4. Mano de obra requerida**

Por lo general, los prestadores de servicios demandan más mano de obra (trabajadores) debido a que tienen mucho contacto con los clientes, sus productos son perecederos (se deben consumir de inmediato) y sus insumos y productos son muy variables (hechos a la medida); así, Adecco proporciona personal temporal de apoyo. El desempeño de cada trabajador temporal determina la calidad del producto de Adecco.

### **2.2.3.5. Medición de la productividad**

Los fabricantes no tienen demasiado problema para medir la productividad ya que sus productos son tangibles y muy uniformes.

En el caso del prestador de servicios, las variaciones de la demanda (por ejemplo, más demanda de viajes de avión en unas temporadas que en otras).

Las variaciones de los requisitos del servicio de un trabajo a otro y la intangibilidad del producto dificultan mucho la medición de la productividad; por lo tanto, resulta mucho más fácil medir la productividad de empleados dedicados a fabricar procesadores Intel para computadoras que la de los que satisfacen las necesidades de los clientes de Prudential Securities.

### **2.3. Planeación y diseño de sistemas de operaciones**

Antes de que una compañía produzca un bien cualquiera, primero debe decidir qué producirá y para cuál grupo de clientes.

#### **2.3.1. Planeación del producto**

Antes de fabricar un artículo, la corporación debe detectar qué quieren los consumidores y, a continuación, diseñar un producto que satisfaga ese deseo. Casi todas las compañías recurren a la investigación de mercado, para establecer los tipos de bienes y servicios que ofrecerán y las características que deben incluir.

Una vez que la gerencia ha desarrollado la idea de un artículo que los clientes comprarán, debe planear cómo lo fabricará.

Los gerentes de operaciones deben planear los tipos y cantidades de materiales que se necesitan para fabricar el producto, las habilidades y el número de personas que se requieren para elaborar el artículo y el proceso real por el que deben pasar los insumos para ser transformados en productos.

#### **2.3.2. Diseño de los procesos de operaciones**

Antes de que la organización inicie la producción, debe establecer el método correcto para transformar los recursos en el producto que desea.

### **2.3.2.1. Estandarización**

Estandarización quiere decir fabricar componentes, o incluso productos completos, intercambiables idénticos. Con la estandarización un consumidor tal vez no obtenga precisamente lo que desea, pero, por lo general, esto cuesta menos que un producto diseñado a la medida. La estandarización acelera la producción y control de calidad y disminuye costos de producción.

### **2.3.2.2. Diseño modular**

Este tipo de diseño implica la creación de un bien en forma de unidades auto contenidas o módulos, que se pueden combinar o intercambiar para crear diversos productos.

El diseño modular permite que los artículos sean reparados con rapidez y ello disminuye el costo de la mano de obra, pero el componente en sí es caro, lo cual eleva el costo de los materiales para la reparación.

### **2.3.2.3. Hacer a la medida**

Los productos hechos a la medida tienen por objeto cumplir con las necesidades o los deseos de un cliente particular. El concepto de los productos hechos a la medida en masa se refiere a aquellos que satisfacen las necesidades o los deseos de un número considerable de clientes individuales.

## **2.3.3. Planeación de las instalaciones**

Las decisiones que conducen a la definición de las instalaciones productivas de una empresa son decisiones de planificación, es decir, con horizonte a largo plazo, ya que los objetivos a alcanzar son, básicamente, la definición de las inversiones a realizar, y los costes previsible a incurrir, que nos van a condicionar, en cierta medida, dichas inversiones. (EOI, 2012) (Párrafo 1).

### **2.3.3.1. Ubicación de las instalaciones**

El lugar donde la empresa ubicará sus instalaciones es muy importante porque, cuando se ha tomado e implementado la decisión, la compañía debe mantenerse en ella debido a los muchos costos que entraña.

Cuando una organización decide cambiar de ubicación o abrir una instalación en otro lugar, debe prestar suma atención a factores como su proximidad al mercado, la disponibilidad de materias primas, transporte y energía eléctrica, las influencias climatológicas, la disponibilidad de mano de obra, las características de la comunidad (calidad de vida) y los impuestos e incentivos.

En años recientes, los incentivos y descuentos fiscales han adquirido gran relevancia. Tesla Motors obtuvo descuentos fiscales y otro tipo de apoyo financiero, como inversión en infraestructura, por abrir sus instalaciones productivas para producir automóviles eléctricos en Albuquerque, Nuevo México, en lugar de ubicarse cerca de la matriz de la compañía en California.

De acuerdo con el Institute for Local Self-Reliance, Wal-Mart suele obtener millones de dólares por carreteras gratuitas, terrenos, alcantarillado y descuentos fiscales de los gobiernos locales como incentivos para que ubique sus tiendas o centros de distribución nuevos en determinadas áreas.

La decisión de ubicar las instalaciones es muy complicada pues requiere la evaluación de muchos factores que, en algunos casos, no se pueden medir con precisión; no obstante, a causa de las repercusiones que tiene a largo plazo, no se puede tomar a la ligera.

Tecnología: Toda industria posee una tecnología básica que dicta la esencia de su proceso de transformación. La industria siderúrgica siempre está tratando de mejorar sus técnicas de producción de acero. La industria de los servicios de salud investiga tecnologías médicas y farmacéuticas para mejorar la calidad de sus servicios. Dos adelantos que han influido notablemente en las operaciones de muchas empresas son las computadoras y la robótica.



### **2.3.4. Administración de la cadena de suministro**

Una función central de las operaciones es la administración de la cadena de suministro; es decir, conectar e integrar a todas las partes o los miembros del sistema de distribución con la finalidad de satisfacer a los clientes.

La administración de la cadena de suministro, también conocida como logística, incluye todas las actividades necesarias para obtener y administrar las materias primas y componentes, así como administrar los productos terminados, empacarlos y hacerlos llegar a los consumidores.

Sunny Delight tuvo que recrear su cadena de suministro sin tardanza después de que se separó de Procter & Gamble. Ello significó que debió crear sistemas de pedidos, embarques y cobranza, así como de administración de almacenes y transporte, para poder concentrarse en administrar y cultivar su marca Sunny Delight.<sup>30</sup> La cadena de suministro integra a proveedores de materias primas, fabricantes, minoristas y consumidores finales en un flujo constante de información y productos.

Algunos aspectos de la logística (almacenaje, empaqueo y distribución) también se encuentran muy ligados al marketing, como veremos en el capítulo 13. En esta sección, analizaremos las compras, la administración de inventarios, el outsourcing (subcontratación) y la programación como tareas esenciales para el proceso de transformación de materias primas en productos terminados.

Para ilustrar lo que quiere decir logística, piense en un negocio pequeño que hipotéticamente llamaremos Rushing Water Canoes Inc., el cual fabrica canoas de aluminio que vende principalmente a tiendas de deportes y a expediciones de canotaje en río. Además, esta compañía fabrica remos y cascos, pero el eje de la siguiente explicación es la producción de las canoas de gran calidad de la empresa, conforme avanzan por el proceso de logística.

### **2.3.4.1. Compras**

Las compras, también llamadas adquisiciones, se refieren a la obtención de todos los materiales que la organización requiere. El departamento de compras pretende conseguir artículos de la calidad deseada, en las cantidades adecuadas y al costo más bajo posible. Las personas del departamento de compras ubican a los proveedores de esos bienes y los evalúan.

Siempre deben estar en busca de nuevos materiales o partes que ofrezcan un mejor desempeño y que cuesten menos que los que están utilizando.

La función de compras es muy compleja, pero los adelantos tecnológicos han facilitado mucho el trabajo y han permitido una mayor eficiencia. No todas las compañías compran los materiales que necesitan para crear sus artículos; en muchas ocasiones, pueden fabricar algunos componentes en forma más económica y eficiente que un proveedor externo. Por ejemplo, Coors fabrica sus latas en una planta subsidiaria.

Por otra parte, a veces las empresas consideran que no es conveniente fabricar o comprar un bien y, en tal caso, contratan a otra organización para que lo haga; así, algunas líneas aéreas alquilan los aviones en lugar de comprarlos. Por lo regular, la decisión de comprar, fabricar o arrendar un bien que se requiere depende del costo, la disponibilidad del producto y la confiabilidad del proveedor.

### **2.3.4.2. Administración de inventario**

El control de inventarios se refiere al proceso mediante el cual se determina la cantidad de suministros y bienes que se requieren y por el que se lleva registro de las cantidades en existencia, dónde se encuentra cada artículo y quién es responsable del mismo.

El control de inventarios se refiere al proceso mediante el cual se determina la cantidad de suministros y bienes que se requieren y por el que se lleva registro de las cantidades en existencia, dónde se encuentra cada artículo y quién es responsable del mismo.

La administración de operaciones y el control de inventarios deben estar muy bien coordinados; por ejemplo, es imposible planear la producción de televisores sin saber si todos los materiales necesarios el chasis, el cinescopio, las fuentes de color, etc. están disponibles. Además, cada artículo en inventario en cualquier tipo de inventario entraña un costo.

De este modo, almacenar televisores terminados en un almacén para venderlos a un distribuidor en el futuro no sólo demanda espacio, sino que requiere contratar un seguro contra las pérdidas que se pudieran registrar a causa de incendio y otros hechos imprevistos.

Los administradores de los inventarios pasan mucho tiempo tratando de establecer las existencias adecuadas de cada artículo con las que deben contar. El asunto de cuántas unidades tener en inventario dependerá de variables como el índice de uso del artículo, el costo de mantener el artículo en el inventario, los costos futuros de las existencias y otros procedimientos asociados con los pedidos o con la producción del artículo, así como del costo del producto mismo.

En 2008, el veloz incremento de los precios del acero provocó que algunos proyectos, como puentes y otras construcciones, se suspendieran a causa de que se excedieron los costos de los materiales. Los precios mundiales del acero se elevaron 50% y los del hierro, 71%, y la demanda mundial de mercancías se disparó.

El precio de los materiales para producir acero, como el carbón y la chatarra, se duplicó.<sup>32</sup> El acero adquirido antes de que se registraran tales aumentos de precios habría contribuido a controlarlos debido a una mayor cantidad de existencias en inventario para utilizarlas en la construcción durante este periodo.

Se pueden emplear diversos enfoques para determinar la cantidad de unidades de un artículo, dado que se deben adquirir de una sola vez, y la fecha en que se debe efectuar la adquisición.

#### ***2.3.4.3. Planeación de los requerimientos de materiales***

Otra técnica para la administración de inventarios es la planeación de los requerimientos de materiales (PRM); es decir, un sistema de planeación que programa la cantidad exacta de materiales que se requieren para fabricar el producto.

Los elementos básicos de la PRM son un programa maestro de producción, una lista de materiales y un archivo de las existencias en inventario; por ejemplo, en Rushing Water Canoes, el gerente de control de inventarios consulta el programa de producción para determinar cuántas canoas proyecta fabricar la compañía.

#### ***2.3.4.4. Outsourcing***

El outsourcing se refiere a contratar la producción u otras tareas a compañías independientes, muchas veces extranjeras. Numerosas empresas optan por subcontratar algunos aspectos de sus operaciones a organizaciones que pueden ofrecer estos productos con más eficiencia, a costo más bajo y con mayor satisfacción de los clientes.

El outsourcing permite a las empresas liberar tiempo y recursos para concentrarse en lo que hacen mejor y crear más oportunidades para enfocarse en la satisfacción del cliente. Muchos ejecutivos consideran que el outsourcing es una forma innovadora de aumentar la productividad y continuar siendo competitivos frente a las fábricas en el extranjero que tienen salarios bajos; sin embargo, el outsourcing puede generar conflictos con los trabajadores y una opinión pública negativa cuando provoca que los empleados nacionales sean reemplazados por los extranjeros que representan un costo más bajo.

#### ***2.3.4.5. Preparación de rutas y programas***

Una vez que todos los materiales han sido adquiridos y que se ha determinado su uso, los administradores deben crear rutas, es decir, la secuencia de operaciones por las que debe pasar un producto.

Una vez armada la ruta, la administración podrá programar el trabajo. La programación asigna las tareas que se deben desempeñar a departamentos o a máquinas, trabajadores o equipos específicos. (Ferrell, *et al*, 2010, pág. 278 - 285).

### **2.3.5. Administración de la calidad**

La administración de la calidad es un método innovador que se encuentra dentro de la administración que tiene como propósito el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y en el aumento de la satisfacción de los clientes por medio de las prácticas de la administración ya conocida. (Pacheco, 2022) (Párrafo 1).

#### **2.3.5.1. Control de calidad**

La calidad es tan importante que es preciso analizarla en el contexto de la administración de operaciones. Control de calidad se entiende como los procesos que la organización utiliza para mantener las normas de calidad establecidas. Con la finalidad de recuperar su ventaja competitiva, una serie de corporaciones han adoptado la posición de la administración de la calidad total.

La administración de la calidad total (ACT) es una propuesta que plantea que el compromiso uniforme con la calidad en todas las áreas de la organización fomentará una cultura que satisfaga la percepción de la calidad que tienen los clientes.

Implica la coordinación de las actividades con miras a aumentar la satisfacción de los consumidores, incrementar la participación y las atribuciones de los empleados, formar y establecer sociedades con los proveedores y fomentar una cultura organizacional de mejoría continua de la calidad.

El benchmarking, que significa medir y evaluar la calidad de los bienes, servicios o procesos de la organización en comparación con la de aquellas empresas de la industria que tienen el mejor desempeño, es un instrumento esencial del proceso de la mejoría continua.

El benchmarking permite que la organización detecte dónde se ubica en la competencia de su industria y, por lo tanto, le presenta una meta por alcanzar a futuro.

Las compañías que aplican programas de administración de la calidad total (ACT) saben que deben incorporar el control de la calidad a lo largo de todo el proceso de transformación, desde los planes iniciales para desarrollar un artículo específico, pasando por el proceso del diseño del producto y las instalaciones de producción, hasta la fabricación misma del producto.

En otras palabras, ven el control de calidad como un elemento del producto mismo y no sólo como una función del proceso de las operaciones. Si la compañía fabrica el producto correctamente desde el principio, entonces no tendrá que rehacer los defectuosos, acelerará el proceso de transformación y permitirá que los empleados aprovechen mejor su tiempo y los materiales.

El control estadístico del proceso es un sistema que la gerencia aplica para reunir y analizar información acerca del proceso de producción con el fin de detectar problemas de calidad en el sistema de producción y es un método que han utilizado muchas corporaciones para tratar de mejorar la calidad. (Ferrell, *et al*, 2010, págs. 268-289).

#### **2.3.5.2. International Organization for Standardization (ISO)**

Independientemente de que la compañía cuente con un programa de ACT para el control de calidad o no, primero debe establecer la norma de calidad que desea y, a continuación, si los productos cumplen con ella.

La empresa debe determinar las especificaciones del producto y las normas de calidad para poder crear un artículo que compita en los mercados.

Por ejemplo, Rushing Water Canoes podría especificar que cada una de sus canoas tiene laterales de aluminio de un grosor uniforme especificado, que el frente y la cola están reforzadas con cierto grado de acero y que cada una contiene una cantidad detallada de material de flotación por seguridad.

Las instalaciones productivas estarían diseñadas para poder fabricar productos con las especificaciones requeridas.

Asimismo, los negocios de servicios pueden establecer normas de calidad; por ejemplo, una cadena de establecimientos de hamburguesas podría fijar normas para el tiempo que se tarda en preparar y servir un pedido a los clientes, la cantidad de papas fritas que entra en cada pedido, el grosor de las hamburguesas y el número de quejas de los consumidores que se consideraría aceptable.

Una vez que se han estipulado las características, especificaciones y normas de calidad en términos mensurables, el siguiente paso será la inspección.

La International Organization for Standardization (ISO) ha creado una serie de normas para administrar la calidad ISO 9000 diseñadas para garantizar que se cumplan las normas de calidad para los clientes.

Dichas normas son un marco para documentar la manera en que un negocio certificado lleva sus registros, capacita a los empleados, prueba los productos y arregla los defectos. Para obtener la certificación ISO 9000, un auditor independiente debe comprobar si la fábrica, el laboratorio o las oficinas de una empresa cumplen con las metas de calidad establecidas por la International Organization for Estandarización.

El proceso de certificación requiere una inversión significativa, pero, para muchas compañías, representa un proceso esencial para poder competir. Miles de empresas estadounidenses han sido certificadas y muchas más se están preparando para cumplir con las normas.

La certificación se ha convertido en un elemento verdaderamente indispensable para hacer negocios en Europa con algunas organizaciones de tecnología avanzada. La certificación ISO 9002 fue establecida para los prestadores de servicios. Global Investment Recovery recoge chatarra electrónica (monitores, televisores, teléfonos celulares, etc.); la compañía recicla 65 millones de libras al año y cuenta con la certificación ISO 14001, una credencial ambiental que garantiza la responsabilidad segura respecto de la contaminación.

### **2.3.5.3. Inspección**

Una inspección revela si un producto cumple con las normas de calidad o no. Algunas características de los productos se pueden conocer empleando técnicas de inspección relativamente sencillas, como pesar el contenido de cajas de cereal o medir el tiempo que se necesita para que un cliente reciba su hamburguesa.

En Hershey Foods, una parte del programa permanente de seguridad de la calidad consiste en revisar todos los envoltorios de los Kisses y, los que no están bien envueltos, son rechazados.

Otras técnicas de inspección son más elaboradas; los fabricantes de automóviles usan máquinas automáticas que abren y cierran las puertas de los vehículos para probar la duración de las cerraduras y bisagras.

La industria de los alimentos procesados y la farmacéutica utilizan distintas pruebas químicas para determinar la calidad de sus productos. Rushing Water Canoes podría emplear un aparato especial que mida con precisión el grosor de cada lado de la canoa para garantizar que cumpla con las especificaciones de la compañía.

Las organizaciones suelen inspeccionar los artículos que compran, el trabajo en proceso y los productos terminados.

La inspección de los artículos adquiridos y los productos terminados ocurre después del hecho; la inspección del trabajo en proceso es preventiva. Es decir, el objeto de la inspección de los artículos adquiridos y los productos terminados es determinar su grado de calidad.

En el caso de los artículos que están en proceso —un automóvil que avanza por la línea de montaje o una canoa que está siendo armada—, el propósito de la inspección es encontrar defectos antes de que el artículo quede terminado de modo que se puedan hacer las correcciones necesarias. (Ferrell, *et al*, 2010, págs. 290-291).



#### **2.3.5.4. Muestreo**

Una pregunta relevante en el caso de la inspección se refiere a la cantidad de artículos que se deberían inspeccionar. ¿Todas las canoas que Rushing Water fabrica deben inspeccionarse o sólo algunas? La decisión de inspeccionar el 100% de la producción o sólo una parte se relaciona con el costo del proceso de inspección, lo destructivo de tal proceso (algunas pruebas duran hasta que el producto falla) y el posible costo de las fallas de los productos en términos de seguridad y vidas humanas.

Algunos procedimientos de inspección son muy costosos, utilizan equipamiento elaborado para las pruebas, destruyen los productos y/o requieren una cantidad considerable de horas para su ejecución. En estos casos, por lo general, es deseable probar sólo una muestra de la producción. Si la muestra pasa la inspección, el inspector puede suponer que todos los artículos del lote del que se obtuvo la muestra también lo harán.

Es probable que las muestras se usen cuando las pruebas de inspección son destructivas. Determinar las expectativas de vida de las bombillas encendiéndolas y registrando cuánto tiempo duran sería una tontería.

No existe un mercado para bombillas fundidas; en cambio, una generalización fundada en la calidad de una muestra se aplicaría a la población entera de bombillas de la cual se obtuvo la muestra. Sin embargo, en muchas ocasiones, la seguridad y la vida humana dependen del debido funcionamiento de algunos bienes, como el sistema de navegación instalado en los aviones comerciales.

En este caso, aun cuando el proceso de inspección sea costoso, el posible costo de sistemas con fallas (seguridad y vidas humanas) es muy grande como para no inspeccionar el 100% de la producción. (Ferrell, *et al*, 2010, pág. 291).

#### **2.4. Organización, trabajo en equipo y comunicación**

La estructura de una organización determina que tan bien se tomarán las decisiones y se responderán a los problemas.

### **2.4.1. Cultura organizacional**

Uno de los aspectos esenciales al momento de organizar una compañía es establecer su cultura organizacional; es decir, los valores, creencias, tradiciones, filosofías, reglas y modelos de conducta que se compartirán.

La cultura de una organización se puede expresar en términos formales por medio del enunciado de su misión y sus códigos de ética, memoranda, manuales y ceremonias, pero es más común que se manifieste de manera informal.

### **2.4.2. Desarrollo de la estructura organizacional**

La estructura es la relación o el orden de los puestos dentro de una organización. las tareas y actividades laborales a personas o grupos de trabajo específicos y cuando coordinan las distintas actividades que se necesitan para cumplir con los objetivos de la organización.

La estructura de una compañía se desarrolla cuando los administradores asignan las tareas y actividades laborales a personas o grupos de trabajo específicos y cuando coordinan las distintas actividades que se necesitan para cumplir con los objetivos de la organización.

Por ejemplo, cuando Macy's tiene una venta de rebajas, el gerente de la tienda debe trabajar con el departamento de publicidad para informar al público de la venta, con los gerentes de los departamentos para asegurarse de que se programe una cantidad extra de vendedores para poder manejar el tránsito de un mayor número de clientes y con los compradores de mercancía para garantizar que haya existencias suficientes para satisfacer la demanda de los posibles consumidores.

Todas las personas que ocupan estos puestos deben trabajar en conjunto para cumplir con los objetivos de la tienda.

El mejor camino para comenzar a comprender cómo se desarrolla una cultura organizacional es considerar la evolución de un negocio nuevo, como una tienda de ropa.

Al principio, se trata de un negocio de un solo dueño, en el cual éste se encarga de todo: compra, establece los precios y exhibe la mercancía, se responsabiliza de la contabilidad y los registros fiscales, y atiende a los clientes.

Cuando el negocio crece, el dueño contrata a un vendedor y tal vez a un comprador de mercancía para que le ayuden a operar la tienda. A medida que el negocio crece, el propietario va contratando a más vendedores.

El crecimiento y el éxito del negocio ahora exigen que el empresario se ausente de la tienda con frecuencia para reunirse con proveedores, se ocupe de las relaciones públicas y asista a exposiciones del gremio.

Por lo tanto, el dueño debe designar a alguien que se haga cargo de administrar a los vendedores y se ocupe de las funciones de contabilidad, nómina e impuestos. Si el propietario decide expandirse y abrir otras tiendas, requerirá más administradores.

### **2.4.3. Asignación de tareas**

Todas estas actividades se deben coordinar, asignar a grupos de trabajo y controlar. La especialización y la departamentalización son dos aspectos esenciales de la asignación de tales actividades laborales a personas o grupos de trabajo específicos y cuando coordinan las distintas actividades que se necesitan para cumplir con los objetivos de la organización.

#### ***2.4.3.1. Especialización***

La especialización se entiende como la división del trabajo en tareas específicas y asignar a los empleados que desempeñarán una sola tarea. La lógica de la especialización es la eficiencia. Las personas se desempeñan con más eficiencia si sólo deben dominar una tarea, en lugar de todas.

La especialización significa que los trabajadores no pierden el tiempo pasando de un trabajo a otro y su capacitación es más sencilla; pero la eficiencia no es el único motivo de la especialización.

Ésta también se presenta cuando las actividades que deben desarrollarse en una empresa son demasiado numerosas para que las efectúe una sola persona.

#### **2.4.3.2. Departamentalización**

La departamentalización se refiere a agrupar los puestos en unidades de trabajo, comúnmente llamadas departamentos, unidades, grupos o divisiones.

1. Departamentalización funcional
2. Departamentalización por producto
3. Departamentalización geográfica
4. Departamentalización por cliente

#### **2.4.4. Formas de estructura organizacional**

Además de asignar las tareas y la responsabilidad para desempeñarlas, los administradores deben considerar la estructura que tendrán sus relaciones de autoridad; es decir, la estructura de la organización y su representación en un organigrama.

##### **2.4.4.1. Estructura de línea**

Es la estructura organizacional más sencilla y presenta líneas de autoridad directa que van del administrador más alto hasta el nivel más bajo de la organización.

Tal estructura tiene una cadena de mando muy clara que permite a los administradores tomar decisiones con rapidez.

##### **2.4.4.2. Estructura de línea y staff**

Esta estructura presenta la línea característica de relaciones entre los superiores y los subordinados y también una serie de administradores especializados (llamados administradores *staff*) que son los encargados de apoyar a los de línea.

### **2.4.4.3. Estructura multidimensional**

Una estructura multidivisional presenta a los departamentos organizados en forma de grupos más grandes que se llaman divisiones. Así como los departamentos se podrían constituir con base en la geografía, el cliente, el producto o una combinación de ellos, también las divisiones se pueden establecer en razón de alguno de estos métodos de organización.

### **2.4.4.4. Estructura matricial**

Una estructura matricial, también llamada estructura de administración de proyectos, presenta equipos procedentes de diferentes departamentos, por lo cual crea dos o más líneas de autoridad que se entrecruzan.

Las estructuras matriciales ofrecen flexibilidad, mayor cooperación y creatividad y permiten que la empresa responda con rapidez a los cambios del entorno porque puede prestar atención especial a proyectos o problemas específicos; no obstante, casi siempre son muy costosas y complejas y los trabajadores se confunden respecto de cuál autoridad tiene prioridad, si la del gerente del proyecto o la del supervisor inmediato. (Ferrell, *et al*, 2010, págs. 238-252).

## **2.4.5. El papel de los grupos y equipos de trabajo**

Las diferencias entre equipo y grupo de trabajo son amplias. En primera instancia, un equipo trabaja de manera común, en conjunto, para conseguir un objetivo. En lo que respecta a un grupo, se centran más en tareas individuales. Cada uno responde por la tarea que desempeña, aunque tengan un objetivo compartido. (Peiro, 2020) (Párrafo 1).

### **2.4.5.1. Grupo**

Un grupo se ha definido como dos o más personas que se comunican entre sí, comparten una identidad común y persiguen un mismo objetivo.

#### **2.4.5.2. Un comité**

Suele ser un grupo formal permanente que desempeña una tarea específica; por ejemplo, muchas empresas cuentan con un comité de finanzas o de sueldos que estudia la efectividad de estas áreas de operación, así como la necesidad de posibles cambios.

#### **2.4.5.3. Una fuerza de tarea**

Es un grupo temporal de empleados encargados de producir un cambio particular; por lo regular, éstos provienen de todos los departamentos y niveles de la organización. La pertenencia a una fuerza de tarea casi siempre se basa en la experiencia más que en el puesto dentro de la corporación.

#### **2.4.5.4. Equipo**

Un equipo es un grupo pequeño de personas que poseen habilidades que se complementan, que comparten objetivos, metas y un enfoque y que deben rendir cuentas por sus responsabilidades a los demás miembros del grupo.

#### **2.4.5.5. Equipos de proyectos.**

Estos equipos son similares a las fuerzas de tarea, pero acostumbran dirigir sus operaciones y poseer el control completo de un proyecto específico de trabajo.

#### **2.4.5.6. Los equipos de desarrollo**

De productos son un tipo específico de equipo de proyecto creado para inventar, diseñar e implementar un nuevo producto. En ocasiones, tales equipos se encuentran dentro de un área funcional (investigación y desarrollo), pero ahora es más frecuente que cuenten con personas que provienen de diversas áreas funcionales y, a veces, incluyen a clientes con la finalidad de garantizar que el producto final satisfaga sus necesidades.

#### ***2.4.5.7. Equipos de control de calidad***

Estos equipos, en ocasiones denominados círculos de calidad, son grupos relativamente pequeños de trabajadores provenientes de toda la organización reunidos para resolver problemas específicos de calidad, productividad o servicios.

#### ***2.4.5.8. Equipos de trabajo auto dirigidos***

Estos equipos son un grupo de empleados encargado de un segmento o de todo el proceso de trabajo para entregar un producto a un cliente interno o externo. Los equipos auto dirigidos ofrecen la flexibilidad necesaria para cambiar con rapidez y afrontar la competencia o responder a las necesidades de los clientes. (Ferrell, *et al*, 2010, págs. 253-257).

### **III: plan de negocio – consideraciones**

Un plan de negocio bien escrito puede ofrecer la senda hacia las ganancias para un negocio, ya sea nuevo o existente. Este capítulo está diseñado para ofrecerle información básica y guías que se deben considerar antes de comenzar a escribir un plan de negocio. (Pinson, 2003, pág. 1).

#### **3.1. Propósitos**

Todos los negocios se pueden beneficiar con la preparación de un plan cuidadosamente concebido. Hay tres razones principales para escribir ese plan. Hay un beneficio adicional si Ud. hace negocios con otros países.

1. Su plan de negocio le servirá de guía durante la existencia de su negocio. Es un plano que le proporcionará las herramientas para analizar su negocio e implantar cambios. Para que sea de valor, su plan del negocio se tiene que mantener al día. Mientras que los planes presentados a los prestamistas deben ir encuadernados, Ud. puede preferir que su copia de trabajo se guarde en un cuaderno de tres anillos. Entonces Ud. podrá agregar declaraciones financieras recientes, podrá actualizar sus hojas de tarifas, reciente información del mercado y otros datos que usted obtenga.
2. El plan de negocio es un requisito si Ud. piensa buscar financiamiento. Le ofrecerá a los probables prestamistas o inversionistas información detallada de todos los aspectos del pasado de su compañía, así como las operaciones actuales y futuras proyecciones. Obviamente, si su negocio es nuevo, Ud. No tendrá un historial. El plan de negocio de una compañía nueva tendrá que depender de los records crediticios y las declaraciones financieras de individuos involucrados en su negocio. Ellos le darán al prestamista o al inversionista una visión interna de la manera en que Ud. dirige sus negocios personales. La manera en que se dirigen los negocios de la compañía es un reflejo del estilo administrativo de la persona.



3. Si Ud. tiene negocios con otros países, un plan de negocio ofrece una manera de evaluar el potencial de su negocio en un mercado extranjero. Ahora más que nunca, el mercado mundial es esencial para la salud de la economía de los Estados Unidos y para el crecimiento de la mayor parte de las compañías de este país. Ningún negocio en estos días puede darse el lujo de ignorar el potencial del comercio internacional posible gracias a los cambios de comunicación, la tecnología y la transportación. El desarrollo de un plan de negocio proveerá formas en que su negocio puede competir en esta economía global.
4. Si Ud. busca un capital, los planes de un negocio explican en detalle cómo la inversión o el préstamo que se busca, ensanchará las metas de la compañía. Cada banquero o inversionista quiere saber cómo el préstamo aumentará el valor de la compañía, permitiéndole a Ud. pagar el préstamo (con interés) a su debido tiempo. Ud. tendrá que explicar detalladamente cómo se usará el dinero, respaldando sus cifras con informaciones sólidas, tales como estimados, normas de la industria, hojas con tarifas, etc. Los banqueros tienen acceso a estadísticas consideradas normales para diversas industrias, de modo que Ud. debe estar seguro que sus proyecciones son razonables.

Una de las principales razones que explican el fracaso en los negocios es la falta de planificación. Recuerde:

“El negocio que falla en planificar, planifica para fallar”

Tome el tiempo necesario para escribir un plan de negocio claro, conciso y exitoso. ¡El triunfo de su negocio depende de él! (Pinson, 2003, págs. 1-3).

### **3.2. ¿Que buscan los prestamistas e inversionistas?**

Si Ud. busca prestamistas o inversionistas, es ventajoso que Ud. comprenda los elementos que a ellos les gustaría ver en un plan bien escrito. Recuerde, los banqueros son personas. Así como Ud. tiene que presentarles su plan, ellos a su vez tienen que presentárselo al comité de préstamos del banco. Todos tememos el rechazo. Ud. teme que se le niegue el préstamo.

El oficial de préstamos teme presentar un plan al comité que sea rechazado. Ud. podrá aumentar sus posibilidades de triunfar si considera los siguientes puntos. Recuérdeles cuando escriba su plan, y revíselos cuando lo haya completado. (Pinson, 2003, pág. 3).

### **3.2.1. ¿Cuál es su historial crediticio?**

Presente informes sobre su crédito que demuestren que Ud. es un buen riesgo. Si su negocio ya existe, ofrezca información acerca de su historial de pagos. Una pasada bancarota o un pasado de pagos atrasados puede servir de alerta y enviar el mensaje de que Ud. es un mal riesgo. Ud. tendría que probar con una Sección Fiscal bien preparada que Ud. comprende todos los costos involucrados en su negocio, y que Ud. comprende totalmente el concepto de circulación del efectivo. Si su negocio es nuevo, se hará un examen de su historial financiero personal. El banquero determina su carácter basándose en su historial financiero.

### **3.2.2. ¿Con qué garantía cuenta Ud.?**

¿Con qué bienes cuenta Ud. y cuánto está dispuesto a arriesgar para triunfar en el negocio? Tal vez se le pida que ponga su casa como garantía. Ud. podría tener dinero en certificados de depósito (CD) o en inversiones que podrían calificar. La garantía que Ud. ofrezca muestra su interés en su compañía y retira parte del riesgo para el banco que concede el préstamo.

### **3.2.3. ¿Cómo ha decidido pagar el préstamo?**

El inversionista quiere saber qué Ud. comprende sus necesidades y que Ud. Ha considerado la capacidad de su compañía para pagar el préstamo más interés.

1. Cualquier bien que Ud. desee financiar debe durar tanto como el período del préstamo. Por ejemplo, Ud. no puede obtener un préstamo de \$25,000 por cinco años para obtener un equipo electrónico que bien podría ser obsoleto a los dos años de su compra.
2. El bien debería generar los fondos para el pago del préstamo. Muestre en su Sección Financiera (especialmente en sus proyecciones de Circulación del Efectivo y en su Declaración del Ingreso Proyectado para los Sigüientes Tres Años) que el préstamo aumentará las ventas, aumentará la eficiencia, o recortará costos y, a su vez generará fuentes de ingreso para el pago del préstamo y el interés.

#### **3.2.4. ¿Existe una demanda para su producto o servicio?**

Esté preparado para mostrar evidencia de que su producto o servicio será bien recibido en su mercado (sus clientes). Ud. puede probar que existe una demanda con un historial favorable de ventas, con información sobre sus cuentas por cobrar, o sus órdenes de compra. Si su compañía es nueva, o es un negocio que ofrece un nuevo producto, demuestre la aceptación por parte de sus clientes de acuerdo con los resultados de pruebas de mercadeo, cuestionarios y encuestas. Para ser válidos, los testimonios tienen que proceder de su mercado-objetivo y no de amigos o parientes.

Pruebe su producto en el mercado y obtenga algunas evaluaciones. Pida a personas que han recibido su servicio, que escriban cartas de testimonio.

#### **3.2.5. ¿Ha establecido ud. su posición como propietario?**

Esto quiere decir si Ud. ha asegurado su posición en el mercado de alguna manera. Hay algo verdaderamente especial acerca de su negocio, y Ud. ha protegido esa característica en alguna forma. Eso se puede hacer a través de derechos de autor, marca de fábrica, o patente. Incluya una copia del documento que verifica tal protección.

Si Ud. se halla situado en una galería de tiendas o en un centro comercial, tal vez podría llegar a un acuerdo con el administrador para que se limite su competencia de alguna manera. Por ejemplo, se podría determinar por escrito en el contrato de arrendamiento la ubicación de su competencia.

Ud. Podría asegurarse que Ud. será, por ejemplo, la única panadería en el pequeño centro comercial, o verá que se especifique en el convenio de arrendamiento que Ud. No tendrá competencia directa dentro de cierto radio desde su tienda. Incluya una copia del contrato de arrendamiento en la sección de Documentos Auxiliares y enfatice sus derechos de propietario cuando escriba sobre la ubicación de su negocio.

### **3.2.6. ¿Son sus proyectos realistas?**

Base sus cifras en su participación actual en el mercado. Explique las oportunidades de crecimiento y demuestre cómo piensa Ud. aprovechar esas oportunidades. Cada industria tiene su rango de resultados financieros aceptables y de enfoques en el mercado. Examine los informes anuales de las compañías públicas en su campo. Use las bibliotecas situadas en su área. Prepare un plan de tiempo realista para alcanzar sus metas. Recuerde que los banqueros juzgan su plan en términos de las prácticas y normas de su industria.

### **3.4. La “clave” para escribir efectivamente**

El texto del plan de negocios debe ser conciso y sin embargo contener cuanta información sea posible. Esto parece ser contradictorio, pero Ud. puede resolver este dilema si usa el enfoque de las palabras clave. Escriba las siguientes palabras clave en una tarjeta, y manténgalas frente a Ud. mientras escribe:

Quién	Cuándo	Único
Qué	Por	Qué Beneficios al cliente
Dónde	Cómo	Cuánto

Responda todas las preguntas que hacen las palabras clave en un párrafo, al principio de cada sección de su plan de negocios. Luego, ensanche su explicación de esas declaraciones, diciendo más sobre cada artículo en el texto que le sigue. Enfatique la originalidad y los beneficios al cliente que se refieran a la sección sobre la cual está Ud. escribiendo.

Se ofrecerán ejemplos en los siguientes capítulos para que le sirvan de guía. Recuerde que el prestamista tiene su tiempo limitado y que su plan no es el único que él tiene que revisar. A menudo, lo único que él va a leer es el primer párrafo que sigue al encabezado; por lo tanto, es muy importante incluir cuanta información sea posible en el primer párrafo y de una manera pertinente y concisa.

### **3.5. la hoja explicitaría y tabla de contenido**

La hoja explicitaría de su plan de negocio es como la cubierta de un libro. Necesita ser atractiva y contener alguna información importante. La Tabla de Contenido también es una parte importante de un buen plan de negocio. Necesita ser bien organizado ya que lector puede encontrar rápidamente información en cualquier aspecto de su negocio. (Pinson, 2003, pág. 17).

#### **3.5.1. La hoja explicitaría**

La primera página de su plan de negocio será la hoja explicatoria. Sirve como título y contendrá la siguiente información.

1. Nombre de la compañía
2. Dirección de la compañía
3. Número telefónico de la compañía (incluyendo el área telefónica)
4. Logotipo, o logo, si lo hay
5. Nombres, títulos, direcciones y números telefónicos de los propietarios o los funcionarios de la corporación.

6. Mes y año en que se presenta el plan
7. Número de la copia
8. Nombre de quien prepara el plan

El nombre, la dirección y el teléfono de la compañía deberán aparecer dentro de la tercera parte superior de la hoja. Si se tiene un logotipo o emblema, puede mostrarse en la parte superior izquierda de la página, o donde se prefiera. La información sobre los propietarios o los funcionarios de la corporación o del negocio aparecerán en el centro de la página.

La tercera parte inferior de la página contendrá el resto de la información. El mes y año en que se escribe el plan permitirán que el prestamista sepa que la presentación es reciente. Por ejemplo, si el plan fue escrito cinco meses antes, el prestamista podría pedir que se actualizara cierta información financiera.

Algunos prestamistas prefieren que el plan lo escriban uno o más propietarios o funcionarios del negocio. Esto involucra un enfoque más directo de la conducción del negocio. Al numerar sus copias puede controlarlas mejor. Guarde un diario con la siguiente información: número de la copia, nombre de la persona que revisó la copia, número telefónico del examinador, fecha en que se presentó la copia.

De esa manera, Ud. puede ir al paso del proceso y puede hacer llamadas recordatorias al prestamista, si es necesario. A continuación, mostramos un ejemplo de una hoja explicatoria. Como puede ver, esta página única contiene una buena cantidad de información. Ofrece el nombre, la ubicación y el número telefónico de su negocio. Al listar al propietario único, los socios o los funcionarios corporativos, el prestamista conoce la estructura legal del negocio y sabe cómo ponerse en contacto con el personal clave para obtener información adicional.

Recuerde que los prestamistas tienen que revisar muchos planes de negocios en un tiempo limitado. Sera ventajoso para Ud. y el prestamista el ofreciéndole un plan completo y conciso, se presenta de la siguiente manera. (Pinson, 2003, pág. 18)

Imagen 4.1 Hoja explicaría

**ABC CORPORATION**

3372 East Main Street  
Burke, NY 10071  
(207) 555-4319

**Vicente Enriquez, Presidente**

742 South Street  
Jamestown, NY 10071  
(207) 555-0221

**Carmen Barrios, Vicepresidente**

86 West Avenue  
Burke, NY 10071  
(207) 555 1213

**Héctor Pacheco, Secretario**

423 Potrero Avenue  
Jessup, NY 10602  
(207) 555-1648

**Roberto Polanco, Tesorero**

321 Mason Street  
Adams, NY 10604  
(207) 555-0201

*Plan preparado en octubre de 2002  
por los funcionarios de la Corporación*

Copia 2 de 6

(Pinson, 2003, pág. 19).

### 3.5.2. Tabla de contenido

La Tabla de contenido es una parte importante del plan terminado del negocio. Necesita ser bien organizado ya que lector puede encontrar rápidamente información en cualquier aspecto de su negocio. Por ejemplo, si su resumen ejecutivo da una vista general de los directores de su compañía, el lector debe ser capaz de mirar en la tabla del contenido y encontrar el número de página en su plan de la organización donde usted dirige la administración.

Por la misma razón, la página en que el resumen puede ser funda en la sección Secundaria de Documentos debe ser listado también. En la misma manera, los resultados que venden se pueden trazar por el plan que vende y retrocedió con copias de estudios demográficos, etc. En los documentos secundarios.

La tabla del contenido no se puede terminar hasta que su plan sea completo. Usted puede usar los títulos en su plan del negocio para desarrollar la tabla del contenido. Una vez que usted ha terminado su plan usted puede meter los números de página. Si, en alguna vez, usted escoge alternamente imprimir y atar sólo porciones de su plan, la tabla del contenido se puede escalar para emparejar hacia abajo esa versión.

La longitud de la tabla del contenido será dependiente en la complejidad de su plan. Los negocios de puesta en marcha muy pequeños necesitarán sólo una página. Las compañías existentes tendrán información histórica y declaraciones financieras, así como también proyecciones. Las compañías más complejas más grande hacen muy probable más ha detallado títulos, especialmente si ellos persiguen la capital de la aventura.

En total casos, su plan del negocio tendrá las divisiones mayores siguientes en la tabla del contenido. Los subtítulos dependerán de lo que usted decide incluir en su plan.

#### El Resumen ejecutivo

1. Parte I: El Plan de Organización
2. Parte II: El Plan de Mercadeo
3. Parte III: Documentos Financieros
4. Documentos Auxiliares. (Pinson, 2003, págs. 18-20).



Una tabla de contenido es una lista ordenada de los títulos que encontramos en un documento dado y se genera para poder conocer la página donde está ubicada.

1. Los índices o tablas de contenido sirven para ayudar al lector a encontrar lo que está buscando.
2. Las tablas de contenidos son muy útiles cuando está trabajando con documentos extensos. De un documento bien planificado y estructurado podemos extraer una tabla de contenidos que facilite la localización rápida de algún punto importante del documento.
3. El uso de tablas es fundamental, pues ofrecen múltiples posibilidades para la edición.
4. Una tabla o índice te permite organizar y clasificar un trabajo por temas o secciones. Al lector le facilita la localización de un tema de interés, se presenta de la siguiente manera. (Garcia, 2014, pág. 2)

Imagen 4.2 Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN .....	1
2	REVISIÓN DE LA LITERATURA .....	5
2.1	Antecedentes .....	5
2.1.1	Antecedentes a nivel internacional.....	5
2.1.2	Antecedentes a nivel nacional.....	6
2.1.3	Antecedentes a nivel regional .....	7
2.2	Bases Teóricas.....	8
2.2.1	La empresa .....	8
2.2.2	Tecnologías de la información y la comunicación.....	10
2.2.3	Tecnologías de la Información.....	11
2.2.4	Conceptos Básicos .....	12
2.2.5	Lenguajes para desarrollo Web.....	15

(Rivas Pérez).

### **3.5.2.1. Diferencia entre la tabla de contenido y el índice**

Una tabla de contenido (TOC) se define como una lista de las partes de un libro o documento que se organizan según el orden de aparición o secuencia en el libro o documento. Los documentos que tienen más de diez páginas suelen tener una tabla de contenido.

Un índice, por otro lado, se define como una lista de palabras o encabezados que se utilizan como localizadores de materiales útiles que están contenidos en un libro o documento. Puede tener tantas páginas como elementos importantes haya en el documento.

### **3.5.2.2. Aspectos de una tabla de contenido**

1. Una tabla de contenido es una lista de las partes de un libro o documento, mientras que un índice es una lista de palabras importantes, conceptos y otros materiales útiles en un libro o documento.
2. La tabla de contenido se encuentra al comienzo del documento, generalmente después de la página del título y los avisos de derechos de autor, mientras que el índice se encuentra al final del documento.
3. Solo aquellos documentos que tengan más de diez páginas deben tener una tabla de contenido mientras que cualquier documento puede tener un índice.
4. Los contenidos de un índice se organizan según su aparición en el documento o en secuencia, mientras que los contenidos de un índice se organizan alfabéticamente.
5. Hay muchos indexadores profesionales, mientras que no hay creadores profesionales de tablas de contenido. (Emelda, 2011).

### **3.5.2.3. Pasos para crear una tabla de contenido**

Marcar temas y subtemas que formarán la tabla

1. Numerar los temas y subtemas (si no aparecen numerados)
2. Crear la tabla de contenido
3. Modificar la tabla de contenido (actualizar, eliminar)

Cada título en el documento tiene un nivel de importancia diferente. Este orden de importancia se muestra principalmente en la numeración que se le da a cada uno.

Por ejemplo, los títulos principales generalmente se numeran con números arábigos simples (1, 2, 3, 4,). Los subtítulos de estos o títulos de segundo nivel se numeran con números compuestos de dos dígitos separados por punto (1.1, 2.3, 4.5, 8.8).

Los subtítulos de éstos últimos o títulos de tercer nivel se numeran con números compuestos de tres dígitos separados por punto (1.1.1, 2.3.6, 4.5.4, 8.8.10) y así sucesivamente.

Normalmente, las tablas de contenido utilizan como máximo tres niveles de títulos. Cada título debe marcarse de acuerdo a su nivel de importancia utilizando los estilos que presenta Word, así: A los títulos principales se les aplica el estilo Título 1, A los títulos de segundo nivel se les aplica el estilo Título 2, A los títulos de tercer nivel se les aplica el estilo Título 3. (Andreas, 2012) (párrafos 1-4).

### **3.6. Uso efectivo de su tiempo**

No hay longitud establecida para un plan de negocios. La medida común parece ser de 30 a 40 páginas, incluyendo la sección de Documentos Auxiliares. Divida el plan en secciones. Asigne fechas y tiempo específico para trabajar y terminar el plan. Tal vez encuentre conveniente pasar dos noches cada semana en la biblioteca. No se verá interrumpido por el teléfono ni tentado por la refrigeradora o la televisión. Una ventaja es que tendrá a la mano cualquier material de referencia que necesite. Se requiere disciplina, tiempo y “privacidad” para escribir un plan de negocios efectivo.

### **3.6.1. Documentos auxiliares**

Ud. ahorrará tiempo si prepara una lista de documentos auxiliares mientras escribe el texto.

Por ejemplo, mientras escribe sobre la estructura legal de su negocio, notará la necesidad de incluir una copia de su convenio de sociedad. Escriba “convenio de sociedad” en su lista de Documentos Auxiliares.

Cuando llegue el momento de recopilar esa sección de su plan, Ud. tendrá ya un listado de los documentos necesarios. Conforme progrese, pida la información que no tenga, tal como reportes de crédito.

Si Ud. reúne los documentos necesarios de esa manera, los materiales que Ud. necesite para completar la sección Documentos Auxiliares estarán disponibles cuando Ud. esté listo para reunirlos.

### **3.7. Desarrollando la estrategia de salida**

Una estrategia de salida no es un plan para el fracaso. Es un plan para lograr el éxito. Desarrollando una estrategia de salida antes de que usted escriba su plan de negocio le permitirá tomar las mejores decisiones para su negocio. Cuando lea las páginas siguientes, entenderá lo que una estrategia de salida es y cómo puede aplicarla al proceso de planificación de su negocio

#### **3.7.1. ¿Dónde está la meta final?**

¿Ha visto alguna vez a los corredores alinearse para la carrera sin saber dónde está la meta final? ¿Esto nunca pasaría, ¿verdad? Si usted está empezando un nuevo negocio o está extendiendo su negocio actual, la implicación es la misma. Antes de que empiece la carrera necesita saber dónde está la meta final.

Los negocios son iniciados por muchas razones. Algunas de las razones más comunes incluyen.

1. Para construir un negocio propio en lugar de para alguien más

2. Para seguir una pasión (por ejemplo “yo siempre he querido tener un restaurante propio.”)
3. Para ser su propio jefe y el amo de su tiempo
4. Para ganar dinero haciendo lo que realmente le gusta hacer (carpintería, artesanías, fotografía, escritura, etc.)
5. Para capitalizarse de una invención
6. Para reemplazar el ingreso de la pérdida de un trabajo
7. Para crear capital neto (valuación de capital a largo plazo)

También es inherente en la composición de empresarios el pensar por adelantado sobre la expansión futura de sus empresas. ¿Qué nuevos productos o servicios pueden agregarse? ¿A qué nuevos mercados puede llegarse? ¿Puede la empresa emplear a más empleados? ¿Puede abrir más oficinas?

La lista de razones para iniciar el negocio propio o expandir el mismo puede continuar. Sin embargo, lo que es de mayor importancia, es entender que, en todos los casos, es crítico desarrollar la estrategia de salida (la liquidez).

### **3.7.2. El secreto es desarrollar una estrategia de salida**

Se sabe que el inversionista profesional (quien maneja Capital Especulativo), requerirá una estrategia de salida bien planeada como parte del plan de negocio para cualquier capital especulativo en que ellos planean invertir. Sin embargo, la mayoría de los empresarios, intentan crear una fuente inmediata de ingresos o simplemente se emocionan el mismo día y piensan en lanzar o extender su negocio, con el hábito de pasar por alto “la meta final” por consiguiente, no están preparados para este evento y sus impuestos.

¿Así que, cuál debería de ser su estrategia? Antes de que continuemos, usted necesita entender que no hay ninguna estrategia correcta o mala, sólo diferente. Su estrategia debe encajar sus metas.

El lugar lógico para empezar es con sus metas a largo plazo. La más obvia y a menudo expresada es la meta de jubilación. Algunos empresarios les gusta desarrollar un negocio y entonces dejarlo para empezar otra aventura.

Usted puede tener otras razones por las cuales desea terminar su negocio propio en el futuro. Cualesquiera que sean sus metas hay tres cosas que usted necesita saber antes de que empiece a construir un mejor plan de negocio.

1. Hacia dónde va
2. Cuando desea llegar allí
3. Como se verá su negocio cuando llegue a su meta.

### **3.7.3. ¿Cuáles son algunas de las formas de salida?**

Algunas de las formas potenciales de salida incluyen.

1. Vendiendo todo o parte del negocio: Puede ser posible vender el negocio completo a un comprador independiente.
2. Traspasar el negocio a un miembro de la familia: Ésta puede ser una buena manera de transferir el valor en cierto modo a sus herederos y con esto minimizar los impuestos de propiedad. La estructura apropiada es importante, así como determinar quién manejará el negocio.
3. Vendíéndole a un empleado el plan de acciones de la propiedad (ESOP): Este puede ser un vehículo valioso cuando el grupo del dueño está formado de empleados claves en el negocio. Existen ciertas ventajas en los impuestos. La existencia del plan de acción de la propiedad también puede agregar al valor de la empresa dándoles un sentido de propiedad en el negocio a los empleados.
4. Convirtiendo la compañía en pública: Para aquéllos interesados en ganar liquidez rápidamente ésta podría ser una buena opción, mientras tengan la elección de compartir la apreciación de acciones futuras. Las complejidades de esta forma de salida son sustanciales, tal como es la demanda del tiempo de la gerencia para realizar “el evento de salida” y de continuar después de este. ¡Esta opción no es para el débil de corazón!
5. La liquidación: En algunos casos, la mejor opción de ganar liquidez puede ser dejando de dirigir el negocio, simplemente venda su capital, pague a los acreedores, y guarde los beneficios (claro, después de liquidar los impuestos). Mientras esta es la opción más simple a menudo no es la menor en devolución al

dueño porque existe poco o no valor dado a la llamada “buena voluntad” del negocio.

Cada una de las formas anteriores envuelve una variedad de consideraciones. ¿Por ejemplo, si usted planea vender el negocio, qué tipo de mercado puede esperar para su tipo de negocio? ¿Qué tan grande necesita ser para lograr el valor óptimo? ¿Si usted planea pasarlo a un miembro de la familia, quién es? ¿Cómo lo entrenará para manejar el negocio? ¿La persona que tiene en mente estará interesado en tomar el mando cuándo usted esté listo para salirse? ¿Cuándo necesitará empezar la transición? Muchas de estas preguntas son difíciles de contestar, pero finalmente su salida exitosa dependerá de ellas.

#### **3.7.4. Tomando decisiones basadas en su estrategia de salida**

Si se tomara el tiempo para pensar y contestar algunas de estas preguntas, un cuadro claro de su negocio empezará a tomar forma. Tres de las decisiones mayores que usted preparará para hacer serán:

1. Seleccionar la fuente, tipo, y cantidad de capital que usted necesitará para su negocio.
2. Decidir en la forma actual de organización, o la estructura legal, (la propiedad única, sociedad, o corporación) esto servirá mejor sus necesidades.
3. Considerar problemas con los impuestos que impactarán su negocio.

#### **3.7.5. Financiando su negocio**

Su opción de financiar (la fuente del capital) es importante e influirá directamente en su estrategia de salida. Tenga presente, cuando considere las opciones financieras no solo la facilidad con que usted puede levantar los fondos que necesita para alcanzar sus metas, sino también los costos de cada tipo de financiamiento en relación con el dinero.

En el sentido más simple, el capital está disponible de cuatro fuentes: 1. usted, 2. los amigos y familia, 3. las instituciones financieras, y 4. el público en general. El costo monetario de cada una de estas opciones es generalmente inversamente proporcional a su persona o “a la relación” del costo.

Usted (el dueño quien financia): ¿La primera pregunta que usted debe hacerse es, “realmente necesito el financiamiento adicional para lograr mis metas, o simplemente necesito manejar mi flujo de dinero eficazmente?”

1. Los Amigos y Familia: Los amigos y familia pueden ser la forma más fácil, más rápida, y menos costosa de financiar. Sin embargo, el costo emocional o de la relación puede ser muy alto. ¿Qué si su negocio falla y no puede pagarle a sus amigos y familiares? Los fondos receptores del prestamista tradicional o una ventura capital tomarán más tiempo en lograr, pero es probable que el fracaso al no pagarles no afecte sus reuniones familiares.
2. Las Instituciones Financieras (las deudas del capital): En medio están el banco tradicional o compañía de finanzas. Como el inversionista venturoso (ver abajo), antes de prestar cualquier dinero ellos quieren ver un plan de negocio completo. Sin embargo, ellos no tienden a enfocarse en su estrategia de salida. Al contrario, ellos se enfocan en su salida, que es el reembolso del préstamo junto con el interés y otras cuotas aplicables. Estos prestamistas quieren ver si la gerencia podrá generar el ingreso suficiente y manejar el flujo del dinero en efectivo, de tal manera que asegure el reembolso oportuno.
3. Inversionistas (capital de deuda): Inversionistas típicamente invierten en oportunidades en las que ellos esperan ganar una porción alta la cual proporcionará una salida (el retorno de su capital junto con ganancias, del capital invertido) dentro de cinco a siete años. Ellos requieren un plan de negocio completo con una estrategia de salida bien fundada. Salida en este caso, normalmente es vía una Oferta Inicial Pública (IPO) o por medio de la adquisición de una compañía pública, más grande.



### **3.7.6. Lidiando con la parte legal y los problemas de los impuestos**

Siempre es buena idea el buscar el consejo de un abogado corporativo con experiencia profesional de contabilidad en negocios. Como las leyes varían de estado a estado, es mejor escoger a consejeros familiares con el estado en que usted operará y vivirá.

La determinación de las necesidades financieras tiene una presión directa en la forma de estructura legal que necesitará para su negocio. Pensando sobre su estrategia de salida le proveerá la base para determinar la forma u organización que servirán mejor sus necesidades de acuerdo a sus metas.

Si usted tiene un negocio nuevo la opción no está bien definida, su abogado y consejero del impuesto pueden ayudarle a tomar la mejor decisión. Alternadamente, si usted tiene un negocio existente que está planeando extender a través del uso de préstamos o capital de deuda, pueden aconsejarle que tipo de cambios necesita su estructura legal para que le permita proteger sus recursos personales y asegurar su capacidad de tratar con su prestamista o inversionista.

#### ***3.7.6.1. Algunos problemas legales que usted y sus consejeros necesitan considerar***

1. La obligación de Dueños, directores, y funcionarios: Los dueños, directores, y funcionarios pueden ser responsables por las acciones y deudas de la compañía en ciertos eventos. Protección razonable de tal obligación puede lograrse con una combinación de uso eficaz de elecciones y estructurando las alternativas, suplementando seguros de directores y funcionarios.
2. Aplicabilidad de las leyes de seguridad del Estado y Federales: Las reglas con respecto a la solicitud de inversionistas son complejas y exigen la complacencia completa para evitar las multas criminales y civiles.
3. Los derechos de dueños minoritarios: El acceso a los libros, archivos y el descubrimiento mínimo de las obligaciones requieren de la complacencia estricta.
4. La facilidad y costo de traslado de propiedad: Dependiendo de su tiempo de salida, algunas estructuras legales son más fáciles de repartir que otras.

5. Compra-venta de acuerdos entre socios o accionistas: Los términos y condiciones para comprar la parte de su socio/accionista o sus herederos deben deletrearse claramente al frente para evitar las disputas después.

### ***3.7.6.2. Algunos de los problemas del impuesto a considerar***

1. El tratamiento de ganancias de capital en caso de la venta/transferencia del negocio: Los eventos del impuesto necesitan ser planeados con tiempo. Esto incluye las elecciones del impuesto disponibles para minimizar impuestos incurridos cuando todo o parte de su interés en un negocio es vendido.
2. La sociedad y los impuestos personales: La estructura apropiada puede lograr un equilibrio óptimo entre la sociedad y los impuestos personales y evitar la imposición doble de contribuciones.
3. Título de cualquier propiedad de bienes raíces: Cierta propiedad podría ser mejor si la sociedad/inversionistas fueren propietarios individualmente para después arrendársela al negocio y así lograr una reducción más baja de impuestos.
4. Límites a la compensación razonable: El IRS (Departamento de Recaudación de Fondos) y las autoridades del estado que imponen contribuciones ponen los límites en el nivel de sueldos a los dueños que actúan como empleados. Pagos más allá de estos límites se convierten en dividendos que están sujetos a impuestos sobre el dueño y no se permite que sean deducidos por la corporación.
5. Los planes jubilatorios: Un plan jubilatorio estable puede ser una herramienta clave para atraer a empleados de alta calidad, así como para la jubilación de los dueños. Existe una variedad amplia de planes, desde la simpleza del Departamento de Recaudación de Fondos hasta los planes complicados de 401K. Cada uno tiene sus ventajas y limitaciones.
6. Ingresos no relacionados al negocio: Si está planeando empezar una corporación “no lucrativa” la cual no está sujeta a los impuestos del ingreso normales usted necesitará seguir pautas específicas que restringen el tipo de ingresos que se pueden generar. Las ventas de productos no relacionados a el propósito del negocio pueden ser sujetas a la imposición de impuestos.

### **3.7.7. ¡La planificación de salida tiene buen sentido!**

Ahora usted puede ver que pensar en la estrategia de salida futura lo ayudará en sus decisiones de financiamiento y con sus consideraciones legales y de los impuestos al escribir su plan de negocio. Obviamente, mientras menos complejo sea el negocio, usted tendrá que tomar menos decisiones.

No importa si usted está escribiendo un plan de negocio para un negocio nuevo, o para uno existente para el cual está planeando tomar una nueva dirección. La planificación del negocio es un proceso continuo. Al continuar operando su negocio sus metas pueden cambiar radicalmente. Las metas actuales y futuras y su impacto en su estrategia de salida necesitan ser reflejados continuamente en su plan de negocio.

Con su visión establecida su parecer financiero y legal, junto con las estrategias de impuestos elegidos, usted puede construir su plan comercial confiadamente y ¡Empezar la carrera con la meta final en mente!

## **3.8. Desarrollando asunciones financieras**

Las asunciones financieras son la racional con la que usted basa los números que entran en sus declaraciones financieras. Un ejemplo simplificado sería explicar que una proyección de gastos de mercadeo de \$28,000 está basado en mandar 4 envíos durante el año (enero, abril, agosto, y octubre) a un costo de \$10,000 por el envío inicial y \$6,000 por cada envío subsecuente.

### **3.8.1. Explicación de cómo agregar asunciones financieras a su plan de negocio**

Cuando este escribiendo la porción del texto de su plan de negocio, cada parte del plan no sólo debe desarrollarse como una idea conceptual, pero en términos de cómo generará los réditos y/o incurrirá los gastos.

Por ejemplo, cuando decida que estructura legal es mejor para su propósito, camine un paso más allá y averigüe qué costos incurrirá durante el proceso. Cuando tome decisiones con tiempo de quién servirá en la dirección, que estarán haciendo, y que tipo de compensación con referencia a costos de sueldo, impuestos, y beneficios necesitará. Cuando considere una campaña de mercadeo, determine sus costos, la respuesta probable, y proyecte los réditos.

En esencia, cada declaración financiera podría tener una hoja añadida que explique cómo usted llegó a sus números. Sin embargo, existen varios escenarios a elegir para seguir.

1. Puede desarrollar una hoja llena de asunciones pro forma sobre la declaración de flujo de caja, añádalo a la parte trasera de la declaración de flujo de dinero en efectivo. En las otras declaraciones puede clarificar sólo artículos que necesitan explicación.
2. En todas las declaraciones financieras puede agregar las explicaciones al fondo para clarificar cualquier artículo que estaría confundiendo al lector. En este caso, no haría ninguna referencia al fondo de números que usted siente que no necesitan ninguna clarificación.
3. Puede incluir una página etiquetada “las Asunciones Financieras” ya sea antes o después de sus documentos financieros (o alguna otra situación que se documente en su tabla de contenido).

### **3.8.2. De los escenarios de arriba mi opción es el número 1**

Esto es porque, después de una cierta cantidad de tiempo, aun el más astuto proyectista de negocio tiende a confundirse sobre de dónde vinieron algunos de los números. Este método pone la clarificación en la proximidad cercana al número que describe.

Teniendo la declaración pro forma del flujo de caja totalmente explicada, tiene una ventaja adicional si usted va con un prestamista o inversionista. Las formas pro forma de la declaración de flujo de caja es una de las prioridades más altas en determinar la validez de su demanda de fondos.

Si usted se toma el tiempo para desarrollar la hoja llena de asunciones que cubra el flujo de dinero en efectivo, le ahorra tiempo valioso al prestamista o inversionista al tratar de determinar en que se basan sus números.

### **3.8.3. ¿Cuál es el proceso para desarrollar sus asunciones?**

Hay un proceso lógico para crear las asunciones financieras. Los pasos son los siguientes.

1. Cuando usted desarrolle cada parte de su plan de negocio, recuerde el desarrollarlo en términos a los réditos y gastos que espera generar (como en los ejemplos de arriba).
2. Mantenga papel para escribir a su lado. Cuando haya determinado la relación en dólares del rédito y los gastos, apunte las asunciones desarrolladas. Incluya por seguro las explicaciones de cuanto serán los réditos y cuando se incurrirán los gastos.
3. Cuando usted esté listo para desarrollar su plan financiero, reúna sus asunciones en un lugar y úselos como la base al anotar sus números. Finalmente, añada sus asunciones a sus declaraciones financieras donde las necesita para clarificación. ¡Oh, no! ¡otro trabajo por hacer!

Cada vez que reviso este libro y su compañero software pienso en agregar algo más al proceso de planificación del negocio, también pienso que el lector se encogerá porque hay un trabajo más que hacer. Permítame asegurarle que el beneficio de seguir el Proceso de las Asunciones Financieras será sumamente valioso para usted. Cualitativo = Cuantitativo = Credibilidad + Defensa.

Uno de los errores más frecuentes hecho por las personas que escriben un plan de negocio es que lo que ellos dicen en la porción del texto del plan no tiene relación con los números que usan en sus documentos financieros. De hecho, algunas personas intentan desarrollar sus planes financieros primero y después desarrollan su plan de organización y de mercadeo.

Éste es un error fatal. Usted debe desarrollar la información cualitativa y entonces debe cuantificarlo en su plan financiero. Si los números no funcionan, entonces regrese a la tabla de dibujo y tome nuevas decisiones que le darán buenos resultados financieros.

Por medio de utilizar el proceso de las asunciones financieras, usted estará desarrollando su plan de la manera correcta, pensando en lo que se refiere a los réditos y gastos; enliste sus asunciones en una hoja de papel; transfiera los números en sus documentos financieros; añada cualquier asunción que necesite para clarificación de los números en sus documentos financieros.

El proceso de la asunción financiera hará dos cosas para usted. Le ahorrará tiempo porque tendrá todos sus números a la mano cuando esté listo para desarrollar su plan financiero. Sin embargo, el beneficio más importante, será que su plan de negocio tendrá la continuidad absoluta entre lo que usted dice en las palabras (en el texto) y lo que usted diga en los números en el plan financiero. En otros términos, la parte cualitativa de su plan dirá la misma cosa que la parte cuantitativa de su plan y el plan tendrá credibilidad y defensibilidad. (Pinson, 2003, págs. 1-15).

## Conclusión

Describiendo la estructura de un plan de negocio; ayuda a impulsar el deseo de las organizaciones a implementar o mejorar un correcto plan de negocio, considerando todos los elementos que este requiere para ser exitoso.

Indicando los elementos de la administración para lograr la buena calidad y la competitividad en las organizaciones; permite llevar a cabo planes tácticos, estratégicos y operativos en función de dar mejores resultados.

Determinando como el plan de negocio y sus consideraciones son esenciales para el desarrollo de asunciones financieras; permitió a las empresas entender, cómo ven los demás su negocio y cambiar si es necesario, además de comprender cómo las asunciones financieras contribuyen a saber cómo el basar los números, afectan directamente las declaraciones fiscales.

Exponiendo la anatomía de un plan de negocio como instrumento, para lograr la competitividad en las organizaciones; aporto no solo la información, sino que también el conocimiento necesario para llevar a cabo un buen plan logrando crear o mejorar un negocio.

## Bibliografía

Ferrell, Hirt y Ferrell, O. (2010). *Introducción a los negocios*. México: Mc Graw Hill.

Recuperado el 31 de Agosto de 2022

Pinson, L. (2003). *Anatomía de un plan de negocio*. Chicago: Printed Edition. Recuperado

el 26 de Septiembre de 2022



## Webgrafía

- Academia. (2019). *www.academia.edu*. Obtenido de *www.academia.edu*.
- Alberto, G. D. (17 de febrero de 2005). *Gestiopolis*. Recuperado el 6 de septiembre de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/naturaleza-administrativa-division-administracion/>
- Andreas, H. (23 de junio de 2012). *Ingenieria civil*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2022, de Ingenieria civil: <http://henandrs.blogspot.com/p/tabla-de-contenido.html>
- Bing. (2019). *www.bing.com*. Obtenido de *www.bing.com*.
- Emelda, M. (9 de Agosto de 2011). *Web diferencias*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2022, de Web diferencias: [web-diferencias.com](http://web-diferencias.com)
- EOI. (15 de Marzo de 2012). *Wiki Eoi*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2022, de Wiki Eoi: [https://www.eoi.es/wiki/index.php/Planificaci%C3%B3n\\_de\\_las\\_instalaciones\\_\(Plan\\_Operativo\)\\_en\\_Proyectos\\_de\\_negocio](https://www.eoi.es/wiki/index.php/Planificaci%C3%B3n_de_las_instalaciones_(Plan_Operativo)_en_Proyectos_de_negocio)
- Franco, M. G. (16 de Noviembre de 2015). *Administracion de operaciones*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2022, de Administracion de operaciones: <http://elblogdemarianayraquelebc.blogspot.com/2015/11/que-es-la-administracion-de-operaciones.html>
- Galan, J. S. (29 de Septiembre de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 6 de septiembre de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/funciones-administrativas.html>
- Garcia, V. (15 de 10 de 2014). *PREZI*. Obtenido de PREZI: <https://prezi.com/fluhynt25rp/que-es-una-tabla-de-contenido/>
- Guzman, C. (15 de Diciembre de 2021). *La voz del emprendedor*. Recuperado el 6 de septiembre de 2022, de La voz del emprendedor: <https://pqs.pe/aprendemas/plan-de-negocios-cinco-aspectos-fundamentales-que-debes-incluir/>
- Massuh, C. (08 de Mayo de 2018). *slideshare*. Recuperado el 29 de Agosto de 2022, de slideshare: <https://es.slideshare.net/cmashuh/ge1-2-constituir-e-impulsar-una-empresa>

- Mathews, J. C. (2009). *Villaran Weinberger Karen*. Lima: Printed in Peru. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de <https://erp.iestbellavista.edu.pe/upload/avt202109011726492phpifcfm7.pdf>
- Pacheco, J. (21 de Agosto de 2022). *Web y empresas*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2022, de Web y empresas: <https://www.webyempresas.com/administracion-de-la-calidad/>
- Peiro, R. (16 de Junio de 2020). *Economipedia*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/grupo-de-trabajo.html>
- Reyes, E. (18 de Junio de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2022, de Gestiopolis: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- SN. (SF). *Manual de guia para la elaboracion de plan de negocio*. Recuperado el 29 de Agosto de 2022, de [https://www.sdgsfund.org/sites/default/files/PS\\_%20MANUAL\\_Panama\\_%20plan%20de%20negocios.pdf](https://www.sdgsfund.org/sites/default/files/PS_%20MANUAL_Panama_%20plan%20de%20negocios.pdf)
- Solucionaria. (27 de Abril de 2021). *solucion empresarial*. Recuperado el 30 de Agosto de 2022, de solucion empresarial: <http://www.solucionariaempresarial.com/interes-general/aspectos-abarca-plan-negocio/>