INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD MADERO

Departamento de Ciencias Económico Administrativas



INFORME FINAL DE AÑO SABÁTICO

B.1 elaboración de apuntes/B.1.2 Elaboración de apuntes de asignatura(s): fundamentos de gestión empresarial y cultura empresarial

Que presenta

Laura Verónica Barragán Hernández
1076

Realizado en

Instituto Tecnológico de Ciudad Madero
Ciudad Madero, Tamaulipas

Durante el periodo
02/Septiembre/2024 al 01/Septiembre/2025

Dictamen No. AS-1-254/2024

Ciudad Madero, Tamaulipas Octubre 2025

Ciudad de México, 22 de agosto de 2024

AUTORIZACIÓN No AS-2-254/2024

JUAN DIONISIO CRUZ GUERRERO
DIRECTOR DEL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD MADERO
PRESENTE

Con fundamento en el Reglamento Interior de Trabajo del Personal Docente de los Institutos Tecnológicos, en las Políticas Académicas Generales del Periodo Sabático y las bases de la Convocatoria correspondiente, el Tecnológico Nacional de México a través de la Comisión Central, ha revisado la solicitud del **Año Sabático** de la **C. LAURA VERÓNICA BARRAGÁN HERNÁNDEZ** en el Programa para la Elaboración de Apuntes, Libros, Objetivos Educacionales y Reactivos de Evaluación, bajo la modalidad: **B.1 Elaboración de Apuntes / B.1.2 Elaboración de apuntes de asignaturas: Fundamentos de Gestión Empresarial y Cultura Empresarial**, teniendo a bien emitir el siguiente dictamen de:

AUTORIZACIÓN

Del programa presentado, a partir del **02 de septiembre de 2024** hasta el **01 de septiembre de 2025**, quedando su seguimiento bajo la responsabilidad de la Dirección a su cargo, debiendo recibir: reporte intermedio y final (evaluaciones por parte de la Academia correspondiente y de la Comisión Dictaminadora de las actividades establecidas en la calendarización que se encuentra en el expediente de la solicitud del docente), ejemplar en físico y en electrónico (en formato PDF) del producto final comprometido.

Así mismo, se deberá remitir a la Dirección de Docencia e Innovación Educativa del Tecnológico Nacional de México las evaluaciones antes mencionadas.

EDUCACIÓN | TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD MADERO
02 SEP 2024
DIRECCIÓN
RECIBIDO

RAMÓN JIMÉNEZ LÓPEZ
DIRECTOR GENERAL
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL
DE MÉXICO
DIRECCIÓN GENERAL

EDUCACIÓN | TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD MADERO
29 AGO 2024
DEPARTAMENTO DE
DESARROLLO ACADÉMICO
RECIBIDO

Av. Universidad 1200, Col. Xoco, Alcaldía Benito Juárez, C.P. 03330, Ciudad de México.
Tel. (55) 3601-7500, Ext. 65050, e-mail: direccion@tecnm.mx tecnm.mx



2024 Felipe Carrillo PUERTO

INDICE

Introducción	1
Apuntes de la asignatura fundamentos de gestión empresarial	2
Contenido de la asignatura fundamentos de gestión empresarial	2
Apuntes de la asignatura cultura empresarial	204
Contenido de la asignatura cultura empresarial	206
Bibliografía para la materia de cultura empresarial	353

Introducción

La asignatura de Fundamentos de Administración estudia los principios, procesos y funciones que permiten organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa para alcanzar sus objetivos. Se basa en teorías clásicas y modernas que explican cómo se estructura el trabajo, se asignan responsabilidades y se optimiza el rendimiento organizacional.

Para el alumno de Gestión Empresarial, esta materia es crucial porque le enseña a diseñar planes estratégicos, establecer metas claras y coordinar equipos de trabajo. Además, fomenta habilidades analíticas para evaluar el entorno interno y externo de una empresa, facilitando la toma de decisiones informadas y sostenibles.

El conocimiento administrativo adquirido permite al estudiante actuar con liderazgo, eficiencia y visión sistémica, cualidades indispensables para dirigir proyectos, emprender negocios o asumir cargos gerenciales. En suma, esta asignatura sienta las bases para una gestión profesional, ética y orientada a resultados.

La Cultura Empresarial se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que definen la identidad de una organización y guían el comportamiento de sus miembros. Esta asignatura analiza cómo la cultura influye en la motivación, el clima laboral, la innovación y la reputación corporativa.

Para el estudiante de Gestión Empresarial, comprender la cultura organizacional es vital para liderar con empatía, fomentar la cohesión interna y gestionar el cambio de manera efectiva. Esta materia le permite identificar estilos de liderazgo, promover la diversidad y construir entornos laborales saludables y productivos.
Además, el conocimiento de la cultura empresarial facilita la integración en distintos contextos organizacionales, mejora la comunicación interna y fortalece la alineación entre los objetivos personales y corporativos. En un mundo globalizado, esta competencia es clave para generar impacto positivo y sostenido en cualquier empresa.

APUNTES DE LA ASIGNATURA: FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL





Contenido de la asignatura fundamentos de gestión empresarial

ÍNDICE DE FIGURAS i
ÍNDICE DE TABLAS iii
INTRODUCCIÓN 1
OBJETIVO 2
1. ANTECEDENTES Y TEORÍAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL 4
1.1 ORIGEN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. 4
1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA 11
1.3 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS 14
1.3.1 Científica 15
1.3.2 Clásica 18
1.3.3 De matemáticas 21
1.3.4 De sistemas 24
1.3.5 Situacional 28
1.3.6 Administración por objetivos 29
1.3.7 Desarrollo organizacional 33
1.3.8 De la calidad 35
2. LA EMPRESA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO 37
2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE EMPRESA 38
2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS 41
2.3 RECURSOS Y ÁREAS BÁSICAS DE LA EMPRESA 53
2.4 CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO 71
2.5 ETAPAS Y FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO 72
3. PLANEACIÓN 74
3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN 74
3.2 PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN 75
3.3 CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN 76
3.4 PROCESO DE PLANEACIÓN 78
3.5 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN 88

4. ORGANIZACIÓN 90
4.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN 90
4.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN 92
4.3 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN 99
4.3.1 FORMALES E INFORMALES 99
4.4 PROCESO DE ORGANIZACIÓN 102
4.5 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN 108
4.5.1 Organigramas 109
4.5.2 Diagramas de distribución del trabajo 110
4.5.3 Diagramas de flujo 110
4.5.4 Manuales administrativos 110
5. DIRECCIÓN 112
5.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN 112
5.2 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN 114
5.3 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN 115
5.3.1 Integración 115
5.3.2 Motivación 116
5.3.3 Comunicación 117
5.3.4 Liderazgo 119
5.3.5 Supervisión 123
5.4 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES 125
6. CONTROL 126
6.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL CONTROL 126
6.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL 127
6.3 PROCESO DE CONTROL 127
6.4 TÉCNICAS DE CONTROL 129
6.4.1 Generales y específicos 130
7. FUENTES DE INFORMACIÓN 133
8. COMPLEMENTO EDUCACIONAL Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS 135
8.1 INFOGRAFÍA/PÓSTER 135

8.2 LOGRO DE COMPETENCIA 1/DIAPOSITIVAS 137
8.3 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS 1 142
8.4 LOGRO DE COMPETENCIA 2/DIAPOSITIVAS 146
8.5 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS 2 150
8.6 LOGRO DE COMPETENCIA 3/DIAPOSITIVAS 152
8.7 INFOGRAFÍA Y PÓSTER 157
8.8 LOGRO DE COMPETENCIA 4/DIAPOSITIVAS 159
8.9 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS 3 164
8.10 LOGRO DE COMPETENCIA 5/DIAPOSITIVAS 165
8.11 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN 170
8.12 LOGRO DE COMPETENCIA 6/DIAPOSITIVAS 172
8.13 SECUENCIA DIDÁCTICA 176
8.14 INSTRUMENTACIÓN DIDÁCTICA DE FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL 182

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Etimología de la palabra Administración 8
Figura 1.2 Características de la Administración 12
Figura 1.3 Mapa Conceptual de la Teoría General de Administración 14
Figura 1.4 Principales aportaciones de la Teoría Científica de Taylor 15
Figura 1.5 Principales aportaciones de la Teoría Clásica de Fayol..... 18
Figura 1.6 Funciones Básicas de la Teoría Clásica de Fayol..... 19
Figura 1.7 Proceso Administrativo de la Teoría Clásica de Fayol 19
Figura 1.8 Principios de Administración de la Teoría Clásica de Fayol..... 20
Figura 1.9 Principales aportaciones de la Escuela de Matemáticas..... 22
Figura 1.10 Aportaciones que sustentan la investigación de operaciones 22
Figura 1.11 Técnicas y Herramientas a utilizar en la Escuela de Matemáticas 23
Figura 1.12 Principales aportaciones de la Escuela de Sistemas 24
Figura 1.13 Principales aportaciones de la Teoría Situacional..... 28
Figura 1.14 Principales aportaciones de la Administración por Objetivos. 30
Figura 1.15 Características del Desarrollo Organizacional..... 34
Figura 2.1 Mapa conceptual de la empresa y el proceso administrativo 37
Figura 2.2 La empresa como entidad económica 40
Figura 2.3 Criterios de clasificación de las empresas 42
Figura 2.4 Conformación de la empresa por su régimen y personalidad jurídicos 42
Figura 2.5 Marco legal de la empresa como unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios..... 44
Figura 2.6 Fines específicos para los que fue creada la empresa 49
Figura 2.7 Por el origen de su capital y su ámbito geográfico..... 50
Figura 2.8 Por su tamaño las empresas pueden ser microempresas, pequeñas, medianas y grandes..... 52
Figura 2.9 Recursos empleados en la empresa..... 54
Figura 2.10 Funciones del área de recursos Humanos..... 58
Figura 2.11 Funciones del área de recursos financieros..... 61

Figura 2.12 Funciones del área de recursos materiales.....63
Figura 2.13 Gestión de recursos materiales.....65
Figura 2.14 Funciones del área de producción 66
Figura 2.15 Gestión de operaciones en la gestión de producción.....67
Figura 2.16 Funciones de la dirección general.....70
Figura 3.1 Clasificación de planes 77
Figura 3.2 Tipos de planes.....78
Figura 4.1 Organización administrativa 92
Figura 4.2 Estructura Organizacional 92
Figura 4.3 Coordinación y armonización 92
Figura 4.2. Diseño de la Estructura Organizacional, 1ª y 2ª etapa 102
Figura 4.3 Jerarquía y sus niveles 105
Figura 5.1 Elementos de la Administración 115
Figura 6.1 El proceso de control 128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Definiciones de diccionario 8
Tabla 1.2 Definiciones de autores importantes 10
Tabla 1.3 Premisas de la teoría general de sistemas 26
Tabla 1.4 Descripción general del sistema 31
Tabla 1.5 Aportaciones de la administración por objetivos 32
Tabla 1.6 Principales aportaciones de la calidad 36
Tabla 2.1 Marco legal de las empresas en México 39
Tabla 2.2 Otras acepciones 40
Tabla 2.3 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas 53
Tabla 2.4 Marco legal para administrar los recursos 56
Tabla 2.5 Fases, etapas y elementos del proceso administrativo 73
Tabla 3.1 Principios de la planeación 76
Tabla 3.2 Fase de planeación 79
Tabla 3.3 Políticas 85
Tabla 4.1 Clasificación de los organigramas 109
Tabla 4.2 Clases de manuales administrativos 111
Tabla 5.1 Conceptos de la dirección 112
Tabla 5.2 Principios de la dirección 114
Tabla 6.1 Técnicas generales de control 130
Tabla 6.2 Técnicas especializadas de control 132

INTRODUCCIÓN

Las condiciones de innovación, eficiencia, productividad y competitividad de las empresas contemporáneas demandan que sus procesos se enfoquen en brindar servicios con los estándares de calidad más elevados, con el fin de alcanzar la satisfacción de sus clientes.

De esta manera, se pueden fabricar productos y ofrecer servicios de alta calidad con un valor agregado, manteniendo una visión de alcance mundial.

Sin embargo, la calidad no se limita a satisfacer requisitos, las compañías que pueden ser consideradas eficientes se adhieren a principios como administración, control, atención al cliente, pasión por el servicio, compromiso dinámico, liderazgos inspiradores y mejora continua.

De esta manera, el entorno en constante cambio y el mercado competitivo mundial exigen que los procesos de gestión estén en continua adaptación e innovación; por lo que los docentes de la Educación Superior, desarrollan programas que promuevan la superación académica que impulsen el desempeño de sus estudiantes y, de esta forma, lograr experiencias de enseñanza-aprendizaje de excelencia impartiendo así conocimientos vigentes y en desarrollo.

Este programa se organiza en tres fases: En la primera fase, se realiza una exploración de los antecedentes de la actividad productiva, además de los orígenes de las teorías de administración, destacando sus contribuciones e influencias. En la segunda fase, se analiza el concepto, su relevancia y la clasificación de las empresas en función de los recursos utilizados y las áreas funcionales básicas. Y, finalmente, en la tercera fase, se estudia el proceso administrativo en su totalidad considerando sus etapas de planeación, organización, dirección y control.

Así, considero que la implementación del programa de estudios será de gran importancia académica y, a su vez, brindará la oportunidad de aportar conocimientos y experiencia mediante una propuesta de apuntes que se adecuen al desarrollo de materiales educativos de apoyo para el trabajo en clase y que estén en concordancia con el actual modelo educativo.

OBJETIVO

Esta materia ofrece al alumno de Ingeniería en Gestión Empresarial, la comprensión de la práctica de la administración y gestión empresarial, su relevancia y aplicación en las organizaciones. Se analizan las interacciones humanas y su entorno, la dimensión internacional, se cubre el tema de la calidad, la productividad y la competitividad, se aborda la problemática de la diversidad, la cultura y el pluriculturalismo. Todos estos asuntos fundamentales para el mundo contemporáneo de los negocios y su trascendencia.

Del mismo modo, le brinda los fundamentos conceptuales, procedimientos y actitudinales para la identificación de las etapas del proceso administrativo y su implementación en la empresa.

OBJETIVO GENERAL ACADÉMICO

Al identificar y reconocer la relevancia del proceso administrativo, el estudiante desarrollará las habilidades necesarias para garantizar la permanencia de las empresas en el mercado mundial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS ACADÉMICOS

1. Mediante el desarrollo de los diversos elementos de la administración empresarial, incrementar el nivel de competencias conceptuales.

2. Comprender la realidad o circunstancia en estudio para establecer un proceso de intervención o, en otras palabras, elaborar un modelo que incluya el conocimiento de los principios básicos de la empresa.

3. Elaboración e implementación de un proyecto concreto de aplicación práctica en el que el estudiante ejerza su juicio de valor en el ámbito laboral-profesión, social y de investigación, donde se valore el reconocimiento de logros y se

fomente la mejora continua en un ambiente de reflexión crítica y de pensamiento acerca del aprendizaje.

Meta:

Presentar un Plan Estratégico que se alinee con los principios de la administración empresarial, de tal forma que los estudiantes se convenzan plenamente de la relevancia del proceso administrativo como instrumento para fortalecer y consolidar a la empresa.

1. ANTECEDENTES Y TEORÍAS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

1.1 ORIGEN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

El trabajo creativo

Una de las maneras en que el ser humano se distingue y se considera superior, desde tiempos muy antiguos, además de su inteligencia y su lenguaje, ha sido su ***capacidad para crear***.

Orígenes de la actividad económica.

La historia de la actividad económica comienza cuando el hombre prehistórico usa su creatividad e inventa herramientas para satisfacer sus necesidades, cambiando la naturaleza y adaptándola a lo que el hombre necesitaba.

Trabajo individual

Al principio, el hombre era **nómada**, lo que significa que se movía de un lugar a otro en busca de comida y refugio.

Durante este tiempo, el trabajo era principalmente **individual**, lo que requería mucho esfuerzo y destreza, desde elaborar sus herramientas hasta cazar animales de tamaño mediano. Esto permitió al hombre satisfacer sus necesidades y ser autosuficiente; aunque si no tenía las aptitudes necesarias, moriría.

Durante este tiempo, el hombre descubre **el fuego** e inventa algunas herramientas, como la palanca y la rueda. Estas herramientas, al ser combinadas, hicieron que las actividades de producción fueran más fáciles para las personas.

Primeras organizaciones

Al darse cuenta de que podía cultivar la tierra y que ya no necesitaba desplazarse para conseguir alimentos, el hombre se volvió **sedentario**, es decir, se estableció en un lugar y permaneció en ese lugar por largos períodos.

Trabajo en colectivo

Este tipo de acciones necesitó un **esfuerzo en equipo** que, aunque era básico, tenía alguna **organización y división de tareas.** Esto permitió usar mejor las habilidades de cada persona: fuerza, destreza y sentido del olfato entre los cazadores; y habilidades para preparar pieles, cuidar de los niños y realizar trabajos simples del campo entre aquellos que permanecían en las aldeas.

Consecuencias de la evolución del trabajo en colectivo.

La evolución de este tipo de trabajo trajo varias consecuencias como:

- La posibilidad de **producir más** de lo necesario permitió el **intercambio** de bienes entre los miembros de una aldea y, más tarde, entre aldeas cercanas. Esto llevó al desarrollo del **comercio**.
- La posibilidad de realizar trabajos que requerían habilidades específicas, dando lugar al **proceso artesanal**.

Grupos relacionados con el trabajo

Fue en la **Edad Media** cuando algunos de estos artesanos decidieron agruparse. Esta unión, conocida como **gremio**, ayudó a resolver algunos problemas que enfrentaban los miembros al trabajar solos, ofreciendo las siguientes ventajas:

1) Mayor disponibilidad de materias primas.
2) Apoyo entre los miembros del grupo.
3) Acceso a ciertas herramientas y conocimientos específicos del gremio.
4) Oportunidad de proporcionar más variedad y cantidad de productos.

Mejoras en los medios de producir

Durante miles de años, las herramientas casi no cambiaron, y la energía que las hacía funcionar era principalmente la del ser humano y, con el tiempo, la de los animales. Los *medios de producción evolucionaron hasta la Edad Media*.

En este tiempo, el hombre se da cuenta de que puede aplicar diferentes fuentes de energía para hacer **el trabajo más fácil y eficiente. El viento y el agua de los ríos**,

si se utilizan bien, pueden facilitar las tareas más difíciles. Las actividades que más se beneficiaron de estas innovaciones fueron la minería, la producción de textiles y el proceso de granos en general.

Consecuencias de las innovadoras técnicas en la producción.

Las consecuencias más importantes de estas innovaciones son las siguientes:

1) La población productiva se concentró cerca de los lugares donde tenía suficiente agua para operar sus máquinas.
2) Quizás lo más importante para el desarrollo de la producción: el hombre se dio cuenta de que podía realizar sus tareas de manera más efectiva y sencilla, lo que comenzó una búsqueda hacia la mecanización. Las mejoras en los métodos de producción ayudaron tanto a los productores como a los consumidores.

Nuevas tecnologías

La invención de la **máquina de vapor** inició la búsqueda de mayor eficiencia, impulsando procesos que llevaron a **la Revolución Industrial**, donde se rompió:

- ***el antiguo modelo de organización del trabajo****.*

Origen de la empresa moderna

Las nuevas máquinas, aunque son más eficientes, no estaban disponibles para cualquier persona que quisiera trabajar, especialmente porque su precio era muy alto.

• Las condiciones de empleo cambian de manera drástica y

• Nuevas características aparecen en la comunidad, que se ve como una **sociedad de consumidores.**

Por esta razón aparece el **inversionista**, que es una persona con suficientes ahorros para comprar la maquinaria y ponerla a disposición de los **trabajadores**, quienes contribuyen con su conocimiento y habilidades para que funcione.

La combinación de estos dos grupos crea **la empresa moderna**.

Características y organización.

Debido al aumento de trabajadores en la empresa actual, la forma de organizar y realizar las tareas se volvió complicada, por lo que fue necesario:

- Un grupo de personas responsables de **supervisar** la operación, y
- Además, habrá un **grupo adicional** que manejará los bienes para que la inversión tenga el mejor rendimiento posible.

Durante la ***revolución industrial***, aparecieron situaciones de trabajo que eran casi como esclavitud. Esto llevó a la formación de **movimientos sociales** que unieron a los trabajadores, quienes exigían mejores condiciones laborales a los dueños de las empresas.

Como las dos partes estuvieron en desacuerdo, **el estado** intervino **como mediador**. Esto ayudó a crear acuerdos que se convirtieron en leyes laborales para asegurar condiciones de **trabajo dignas** para las personas en las empresas.

Evolución en las condiciones del trabajo.

La empresa actual

La empresa actual debe considerar a sus trabajadores como personas libres y dignas, cuya contribución puede satisfacer sus necesidades y, sobre todo, ayudarles a desarrollarse a través de su trabajo.

Esquema del trabajo

A lo largo de la historia, desde la prehistoria hasta hoy, el ser humano ha sido impulsado por una necesidad. En todos los trabajos, por complicados que sean, podemos ver este esquema:

NECESIDAD + RECURSOS + ESFUERZO + HERRAMIENTAS + SATISFACTORES

Etimología de la palabra Administración.

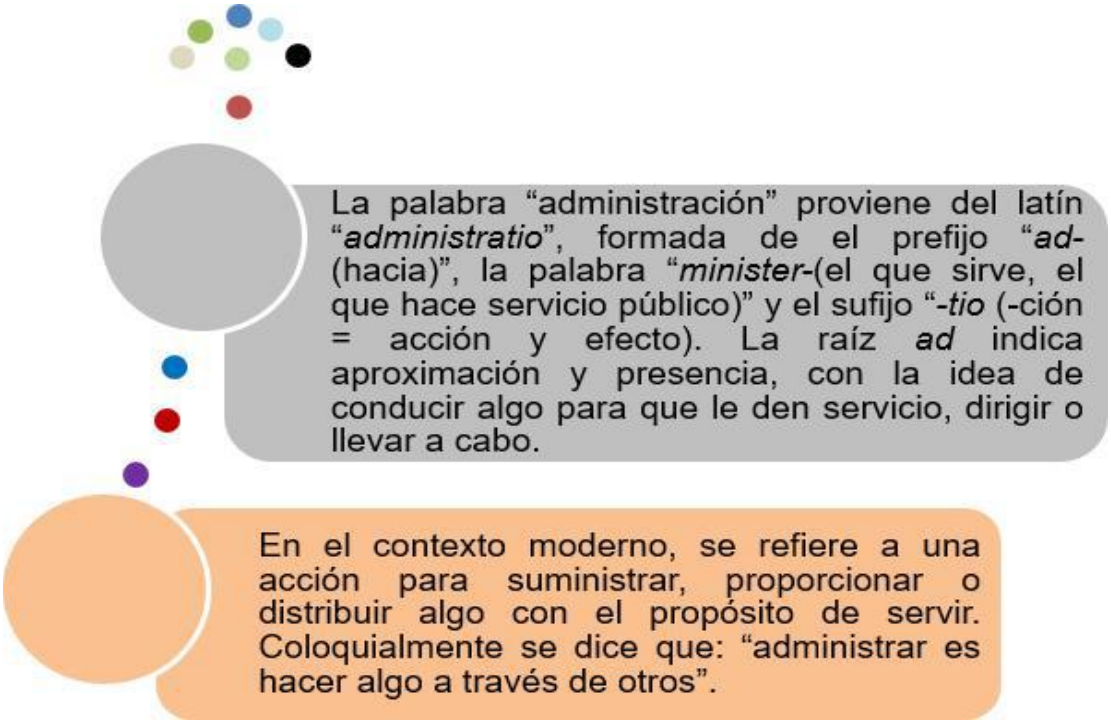


Figura 1.1 Etimología de la palabra Administración

DEFINICIONES DE DICCIONARIO	
Real Academia Española (RAE)	• *Administración: "Acción y efecto de administrar".* • *Administrar: "Gobernar, dirigir, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan".*
Diccionario Oxford Languages	• *Administración: "Acción y efecto de administrar".* • *Administrar: "Organizar y gestionar recursos, actividades o instituciones"*
Diccionario Enciclopédico Ilustrado Grijalbo	• *Administración: "Acción y efecto de administrar"* • *Administrar: "Planificar, organizar, dirigir y controlar recursos para alcanzar objetivos específicos de manera eficiente"*

Tabla 1.1 Definiciones de diccionario

Acepciones comunes

1. **Administración pública**: Su carácter público (adminstratione res publicae) la concede el Estado, la máxima autoridad de una nación que no se subordina a otra autoridad superior y predomina en todos los componentes sociales que participan;

   Sus acciones administrativas provienen de la ley y el propósito de sus procedimientos está orientado a proporcionar un servicio a la comunidad y alcanzar un bienestar social. (Fuerzas Armadas, Educación Pública, Vías, Gestión de Puertos, Seguridad Nacional, Sistemas Políticos, Gestión de Impuestos, Servicios Municipales).

2. **Administración privada**: Actos de gestión y operación para llevar a cabo un proceso constante de un ente social específico con el objetivo de generar mayores beneficios.

   Implica la firma explícita o implícita de un acuerdo, contrato o pactos de cooperación en las distintas entidades sociales. (empresas, entidades privadas de educación, comunidad religiosa, club social y deportivo).

3. **Administración mixta**: Organismos cuya naturaleza es de características pública y privada.

   Por ejemplo, empresas paraestatales, organismos descentralizados, concesiones, entre otros. (PEMEX, CFE, Institutos Tecnológicos descentralizados, casetas de cobro)

DEFINICIONES DE AUTORES IMPORTANTES	
Agustín Reyes Ponce	*1. En Administración de empresas:* *Conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.*
Lourdes Münch Galindo	*2. En Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo:* *Proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad, productividad, y competitividad en el logro de sus objetivos para lograr la máxima eficiencia.*
Idalberto Chiavenato,	*3. En Introducción a la teoría general de la administración* *Proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.*
Koontz and O'Donnell	*4. En Principios de Administración; un análisis de las funciones gerenciales:* *La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.*
Henry Fayol	*5. En Administración industrial y general:* *Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.*
Wilburg Jiménez Castro	*6. En Introducción al estudio de la teoría administrativa:* *Es la ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer y mantener sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.*

Tabla 2.2 Definiciones de autores importantes

1.2 CONCEPTO E IMPORTANCIA

La gestión debe abarcar tres áreas de dominio administrativo de una entidad social que se ajusten de manera más efectiva a la realidad, y que son su propósito, sus componentes y su objetivo.

Elementos de la Administración

1. **Su propósito:** La Sociedad, el ser humano se congrega en sociedad, principalmente debido a su incapacidad para alcanzar todos sus objetivos de manera autónoma.
2. **Sus componentes:** Coordinación de medios. - Personas y Cosas, dependiendo de cómo se les gestione, se alcanzará una eficiencia superior o inferior.
    a) Algunas maneras de segmentar el trabajo pueden resultar más eficientes que otras.
    b) Algunos sistemas para regular las actividades pueden proporcionar resultados más favorables.
    c) Entre las maneras de instaurar y proteger la disciplina o de emitir instrucciones, existirán algunas que resulten más eficaces.
    d) Algunas maneras de elaborar planes pueden ser más factibles o realistas.
3. **Su objetivo:** El logro de resultados de eficiencia máxima en la coordinación, Servir, Satisfacer necesidades mediante la mejora de una serie de funciones, Eficacia y Eficiencia que incrementa la energía personal y se utiliza de manera adecuada; Individuos correctamente organizados y dirigidos, y una mayor Productividad.

En resumen, con los elementos obtenidos se construye la siguiente definición de la Administración:

“Proceso continuo de coordinación sistemática de todos los recursos existentes en una entidad social con la finalidad de proporcionar un servicio y lograr resultados de máxima eficiencia”.

Características de la Administración

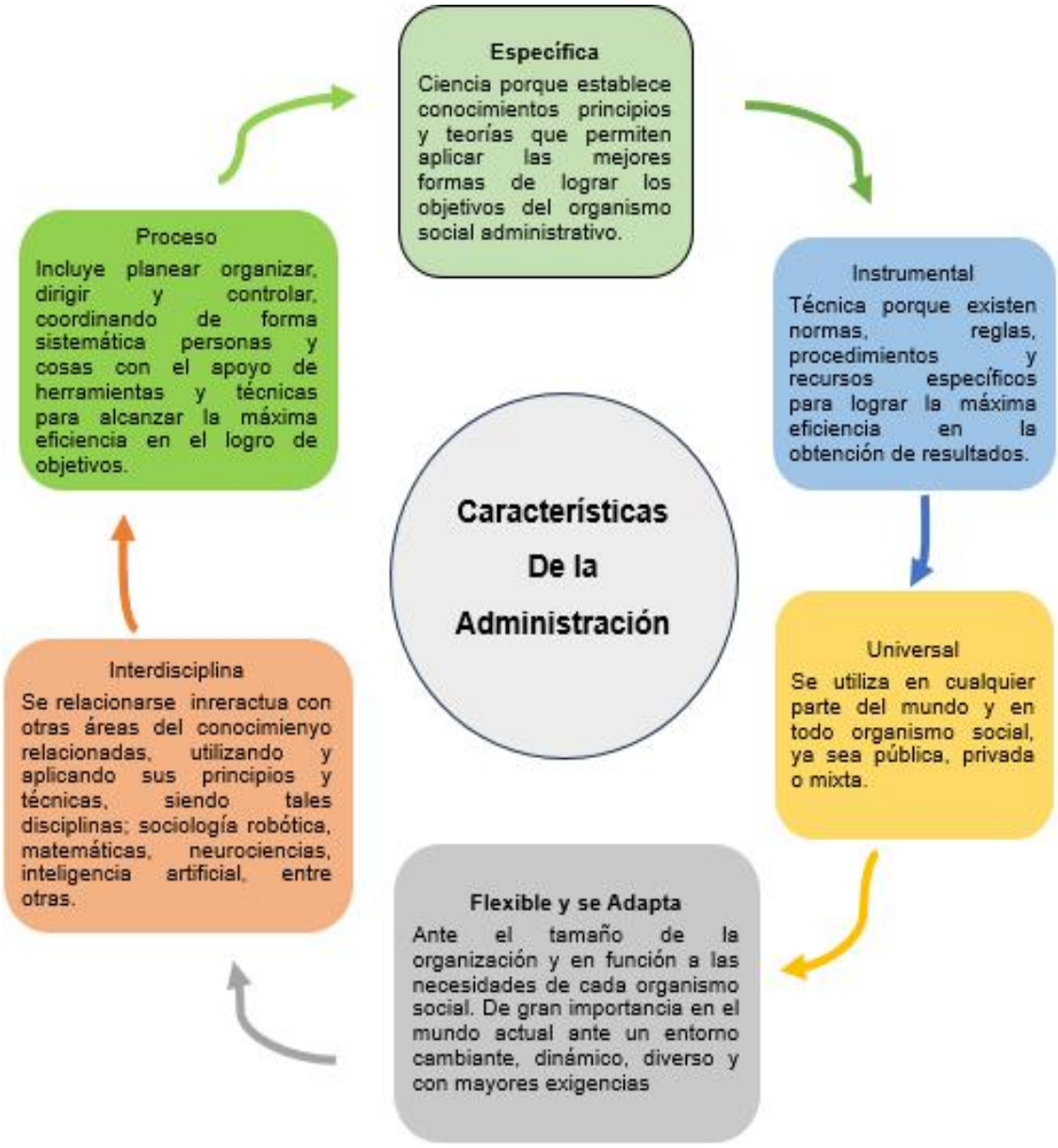


Figura 1.2 Características de la Administración

Importancia de la administración

1. ***Fomenta el progreso y el bienestar social:*** *Facilita mejores condiciones de vida, en la actualidad, cada entidad económico-social eficiente y productiva influirá en la sociedad que conforman.*

2. ***Involucra la calidad, la productividad y la competitividad:*** *Para lograr la eficiencia máxima en la consecución de los objetivos de cualquier entidad social a través de los principios, métodos y técnicas de administración.*

3. ***Planea, Organiza, Coordina, Integra, Dirige y Controla:*** *Realiza el uso óptimo de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, técnicos y administrativos que posee para funcionar una entidad social.*

4. ***Rendimientos:*** *Facilita la generación y optimización de beneficios y/o de la prosperidad de sus dueños.*

5. ***Áreas y Funciones de prioridad:*** *Identifica las áreas y funciones de mayor importancia en las organizaciones, sectores o nichos particulares o en las personas que impulsan el progreso del país.*

6. ***Desarrollo Profesional:*** *Mediante la formación y certificación (estándares de competencias), se incorporan personas altamente capacitadas en habilidades, saberes y valores para desempeñar roles esenciales en sectores prioritarios del país.*

7. ***Fortaleza Personal:*** *Fomenta el desarrollo personal de los trabajadores, mejorando la calidad del trabajo efectuado, obteniendo remuneraciones económicas superiores, incrementando la productividad y la satisfacción en el trabajo.*

8. ***Herramienta de gestión:*** *potente ya que mediante la información tanto interna como externa posibilita a las entidades sociales alcanzar la permanencia, expansión y competitividad en el mercado mundial.*

1.3 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

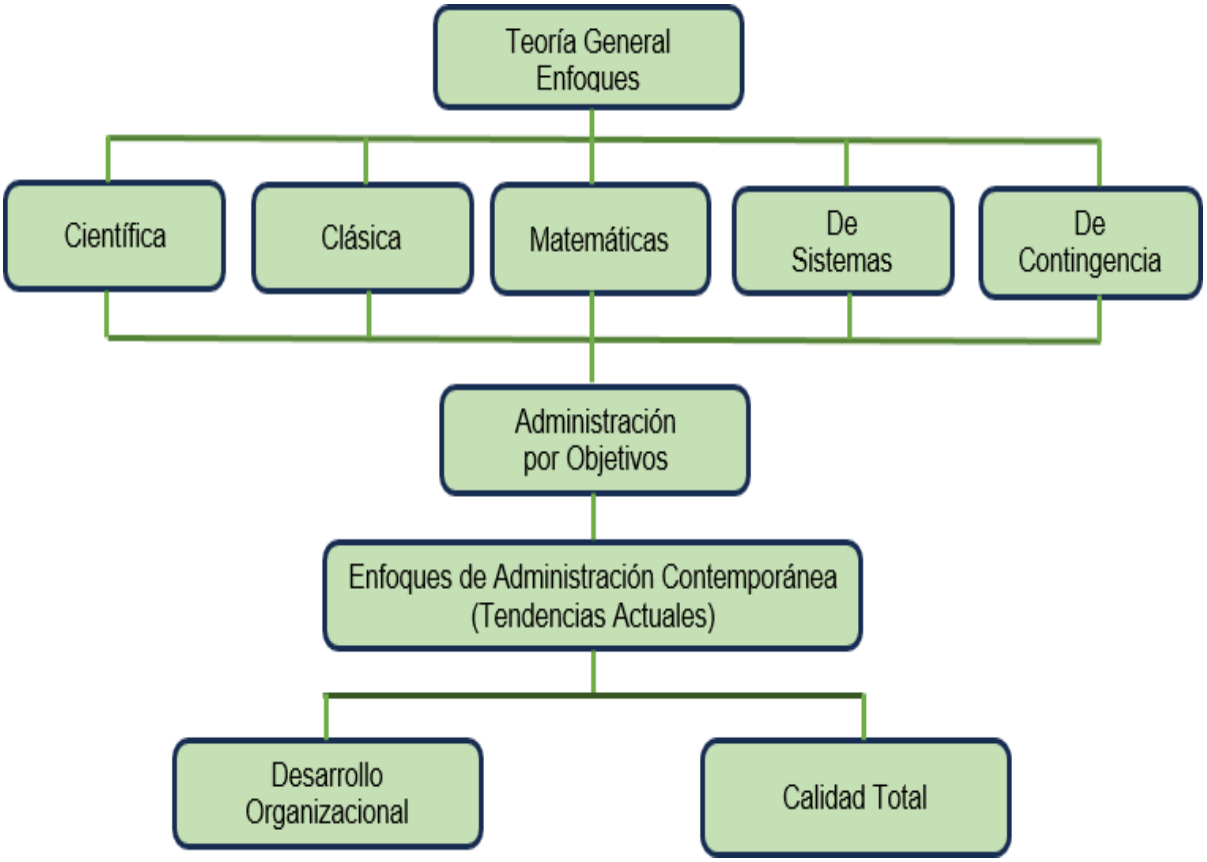


Figura 1.3 Mapa Conceptual de la Teoría General de Administración

Antecedentes

La administración se considera una ciencia porque tiene una definición clara. Es un grupo organizado de conocimientos sobre la administración que es universal y se basa en una teoría que trata de verdades generales.

Ciencia, ***según el Diccionario de la Real Academia Española:*** es el conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales con capacidad predictiva y comprobables experimentalmente.

Para que el estudio de la ciencia de la administración sea completo, es necesario agrupar las diferentes teorías que han surgido en distintos momentos de la historia.

Cada una de ellas muestra cómo ha cambiado el pensamiento en administración y ayuda a entender mejor las teorías modernas en este campo.

La administración en la época moderna

La evolución del pensamiento administrativo hoy en día revela las bases esenciales de la ciencia de la administración, que se utiliza tanto en el sector público como en el privado.

Las escuelas, teorías o enfoques de administración son diferentes maneras de aplicar la administración.

ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN

1.3.1 Científica

Se le llama administración científica porque aplica el método científico a la gestión.



Figura 1.4 Principales aportaciones de la Teoría Científica de Taylor

A continuación, se expondrán las primeras ideas sobre la administración como disciplina científica, que han impactado en distintas épocas, contextos históricos, y circunstancias políticas, económicas, sociales y culturales.

BABBAGE. Estudiante inglés en el área de industrias.
Presentó algunos principios que habrían de seguir las industrias para aumentar la productividad:

- ⇒ *Sugirió los procesos de producción.*
- ⇒ *Implementó el sistema de costos dividido en procesos.*
- ⇒ *Empleó el enfoque científico en la labor al realizar el análisis de datos y formular teorías vinculadas a los sistemas en la producción.*

HENRY TOWNE. Industrial de los Estados Unidos.
Estableció sus propios principios y los llevó a la práctica en su empresa:

- ⇒ *La administración vista como una ciencia que permita desarrollar una teoría respaldada por informes sobre cada mejora en el aprovechamiento de los recursos en las fábricas.*
- ⇒ *Sugiere costos por cada proceso y departamento.*
- ⇒ *Propone un sistema de reparto de utilidades entre la empresa y el trabajador, previo descuento en gastos generales, aplicando sólo en los departamentos que generen ganancia.*

La auténtica sistematización de la administración no se produjo hasta la primera década del siglo XX, gracias a las investigaciones llevadas a cabo por Henri Fayol y Frederick W. Taylor, quienes sentaron las bases del movimiento conocido como "Administración Científica".

Taylor, Frederick Winslow (1856-1915) Ingeniero industrial estadounidense, se formó en el sector metalúrgico. En 1870, se incorporó como mecánico a un taller, en el que rápidamente aumentó la productividad, motivo por el cual fue promovido a jefe de mecánicos.

Reconocido como el **"Padre de la administración científica"**.

1903, Ofreció un escrito acerca de los "Principios científicos de la administración de talleres".

1911, Publicó la obra "Principios de administración científica" (Principles of Scientific Management), donde se encuentran los fundamentos de la ciencia de la administración contemporánea.

Teoría y Principios

La Administración científica se sustenta en principios fundamentales:

1) Necesidad de organización de la industria para su funcionamiento satisfactorio; la administración es una ciencia basada en reglas, leyes y principios para mejorar la eficiencia en todas las actividades. Para su aplicación se requiere una revolución mental.
2) Estandarización de métodos, principios, técnicas y procedimientos de trabajo los cuales se centran en aumentar la eficiencia y productividad mediante la aplicación de métodos científicos al trabajo.
3) División del trabajo, delimitando tareas y funciones con la finalidad de realizar las actividades con mayor eficiencia y especialización. La responsabilidad de las labores se distribuya entre la dirección y los obreros.
4) Simplificación del trabajo a través del análisis detallado de tareas, descomponiendo el trabajo en tareas simples y cronometradas.
5) Especialización del trabajador y como resultado aumento en la productividad.
6) Estudios de tiempos y movimientos estandarizando los tiempos requeridos para la realización de las diversas tareas que constituyen una actividad o proceso.
7) Selección científica y adiestramiento del trabajador; la administración debe seleccionar, capacitar y desarrollar a los empleados de forma sistemática para optimizar su adaptación a sus funciones.
8) Salarios y sistemas de salarios por trabajo diferencial fundamentados en la calidad y cantidad de tareas individuales, medibles y compensables para cada trabajador en función de su aportación diaria a la producción total, lo cual el interesado podrá hacer en términos de unidades.

9) *Cooperación entre administración y trabajadores: la administración debe colaborar con los empleados para garantizar que las tareas se realicen conforme los principios científicos establecidos. Teniendo como premisa generar un entorno amable y de respeto a la naturaleza humana del individuo.*

Estos principios buscan maximizar la prosperidad tanto para los empleadores como para los empleados promoviendo una mayor productividad y eficiencia en las organizaciones.

1.3.2 Clásica

Fayol Henry (1841-1925). Ingeniero minero de Francia.

Es el escritor más prestigioso en el ámbito de la gestión global, conocido como el **"Padre de la Administración".**

En 1916, publicó su trabajo más importante, el libro denominado "Administración Industrial y General" (“Administration Industrielle et Générale. Prévoyance. Organisation. Commandement. Coordination. Contrôle". (Extrait du "Bulletin de la Societê de Îndustrie Minérale", 1916).

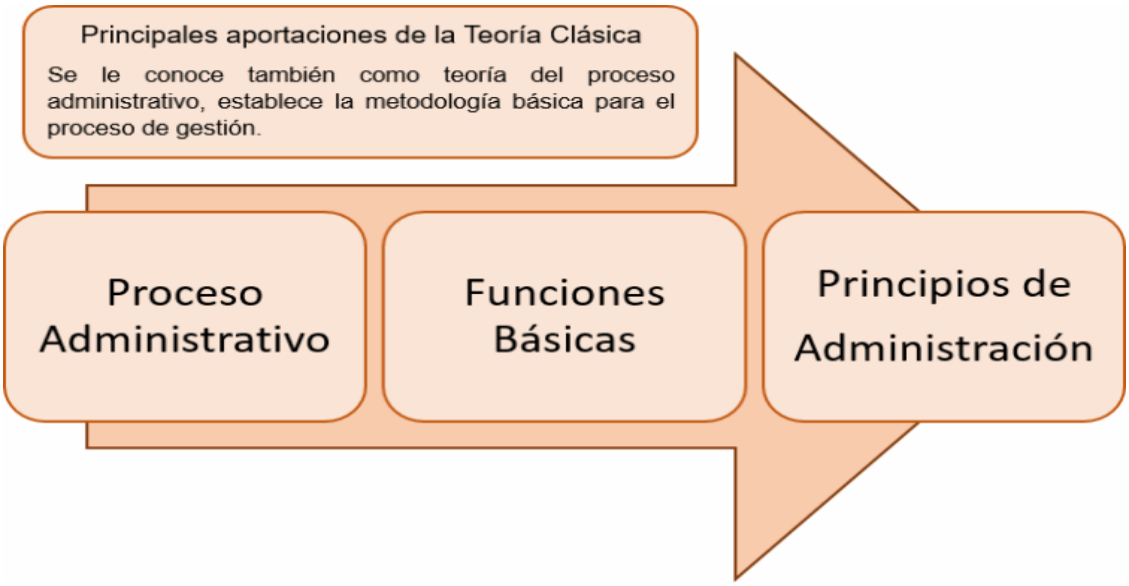


Figura 1.5 Principales aportaciones de la Teoría Clásica de Fayol

Teoría y Principios Fundamentales

La perspectiva de Fayol, que ve la administración como una disciplina, se denomina fayolismo, que incluye: principios de dirección, proceso administrativo, operaciones básicas y administrativas. Se le conoce también como *Teoría del Proceso Administrativo*, considerado como la metodología básica para el proceso de gestión.



Figura 1.6 Proceso Administrativo de la Teoría Clásica



Figura 1.7 Proceso Administrativo de la Teoría Clásica de Fayol

El uso sistemático de principios simples, eficientes y universalmente aplicables constituye la estrategia fundamental del fayolismo, y estos son:

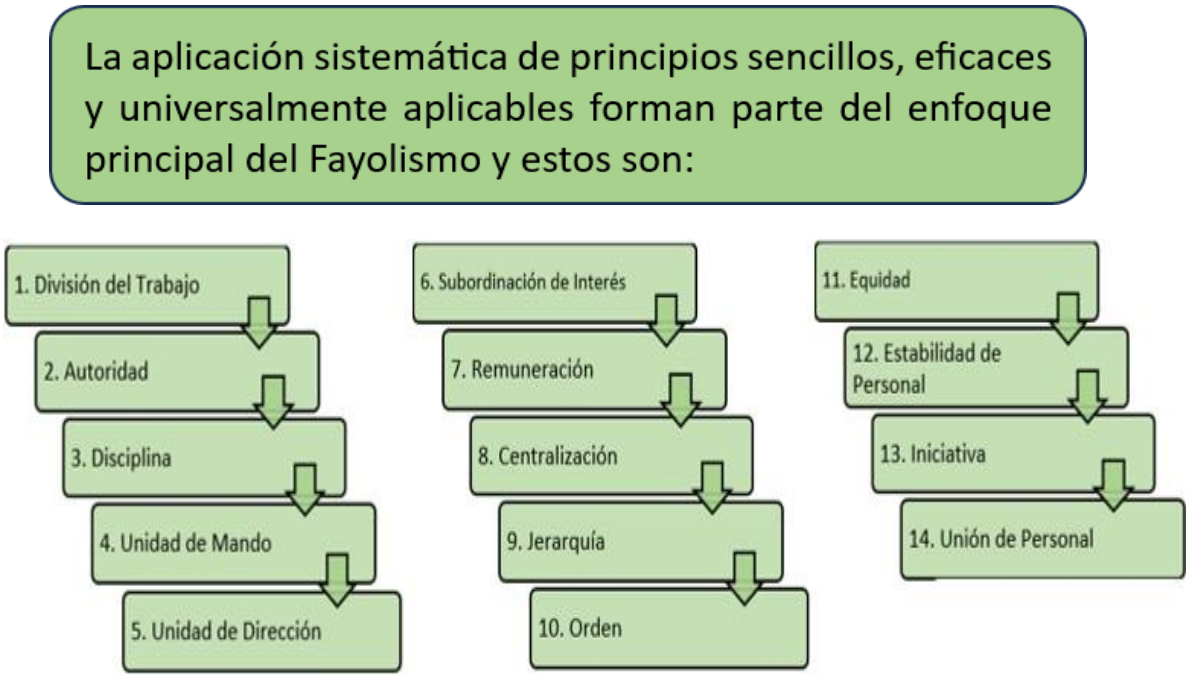


Figura 1.8 Principios de Administración de la Teoría Clásica

Además, Fayol señaló la Universalidad de la administración y la importancia de la enseñanza de la administración.

Fayol versus Taylor

El Fayolismo sostiene que la implementación de la administración científica debe iniciarse desde los niveles más elevados, y avanzar en un proceso descendente hacia los niveles inferiores mediante la aplicación de los principios y la instrucción.

Fayol adoptó este criterio ya que siempre durante su trayectoria profesional desempeñó roles de dirección. Las teorías se refieren a un conjunto de principios aplicados en el ámbito laboral para potenciar su rendimiento y productividad, ideadas desde el obrero hacia los niveles superiores de la dirección, en oposición a la dirección descendente propuesta por Fayol.

Taylor inició su trayectoria laboral como obrero en una industria metalúrgica, por lo que la implementación de sus principios se dirige de los niveles más bajos a los más elevados y no al contrario.

Sus teorías y postulados son uno de los instrumentos más eficaces para la tecnificación de las industrias nacientes del siglo XX, que también ha impactado en el progreso económico y en la mejora de numerosos países gracias a su implementación en el sector público y privado por extensión.

1.3.3 De matemáticas

Origen de la escuela de matemáticas

Las matemáticas tienen una relación fundamental con la toma de decisiones en la administración, ya que proporcionan herramientas y modelos que pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos para analizar datos que se pueden medir, e identificar patrones evaluando alternativas objetivamente.

La escuela de matemáticas se origina en la Segunda Guerra Mundial con la aplicación de métodos matemáticos para optimizar recursos militares durante la guerra; posteriormente se integró en la administración empresarial como una herramienta clave para maximizar la eficiencia y productividad.

La escuela de matemáticas en la administración es también conocida como Teoría de las decisiones o enfoque cuantitativo

Enfoque principal

Es un enfoque dentro de las ciencias administrativas que busca resolver problemas organizacionales mediante el uso de modelos matemáticos y el método científico.

Su objetivo principal es el apoyo en el análisis y en la toma de decisiones empresariales para la asignación de recursos limitados, maximización de beneficios, optimización de recursos, minimización de costos, reducción de riesgo e incertidumbre y la mejora en los procesos operativos.

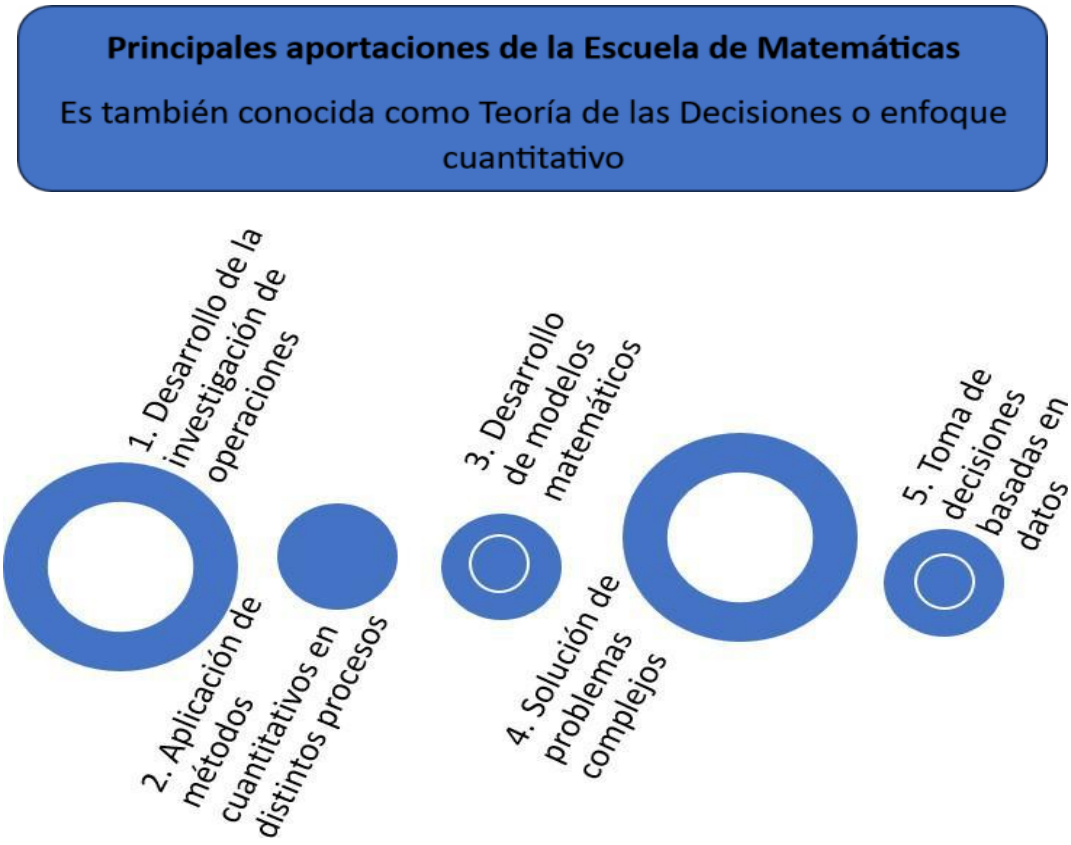


Figura 1.9 Principales aportaciones de la Escuela de Matemáticas

Su máxima aportación es el Desarrollo de la Investigación de Operaciones.



Figura 1.10 Aportaciones que sustentan la investigación de operaciones



Figura 1.11 Técnicas y Herramientas a utilizar en la Escuela de Matemáticas

Su versatilidad los hace esenciales para una toma de decisiones más informada y estratégica, lo que contribuye al desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones.

La escuela matemática apoya el método científico que representa de manera ordenada las restricciones y objetivos del problema a través de modelos matemáticos (anteriormente mencionados).

Su utilidad se presenta cuando se aplica a la Solución de Problemas Complejos tales como:

- Gestión de inventarios
- Gestión de ventas
- Gestión del riesgo
- Optimizar procesos
- Reducción de costos
- Teoría de colas en el servicio al cliente
- Finanzas y planificación financiera
- Logística o Gestión de cadenas de suministro
- Flujo de producción
- Diseño del producto
- Estrategias de marketing
- Comportamiento del consumidor
- Evolución del mercado

1.3.4 De sistemas

Origen de la Teoría General de Sistemas (TGS)

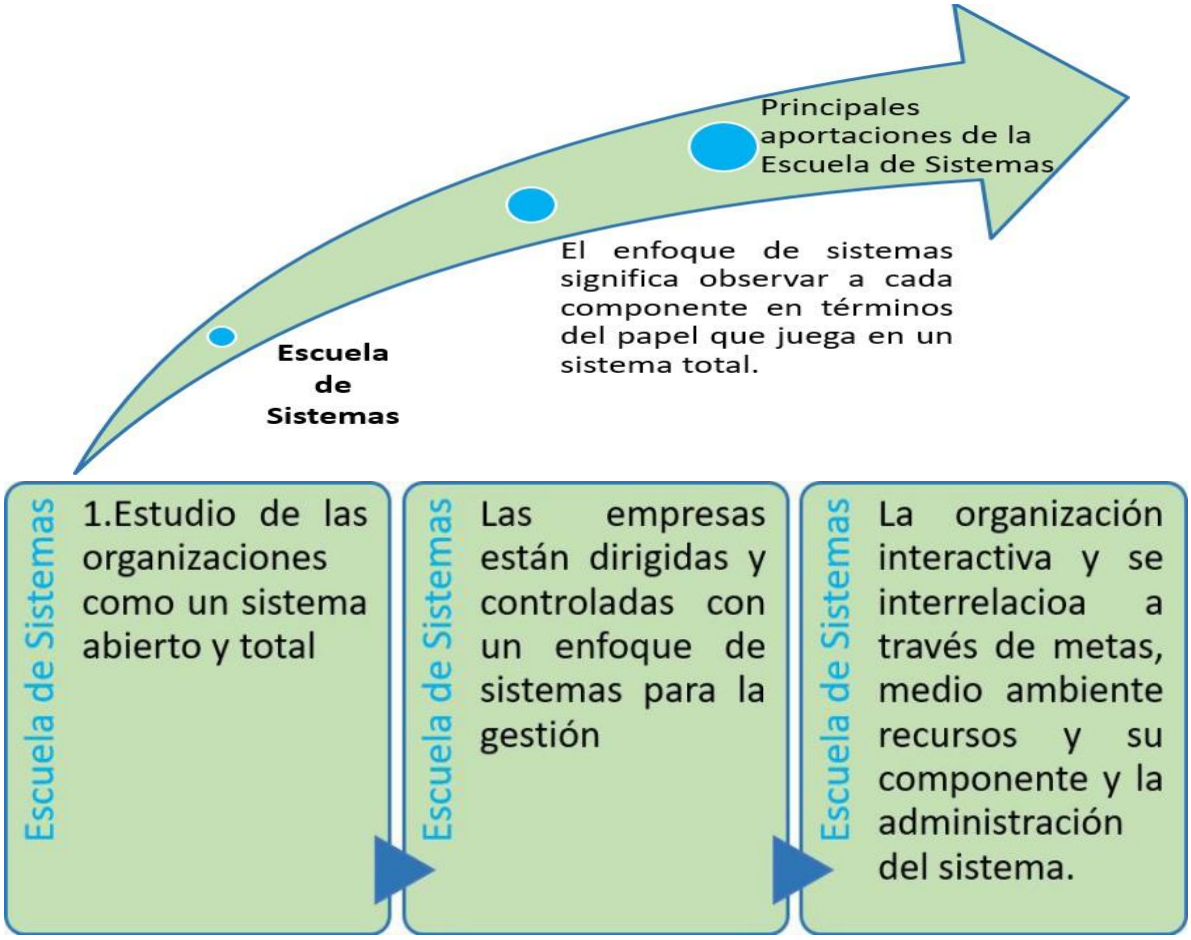


Figura 1.12 Principales aportaciones de la Escuela de Sistemas

Durante la Segunda Guerra Mundial cuando a los hombres de ciencia se les pidió dar solución a algunos problemas apremiantes a los que se estaban enfrentando los militares en la guerra, el razonamiento que imperó es que los científicos podrían ayudar en la toma de decisiones de manera lógica y coherente.

Esto significó el éxito de los equipos científicos en lo militar.

Como consecuencia de ello, surge la investigación de operaciones. Razonamiento que se empieza a aplicar en la industria cuando los administradores científicos estudiaban problemas de producción, problemas menores de mercadotecnia y finanzas.
Surgimiento de la computadora. - En la década de los años 50 es utilizada como un medio para procesar gran cantidad de información, la cual era procesada y presentada a los administradores del sistema en forma precisa y clara. La computadora había empezado a desarrollarse. Con el aumento en la capacidad de la computadora apareció la ampliación del interés del científico y empezó a considerar su enfoque como *"enfoque de sistemas"*.

C. West Churchman, en el Enfoque de Sistemas: **"Sistemas" se trata de un conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas.**

"Enfoque de sistemas" significa observar a cada componente en términos del papel que juega en un sistema total.

Filosofía

Los sistemas de administración se consideran como sistemas de procesamiento de información, en que los datos se convierten en información acerca de objetivos, medio ambiente, recursos, componentes y la administración del sistema.

a) Los objetivos generales considerando a la organización como un sistema abierto y total; más específicamente las metas o medidas de actuación del sistema completo.
b) El entorno: hace referencia al ambiente externo que se encuentra más allá del sistema y establece limitaciones que determinan el funcionamiento y el programa de demanda.
c) Los recursos: es todo aquel elemento o medio que se encuentra a disposición del sistema y que permiten realizar las tareas requeridas para su funcionamiento y operación.
d) Los componentes del sistema: El sistema realiza el desglose racional y sistemático dividiendo cada componente en secciones más pequeñas,

específicas y manejables. Se refiere a la forma de organizar asignaciones de actividades al sistema completo de manera más eficiente.

e) La administración del sistema: La administración planea los objetivos para cada componente, organiza y distribuye los recursos, supervisa el funcionamiento del sistema y asegura los resultados conforme a los planes iniciales.

PREMISAS DE LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS	
1º	*La filosofía del enfoque de eficiencia respecto a sistemas, se basa en la idea de "la única mejor manera" es decir, la forma correcta de realizar una tarea.*
2º	*Analizar el problema en relación al sistema al que pertenece y lograr una adecuada toma de decisiones de manera lógica y coherente.*
3º	*Existe un objetivo general de todos los administradores de sistemas, específicamente, lograr la eficiencia de operaciones o, dicho en otras palabras, el objetivo de reducir los costos.*
4º	*Sistemas de información a la gerencia utilizando el conocimiento científico, estar capacitados para desarrollar medidas que proporcionen la mejor información posible acerca de la actuación del sistema.*

Tabla 3.3 Premisas de la teoría general de sistemas

Por ejemplo, desde la perspectiva de sistemas, no se puede considerar la actividad física como un indicador de la acción de un sistema. Es necesario ilustrar cómo la actividad se transforma en una medida de valor o utilidad. Para el investigador, se requiere ajustar la metodología de sistemas a estos archivos mediante la implementación de una medida de eficiencia.

La Teoría General de Sistemas en el siglo XXI.

Perspectiva holística. La Teoría General de Sistemas enfatiza la relevancia del estudio integral de los sistemas abiertos, considerando la interacción entre sus componentes y su entorno en lugar de analizarlos de forma aislada, lo que permite que puedan ser estudiados desde un enfoque holístico.

Capacidad Transdisciplinaria y Colaboración Interdisciplinaria

Tiene aplicaciones en áreas como la biología, la ecología, la sociología, la economía, la gestión empresarial y la informática.

Lo que le otorga capacidad transdisciplinaria y de colaboración con aplicaciones en distintos campos ya mencionados facilitando el intercambio de conocimientos y la comprensión de fenómenos complejos

Sistemas adaptativos y gestión al cambio.

La gestión empresarial ha sido influida por la teoría general de sistemas, lo que facilita una mejor adaptación al cambio y una mayor capacidad para administrar y entender sistemas organizacionales complejos como el cambio climático, las redes neuronales, la organización ecológica y la biotecnología, entre otros.

Empresas de productos industriales, transporte, energía, comunicación y materiales. También, cualquier área militar en el desarrollo de sistemas militares, sistemas de información y sistemas logísticos.

Se emplea en áreas del gobierno federal como la salud pública, la educación, las oficinas de patentes, la seguridad pública, y otros.

1.3.5 Situacional



Figura 1.13 Principales aportaciones de la Teoría Situacional

Contingencia, según el Diccionario de la Real Academia Española: Posibilidad de que algo suceda o no suceda. Cosa que puede o no suceder. Son sinónimos: contingente, eventualidad, posibilidad, probabilidad, riesgo, emergencia, peligro.

El Principio de contingencia en la ética se refiere a las condiciones y factores inesperados, aleatorios y fuera de nuestro control que afectan el comportamiento humano, lo condicionan o incluso lo limitan.

La teoría situacional argumenta que la estrategia organizativa óptima no existe. En contraposición, subraya la relevancia del entorno externo y su armonía con las diferentes variables internas que ejercen influencia sobre cada estructura organizativa.

Esto permite ajustar y diferenciar todas las variables.
Las variables internas o externas y su ajuste proporcionan la base para diseñar, crear y gestionar organizaciones eficientes en situaciones específicas que permiten el cambio organizacional.

Sus tres reglas principales:

1) No existe una manera perfecta de organizar la empresa.
2) No hay formas de organizar que sean de igual eficiencia.
3) La organización tiene pocas oportunidades de afectar o manejar su situación con respecto al entorno.

El éxito de la organización se mide por su habilidad para satisfacer a su entorno y adaptarse a él.

Este enfoque fue desarrollado por Paul Lawrence y Jay Lorsch en 1967.

El origen de la Teoría de la contingencia.
Los enfoques del comportamiento y de las relaciones humanas influyeron hasta la mitad de los años sesenta. Luego la teoría situacional fue ganando importancia entrando los años setenta. Sus principios rápidamente fueron aceptados y se integraron a la teoría general de la administración.

1.3.6 Administración por objetivos



Figura 1.14 Principales aportaciones de la Administración por Objetivos.

Peter F. Drucker, cuya vida se desarrolló entre 1909 y 2005. Nacido en Austria. Se le denomina como el **"Fundador de la administración moderna"**.

En su obra "Administración por resultados", destaca la relevancia de definir y establecer los objetivos definidos y claros entre el superior que debe imponerlos y la implicación de los empleados en la consecución de metas específicas y cuantificables que permita evaluar su desempeño.

Esta se percibe como la característica más significativa del método y proporciona su filosofía distintiva.

Gestión por Objetivos o Gestión por Planificación fue posteriormente conocida.

La Gestión por Objetivos no es solo una técnica o un sistema, sino que es una filosofía que se centra en el aspecto humano y personal, buscando que los objetivos de los empleados se alineen con los objetivos generales de la organización.

Por lo tanto, podemos decir lo siguiente:

- ✓ La mejor comunicación entre jefes y empleados.
- ✓ La discusión abierta de los objetivos específicos
- ✓ La mayor subordinación de los objetivos específicos respecto a los generales.
- ✓ La motivación de los hombres para tener más impacto de su personalidad en su trabajo.
- ✓ La mayor delegación con la consiguiente libertad dentro de los planes aprobados.
- ✓ La mayor responsabilidad de cada jefe y empleado es el resultado de su trabajo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA	
1	*El requisito básico es que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general.*
2	*Ordinariamente debe operar por años.*
3	*Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible. Suele decirse que es necesario "convertir los objetivos en estándares".* ⇒ *Es parte del procedimiento señalar el encadenamiento de los fines específicos con los genéricos, de los particulares con los totales.*
4	*Lo anterior implicará hacer revisiones en los planes generales y sobre todo en la organización de la empresa.*
5	*Debe pedirse a cada jefe inferior, que trate de fijar, dentro del marco de los objetivos o estándares generales, los de su propio departamento, sección, unidad, etc., en la forma más cuantitativa que sea posible.* ⇒ *Lo ideal es que superior y subordinado convengan en la fijación de objetivos específicos que del último se esperan para un período determinado.*
6	*El jefe superior deberá a su vez, ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos en que lo están haciendo también sus subordinados.* ⇒ *Dentro de éste sistema, cada persona responde directamente sólo de objetivos específicos y a corto plazo en los que puede concentrar toda su atención, su dedicación y esfuerzo.*
7	*Debe discutirse con cada uno de éstos, lo que por ellos ha sido señalado.* ⇒ *Este sistema permite y logra que se determine más clara, específica y eficientemente la autoridad en cada nivel.*
8	*Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos, pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.* ⇒ *La administración por objetivos permite una clara comunicación entre jefes y subordinados impidiendo que surjan dudas o indecisiones.*
9	*Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo (trimestre, bimestre, semestre, etc.) lo que se ha podido obtener en los estándares prefijados y lo que no se ha logrado.*
10	*Con los resultados de la revisión parcial podrá ocurrir que algunas metas esperadas deban reducirse, o hasta desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas.*
11	*Finalmente, la revisión al término del período permitirá preparar los nuevos estándares para el siguiente.*

Tabla 4.4 Descripción general del sistema

Así, en cada nuevo período, los resultados de la administración por objetivos habrán de ser más confiables y exactos.

APORTACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS	
La administración por objetivos (APO) incluye aspectos sociales significativos a través de:	▪ *Permite equilibrar metas sociales con sostenibilidad organizacional.* ▪ *Las empresas son instituciones sociales que deben contribuir al bienestar de la sociedad, además de generar beneficios económicos.* ▪ *Tratar a los trabajadores como seres humanos con dignidad, no solo como recursos productivos y fomentar su crecimiento intelectual y moral.* ▪ *La responsabilidad social como parte esencial de su misión.*
Los aspectos económicos en la administración por objetivos (APO) son fundamentales por lo siguiente:	▪ *El objetivo central de una empresa es generar riqueza suficiente para garantizar su sostenibilidad, cubrir riesgos y evitar pérdidas.* ▪ *Las utilidades representan una medida del éxito organizacional.* ▪ *La APO busca alinear los esfuerzos de todos los niveles de la empresa con objetivos estratégicos claros y medibles para optimizar recursos, mejorar la productividad y garantizar la supervivencia a largo plazo.* ▪ *Este enfoque cuenta con sistemas de medición y retroalimentación para supervisar el logro de los resultados esperados.*
Los objetivos humanos para la APO se centran en:	▪ *Desarrollo personal y profesional de los empleados promoviendo su autonomía, motivación y sentido de logro.* ▪ *Fomenta el autocontrol y la autorrealización.* ▪ *Búsqueda de modelos de gestión que priorice el crecimiento humano, la colaboración y el compromiso con los resultados organizacionales.*

Tabla 5.5 Aportaciones de la administración por objetivos

Finalmente, podemos decir que la Administración por Objetivos nos permitirá, no sólo mejorar la calidad de la administración y su eficiencia sino también porque permite destacar y mejorar lo humano en las negociaciones.

1.3.7 Desarrollo organizacional

Durante el siglo XX, específicamente desde 1962, se manifiesta el Desarrollo Organizacional (DO) como un concepto dinámico de organización, cultura organizacional y cambio organizativo. Los autores preeminentes incluyen a Kurt Lewin, Richard Beckhard, Robert Blake y Jane Mouton y Peter Senge entre otros destacados.

Kurt Lewin (1951): Incorporó nociones como el *"cambio planeado"* y el modelo de tres fases: *recopilación de datos, diagnóstico organizacional e intervención,* esenciales para la gestión de transformaciones organizativas.

Richard Beckhard (1969): Articuló el desarrollo organizacional como un *"esfuerzo planificado"* destinado a potenciar la eficacia y el bienestar de las organizaciones a través de intervenciones estructuradas fundamentadas en las ciencias del comportamiento.

Peter Senge (1990): Aboga por el concepto de la "organización que aprende", subrayando la mejora continua y el aprendizaje colectivo como fundamentes del desarrollo organizacional.

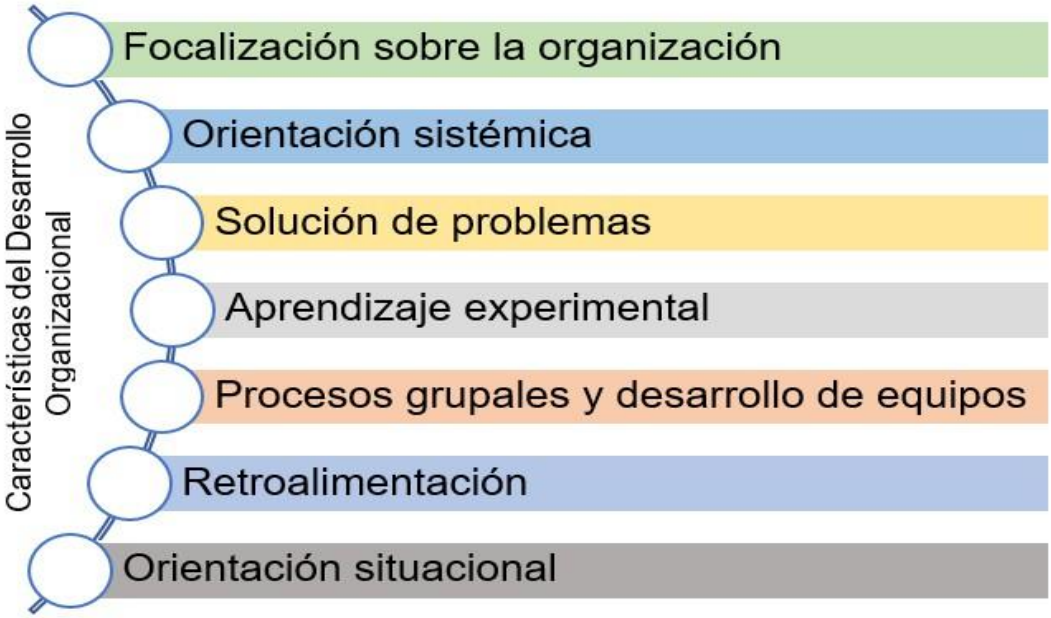


Figura 1.15 Características del Desarrollo Organizacional

Estrategias de transformación para el Desarrollo Organizacional

- El DO es un movimiento práctico y operativo que aspira a implementar las ciencias del comportamiento mediante un conjunto de conceptos sobre el ser humano, la organización y el entorno, con el objetivo de fomentar el crecimiento y desarrollo de acuerdo a sus capacidades.
- Se trata de una opción democrática y participativa para la innovación y rejuvenecimiento de las organizaciones mediante un cambio planificado y dirigido hacia la perspectiva sistémica.
- Modificaciones estructurales en la estructura formal.
- Cambios en la conducta, tales como la formación de equipos, la interacción entre grupos, la definición de metas y la planificación, educación y formación.

Técnicas de Desarrollo Organizacional

- ❖ T-Groups o laboratorios de entrenamiento de sensibilidad, equipos de trabajo y equipos funcionales, enfatizaron dinámicas intergrupales y resolución de problemas, sentando las bases para el enfoque sistémico del desarrollo organizacional.
- ❖ El “Managerial Grid”, herramienta clave para evaluar estilos de liderazgo y promover efectividad organizacional, solución de conflictos y confrontación.
- ❖ El Modelo de Greiner.
- ❖ Fijación de objetivos individuales y de equipo, planeación de sistemas más amplios o de organización y administración por objetivos.
- ❖ Educación y capacitación en competencia interpersonal, conocimientos y habilidades de solución de problemas, habilidad de fijación de objetivos, planeación, entendimiento de los procesos de cambio y diagnóstico del sistema.

El desarrollo organizacional en la actualidad.

Desde su surgimiento, la práctica del desarrollo organizacional (DO) ha experimentado cambios importantes para adaptarse a los desafíos y retos contemporáneos. Algunos de los principales cambios incluyen:

1. Mayor enfoque en el factor humano.
2. Adaptación al cambio tecnológico y globalización.
3. Nuevas teorías y enfoques: se integraron conceptos como liderazgo transformacional, coaching enfocado en soluciones y administración del cambio. Además, se amplió el alcance del DO a sectores como salud, educación y empresas familiares.
4. Cambio cultural y sostenibilidad: El DO ahora incluye estrategias para transformar culturas organizacionales, promoviendo adaptabilidad, sostenibilidad y resiliencia frente a cambios rápidos.

1.3.8 De la calidad

Filosofía o cultura, los diferentes sistemas para la administración de todas las entidades sociales no importando su tamaño y su tipo comprenden la gestión de la calidad total.

El conjunto de Normas ISO 9000 integran principios y reglas técnicas que asisten a todas las organizaciones para lograr su implementación y operación hasta alcanzar un sistema para la calidad total eficaz y que permita dirigir y operar una organización de forma exitosa.

El enfoque de Calidad Total en el siglo XXI contribuye con algunos elementos como lo son:

PRINCIPALES APORTACIONES DE LA CALIDAD	
a)	*Un marco integral para la gestión organizacional, centrado en la mejora continua.*
b)	*La Calidad Total tiene como objetivo el énfasis en la mejora continua como filosofía de gestión empresarial con la finalidad de satisfacer las necesidades y las expectativas del cliente y de otras partes interesadas.*
c)	*La eficiencia operativa; la Calidad Total no solo busca garantizar productos y servicios de alta calidad, sino también optimizar los procesos productivos internos de una organización mediante la participación activa de todos los empleados desde los niveles operativos hasta la alta dirección.*
d)	*La integración de herramientas y metodologías como Lean Managment y Six Sigma.*
e)	*Permite a las organizaciones adaptarse a un entorno globalizado y competitivo al estandarizar procesos, mejorar la productividad, reducir costos y aumentar la rentabilidad.*
f)	*Tiene aplicación en modelos de excelencia organizacional como el ISO 9001 que promueve prácticas alineadas con los principios de calidad total.*
g)	*En su versión más reciente el conjunto de normas ISO 9000:2015, establece un enfoque estratégico pero profundiza en elementos claves de Gestión de Calidad Total como son: mayor enfoque basado en procesos siguiendo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), expectativas de partes interesadas, toma de conciencia sobre el Contexto en que opera la organización, Mayor enfoque preventivo en gestión de riesgo y oportunidades, mayor énfasis en el logro de resultados deseados y Mayor énfasis en la protección del medio ambiente y desempeño ambiental.*
h)	*El modelo actual de calidad consiste en un modelo centrado en las demandas del mercado.*

Tabla 6.6 Principales aportaciones de la calidad

Para finalizar esta unidad, podemos afirmar que muchos investigadores han dedicado su tiempo a dejarnos conocimientos sobre la administración Todos son importantes, y vale la pena leer sus contribuciones para que nos ayuden y nos motiven a profundizar en el campo administrativo.

2. LA EMPRESA Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

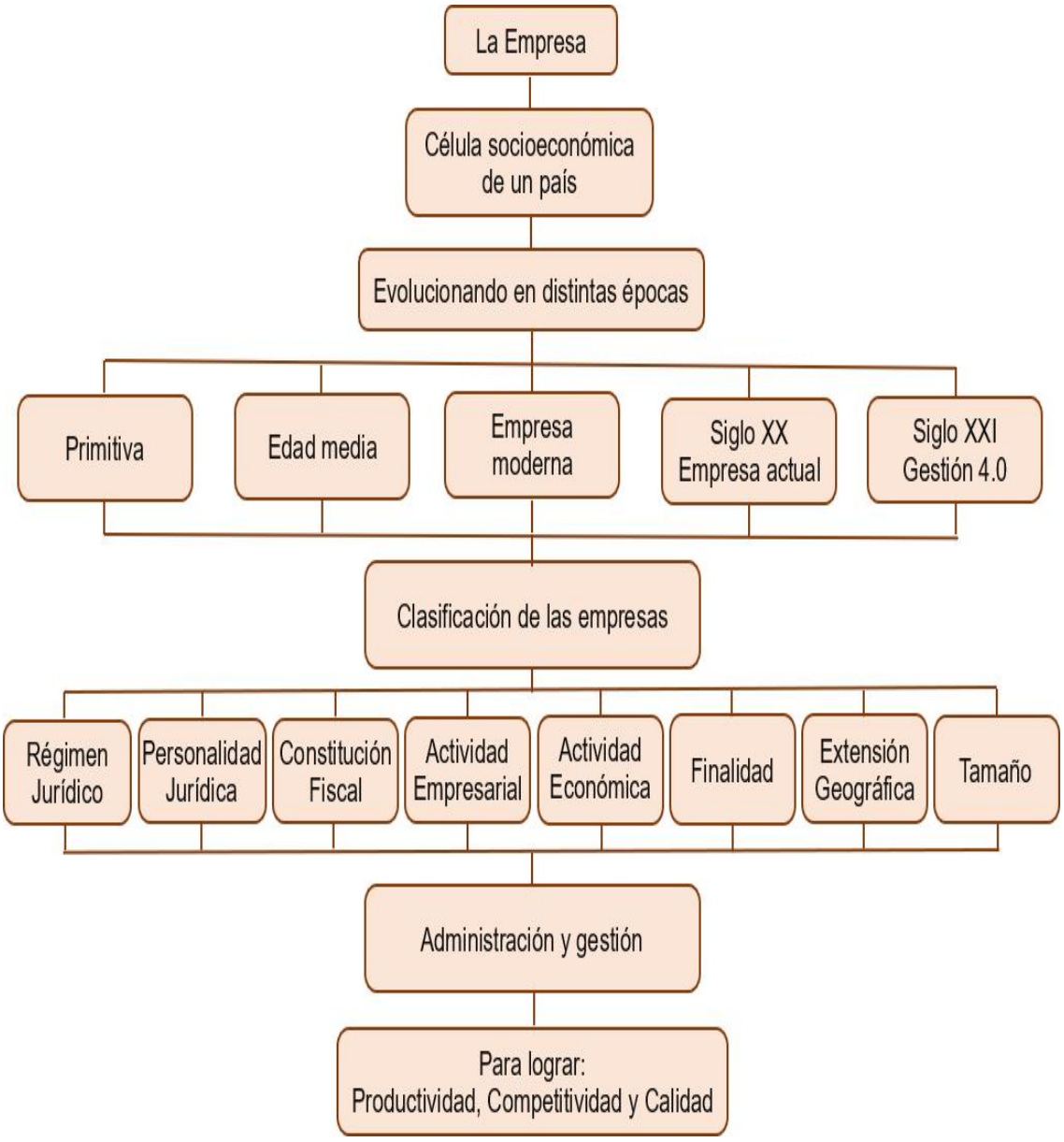


Figura 2.1 Mapa conceptual de la empresa y el proceso administrativo

2.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE EMPRESA

No siempre nos ponemos a pensar en todo lo que significa que hoy en día, contemos con miles de empresas a nuestro alrededor.

Por lo mismo es importante que reflexionemos acerca de cuál es el papel que juegan las empresas en la sociedad actual, cualquiera que ésta sea.

La empresa es una institución vital para la vida en sociedad y entendemos por vital el que, sin ella, la sociedad como la concebimos no puede existir. La empresa ha venido configurándose a través de los tiempos, hasta convertirse en la base y motor de la economía, del progreso, y de la tecnología, todos ellos medios insustituibles para un objetivo fundamental que es el desarrollo social.

MARCO LEGAL DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO	
1.Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos	▪ **Artículo 123:** La Constitución establece en su artículo 123, que "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo, conforme a la ley". Esta norma se refiere a los derechos y deberes de los trabajadores y los empleadores. Esto abarca temas como la participación de los trabajadores en las ganancias de las empresas, la responsabilidad de los empresarios en accidentes laborales y las condiciones generales de trabajo. ▪ **Artículo 5:** La Constitución garantiza en su artículo 5, que "A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial". Esta disposición permite la libertad de trabajo, lo que incluye la posibilidad de organizar actividades económicas lícitas como la creación y operación de empresas.
2. Ley Federal del Trabajo	▪ **Artículo 16:** La Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 16 que, para los efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa "La unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios".
3. Código Fiscal de la Federación	▪ **Artículo 16:** El Código Fiscal de la Federación en su artículo 16 considera empresa "La persona física o moral que realice las actividades empresariales como las comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras y silvícolas, ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros; por establecimiento se entenderá cualquier lugar de negocios en que se desarrollen, parcial o totalmente, las citadas actividades empresariales".

Tabla 2.1 Marco legal de las empresas en México

OTRAS ACEPCIONES	
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (IMCP):	▪ *En las Normas de Información Financiera (NIF), A-2, define el concepto de "Entidad Económica" como "Aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada. La personalidad de la entidad económica es independiente a la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores".*
Empresa, según el Diccionario de la Real Academia Española:	▪ *"Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.*

Tabla 2.2 Otras acepciones

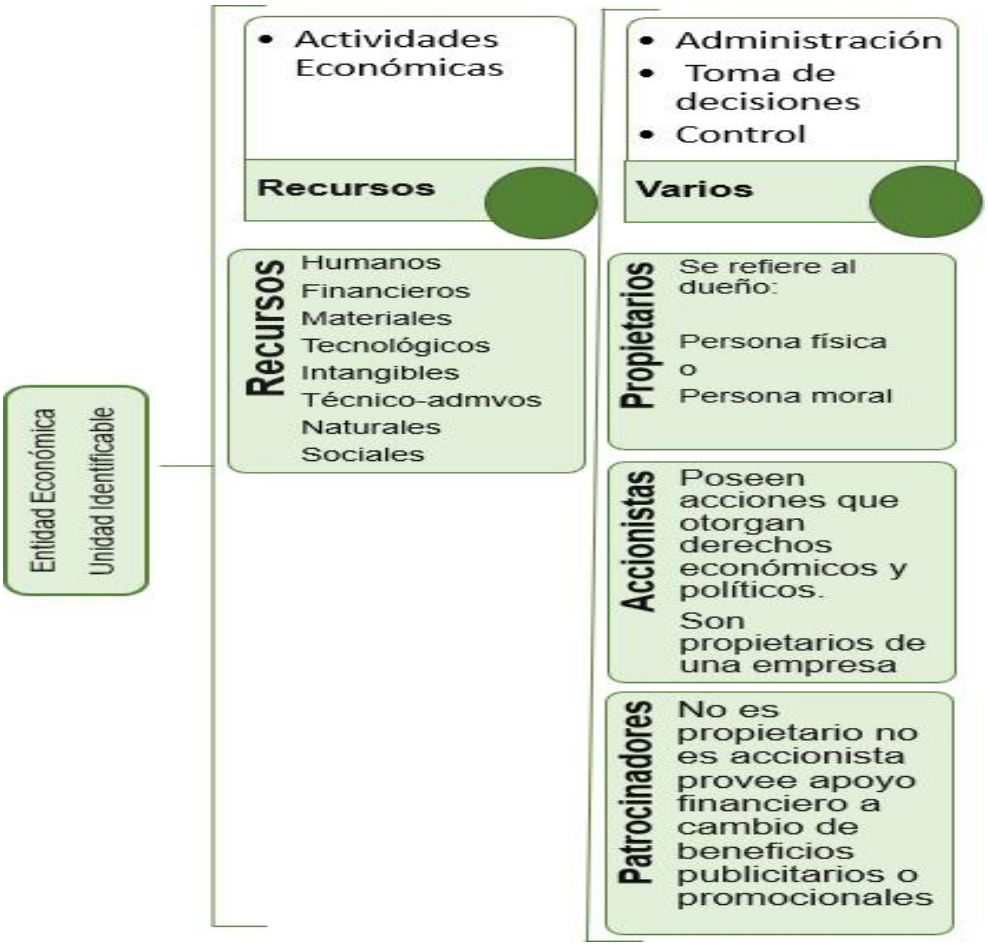


Figura 2.2 La empresa como entidad económica

De modo que, se puede concluir diciendo que **el concepto de empresa es**:

“Una unidad económico-social dedicada a la producción de bienes o a proporcionar servicios de calidad con la finalidad de servir a la sociedad a través de la satisfacción de necesidades y expectativas, que busca generar valor y utilidades que la vuelvan rentable y la obtención de riqueza para sus propietarios”.

La importancia de la empresa en la sociedad

1. Promueve un incremento en la productividad y la competitividad de las organizaciones.
2. Ejecuta su actividad económica vinculada a la producción, suministro y distribución de bienes y servicios de alta calidad capaces de satisfacer las necesidades humanas.
3. Fomenta mayor empleabilidad y movilidad laboral para las personas.
4. Busca maximizar la riqueza a través de obtener un beneficio económico para sus propietarios o un valor agregado para sus empleados.
5. La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social.
6. Socialmente útil ya que permite el desarrollo económico y bienestar de la sociedad en donde se encuentre integrada.
7. Representa una fuente de trabajo digno ya que fomenta la creación de empleos.
8. Contribuye a la superación y al pleno desarrollo de sus integrantes promoviendo valores humanos fundamentales.

2.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Existen numerosas y variadas clasificaciones y tipos de empresas. A pesar de considerar que todas son apropiadas, examinaremos las que se ajustan al contexto mexicano de acuerdo con sus Leyes y Reglamentos.

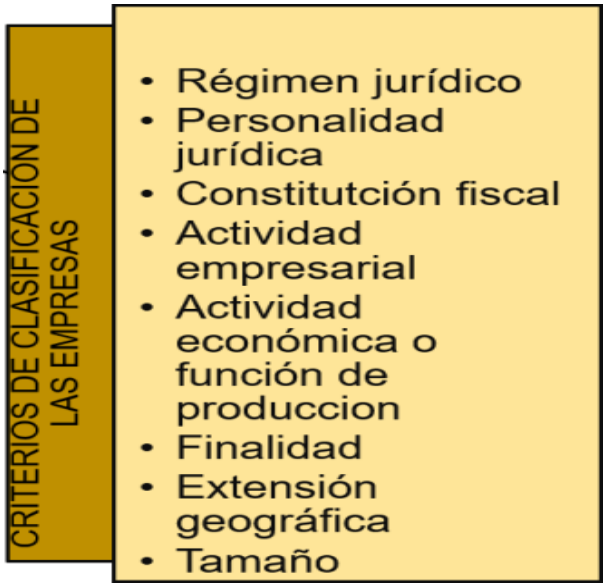


Figura 2.3 Criterios de clasificación de las empresas

Constitución legal de la empresa por su régimen jurídico y personalidad juridica:

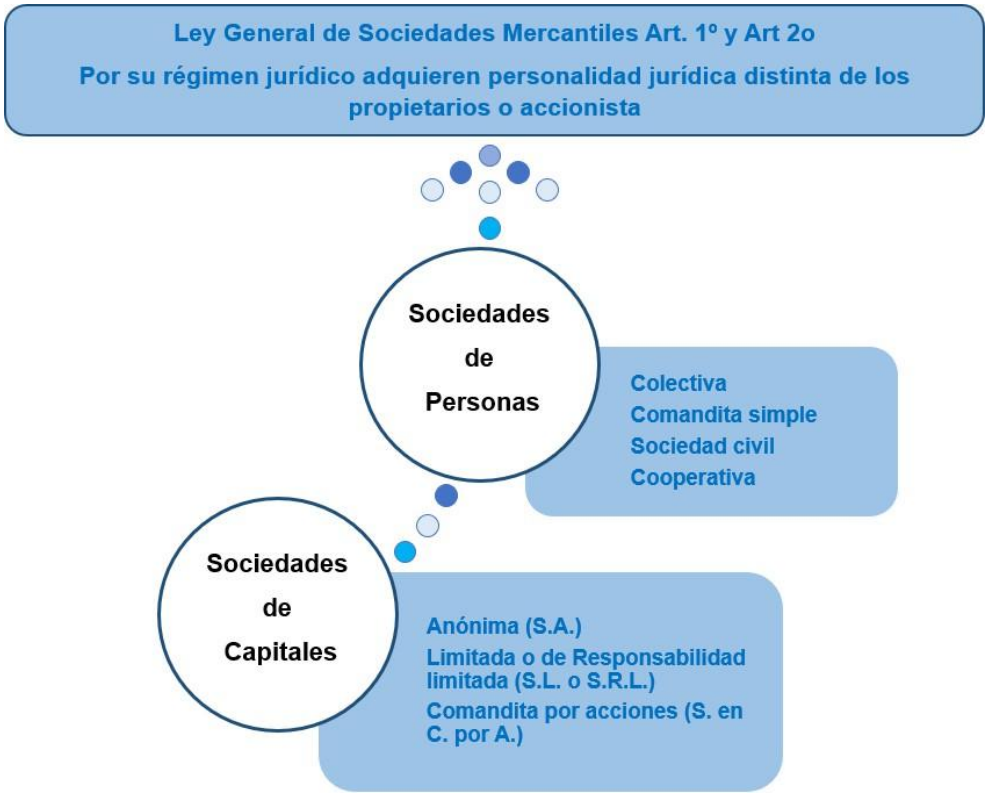


Figura 2.4 Conformación de la empresa por su régimen y personalidad jurídicos

Por su régimen jurídico.
Marco legal de la empresa como unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios

La ley General de Sociedades Mercantiles, en su Artículo 1º.- Esta Ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles:

I. Sociedad en nombre colectivo;
II. Sociedad en comandita simple;
III. Sociedad de responsabilidad limitada;
IV. Sociedad anónima;
V. Sociedad en comandita por acciones;
VI. Sociedad cooperativa, y
VII. Sociedad por acciones simplificada.

Por su personalidad jurídica

La Ley General de Sociedades Mercantiles, en su Artículo 2º.- Las Sociedades Mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de la de los socios.

- Sociedad Colectiva, los socios son responsables de manera Subsidiaria, Ilimitada y Solidaria.
- En una Sociedad Anónima, los socios sólo son responsables de pagar por sus acciones.
- Las Cooperativas no buscan ganancias y sus miembros satisfacen sus propias necesidades económicas y sociales
- Sociedades Mixtas:

  Comandita Simple son sociedades donde algunos socios tienen responsabilidad Subsidiaria, Ilimitada y Solidaria, mientras que los socios comanditarios solo tienen que cumplir con el pago de sus aportaciones.

  La Comandita por Acciones (S. En C. por A.), sigue las normas de la Sociedad Anónima.
- La Sociedad Limitada (SL) es un tipo de empresa en la que los socios solo son responsables por el capital que han invertido.

Marco legal de la empresa como unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios

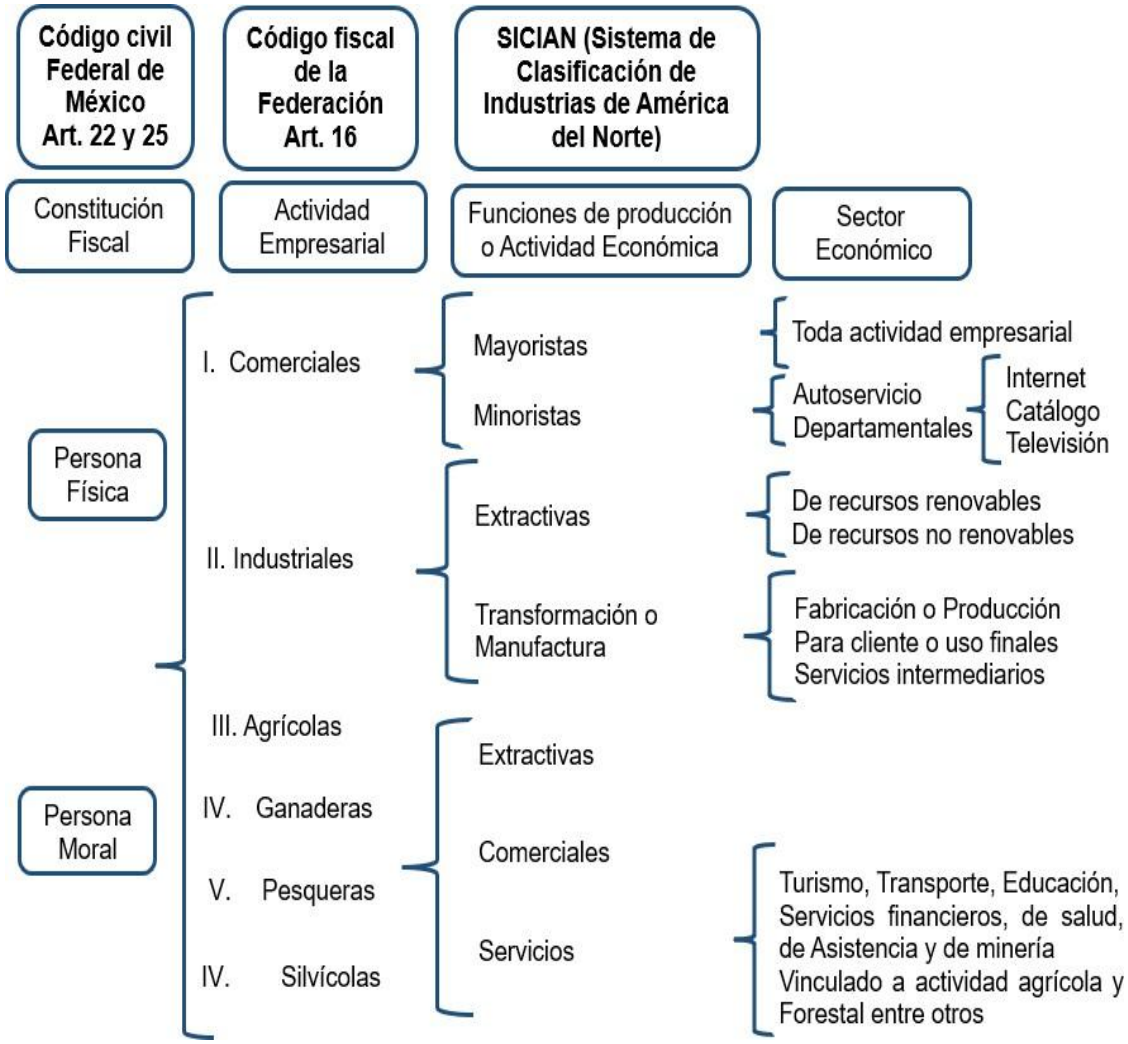


Figura 2.5 Marco legal de la empresa como unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios

Por su constitución fiscal.

El Código Civil federal de México, en su Artículo 25º se constituye a las Sociedades Mercantiles como ***PERSONA MORAL***.

Para entender este término, hay que saber que una Persona Moral es un grupo formado por dos o más personas. Este grupo tiene derechos y obligaciones según la ley, aunque no tiene una forma física.

El Código Civil Federal de México, en su Artículo 22º.- La capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; pero desde el momento en que un individuo es concebido, entra bajo la protección de la ley y se le tiene por nacido para los efectos declarados en el presente Código.

PERSONA FÍSICA para la empresa. - el empresario o dueño, es una persona que puede legalmente hacer negocios, y responde sin límite con toda su riqueza ante quienes puedan verse afectados por las actividades de la empresa.

Por su actividad empresarial

El Código Fiscal de la Federación, en su Artículo 16.- El Código Fiscal de la Federación en su artículo 16 considera empresa “La persona física o moral que realice las actividades empresariales como:

I. Las comerciales
II. Industriales
III. Agrícolas
IV. Ganaderas
V. Pesqueras
VI. Silvícolas

Por su función de producción según su sector.

SECTOR: PRIMARIO

INDUSTRIALES: su función primordial es usar el proceso de conversión para transformar materia prima en productos terminados para su venta. Incluye varios sectores como la minería, la producción, transmisión, distribución y venta de electricidad, el abastecimiento de agua y gas natural a los consumidores por tuberías, la construcción y la industria manufacturera. Esto incluye las siguientes actividades:

a) Extractivas. - *Su objetivo es extraer productos del mar o de la tierra, como en la minería, la extracción de petróleo, la agricultura, la ganadería (cría y explotación de animales), la pesca y la silvicultura. Por ejemplo:*

- *Extracción de petróleo y gas.*
- *Minería de metales y otros minerales, excluyendo petróleo y gas, como plata, carbón, hierro, oro, cobre, plomo, azufre, mercurio y zinc.*
- *Agricultura*
- *Ganadería, Cría y explotación de animales. Manejo y crianza de animales que se pueden domesticar para su uso en la producción.*
- *Pesca, caza y captura. Con fines de consumo humano o como recurso esencial de procesos industriales.*
- *Uso de bosques y terrenos forestales donde crecen árboles de maderas preciosas como caoba, sándalo, ébano, cedro rojo, nogal y palo de rosa.*

-De recursos renovables

-De recursos que no se pueden renovar

SECTOR: SECUNDARIO

b) Empresas de Transformación o manufactura: aquellas que modifican el producto original, como son:

- *Fabricación de equipos de computación, comunicación, medición y otros dispositivos, maquinaria, componentes y accesorios electrónicos.*
- *Producción de vehículos de transporte.*
- *Producción de materiales para textiles y su acabado.*

- *Producción de máquinas y equipos.*
- *Producción de ropa.*
- *Producción de productos que provienen del petróleo y del carbón.*
- *Producción de artículos de metal.*
- *Producción de productos textiles, excepto ropa.*
- *Impresión y sectores relacionados.*
- *Industria de alimentos: fábricas de envasado de comida.*
- *Sector maderero.*
- *Industria de bebidas y tabaco - fábricas de tabaco y bebidas.*
- *Industria de plásticos y caucho*
- *La industria química*
- *Industrias de metales básicos.*

Otras fábricas

- *Construcción como edificios y obras civiles, refinerías de petróleo, fábricas de fundición, productoras de papel y algodón, e ingenios azucareros; también incluye fertilizantes, cemento, vidrio, cerámica y artículos de piel.*

- Cliente final; uso final

- Servicios Intermediarios

SECTOR: TERCIARIO

COMERCIALES: Las actividades comerciales sirven principalmente para conectar a vendedores y compradores, ayudando en el intercambio de bienes y servicios.

Esto comprende las siguientes actividades:

a) *Mayoristas:*

Esto abarca las actividades comerciales de alimentos, bebidas, hielo, tabaco, maquinaria, equipo y muebles, materias primas para la agricultura y la foresta, industrias, servicios y comercio; productos farmacéuticos, perfumes, artículos de entretenimiento, electrodomésticos pequeños y aparatos de cocina y línea blanca.

b) ***Minoristas:***

Incluye actividades de comercio en abarrotes, alimentos, bebidas, hielo, tabaco, artículos de ferretería y tlapalería, vidrios, papelería, productos de entretenimiento, otros artículos personales, artículos de salud, vehículos, repuestos y accesorios, combustibles y aceites. También abarca el comercio en tiendas de autoservicio y departamentales; así como la venta al por menor sólo por internet, catálogos impresos, televisión y similares.

SECTOR: TERCIARIO

SERVICIOS: acciones económicas que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores o de otros participantes en la economía. Los servicios no son cosas físicas y no se pueden poseer como un producto, sino que consisten en realizar las siguientes actividades:

a) Turismo, servicios de hospedaje temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

b) Transportes, correos y almacenamiento, como el transporte de carga por carretera, servicios de almacenamiento, mensajería y paquetería, servicios postales y relacionados con el transporte; transporte aéreo, transporte por ductos; transporte terrestre de pasajeros, excluyendo el ferrocarril.

c) Servicios de Educación.

d) Servicios financieros y de seguros como la banca central, compañías de seguros, fianzas y gestión de fondos para el retiro; instituciones de intermediación de crédito y finanzas no relacionadas con la bolsa.

e) Servicios inmobiliarios y alquiler de bienes muebles y bienes intangibles.

f) Servicios de entretenimiento cultural y deportivo, así como otros servicios recreativos como museos, lugares históricos, zoológicos, pueblos típicos y artesanías tradicionales; diversión en centros recreativos, hoteles, balnearios, centros vacacionales, agencias de viajes, aerolíneas, atracciones naturales; servicios artísticos, culturales y deportivos, entre otros.

g) *Servicios de Salud y de Asistencia Social como hospitales y apoyo para el cuidado de la salud*

h) *Servicios profesionales, científicos y técnicos.*

i) *Información en medios periódicos, revistas, libros, software y otros. Edición e impresión de publicaciones; industria del cine y el video; industria del sonido; radio y televisión; telecomunicaciones; procesamiento de información electrónica, hospedaje y otros servicios relacionados con la información.*

j) *Corporativos*

k) *Servicios de minería*

l) *Servicios vinculados a actividades agrícolas y forestales.*

m) *Servicios de apoyo a empresas, gestión de residuos y servicios de limpieza.*

n) *Actividades de leyes, del gobierno, de justicia y de organizaciones internacionales y fuera del territorio.*

o) *Otros servicios que no son actividades del gobierno, como asociaciones y organizaciones, hogares con trabajadores domésticos, servicios de reparación y mantenimiento, tiendas de repuestos y servicios personales.*

Fuente: SCIAN, es el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), mismo que sirve para clasificar las actividades económicas del país. Su ordenamiento está basado en funciones de producción de las unidades económicas. Permite homologar y estandarizar toda la información económica que se produce en el país y su comparación nacional e internacional. (conocer.gob.mx:6060)

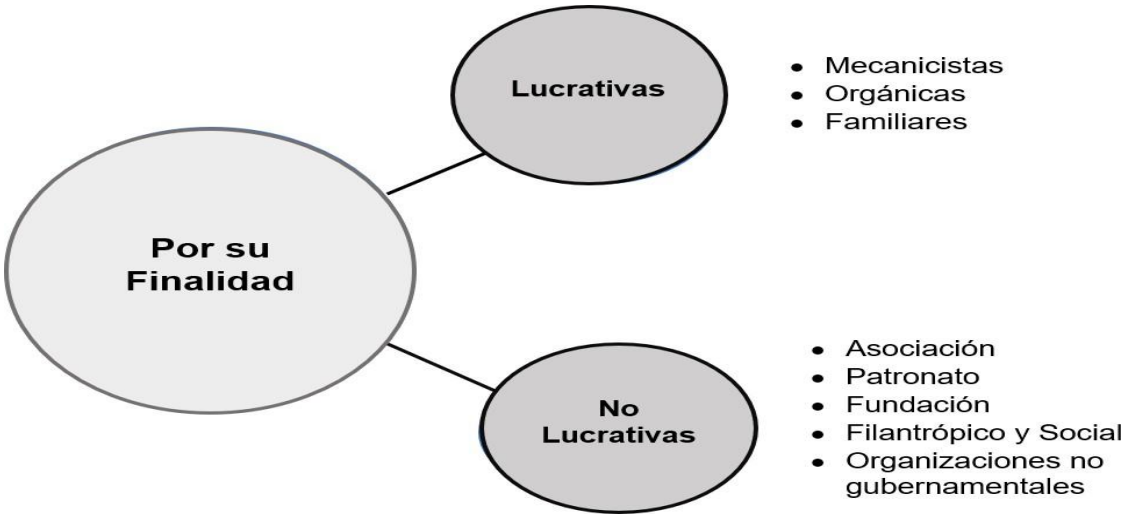


Figura 2.6 Fines específicos para los que fue creada la empresa

Por su finalidad.

Lucrativas. - Las organizaciones lucrativas tienen como objetivo obtener ganancias económicas. Se forman para crear bienes y servicios que generen ingresos y están formadas por personas que quieren aumentar su capital y recibir beneficios económicos, conocidos como dividendos.

- *Mecanicistas*
- *Orgánicas*
- *Familiares tradicionalmente*

No lucrativas. - Son aquellas que, como su nombre lo indica, no persiguen fines de lucro, manejan recursos, pero no obtienen utilidades; obtienen beneficios, pero no utilidades, ya que su fin no es económico. La finalidad de las organizaciones no lucrativas es comúnmente asistencial, educativa, cultural, intelectual, social o recreativa sin fines utilitarios.

- *Asociación*
- *Patronato*
- *Fundación*
- *Filantrópica y Social*
- *Organizaciones no gubernamentales*



Figura 2.7 Por el origen de su capital y su ámbito geográfico

Por el origen de su capital.

Estatales o Centralizadas:

Las empresas productivas del Estado son completamente propiedad del gobierno, que tiene el 100% del capital. Esto le permite tener el monopolio en sus actividades, ya que está establecido en la Constitución. Petróleos Mexicanos, que regula el petróleo y el gas natural, y la Comisión Federal de Electricidad, que se ocupa de la energía eléctrica, son dos empresas del Estado que son muy importantes y estratégicas.

Paraestatales:

- *Empresas donde el Estado posee la mayor parte, es decir, más del 50% del capital. Su objetivo es satisfacer las necesidades de productos o servicios, garantizando la estructura productiva y comercial mediante la inversión privada. Telecomunicaciones de México (Telecomm-Telégrafos), el Servicio Postal Mexicano, Servicios Aeroportuarios y la Lotería Nacional para la Asistencia Pública son organismos de la Administración Pública Paraestatal.*
- *Los organismos descentralizados, que a menudo tienen nombres que comienzan con "instituto" o "comisión", son el tipo más común de entidad paraestatal.*
- *Los fideicomisos públicos se han creado para ahorrar dinero y cubrir necesidades específicas donde se necesita una gran inversión para solucionar problemas de la población o para fomentar un mercado nuevo.*

Privado:

• Personas físicas, morales o mixtas que tienen capital formado por la inversión de uno o más socios que aportan dinero para crearlos. El capital privado puede ser de origen nacional o extranjero.

Por su área o extensión geográfica

La clasificación según la extensión geográfica se basa en la ubicación de la sede legal de la empresa y en los lugares donde lleva a cabo sus actividades. Las empresas pueden ser según su nacionalidad.

- *Locales. - realizan su trabajo en un lugar específico o en la comunidad.*
  - *Ejemplo: Ciudad de México*
- *Regionales. - realizan su trabajo principal en diferentes localidades o municipios de una región.*
  - *Ejemplo: el Bajío, que incluye Querétaro, Jalisco, Guanajuato y Michoacán.*
- *Nacionales. - operan dentro del país, sus inversiones y actividades son locales y están hechas según las leyes del lugar.*
  - *Ejemplo: La nación de México.*
- *Internacionales. - empresas que tienen su base en un país, pero trabajan en otro, y deben seguir las leyes de los dos países.*
  - *Ejemplo: el grupo formado por el TMEC que incluye varios países como México, Estados Unidos y Canadá.*
- *Transnacionales. - trabajan en varios países, tienen su sede principal en un país, y sus actividades están regidas por las leyes de los países en los que están presentes.*
- *Empresas Offshore. - Usan un país con impuestos bajos para pagar menos, y pueden trabajar en varios países, pero su oficina central está en el país con beneficios fiscales.*



Figura 2.8 Por su tamaño las empresas pueden ser microempresas, pequeñas, medianas y grandes.

La Secretaría de Economía, en acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público define cómo se clasifican las micro, pequeñas y medianas empresas, basándose en los siguientes criterios:

ESTRATIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS			
Tamaño	***Sector***	***Rango de número de trabajadores***	***Rango de monto de ventas anuales (mdp)***
Micro	*Todas*	*Hasta 10*	*Hasta $4*
Pequeña	*Comercio*	*Desde 11 hasta 30*	*Desde $4.01 hasta $100*
	Industria y Servicio	*Desde 11 hasta 50*	*Desde $4.01 hasta 100*
Mediana	*Comercio*	*Desde 31 hasta 100*	*Desde 100.01 hasta $250*
	Servicios	*Desde 51 hasta 100*	
	Industria	*Desde 51 hasta 250*	*Desde $100.01 hasta $250*

Tabla 2.3 Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas

Fuente: "Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas, y medianas empresas" publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Se incluyen agricultores, ganaderos, personas del sector forestal, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos, y aquellos que producen bienes culturales, así como proveedores de servicios turísticos y culturales.

2.3 RECURSOS Y ÁREAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

Recursos empleados en la empresa y sus características.

Una empresa en México necesita tener ciertos recursos para funcionar de forma productiva y eficiente.



Figura 2.9 Recursos empleados en la empresa

a) ***Recursos Humanos:*** *son las personas que ofrecen conocimientos, habilidades, destrezas, valores, experiencia y formación, desde los directores hasta los obreros. Pueden ser operadores, empleados de oficina, supervisores, técnicos, gerentes o mandos medios, la alta dirección.*

b) ***Recursos Financieros:*** *incluyen el dinero en efectivo, ahorros, capital disponible, inversiones, préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados, contribuciones de los socios, acciones, bonos, ganancias y otros instrumentos financieros.*

c) ***Recursos Materiales:*** *son bienes físicos que se pueden tocar, como máquinas, herramientas, equipos, edificios, instalaciones, fábricas, terrenos, muebles, vehículos de transporte como camiones o flotas de autos, así como instrumentos y materias primas para producir y ofrecer servicios.*

d) ***Herramientas Tecnológicas:*** *Incluyen hardware, software, sistemas y redes de información sobre producción, ventas, finanzas y administración,*

servomecanismos como robots, inteligencia artificial y otras herramientas tecnológicas que mejoran procesos.

e) ***Recursos Intangibles:*** *son bienes que no tienen forma física. Estos incluyen elementos como derechos intelectuales, derechos de autor, patentes, marcas registradas, propiedad intelectual, reputación y conocimiento interno, los cuales aportan valor estratégico a la empresa.*

f) ***Recursos Técnico - Administrativos:*** *incluyen los planes, programas, manuales, procedimientos, organigramas, cronogramas e instrucciones que tiene la empresa; recursos de mercado como encuestas, pronósticos, desarrollo de productos, publicidad, y más.*

g) ***Recursos naturales:*** *son los elementos del entorno que son útiles para las personas o para los ecosistemas; pueden ser recursos renovables, como el agua, el aire y la biodiversidad, o no renovables, como los minerales y los combustibles fósiles. Su administración es clave para garantizar su disponibilidad a largo plazo.*

h) ***Recursos sociales:*** *incluyen las relaciones y redes sociales, así como la reputación y la marca.*

Estos recursos son esenciales para asegurar la productividad, sostenibilidad y competitividad de cualquier empresa en el mercado mexicano.

Marco legal para administrar los recursos

Las empresas en México necesitan recursos en varias áreas importantes para funcionar bien y cumplir con la ley. Estas áreas están reguladas por las siguientes leyes y sus reglamentos:

MARCO LEGAL PARA ADMINISTRAR LOS RECURSOS	
Recursos Humanos y Seguridad en el Trabajo:	▪ *Constitución Política, Ley Federal del Trabajo, Secretaría del Trabajo y Previsión Social: Establece normativas y regulaciones en el ámbito laboral (artículo 123).* ▪ *Ley Federal del Trabajo: Establece normas sobre higiene, seguridad y condiciones de trabajo (artículos 123 y 132 de la Constitución).* ▪ *Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo: regula medidas para prevenir accidentes y enfermedades en el trabajo (artículos 132 y 123 de la Constitución).*
Recursos Materiales y Financieros:	▪ *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria: Regula y Controla la planificación, gestión y uso de recursos financieros.* ▪ *Ley General de Bienes Nacionales: Se encarga de gestionar los bienes materiales propiedad de instituciones públicas.*
Recursos Naturales:	▪ *Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente (LGEEPA): Regula el impacto que tienen las actividades de las empresas en el medio ambiente.* ▪ *Leyes específicas como la Ley de Residuos, Ley de Calidad del Aire y Ley de Aguas: imponen condiciones para gestionar residuos, controlar emisiones y el uso del agua.*
Normas Oficiales Mexicanas (NOMs):	▪ *Hay 41 NOMS sobre seguridad, salud en el trabajo y medio ambiente que las empresas deben seguir según su sector.*

Tabla 2.4 Marco legal para administrar los recursos

Estas reglas cambian según el tipo de empresa, el sector económico y ubicación geográfica donde se encuentre.

Áreas básicas de la empresa y sus características.

Toda empresa busca alcanzar sus planes y objetivos. A partir de esto, las actividades se organizan de manera lógica y coordinada para lograr la mayor eficiencia.

Se requiere de una organización y una estructura de funciones que permitan la división del trabajo. También es necesario contar con recursos disponibles que aseguren la actividad, ya sea que se trate de una empresa comercial, industrial o de servicios. Esto aplica sin importar si la empresa es micro, pequeña, mediana o grande, su sector, número de empleados, especialidad o giro.

La división del trabajo, la especialización, las jerarquías, las funciones definidas y las responsabilidades y obligaciones ayudan a establecer los criterios para la funcionalización.

A partir de los elementos adquiridos se elabora la siguiente definición:

“Un área funcional comprende el conjunto de funciones, actividades, obligaciones, labores, tareas, trabajos y oficios de estructura igual o similar”.

Las áreas funcionales se dividen y agrupan en unidades de organización conocidas como Áreas de responsabilidad, Divisiones, Direcciones, Gerencias, Departamentos y Oficinas.

La buena gestión de las áreas funcionales se basa en coordinar y armonizar sus funciones. Esto ayudará a alcanzar los objetivos, a optimizar los recursos, a ser más eficientes en las operaciones, a maximizar la productividad y a mejorar de manera continua en la producción de bienes y servicios, logrando así la satisfacción de los clientes.

Las áreas funcionales básicas de las empresas en la actualidad suelen ser:

1. Recursos Humanos. Administración de Personas.

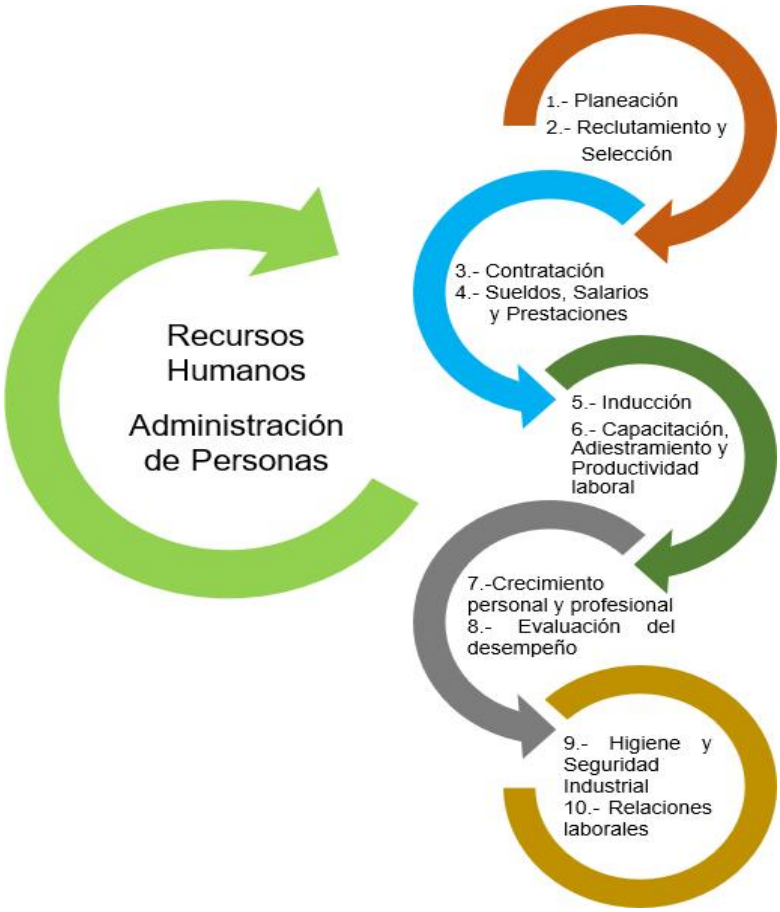


Figura 2.10 Funciones del área de recursos Humanos

El personal, los trabajadores, los empleados, el capital humano, los recursos humanos representan el recurso más importante para la empresa, siendo éste el más sensible de gestionar, por lo que es la administración de las personas una de las áreas clave y/o prioritarias que contribuyen al desarrollo competitivo de la organización.

Las funciones de recursos humanos tienen implicaciones en las siguientes actividades:

1 **Planeación e Inventario del personal** empieza con la definición y delimitación de funciones y obligaciones, el análisis de puestos y finaliza con la identificación y el registro detallado sobre los datos personales y laborales más relevantes de

los empleados que permite conocer la fuerza laboral y tomar decisiones informadas.

2 **Reclutamiento y Selección** comprende atraer a la persona idónea para ocupar los puestos convenientes y seleccionar a los mejores elementos generadores de transformación y progreso.

3 **Contratación** implica conocer todos los compromisos legales que conlleva la nueva relación de trabajo, el intercambio recíproco entre derechos y responsabilidades, entre empleados y patrón. Normativas laborales en cumplimiento a la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos como el contrato colectivo o el contrato-ley.

4 **Sueldos, Salarios y Prestaciones** inicia a partir de la contratación en el momento de conocer el tipo de remuneración que se le asignará, el sueldo y/o salario que le corresponde, integrando las prestaciones de ley y otros beneficios otorgados de manera voluntaria por la empresa. La finalidad de ésta función es la búsqueda y logro de una compensación justa y competitiva.

5 **Inducción** es la orientación general y adecuada de la empresa e integración en el corto plazo al conocimiento de la funciones y actividades a realizar, puesto de trabajo, y el lugar que se espera del empleado dentro de la misma.

6 **Elaboración e Implementación de planes y programas de Capacitación, Adiestramiento y Productividad laboral** El objetivo es desarrollar un perfil integral que incluya conocimientos, habilidades y actitudes, apoyado por certificaciones pertinentes, e incluir acciones para mejorar la productividad.

7 **Crecimiento personal y profesional** de los empleados mediante un Plan de Vida y Carrera que fomente su desarrollo dentro de la empresa.

8 **Evaluación del Desempeño** consiste en evaluar, dar retroalimentación y mejorar el rendimiento de los empleados mediante fortalecimientos, formación y actualizaciones. Normas técnicas como los Estándares de Competencias ayudan a evaluar la efectividad y eficiencia de los resultados de aprendizaje que se han logrado y que se han planeado desde la capacitación. La evaluación del desempeño ayuda a identificar qué empleados pueden recibir una promoción o

un cambio de puesto, lo que significa que pueden aumentar sus ingresos por su buen trabajo.

9 **Higiene y Seguridad Industrial; Salud Ocupacional y Calidad de vida en el trabajo**, el departamento de recursos humanos mantiene una actitud activa en cuanto a las obligaciones que regulan medidas preventivas de salud organizacional, higiene, seguridad y salud mental con el fin de evitar accidentes y enfermedades laborales. La capacitación y los programas de simulación de catástrofes permiten conocer los principios básicos de seguridad industrial.

10 **Relaciones Laborales** constituidas por el patrón, trabajadores y sindicato responsables de la organización del trabajo y la relación tripartita acordes a las mejores prácticas tecnológicas y de organización que incrementen la productividad con respecto a su nivel de desarrollo actual.

Ambiente y Clima organizacional positivo donde los trabajadores se sientan apreciados y comprometidos, Las entidades llamadas Great place to work (Mejores Lugares para Trabajar) han conseguido este objetivo y en un contexto más extenso, saludable y motivador que aporte de manera significativa al comportamiento y a la satisfacción laboral de los empleados.

La tarea es fomentar la cultura de la entidad.

Impacto de la administración de los recursos humanos:

- Formar a los trabajadores para que puedan cubrir una vacante o nuevos puestos de trabajo.
- Fortalecer y actualizar conocimientos y habilidades.
- Proporcionar información sobre la utilización de las tecnologías emergentes en sus operaciones.
- Prevenir y evitar riesgos laborales.
- Optimizar la eficiencia para maximizar la productividad.
- Fortalecer y reforzar la educación, las competencias laborales y las habilidades.

2. *Área de Recursos Financieros*

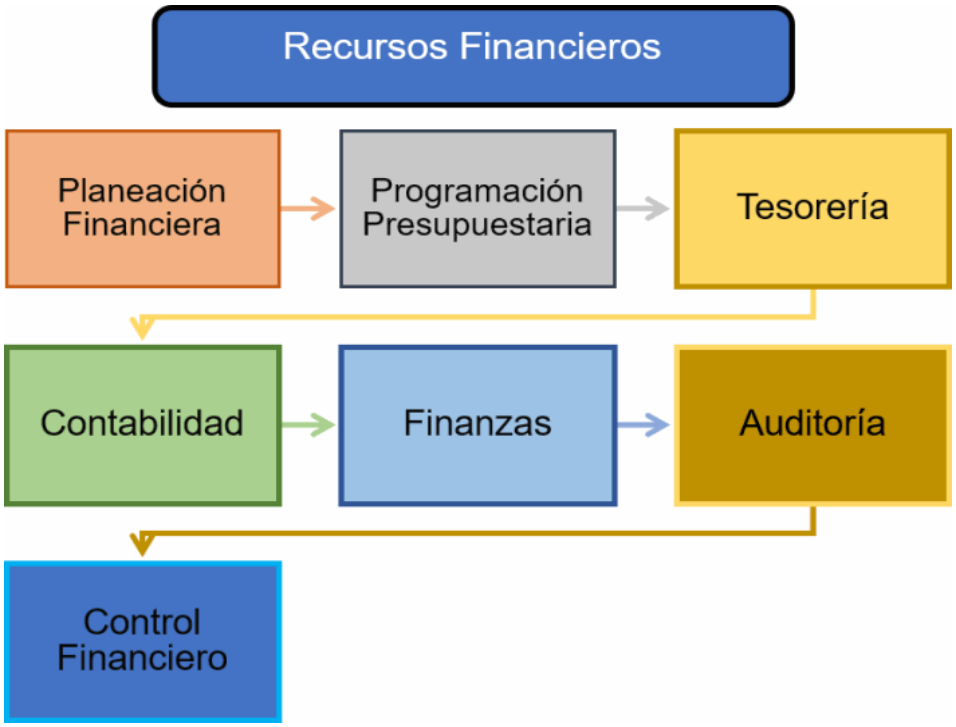


Figura 2.11 Funciones del área de recursos financieros

El área de máxima importancia ya que a través de su funcionamiento permite regular la programación, la administración y el uso de los recursos financieros.

Para comprender mejor su operación, examinaremos los siguientes conceptos:

1 **Dinero** El dinero es la herramienta creada por el ser humano para simplificar el comercio de bienes y servicios.

2 **Riqueza** La riqueza se refiere a la gran cantidad de bienes o recursos, productos y servicios que se tienen y que se utilizan para crear más riqueza.

3 **Ahorro** Es todo aquello que una persona guarda para su uso futuro.

4 **Capital** Son los bienes o dinero ahorrados colocados para utilizarse en la producción de otros bienes. Hay dos tipos de capital: el capital físico que son los bienes y equipo; y el capital como dinero.

5 **Inversión** Es el acto de activar el ahorro propio o de otros en cualquier negocio, arriesgándolo.

6 **Riesgo** Es la posibilidad de que no se produzcan ganancias, se pierda dinero, o lo invertido. Éxito o Fracaso de la empresa.

7 **Rendimiento** Es el beneficio que se recibe sobre el monto de lo invertido. Es el indicador del crecimiento del capital. Se calcula dividiendo la utilidad neta obtenida, entre el capital invertido.

Rendimiento = Utilidad Neta / Capital

8 **Utilidad neta** Es la cantidad que queda después de restarle a los ingresos, todos los gastos que se efectuaron y los impuestos. Esta utilidad se expresa en cantidades de dinero y en porcentajes sobre el monto de la venta y puede variar de acuerdo al rendimiento deseado del capital y el tipo de empresa de que se trate. La utilidad retribuye el riesgo del capital.

9 **Utilidad neta** Es la cantidad que queda después de restarle a los ingresos, todos los gastos que se efectuaron y los impuestos. Esta utilidad se expresa en cantidades de dinero y en porcentajes sobre el monto de la venta y puede variar de acuerdo al rendimiento deseado del capital y el tipo de empresa de que se trate. La utilidad retribuye el riesgo del capital.

10 **Rentabilidad** Dinero Utilizado vs. Dinero Producido

Las funciones de recursos financieros tienen implicaciones en las siguientes actividades:

1. Planeación Financiera y Programación del presupuesto para lograr los objetivos.
2. Tesorería que permite la gestión del efectivo, la recuperación de inversiones y los instrumentos financieros.
3. Contabilidad para registrar, clasificar y resumir las operaciones económicas de la empresa que sirven para la preparación de los estados financieros.
4. Finanzas o Análisis Financiero permite la valoración y evaluación de los resultados de operación en términos de utilidades, rendimientos, rentabilidad y la solvencia de la empresa.
5. Auditorías internas y Externas.
6. Control Financiero de operaciones futuras.

Entonces, el área de recursos financieros tiene como finalidad realizar operaciones de búsqueda y administración de capitales con las siguientes acciones:

- Conjunto de fuentes financieras puestas a disposición de la entidad.
- Compra de acciones a nuevas compañías
- Clientes por venta de bienes y servicios
- Venta de acciones de la empresa
- Préstamos de Bancos
- Créditos de Proveedores
- Intermediaria entre Productores y Consumidores
- Operaciones de inventarios, balance, costos, estadísticas, pronósticos.
- Crédito y Cobranza.
- Cuentas por pagar.
- Impuestos.

3. Área de Recursos Materiales. Administración de las Cosas.

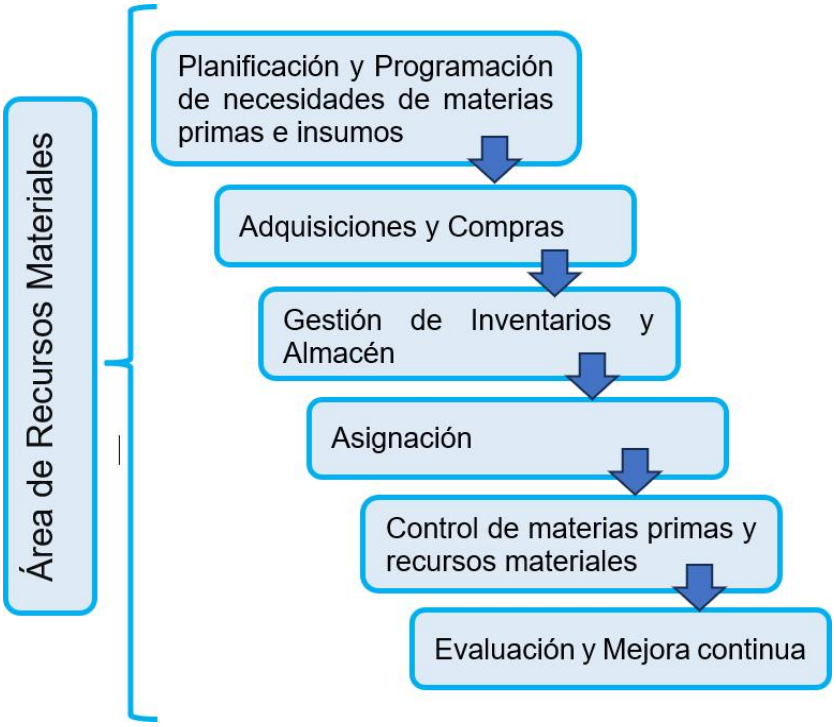


Figura 2.12 Funciones del área de recursos materiales

Los Recursos Materiales son los recursos que la compañía emplea para realizar su proceso de producción y crear valor y riqueza.

El Código Civil en su art. 2312 nos dice “Los objetos inmateriales susceptibles de valor e igualmente las cosas, se llaman bienes”

Los recursos materiales incluyen:

I. Los bienes tangibles son los recursos físicos que la compañía requiere para funcionar, pueden ser elementos que se pueden trasladar u objetos que se encuentran estables. Esto incluye maquinaria, herramientas, equipos, edificios, fábricas, terrenos, instalaciones, muebles, vehículos de transporte como camiones o flotas de automóviles, instrumentos y materias primas para producir o prestar servicios. También abarca sistemas y redes informáticas, ordenadores, el dinero e inversiones.
II. Las materias primas son los recursos o materiales empleados para la producción de productos finales. Es posible que sean de procedencia natural o fósil. Se pueden citar elementos como la madera, los textiles, las frutas, las verduras, el cuero, la lana, la leche, la carne, el hierro, el cobre, el oro, la plata, la arena, el petróleo, el gas natural, el carbón, entre otros, como el agua, la energía y los materiales plásticos.
III. Todos los recursos materiales requeridos para la operación efectiva de la organización.

¿Cómo se lleva a cabo la gestión de los bienes materiales?

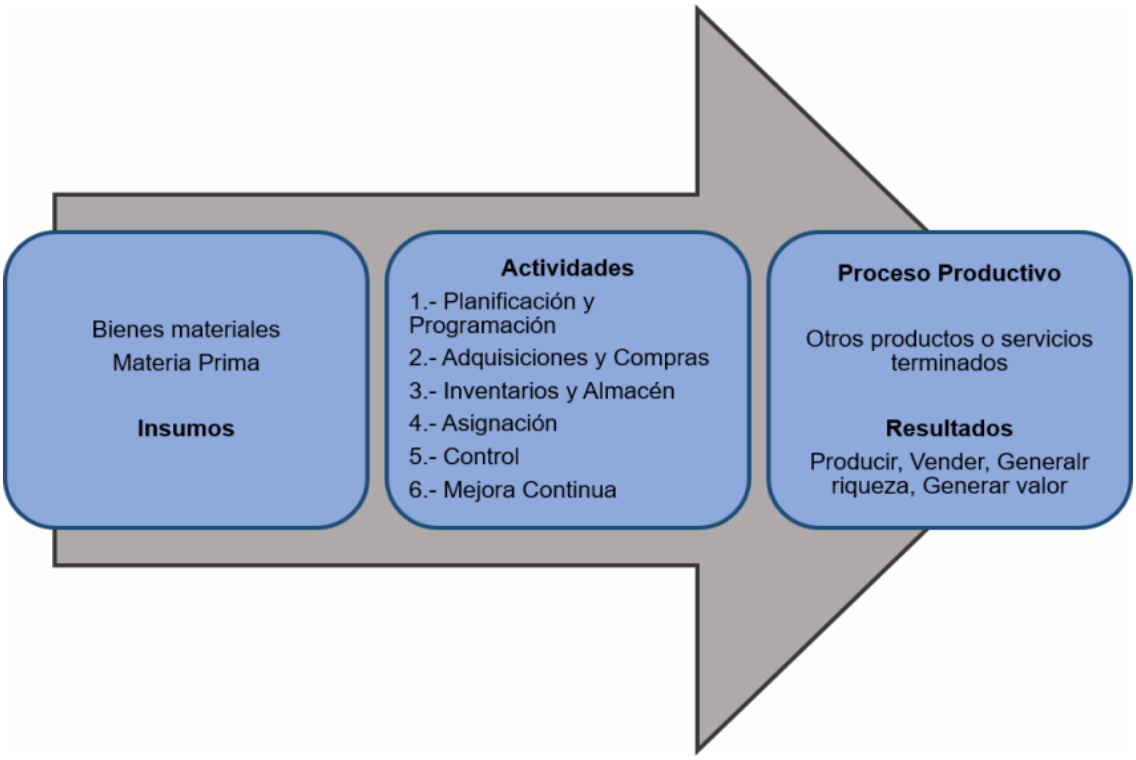


Figura 2.13 Gestión de recursos materiales

Las funciones y actividades clave de la gestión de materiales son:

1. Planificar y programar las necesidades en insumos y materias primas para las distintas áreas funcionales.
2. Adquisiciones y Compras son procesos que consisten en encontrar y elegir a los mejores proveedores. Estos proveedores deben ofrecer calidad, buen precio, beneficios y crédito. Luego, se realiza la compra de los materiales o insumos que se necesitan.
3. Se gestionan los inventarios y el almacén de insumos, materias primas y productos terminados de la empresa, llevando un registro detallado y preciso, y organizándolos de manera eficiente y segura.
4. Asignación
5. Control de las materias primas y recursos materiales, con apoyo de sistemas de información para controlar las entradas, salidas y movimientos de inventario con la finalidad de mantener la calidad, existencia y disponibilidad inmediata.

6. Evaluación de la función identificando áreas de mejora, implementar nuevas estrategias en la búsqueda de lograr la optimización, máxima productividad y rendimiento de los recursos.

Responsabilidades del Área de Recursos Materiales:

a) Utilizar productivamente los recursos, reponerlos y mantenerlos vigentes durante el tiempo que sigan dando beneficios.
b) Optimización de los recursos en cuanto a cantidad, calidad y tiempo, facilidad de uso, funcionalidad, confiabilidad, costo y beneficios.
c) Máxima eficiencia minimizando desperdicios, en la reducción de costos, eficiencia en las operaciones logrando su máxima productividad con el mínimo de recursos y calidad total.
d) Rendimiento de los recursos asegurando su existencia y disponibilidad para apoyar en las operaciones y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
e) Mejora de la competitividad incrementando su capacidad productiva, su tecnología y su organización.

4. Producción. Operación

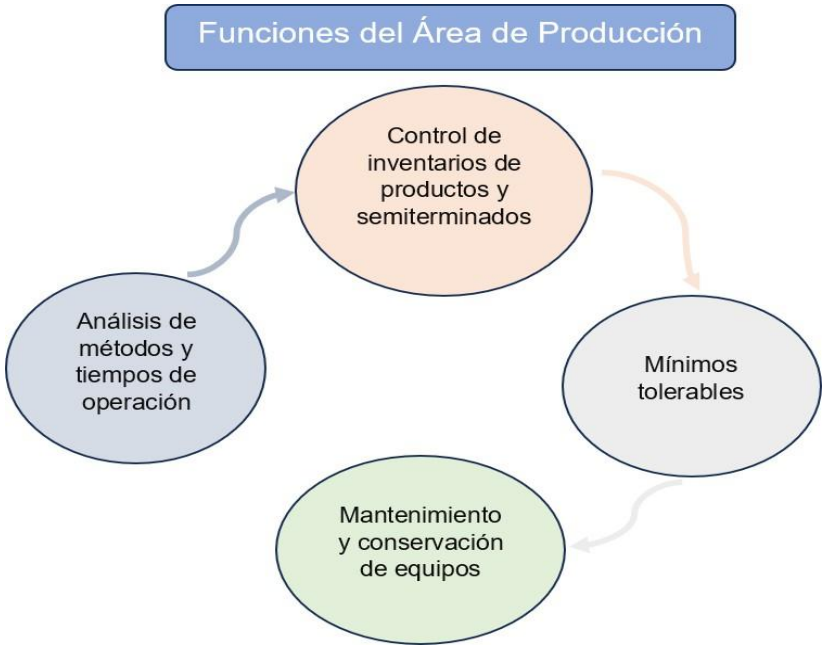


Figura 2.14 Funciones del área de producción

En toda empresa hay una relación entre la cantidad de productos que se fabrican y los recursos que se utilizan. Esta relación se llama PRODUCTIVIDAD.

Esfuerzo, es el uso inteligente de la energía tanto física como mental en el trabajo.

Productos o satisfactores, son el resultado de la transformación que realiza el ser humano, por medio del esfuerzo, de los materiales naturales y/o fabricados. A través de estos productos terminados, el hombre satisface sus necesidades. El producto puede ser un bien tangible o un servicio.

La administración de la producción consiste en planear, organizar, supervisar y controlar todos los procesos para convertir las materias primas en productos o servicios de calidad. Esto busca satisfacer las necesidades de los clientes o consumidores para poder vender, generando así prosperidad y beneficios, y aumentando la productividad.

Las decisiones en Producción impactan las actividades siguientes:



Figura 2.15 Gestión de operaciones en la gestión de producción

Funciones básicas

Las funciones básicas en la administración de la producción consisten en:

- *Operaciones productivas como la fijación de rutas, programas y abastecimientos.*
- *Análisis de métodos y tiempos de operación.*
- *Control de inventarios de productos semi terminados y terminados.*
- *De desperdicios, fijación de mínimos tolerables y deseables.*
- *De mantenimiento y conservación de equipo, tiempos de máquinas paradas, costos, y otros.*

5. Área de Recursos Tecnológicos.

Tecnología e informática

Diccionario de la Real Academia Española.-

1. Tecnología es el conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.
2. Tratado de los términos técnicos.
3. Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto.

La tecnología es una ciencia específica para la administración de las empresas porque constituyen los conocimientos, teorías, instrumentos, técnicas y acciones que se utilizan para transformar materiales, información y otros insumos en bienes y servicios aplicando los mejores métodos para lograr los objetivos.

El proceso de información y comunicación se enfoca en cómo la estructura tecnológica y herramientas necesarias convierten insumos organizacionales en bienes y servicios terminados que satisfagan las necesidades de los clientes.

Es decir, la tecnología al servicio de los procesos productivos y empresariales.

La estructura tecnológica consiste en contar con la infraestructura ya sea tradicional o nuevas tecnologías que comprenden tales como:

1. Recursos Tecnológicos tradicionales: Incluye el Hardware como teléfonos celulares, discos duros, memorias USB, equipos de impresión, escaneo y copiado; el Software como sistemas y redes informáticas de información empresarial, plataformas, aplicaciones, programas y cualquier otra herramienta tecnológica que optimice sus procesos.
2. Recursos Tecnológicos de nueva generación: Comprenden los Sistemas de gestión de contenido (CMS), la Inteligencia Artificial (IA), Blockchain (cadena de bloques), el Internet de las cosas (IoT) como el 4G, 5G o 6G; Realidad aumentada y virtual (VR), Big Data, la Robótica y los Vehículos voladores no tripulados (drones).

Funciones del área de tecnología e información:

- Permite y trabaja en función del logro de los objetivos organizacionales.
- Aplica un conjunto de Técnicas específicas para lograr la máxima eficiencia y la optimización de los recursos impulsando la productividad en su máxima capacidad en las áreas prioritarias de la empresa.
- Ante el tamaño de las organizaciones, desde la micro, pequeña, mediana y gran empresa la tecnología se flexibiliza en función de las necesidades de cada una para volver más eficientes sus operaciones y maximizar el rendimiento.
- En un entorno mundial de cambio, cada vez más dinámico, con mayores retos y exigencias, la adaptación, su innovación tecnológica, su facilidad de uso, la colaboración entre los equipos de trabajo y la integración de sus áreas y procesos brinda una ventaja competitiva.
- Seguridad, el área de tecnología deberá de garantizar y blindar la seguridad de la información de la empresa como de sus clientes y usuarios.
- Solución de problemas comunes y complejos, Toma de decisiones más rápido y mejor informadas, Satisfacer las necesidades de los clientes y la automatización de sus procesos son el fin último del área de tecnología e información.

6. **Dirección General. La máxima autoridad empresarial.**

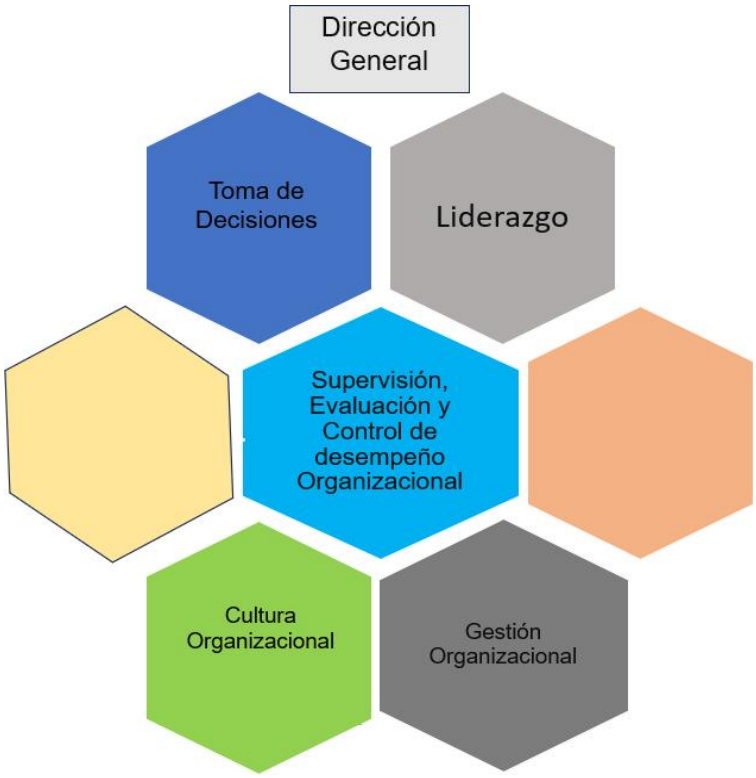


Figura 2.16 Funciones de la dirección general

Y, por el último, la Dirección General, área que representa, concentra, guarda y asegura el entorno organizacional haciendo frente a los desafíos, amenazas externas, identificando las fortalezas y áreas de oportunidad con las que la empresa pueda enfrentar cada día temas como la inclusión, la responsabilidad social, la diversidad, la migración, la movilidad social y laboral, la equidad - paridad de género y la revolución digital para el buen funcionamiento de la organización.

La Dirección General es la encargada de llevar de la mano todo el proceso administrativo, planea, organiza, integra, dirige y controla de manera coordinada y sistemática las acciones de las distintas áreas funcionales (humanos, financieros, materiales, tecnología) con el apoyo de métodos, herramientas y técnicas tangibles e intangibles con los que cuenta para realizar sus operaciones.

La Dirección General busca optimizar los recursos organizacionales y cumple funciones que requieren:

- Toma de Decisiones clave y prioritarias basadas en hechos.
- Liderazgos innovadores, competitivos, transformadores, ejemplares y con visión de futuro.
- Supervisión, Evaluación y Control del desempeño organizacional.
- Define y Establece la Cultura Organizacional a través de la visión, misión, objetivos y estrategias de la empresa.
- Se encarga de la gestión de todos los esfuerzos, medios o herramientas organizacionales para alcanzar las metas.

2.4 CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Los administradores al estudiar esta ciencia adquieren conocimientos sobre diversas áreas, y para que sean efectivos, deben ser aplicados a través de un proceso sistemático que permita traducir la teoría en acciones concretas.

Retomemos la Teoría Clásica de la Administración de Henry Fayol y que dijimos se le conoce también como Teoría del Proceso Administrativo, la cual nos da la metodología básica para el proceso de gestión-administración.

Gestión *es la aplicación de la administración por medio de los conocimientos teóricos adquiridos, así como la aplicación práctica para alcanzar metas organizacionales.*

El proceso administrativo según Fayol se compone de la previsión (planificación), organización, mando (dirección), coordinación y control.

En su concepto más sencillo **se puede definir a el proceso administrativo** como “la forma de hacer administración”, o de otra manera:

“Secuencia de fases y etapas interconectadas que guían la aplicación de los conocimientos administrativos adquiridos en la práctica (gestión) y tiene como finalidad alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos a través de la coordinación de las personas y las cosas que integran un organismo social y conforman un proceso integral”.

2.5 ETAPAS Y FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

En la actualidad la división en cuatro elementos es una de las formas más aceptada, generalizada y extendida universalmente de agrupar los elementos y son: Planificación, Organización, Dirección y Control.

Lyndall Urwick, en su libro “Elementos de Administración” presentó un compendio sobre los principios administrativos y distinguió dos aspectos en el proceso que llama Estructura o Mecánica y Ejecución o Dinámica de la Administración.

La Mecánica Administrativa es la etapa inicial y estructurada, de creación o construcción de naturaleza creativa del organismo social, se centra en la previsión, planificación y organización. Mira siempre hacia el futuro, inmediato o lejano, pero siempre con dirección hacia algo que “debe hacerse”.

La Dinámica Administrativa consiste en la operación o funcionamiento normal del organismo social, para lograr los fines propuestos. Desarrolla y ejecuta en toda su plenitud las funciones, operaciones o actividades propias.

Tanto la mecánica como la dinámica administrativa podemos asegurar que se refieren a LAS FORMAS DE ESTRUCTURAR Y LAS FORMAS DE OPERAR un organismo social para llegar a su máxima coordinación de sus elementos.

FASES, ETAPAS Y ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO				
	FASE	*ETAPA*	*ELEMENTOS*	
A.	*MECÁNICA*	***1. Planeación***	*Objetivos* *Investigaciones* *Estrategias (cursos alternativos)* *Políticas* *Procedimientos* *Programas* *Pronósticos* *Presupuestos*	
		**Marco Filosófico*	*Filosofía* *Misión* *Visión* *Valores*	
		2.Organización	*División del trabajo*	*–Departamentalización* *–Jerarquización* *–Descripción de funciones*
			Coordinación	
B.	*DINÁMICA*		*Administración de Personas:* *Selección* *Inducción* *Desarrollo* *Integración de las cosas*	*–Recursos Humanos* *–Recursos Financieros* *–Recursos Materiales* *–Recursos Tecnológicos* *–Recursos Intangibles*
		3. Dirección	*Autoridad - Responsabilidad* *Comunicación* *Supervisión* *Motivación* *Liderazgo*	
		4. Control	*Su establecimiento* *Su operación* *Su interpretación*	*–Establecimiento de estándares* *–Medición* *–Corrección* *–Retroalimentación*

Tabla 2.5 Fases, etapas y elementos del proceso administrativo

3. PLANEACIÓN

3.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La planificación ha progresado desde su inicio con la necesidad de prever el futuro, hasta transformarse en un proceso administrativo claro y estructurado.

Este proceso puede aplicarse en diversos contextos, desde la supervivencia individual hasta la administración de grandes empresas y proyectos.

La planeación estratégica, tal y como la conocemos en la actualidad, se estableció oficialmente en el siglo XX, coincidiendo con el apogeo de la administración científica y la planificación a largo plazo en las compañías privadas.

Agustín Reyes Ponce en Administración de Empresas, Teoría y práctica primera parte. - La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números, necesarias para su realización.

¿Por qué es importante la planeación?

- Proporciona dirección
- Cumple objetivos
- Permite ejecutar proyectos de manera eficiente, reduce al mínimo el desperdicio y el exceso
- Gestiona las repercusiones del cambio disminuyendo la incertidumbre y el riesgo.
- Establece normas que facilitan el control
- Su impacto resulta y se mide, corrige, evalúa y retroalimenta a través de estándares en la etapa de control.

- La planeación se fundamenta en “La ley de la causalidad” y también en “La ley de la finalidad”
- La planeación se refiere a los fines (lo que se hace), a los medios (cómo se hará) y a alcanzar la máxima eficiencia (adaptar los medios al fin).
- La planeación maximiza el valor incluyendo los programas y proyectos que agreguen valor al negocio orientado a objetivos estratégicos y específicos.

Por lo tanto, podremos definir Planeación de la siguiente manera:

“Permite la gestión de los proyectos, programas y trabajo relacionados a través del esfuerzo coordinado para generar un producto o servicio con un resultado único y cumplir con metas” específicas del negocio las cuales deben contribuir con la estrategia general de la empresa”.

3.2 PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN

Los principios que durante el proceso de planeación establecen las guías que habrán de orientarlo son:

Objetividad. - la planeación se apoya en “hechos” presentes y pasados, positivos y negativos; propios o ajenos, lo que da certeza en la cantidad y calidad de la información.

Medición. - prever un plan que se mida cuantitativamente tanto más seguro se volverá.

Cuantificación. - determinar cuantitativamente las operaciones técnicas suma seguridad en las acciones que se establecen.

Sin embargo, siguiendo las pautas de estudio de Agustín Reyes Ponce, mencionaré los que se sugiere son el centro de partida para llevar de la mano la etapa de planeación:

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN		
De la precisión	**De la flexibilidad**	**De la Unidad**
▪ *"Los planes NO deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas."*	▪ *"Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión."*	▪ *"Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general"*

Tabla 3.1 Principios de la planeación

3.3 CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN

PLAN, según el Diccionario de la Real Academia Española. -

1. Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.
2. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.
3. Nivel
4. Intención, proyecto

Sinónimos: proyecto, programa, propósito, intención, idea, objetivo, fin

Tipos de planes

Clasificación	Marco del Tiempo	Especificidad	Frecuencia de uso
Estratégicos	**Largo Plazo**	**Direccional**	**Único**
Tácticos	**Corto Plazo**	**Específico**	**Permanente**

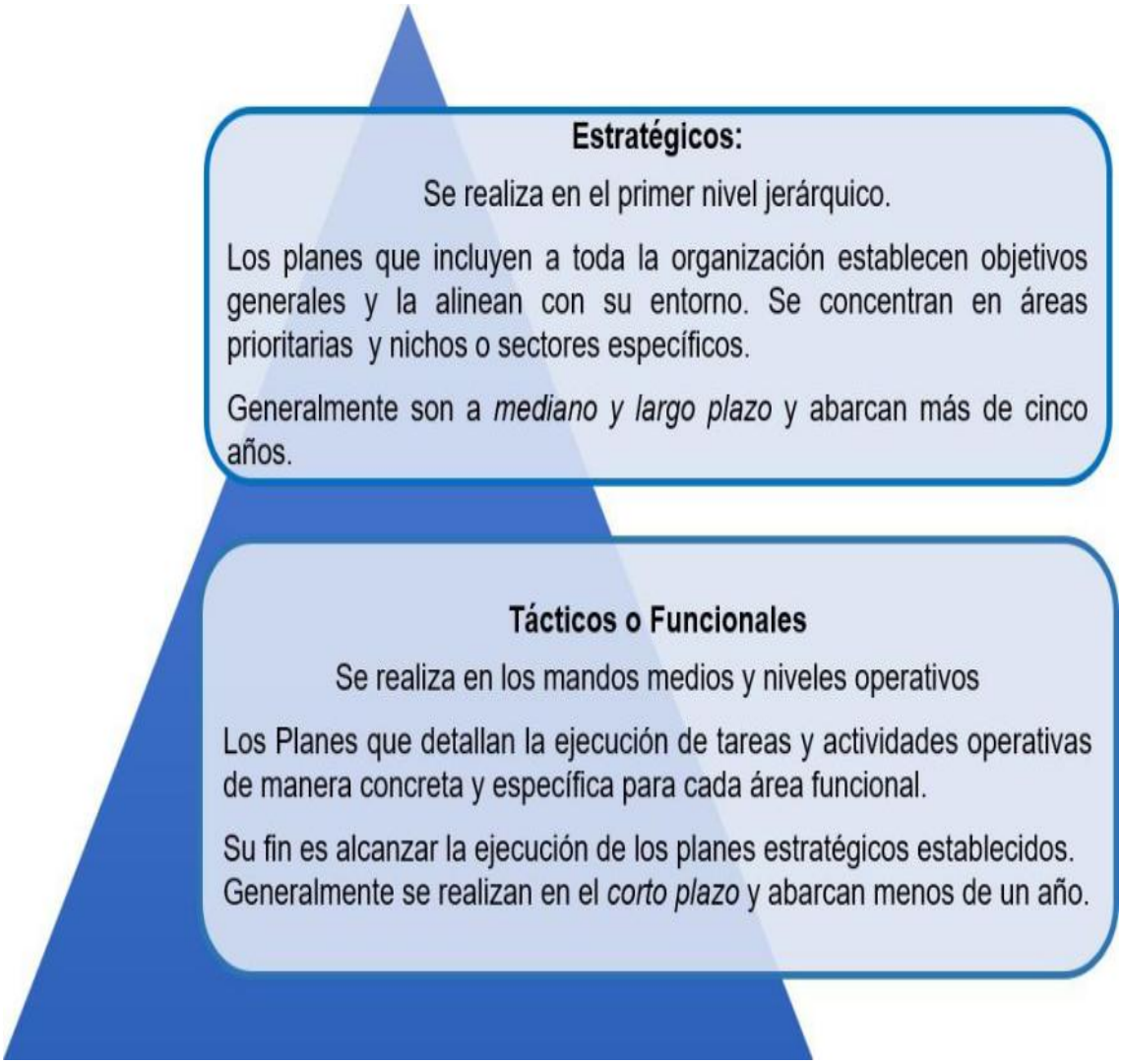


Figura 3.1 Clasificación de planes



Figura 3.2 Tipos de planes

3.4 PROCESO DE PLANEACIÓN

En la gestión empresarial, la planificación es un proceso esencial que implica prever un futuro, diseñar un plan, programar recursos y actividades con sus tiempos determinados, siempre trazando la definición de una ruta o estrategia para alcanzar los objetivos o metas.

Por consiguiente, examinemos las diversas etapas del proceso de gestión estratégica.

ETAPAS DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA				
		Elementos	**Técnicas**	**Principios**
FASE MECÁNICA ***PLANEACIÓN***	*Marco Filosófico:* *Misión* *Visión* *Valores*	~ *Objetivos* ~ *Investigaciones* ~ *Estrategias* ~ *Políticas* ~ *Procedimientos* ~ *Programas* ~ *Pronósticos* ~ *Presupuestos*	~ *De previsión* ~ *De investigación* ~ *De las estrategias* ~ *De administración cuantitativos* ~ *De planeación*	~ *Objetividad* ~ *Medición* ~ *Cuantificación* ~ *Precisión* ~ *Flexibilidad* ~ *De la Unidad*

Tabla 3.2 Fase de planeación

1. **Marco Institucional.**

La filosofía administrativa orientada hacia la productividad mediante la estrategia de calidad fue introducida en México durante la década de 1980, subrayando la relevancia de poseer un marco filosófico que subraye el conjunto de *principios, valores y creencias* que orientan las acciones y decisiones de una organización, influyendo en gran medida en su cultura organizacional e influenciando los objetivos y estrategias establecidos. Los elementos rectores de este marco son los siguientes:

- **Declaración de misión; su razón y significado de ser:**

Se centra en el presente y describe el propósito de la empresa. Define sus objetivos y las metas específicas que la empresa busca alcanzar. Su tarea y función principal consiste en responder a las preguntas ¿en qué negocio o negocios estamos?, ¿cuál es el alcance de nuestros productos o servicios?

- **Desarrollo de una visión; ser, llegar a ser**:

Representa la perspectiva, el panorama futuro, define el rumbo a largo plazo de las metas más ambiciosas a las que aspira y anhela la empresa. Capacidad de visualizar un ideal, un sueño, un anhelo. La visión es un objetivo que se establece a Largo plazo.

- ***Valores corporativos;*** *son las* ***creencias fundamentales:***

Guían las acciones y decisiones de la empresa.

Se centran en los principios morales y éticos que rigen el comportamiento de los empleados en la organización.

Los valores son importantes por su propósito y significado.

2. **Determinar objetivos, es convertir la Misión y Visión Estratégica en resultados específicos.**

Para llevar a cabo el proceso de Planeación, se requiere como primer paso identificar y definir los objetivos generales y las metas específicas de la empresa en los términos más exactos que sea posible. A continuación, se definen cada uno de los elementos:

- **Objetivos**
  - *Son lo primordial, el punto de arranque y de llegada en todo el proceso administrativo.*
  - *Es imprescindible cumplir con "la importancia de la máxima cuantificación"; esto quiere decir, convertir los objetivos en estándares de cumplimiento.*
  - *Se refieren a la determinación del fin buscado.*

Los principios generales de los objetivos son:

- **Específicos. -** todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos de manera que contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa. En este apartado se fijan las actividades o funciones prioritarias "que se hacen".
- **Medibles. -** es imprescindible que los objetivos sean fijados en unidades de medida de cumplimiento, convirtiéndolos en los estándares a seguir y alcanzar.
- **Cuantificables. -** los objetivos y estándares deben establecerse en términos cuantitativos para lograr alcanzar su máxima precisión.
- **Realistas**. - los estándares y objetivos para ser alcanzados deben ajustarse a la realidad con sentido práctico.
- **Tiempo. -** los estándares y objetivos habrán de alcanzarse en un periodo de tiempo determinado.

3. **Investigaciones**

Estudiar, recolectar, concentrar, registrar, clasificar e interpretar hechos presentes y pasados; positivos y negativos; propios o ajenos, precisa “lo que puede hacerse” para crear las condiciones en que deberán desarrollarse las futuras acciones administrativas. Las Técnicas de previsión y las Técnicas de investigación sirven de apoyo para obtener toda la información necesaria.

Las actividades para hacer investigación son las siguientes:

1. Estudiar el entorno externo macroeconómico y sus variables
2. Información acerca de la competencia
3. Detección de oportunidades e Identificación de amenazas
4. Evaluar los recursos internos de la organización
5. Análisis de las fortalezas y debilidades

La combinación de datos e información es posible realizar un Análisis FODA debido a que reúne las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, encontrando nichos estratégicos de áreas prioritarias y de la identificación de oportunidades de la organización, que pueden brindar una ventaja competitiva.

4. **Implementar una estrategia con el fin de planear cómo alcanzar los objetivos generales y metas específicas a través de decisiones y a través de acciones.**

Estrategia; es un proceso que implica transformar el plan estratégico y los planes tácticos en operaciones, ejecución de tareas y actividades diarias que se coordinan y armonizan para formar un todo interconectado y funcional para lograr los objetivos de forma eficiente, maximizando el uso de recursos y la optimización de los procesos.

¿Cómo planea alcanzarlos?

- *A través de decisiones*
- *A través de acciones*

Establecer estrategias abarca preparar una amplia jerarquía de *planes concretos y cursos alternativos de acción,* los cuales podemos manejar bajo las siguientes premisas:

a) **Planes concretos.** Plan diseñado y definido para ejecutar acciones, el uso de elementos tangibles e instrucciones precisas se utilizan para realizar una tarea o lograr un objetivo. Entre estos elementos de apoyo podemos sugerir los siguientes:

   - **Medios prácticos y procedimientos efectivos:** son los medios útiles para resolver problemas cotidianos, la automatización de tareas, la toma de decisiones y el análisis de datos que permite optimizar el funcionamiento y alcanzar sus objetivos.

     Por ejemplo:

     - Planificación estratégica.
     - Gestión de procesos.
     - Uso de tecnologías de la información.
     - Análisis PESTELI (político, económico, social, tecnológico, ecológico, legal e industrial).
     - Evaluación de proyectos.
     - Gestión financiera, de recursos humanos, de la cadena de suministros, de la innovación, de la calidad, de riesgos, de la comunicación.
     - Indicadores clave de Rendimiento (KPIs).
     - Benchmarking.
     - Implementación de sistemas de gestión empresarial (ERP).
     - Software de gestión de relaciones con clientes (CRM).
     - Software de gestión de proyectos.
     - Estrategias de marketing.

   - **Recursos operativos** son los medios con los que se cuenta para realizar una operación, se utilizan activamente en el proceso laboral. Se desarrollan acciones para garantizar un uso eficiente y efectivo de los medios operativos y la mejora de los procesos.

Por ejemplo:

- Involucrar activamente al personal, sus conocimientos técnicos, habilidades y habilidades de gestión.
- Se desarrollan activamente procedimientos operativos, pasos a seguir, metodologías para gestionar proyectos, tomar decisiones, solución de problemas.
- Se manejan activamente instalaciones, equipos y maquinaria, inventario, software y sistemas, infraestructura, tecnológica, capital y presupuestos.
- Se hace un uso activo de datos, información sobre procesos y mejores prácticas.

- **Herramientas, instrumentos y metodologías** que facilitan la ejecución de una operación de manera rápida y con poco esfuerzo, fáciles de usar y adaptables a diferentes situaciones destacando su capacidad para lograr resultados deseados.

  Por ejemplo:

  - Software de gestión de proyectos (Asana, Trello, Jira y Notion).
  - Software (CLM) Contract Life Cycle Management, procesos relacionados con los contratos.
  - Software de facturación y administración.
  - Software de gestión de recursos humanos.
  - Herramienta de gestión Customer Relationship Management (CRM) administra las relaciones con los clientes y proveedores habituales y potenciales mejorando la experiencia (Salesforce, HubSpot, CRM).
  - ERP (Enterprise Resource Planning) sistemas de gestión que integran diferentes áreas de la empresa.
  - Herramienta SCM (Supply Chain Management) para la gestión de la cadena de suministro.
  - Herramientas de firma electrónica.

- Herramientas de automatización de marketing (HUB Sport Marketing, Marketo).
- Plataformas y sistemas de gestión documental (SharePoint, Google Drive).
- Plataforma de OKR´s, software para la gestión de objetivos y resultados clave.
- Plataforma de KPI (Key performance Indicator), software indicador clave de rendimiento
- Herramientas de análisis de datos (Tableau, Power BI).
- Herramientas de gestión de calidad (diagramas de flujo, diagramas de Ishikawa y hojas de verificación).
- Herramientas (Plataformas) de comunicación interna entre empleados.
- Herramientas de prospección.
- Metodologías:
    - ✓ Balance Scorecard.
    - ✓ La Calidad Total.
    - ✓ La Reingeniería de Procesos.
    - ✓ El Empowerment.
    - ✓ Benchmarking.
    - ✓ OKR

b) Cursos de acción alternativos. Son los planes adicionales de diferentes enfoques para resolver un problema o alcanzar una meta.

5. Políticas

Como normas, o como directrices:

Conjunto de reglas internas obligatorias y formales que definen el modo en que una empresa funciona y toma decisiones. El incumplimiento de la normativa se sanciona.

Como guías operativas: Conjunto de pautas y principios que guían, regulan y definen la conducta de los empleados. Su incumplimiento no se penaliza; siempre se plantean en los niveles más elevados.

POLÍTICAS			
Objetivos	**Normas o Reglas**	**Políticas**	**Reglas para las políticas**
El objetivo establece las metas.		*Es imperativa la orden para conseguirlas, indicando formas generales para acceder a ellas.*	*1. Deben estar escritas.* *2. Es esencial que se difunda y conozca.* *3. Para cada tipo de política, se necesita un líder que tenga la responsabilidad y la autoridad para coordinarla.* *4.Para cada tipo de política, es necesario tener un jefe que las explique de manera oficial.* *5. Debe establecerse un plazo para su revisión periódica.*
	Es una indicación precisa de algo que debe hacerse.	*Se usan para crear, interpretar y/o complementar las normas específicas.*	
	Son concretas y específicas.	*Principios generales de acción que son amplios y se aplican a muchas situaciones.*	
	La regla no permite tomar decisiones ni elegir.	*Busca indicar solo principios generales que deben guiar la acción.* *Se pueden aplicar sin tener que elegir un extremo específico.*	

Tabla 3.3 Políticas

6. **Procedimientos**

Son los planes que indican el orden cronológico de acciones más eficaz para conseguir los resultados óptimos en cada función específica de una compañía. Los procedimientos se realizan en todos los niveles, aunque son más comunes en los niveles operativos.

Es necesario que se representen de manera gráfica para ser mejor comprendidos y analizados; las gráficas de proceso, las de flujo, los diagramas de distribución de trabajo, por ejemplo, representan los distintos pasos que conforman un proceso.

Para analizar un proceso de manera gráfica, se establecen las siguientes normas básicas:

1. Eliminar
2. Combinar
3. Redistribuir
4. Mejorar

7. **Programas**

Los programas se distinguen por establecer el ***tiempo*** necesario para realizar cada una de sus partes.

Los programas pueden clasificarse como:

a) generales y específicos.

b) de duración a corto y largo plazo.

Realizar un proyecto implica calendarizar las distintas actividades a realizar y llevarlas a cabo en tiempo real debidamente programadas utilizando recursos como los cronogramas.

Un cronograma fija, además del tiempo de inicio y la fecha de finalización de las actividades o funciones que se realizarán; lo que permite asignar autoridad y

responsabilidad a cada uno de los participantes del programa, prevenir la pérdida de tiempo y cumplir con los tiempos establecidos, entre otros aspectos.

8. Pronósticos

Se trata de un tipo particular de presupuestos cuya principal característica es que determinan el número de ***unidades que se proyecta vender, gastar y producir***.

Es importante que, basándose en la experiencia previa, proyecten hacia el futuro utilizando herramientas técnicas, lo que se pretende alcanzar o ejecutar.

9. Presupuestos

Los presupuestos son una modalidad de los programas, cuyo rasgo fundamental radica en la ***cuantificación*** de los elementos programados.

Clasificación de presupuestos:

a) Económicos. sus elementos se calculan en términos monetarios, como costos, beneficios, pérdidas, gastos, entre otros.
b) No económicos. Su cuantificación se basa únicamente en las cantidades de producción, ventas, residuos, horas-hombre necesarias, entre otros.

10. Implementación y realización del proceso de planificación.

Cuando los pasos del plan de acción se han cumplido y los resultados han sido positivos, es importante recordar que cualquier proyecto está sometido a revisiones constantes y continuas por parte de los líderes, directivos o supervisores con el objetivo de prevenir el riesgo de acciones que dejan de ser pertinentes o se dirigen en un sentido contrario a el logro de los objetivos planeados.

11. Evaluación y Revisión del desempeño del proceso de planificación.

Evaluar el desempeño del proceso, la implementación eficiente de las estrategias, e iniciar modificaciones preventivas y correctivas en la visión, la orientación de los planes a largo plazo, y la realización de los objetivos basándose en la experiencia real, en

circunstancias variables, en ideas innovadoras y en nuevas oportunidades. Cualquier desvío será ajustado de forma inmediata.

3.5 TÉCNICAS DE PLANEACIÓN

Como se indicó en el primer capítulo de estos apuntes, una técnica necesita de normas, reglas, procedimientos y recursos específicos para alcanzar la eficiencia máxima en la obtención de resultados.

Esto se transforma en una herramienta útil para exponer, aclarar y debatir las diversas técnicas de planificación del proceso administrativo. Existen técnicas cuantitativas y cualitativas, siendo las siguientes las más utilizadas:

a) Técnicas de previsión:

- ❖ Análisis Factorial de una empresa
- ❖ Análisis FODA (evaluación de aspectos internos como las fortalezas y debilidades, además de los aspectos externos como las oportunidades y amenazas.)
- ❖ Evaluación PESTELI (ambiente externo: político, económico, social, tecnológico, ecológico, jurídico e industrial).

b) Técnicas de Investigación:

- ❖ La observación
- ❖ La encuesta
- ❖ La entrevista

c) Técnicas sobre las estrategias:

- ❖ La investigación de operaciones
    a) Modelos para el proceso de toma de decisiones en términos cuantitativos
    b) Simuladores
    c) Big Data

d) Técnicas de administración cuantitativa:

- ❖ Modelos Estadísticos y Probabilísticos

- ❖ Teoría de juegos
- ❖ Teoría de las "colas" o líneas de espera
- ❖ La programación lineal

e) Técnicas de planificación:

- ❖ Manuales de objetivos y políticas, de departamentos, de bienvenida, organizacionales, de procesos, de procedimientos, de técnicas y de puestos y funciones, de contenido múltiple.
- ❖ Diagramas de procesos (explicación de un procedimiento o de los procesos).
- ❖ Diagramas de flujo.
- ❖ Gráficas de Gantt.
- ❖ Programas en términos de presupuestos y pronósticos.
- ❖ Técnicas de Trayectoria Crítica como sistemas y aplicaciones para la investigación de operaciones son los sistemas PERT (Técnica de Evaluación y Revisión del Programa); CPM (Método de Camino Crítico) y RAMPS (Asignación de Recursos y Programación Multiproyecto).
- ❖ Minería de datos, extracción de información.
- ❖ Analítica Empresarial.
- ❖ OKR objetivos y resultados obtenidos.
- ❖ MBO, método para establecer metas y objetivos.

Como último punto, es importante aclarar que algunas de las técnicas de planificación también funcionan como instrumentos de control (lo analizaremos en la unidad asignada a Control).

4. ORGANIZACIÓN

4.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización como fase del proceso administrativo tiene su origen en el término griego "órganon", que se traduce como "herramienta" o "instrumento", alude a un sistema estructurado y diseñado para lograr un objetivo específico.

En el contexto del proceso administrativo, se define la organización como:

a) La segunda etapa que se encuentra dentro de la Estructura o Mecánica administrativa y se refiere a “lo que debe hacerse”.
b) Organizar se refiere a la construcción de la departamentalización, la jerarquización y la descripción de las funciones y obligaciones”
c) Se refiere al diseño en los modos de actuación, cómo y quién va a hacer cada cosa y cómo lo va a hacer.

Nuestra definición de Organización es:

“El proceso de estructurar y coordinar las personas, las cosas y los medios adecuados. Contempla la división del trabajo, la asignación de funciones, la jerarquización y sus relaciones con el personal en grado de autoridad y responsabilidad, la descripción de funciones y el análisis de puestos con la finalidad de lograr las metas y objetivos de la empresa establecidos en la etapa de planeación”.

Beneficios clave de la organización en la administración y su importancia.

1. la organización en el proceso administrativo al ser el último elemento del aspecto teórico complementa y describe con detalle lo que en la planificación se ha especificado con precisión respecto a cómo debe ser la gestión de una empresa próspera.

2. A través del diseño de una estructura eficiente y la asignación de métodos, sistemas y procedimientos en el trabajo permite maximizar la eficiencia y el aumento de la productividad en las operaciones.
3. Define con claridad las responsabilidades y funciones de cada miembro, evitando así confusiones y conflictos ya que se cuenta con información detallada y canales de comunicación establecidos de forma correcta.
4. La ejecución conjunta de funciones, actividades, obligaciones, tareas y la coordinación de recursos elimina la duplicidad de esfuerzos y optimiza el uso de los recursos.
5. Reduce los costos al optimizar los procesos y evitar la duplicidad mejorando la calidad para mantener la competitividad.
6. Armoniza las mejores prácticas para visualizar las distintas áreas prioritarias para cada proyecto específico y se asegura que todos los esfuerzos se enfoquen en metas comunes.

El propósito es el siguiente:

1) Facilita la elección de decisiones y proporciona equilibrio en la planeación estratégica.
2) Contribuye al aumento de la productividad al eliminar la duplicidad de los esfuerzos y el aprovechamiento de los recursos.
3) Claridad en la estructura que evita confusiones y conflictos laborales de autoridad y de jerarquías.
4) Es esencial para el orden y la disciplina
5) Los recursos disponibles se optimizan evitando despilfarros y se maximiza la productividad.

¿Qué es la organización administrativa? La integra:

El trabajo, el personal y el puesto

Para alcanzar sus propósitos, la empresa necesita:



Figura 4.1 Organización administrativa

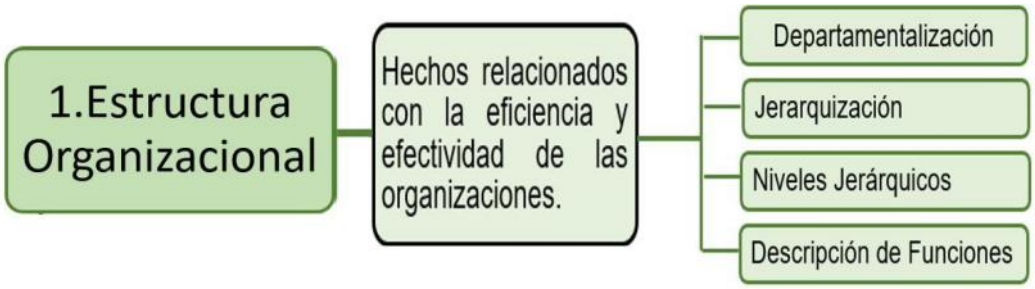


Figura 4.2 Estructura Organizacional

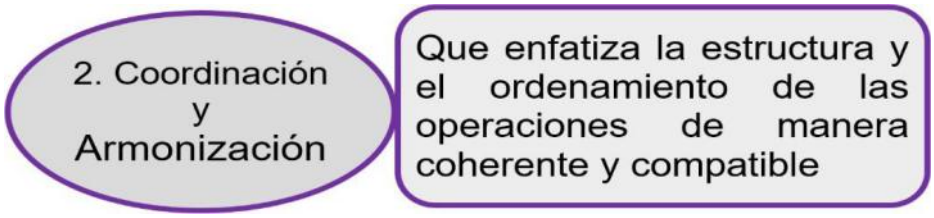


Figura 4.3 Coordinación y armonización

4.2 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Para establecer los principios de la organización, utilizaremos a la teoría clásica de Henry Fayol como referente.

1. **Principio del Orden.**

"La necesidad de que cada cosa y cada persona tenga un lugar específico dentro de la organización"

Es fundamental que predomine la fórmula del ***orden material***: Un espacio designado para cada elemento y cada elemento que se mantiene en ese lugar.

Para que en una empresa impere el ***orden social*** es indispensable: Un sitio para cada objeto y cada persona en su lugar específico.

Este principio se sustenta en la necesidad de orden y de organización de la empresa para un funcionamiento satisfactorio.

Se refiere a la distribución física de los recursos y también a la organización del trabajo. Donde a cada empleado se le ha definido su posición de acuerdo a la función específica que desempeña.

Orden material

- El orden para tener resultado:
  - Debe evitar las pérdidas de materiales.
  - Debe evitar las pérdidas de tiempo.

Para que esta condición se cumpla en forma absoluta: Es necesario no solamente que los recursos estén en su lugar, sino también que el lugar haya sido *bien elegido* a manera de simplificar el trabajo.

- El orden perfecto implica un lugar cuidadosamente seleccionado.
- El orden aparente es una simulación del orden real.
- El orden y la limpieza son un binomio. En ningún lugar debe existir suciedad.

Un cuadro gráfico para un conjunto de inmuebles que presente suficiente información dividida en secciones como agentes responsables se tengan, favorece el establecimiento y el control del orden.

Orden social. Organización

Tal es la organización perfecta “Un lugar para cada empleado y cada empleado en su lugar”.

- El orden perfecto exige además que el lugar convenga al hombre y que el hombre convenga al puesto. The right man in the right place.

Los individuos que han de ocupar cualquier posición dentro de un organismo social deben ser seleccionados siempre en función de que reúnan los requisitos mínimos para su adecuado desempeño.

- El orden social demanda una comprensión precisa de las necesidades y recursos humanos de la compañía, así como un equilibro constante entre estas necesidades y estos recursos.

El equilibrio se pierde cuando:

- Los intereses particulares han propiciado la falta o el sacrificio del interés general.
- La ambición, el nepotismo, el favoritismo y la falta de conocimiento han propiciado una multiplicación inútil de puestos.
- Se ha asignado puestos esenciales a individuos con falta de competencias.

Un cuadro gráfico o un esquema para el establecimiento y control del orden social, se podrá utilizar para representar el conjunto del personal y todos los servicios de la empresa con sus titulares.

- *El orden social implica la resolución de las dos operaciones administrativas más complejas: una organización sólida y un adecuado proceso de reclutamiento.*

2. Principio de División del trabajo.

“En organismos sociales más complejos, el vínculo entre las tareas y quienes las realizan es más estrecho y depende de una mayor especialización”.

La división del trabajo busca producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Al hacerlo de *manera constante*, *naturalmente* desarrollan habilidades, seguridad y precisión que mejoran el rendimiento.

La división del trabajo, al **distribuir tareas**, facilita la disminución del número de objetos que requieren atención y esfuerzo. es el mejor medio de obtener el mayor rendimiento de las personas y de los grupos, ya que exige diferentes tipos de habilidades de todos.

No se limita a las tareas técnicas, sino que se aplica a *todas las tareas, sin excepción*, que involucran a un número más o menos considerable de individuos con varias clases de aptitudes y competencias.

Como resultado, se facilita la especialización de funciones y la delegación de responsabilidades.

a) De la Especialización de las funciones

“Cuanto menor sea el campo al que se dediquen, adquieren propiamente, una mayor eficiencia laboral”. En una empresa, **la especialización** se deriva de la división del trabajo e implica que un individuo se enfoque en una tarea o en un conjunto de tareas específicas en el contexto de disminuir la demanda de atención y esfuerzo, las cuales exigen conocimientos.

b) De la delegación de responsabilidades (separación de poderes)

Referenciando a Fayol, “aunque sus beneficios sean reconocidos universalmente y no sea posible imaginar la posibilidad de progreso sin el esfuerzo especializado de los expertos y los artistas la división de las tareas guarda límites, la práctica previa y el significado profundo de los conocimientos enseñan a no traspasarlos, por lo tanto, se origina la necesidad de *la separación de los poderes*.

En una empresa la separación de poderes se refiere a la delegación de responsabilidades.

La delegación de responsabilidades surge como resultado natural del ejercicio de autoridad. Es su equilibrio indispensable. En pro del interés general, es imperativo promover las acciones beneficiosas e impedir aquellas que carecen de este carácter; al mismo tiempo que evitan excesos de autoridad y fomentan la transparencia, se reparten las responsabilidades y la toma de decisiones entre distintos niveles jerárquicos.

Este principio persigue prevenir excesos de autoridad y se orienta a alcanzar la armonía en el funcionamiento de la entidad.

En resumen, la especialización de las funciones y la delegación de responsabilidades son *mecanismos organizacionales* que buscan optimizar la eficiencia y evitar la concentración excesiva de poder en una sola persona o departamento, promoviendo un sistema de controles y equilibrios.

Esto implica la creación de áreas o departamentos con tareas específicas y la asignación de autoridades y responsabilidades a diferentes niveles jerárquicos

3. **Principio de Autoridad y Responsabilidad**

"Es necesario especificar el nivel de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, asignándose al mismo tiempo la autoridad que le corresponde"

Este principio marca un **equilibrio esencial entre autoridad-responsabilidad**.
De acuerdo con Fayol, la autoridad consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer, aunque esta última se encuentre acompañada del nivel correspondiente de responsabilidad que le otorga.

En un jefe, se diferencia:

- La autoridad jurídica inherente a la responsabilidad.
- La autoridad personal, se integra de inteligencia, conocimientos, experiencia y práctica, valor moral, habilidad para dirigir, servicios ofrecidos, entre otros.

No se puede entender la autoridad sin la responsabilidad, ya sea recompensa o castigo, que se añade al uso del poder.

Primero se debe determinar el nivel de responsabilidad y luego la cantidad de la sanción. El juzgamiento necesita tener un elevado valor moral, ser imparcial y firme. Si no se cumplen estas condiciones, el sentido de responsabilidad se pierde en el proceso.

Entendamos entonces por *responsabilidad* el deber rendir cuentas por las consecuencias de nuestras decisiones y acciones.

"Por lo general, la responsabilidad es tan temida como la autoridad es anhelada."

El temor a las responsabilidades detiene numerosas iniciativas y destruye muchas virtudes. Un jefe competente debe tener y difundir en su entorno el valor de las responsabilidades.

La mayor protección frente a los excesos de autoridad y las debilidades de un superior es el valor personal y, en particular, su elevado valor moral. Este valor no se atribuye a la elección ni a la propiedad.

4. **Principio de la Unidad de Mando**

“Para la ejecución de un acto, cualquiera empleado sólo debe recibir órdenes únicamente de un jefe”

La norma de la "unidad de mando" es una necesidad general. permanente y fundamental.

“Sólo debes recibir órdenes de un solo jefe inmediato superior”

La unidad de mando busca mayor eficiencia al coordinar a los empleados bajo un solo jefe, quien establece el objetivo común y guía a todos para alcanzarlo.

Si no se cumple:

- *Aumenta la confusión*
- *El orden se altera*
- *El descontento se generaliza*
- *Aumenta la incertidumbre*

Porque, si dos jefes ejercen su autoridad

- *Sobre el mismo hombre*
- *Sobre el mismo servicio*

El organismo social es molestado por *la dualidad de mando*

De acuerdo con Fayol, **"los hombres no soportan la dualidad de mando o duplicidad de autoridad"**

Y como consecuencia:

- *Falta de seguridad en el subordinado.*
- *Conflicto de intereses*
- *Descontento por sentirse ignorado el jefe dejado de lado.*
- *Desorganización en el trabajo*

5. **Principio de Unidad de Dirección (unidad operativa)**

"Un único líder y programa para un grupo de operaciones que buscan el mismo objetivo".

Es esta la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de fuerzas y de la concentración de esfuerzos.

Es fundamental no confundir:

- *Unidad de dirección operativa (un solo jefe, un solo programa)*
- *Unidad de mando-autoridad (un empleado no debe recibir órdenes sino de un solo jefe)*

La unidad de dirección se crea mediante una buena estructura organizacional; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

6. **Principio de Jerarquía**

"Deben existir niveles de autoridad o niveles jerárquicos desde los más altos hasta los más bajos"

La jerarquía está constituida por la cadena de mando que va desde la autoridad superior a los empleados subalternos

Cuando se han creado las diferentes secciones, se ha dividido el trabajo y designado las áreas funcionales, los gerentes distribuyen la autoridad en niveles jerárquicos.

Los niveles jerárquicos indican el lugar de una persona en la escala de autoridad.

4.3 SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Comprenden las diversas relaciones a través de las cuales se estructura la administración combinando las funciones, las jerarquías, y los niveles jerárquicos. El análisis de puestos y funciones los complementan proporcionando en su conjunto estabilidad y orden.

4.3.1 FORMALES E INFORMALES

1. **Sistemas de Organización informales**

La organización informal surge de manera espontánea entre los empleados, a través de relaciones interpersonales, y en un contexto actual comprenden las redes sociales, a menudo no es oficialmente reconocida.

Sus objetivos se vuelven más personales como la socialización, hacer amigos, el apoyo mutuo, o satisfacer necesidades emocionales. No existe un sistema de control, las relaciones se basan en la confianza, la amistad o la afinidad entre los individuos.

En resumen, la organización informal refleja las relaciones entre las personas y las interacciones sociales que ocurren en ese entorno.

Los sistemas de organización informal son:

- Amigos en grupos
- Lunch group
- Grupos de interés
- Grupos de trabajo informales
- Redes de ayuda entre compañeros
- Deportes y sus equipos
- Redes Sociales (comunidad interactiva)

2. Sistemas de organización formales

La organización formal proporciona la estructura administrativa y el marco que regula el trabajo, con metas y propósitos definidos por la dirección en donde establece un sistema de control para asegurar que los empleados sigan las normas y procedimientos establecidos.

Los sistemas de organización formal son:

- Organización administrativa Lineal.
- Organización administrativa Funcional.
- Organización administrativa Matricial o por Proyecto
- Organización administrativa Lineo-Funcional (con STAFF).
- Organización administrativa por Comités.

Otros modelos de organización formal que pueden ser consideradas en contextos específicos son:

- Organización administrativa en Red
- Organización administrativa en trébol

Además, existen formas de organización administrativa por nivel de concentración

a) Centralizada
    - Descentralizada
    - Desconcentrada
b) Otros tipos de sistemas relevantes en la actualidad:
    - Automatizados
    - Sistemas de información gerencial (MIS)
    - Sistemas ERP

Los sistemas de organización administrativa se expresan con cuatro sistemas fundamentales:

1. Las cartas de organización
2. Las gráficas de organización
3. Los análisis de puestos
4. Los comités

Finalmente, como se mencionó, los sistemas de organización formales, es posible combinarlos adaptándose a las necesidades específicas de cada área o proyecto, tomando en cuenta factores como el tamaño de la empresa, su estructura, objetivos y la naturaleza de sus operaciones.

4.4 PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Como hemos venido revisando la organización administrativa se centra en la creación y construcción de una Estructura de la Organización que represente la columna vertebral de la misma dando estabilidad a la división del trabajo, equilibrio a la autoridad y sus niveles jerárquicos y definición de funciones y puestos.

La estructura organizacional se diseña mediante diversas combinaciones que conforman sistemas fundamentales que dan sentido a la aplicación práctica de los principios de organización. Para crear y establecer una estructura organizacional eficiente y clara, es necesario considerar los objetivos y planes aprobados.

El proceso de organización en **el Diseño** de su estructura requiere de dos etapas fundamentales y consta de tres elementos básicos:

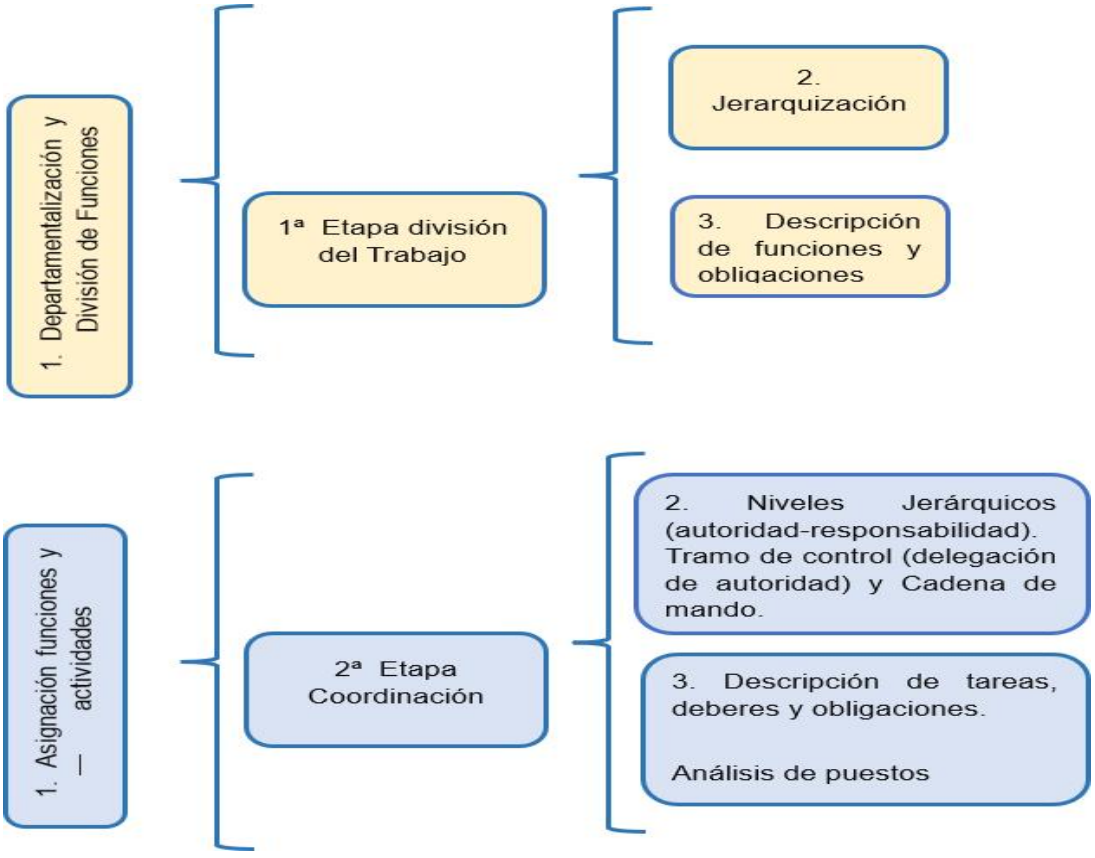


Figura 4.2. Diseño de la Estructura Organizacional, 1ª y 2ª etapa

PRIMERA FASE: La división del trabajo

El concepto de división laboral se define como la repartición de funciones y tareas, con la determinación de responsabilidades en unidades más simplificadas, que implica a las personas en el contexto de la especialización, la eficiencia y la optimización de los procesos.

⇒ **División de funciones**.

Consiste en la división del trabajo por áreas funcionales y tareas específicas buscando optimizar la eficiencia y el desarrollo de la especialización en cada área lo que permite un aumento en la productividad.

Es la base para la funcionalización.

1. Las funciones que ya existen en nuestra empresa.
2. Las que conocemos en empresas similares
3. Las recomendadas por internet, folletos y manuales

Una vez cumplidas las bases para la división de la actividad general, las funciones básicas de toda empresa comprenden las financieras y de contabilidad; funciones de protección de bienes y de personal; compras, ventas, de producción. A estas funciones se añaden las administrativas.

Habrá tantas áreas funcionales como número de personas, capacidad, experiencia, preparación de las que podamos disponer.

⇒ **Departamentalización**

División *y agrupamiento de las funciones específicas y actividades, trabajos, tareas y obligaciones similares o relacionadas en unidades específicas de organización conocidas como división, departamento, sección, grupo y subgrupo, unidad y subunidades.*

Criterios para la departamentalización:

a) La tarea para realizar.
b) Los individuos específicos de los cuales se puede disponer.
c) Los lugares donde se debe llevar a cabo la citada tarea.

Así tenemos entonces los departamentos principales como la Gerencia General, el departamento de Finanzas, de Recursos Humanos, la Unidad de Ventas, el departamento de Producción sección por producto, por zona, por proceso, todos ellos afines y semejantes.

⇒ **Jerarquización**

Se trata de "realizar a través de otros" Clasificación de las funciones en función del grado de importancia y autoridad. Cuando se asignan nuevas responsabilidades y se nombran nuevos superiores, se produce el denominado "crecimiento de la organización".

Por lo tanto, es importante seguir estos criterios:

- Crecimiento vertical y horizontal
- Cadena de mando
- La amplitud o tramo de control
- Los niveles jerárquicos
- Los canales de comunicación formales
- El tipo de autoridad (centralizada, descentralizada, desconcentrada)

⇒ **Niveles jerárquicos**

Tal como se mencionó dentro del principio de jerarquía, los niveles jerárquicos indican el lugar de una persona en la escala de autoridad. Es el proceso que siguen las comunicaciones que vienen de la autoridad superior o que van dirigidas a ella, pasando por todos los niveles de la jerarquía.

Este camino es necesario para asegurar una transmisión segura y para mantener una sola dirección.

Criterios de jerarquización:

- Es un error alejarse de la jerarquía sin razón.
- Es un error mucho más grave seguir ese camino si causa un daño a la empresa.

La escala de autoridad indica el grado de responsabilidad en cada línea.

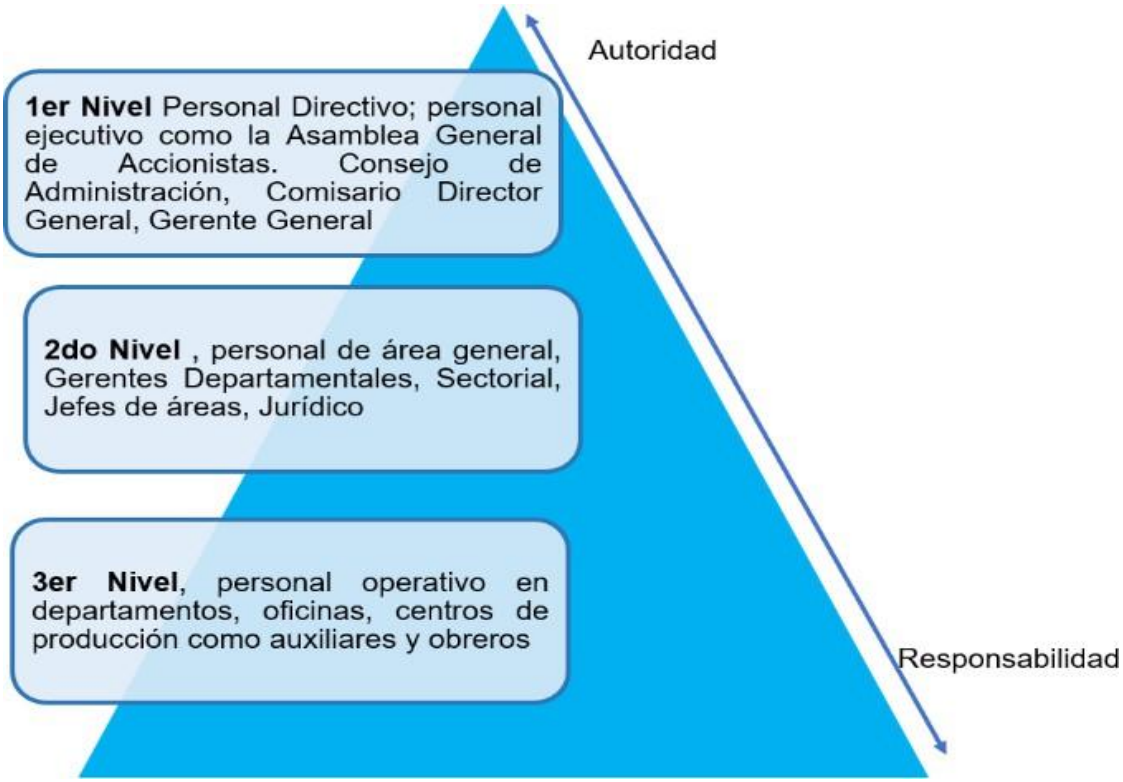


Figura 4.3 Jerarquía y sus niveles

Los niveles jerárquicos: sus reglas

Amplitud o Tramo de control (delegación de autoridad); Es un concepto que se refiere a cuántos departamentos y empleados puede gestionar un gerente de manera efectiva. Define principalmente cuántos gerentes y niveles habrá en una empresa.

En los niveles altos, el número de personas que reportan a un alto directivo debe ser entre cuatro y ocho, mientras que en los niveles bajos de supervisión es normal que sean entre diez y veinte (mínimos necesarios).

Cadena de mando (jerarquía); Conforme al principio de jerarquía establecido: La jerarquía está constituida por la cadena de mando que va desde la autoridad superior a los empleados subalternos.

La cadena de mando facilita la administración adecuada del flujo de información y el proceso de toma de decisiones. Es útil para organizar la relación entre los superiores y los subordinados en un ente social, de esta manera, cada integrante tiene claro a quién informar y de quién recibe instrucciones, favoreciendo la comunicación interna y contribuyendo a que las decisiones se adopten de forma organizada y eficaz.

Nivel de autoridad:

- Centralizada.
  La autoridad se concentra en un solo lugar, usualmente en el nivel más alto de la organización.
- Descentralizada.
  La delegación de autoridad se realiza a unidades o niveles inferiores de la organización, concediéndoles cierto nivel de autonomía.
- Desconcentrada.
  Se delegan funciones o competencias del órgano central a los órganos dependientes, sin embargo, no se efectúa la transferencia de poder.

La definición y descripción de funciones y obligaciones; La definición de funciones y obligaciones de las unidades de organización (departamentos) y el análisis de los puestos (unidad específica e impersonal) determina la estandarización, uniformidad y consistencia en las obligaciones y la ejecución de tareas, labores y trabajos para la realización coordinada y orgánica de las actividades y funciones.

Análisis de puestos

Puesto, se considera a la unidad básica de trabajo específica e impersonal, definida por el conjunto de tareas, responsabilidades y funciones asignadas a un empleado.

Analizar los puestos significa “dividir y organizar”. El análisis comprende:

1. La descripción del puesto, entendida como la especificación técnica de las tareas que el empleado debe cumplir.
2. La especificación del puesto, es decir, la declaración exacta de lo que el empleado requiere para desempeñarlo de forma eficiente, en cuatro factores fundamentales: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales.
3. Que sea de naturaleza impersonal, dado que no se aplica a ninguna persona específica.

Las áreas funcionales se cubren con las vacantes y se incorporan individuos específicos para poder desempeñar y ejecutar funciones, tareas y responsabilidades en la búsqueda de los objetivos a cumplir.

Los puestos son encontrados como Director Ejecutivo (CEO), Director de Operaciones (COO), directores de departamentos (Finanzas, Recursos Humanos), gerentes, supervisores, empleados operativos, administrativos y técnicos.

Las técnicas de organización utilizadas para la descripción de funciones y el análisis de puestos son:

a) Diagramas de distribución de trabajo
b) Diagramas de flujo
c) Manuales

SEGUNDA FASE. Coordinación y armonización

Es el momento de ajustar, enlazar y conciliar todas las operaciones de asignación de funciones, niveles jerárquicos (autoridad-responsabilidad), tramo de control (delegación de autoridad), cadena de mando, descripción de tareas, deberes y

obligaciones, así como el análisis de puestos para que en conjunto se complementen y coincidan al tiempo, que se aseguran todos los involucrados de colaborar para alcanzar los resultados.

Con el plan estratégico como guía principal, el alto nivel de ejecución en la coordinación y armonización de operaciones es crucial para la administración de una empresa productiva, rentable y competitiva que aspira a alcanzar metas compartidas de forma eficaz y eficiente.

4.5 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Cada entidad independientemente de su tamaño debe funcionar con un diseño de la estructura organizacional claramente definido. Diseñarlo implica el uso de instrumentos específicos que facilitan la visualización de elementos diversos como el sector, magnitud, medios, objetivos, productos o servicios, ámbito geográfico de la empresa, entre otros.

En términos detallados, el diseño de la estructura organizacional simboliza la arquitectura de la organización en la que se construye y establece:

1. La estructura interna de organización.
2. Las estructuras jerárquicas y su lugar en los niveles jerárquicos.
3. Las responsabilidades y los vínculos de autoridad.
4. Los procedimientos, sistemas, tecnología y procesos.
5. La cultura dentro de la entidad.
6. Interconexión entre las áreas funcionales y sus respectivos departamentos.
7. Y, por último, los vínculos de comunicación formal entre los trabajadores.

Por lo tanto, el diseño de una estructura tiene que facilitar que la organización funcione de forma creativa y responsable para la alcanzar sus objetivos.

4.5.1 Organigramas

Los Sistemas de organización administrativa se presentan de forma objetiva en los llamados Organigramas también conocidos como Cartas de Organización.

Los Organigramas son la presentación gráfica y objetiva de la estructura organizacional, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los elementos que la integran.

Estos instrumentos de organización nos proporcionan:

- Unidad de mando
- Cadena de mando
- Amplitud o Tramo de control
- Estructura vertical, horizontal, circular, matricial, funcional, mixto, divisional, escalar.
- Centralización de decisiones

Los organigramas pueden clasificarse según diversos criterios, los cuales pueden ser:

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS	
Por su naturaleza	*Microadministrativos* *Macroadministrativos* *Mesoadministrativos*
Por su ámbito	*Generales* *Específicos*
Por su contenido	*Integrales* *Funcionales* *De puestos, plazas y unidades*
Por su Finalidad	*Informativos* *Analíticos* *Formales* *Informales*
Por su presentación	*En pirámide* *Verticales* *Horizontales* *Mixtos* *De bloque* *Circular* *Escalar* *Matriciales* *Divisionales*

Tabla 4.1 Clasificación de los organigramas

Fuente: Administración 2, Guerrero y Galindo segunda edición ed. Patria p.174

4.5.2 Diagramas de distribución del trabajo

También llamada Carta de distribución de trabajo está directamente ordenado para organizar asignando tareas y responsabilidades mejorando la estructura de los grupos de trabajo.

Estos instrumentos de organización visualizan:

- *Actividades*
- *Roles*
- *Responsables*
- *Gestión de Recursos*
- *Gestión del Tiempo*
- *Evalúa la carga de trabajo*
- *Identifica habilidades*
- *Toma decisiones informadas*

4.5.3 Diagramas de flujo

Es la presentación gráfica de un proceso o flujo de trabajo que muestra las operaciones de manera secuencial utilizando símbolos estandarizados y simplificados para visualizar acciones o pasos además de flechas que indican el recorrido o flujo de esos pasos.

4.5.4 Manuales administrativos

Son documentos de apoyo que transmiten información registrada que describe la estructura de una organización.

El objetivo es presentar una visión integral e instruir al equipo sobre antecedentes, leyes, metas, políticas, funciones, relaciones, procedimientos, programas, además de lineamientos.

Desde el momento en que se implementa el manual, se debe emplear para alcanzar los objetivos que los directivos han fijado.

Estos deben mantenerse al día para ser considerados documentos de relevancia.

	CLASES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS		
A)	***Se refieren al contenido del manual para cubrir una variedad de materiales***	***Por su contenido***	*Historia del Organismo* *Organización* *Departamentales* *Políticas* *Procedimientos* *Contenido múltiple* *Adiestramiento o instructivo* *Técnicos*
B)	***Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar.***	***Por función específica***	*Presupuestos* *Producción* *Compras* *Ventas* *Finanzas* *Contabilidad* *Crédito y Cobranzas* *Personal* *Generales (los que se ocupan de dos o más funciones operativas)*

Tabla 4.2 Clases de manuales administrativos

Fuente: Administración 2, Guerrero y Galindo segunda edición ed. Patria p.55

5. DIRECCIÓN

5.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

Es el momento de la acción, donde los recursos humanos y materiales se conectan para llevar a cabo la ejecución, el liderazgo, la gestión misma de los recursos, donde mando y gobierno se aseguran de lograr los objetivos comunes de manera eficiente.

CONCEPTOS DE LA DIRECCIÓN	
Dirección según RAE: Acción y efecto de dirigir. Gobierno, gestión, administración.	• *Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia o empresa.* • *Consejo, enseñanza y preceptos con que se encamina a alguien.*
Dirección según Agustín Reyes Ponce:	• *Obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se había organizado e integrado. Señala dos estratos sustancialmente distintos: (1) en el nivel de ejecución y (2) en el nivel administrativo.*
Dirección, según introducción a la teoría administrativa, Wilburg Jiménez Castro:	• *Técnica para conducir las actividades de individuos dentro de un marco formal de actuaciones.*
Dirección por objetivos, según introducción a la teoría administrativa, Wilburg Jiménez Castro:	• *Sistema mediante el cual los directores superiores e intermedios de una organización identifican conjuntamente sus objetivos comunes, definiendo así mismo cada uno sus mayores áreas individuales de responsabilidad en términos de los resultados esperados por ellos y usando esas medidas como guías para operar y evaluar sus respectivas unidades, asegurando así las contribuciones de cada uno de sus miembros.*

Tabla 5.1 Conceptos de la dirección

Dirección, a nuestro juicio, se centra en:

Ejecutar la actividad de dirigir, guiar, orientar y liderar a las personas que participan dentro de la estructura organizacional y coordinar las operaciones que habrán de ser productivas con el fin de conducir el logro de los objetivos con la máxima eficiencia.

Importancia de la dirección:

1) Es en la dirección donde se realiza el reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social, que son funciones a cargo de la administración tienen una íntima relación con el mando.
2) Debido a su carácter, es el más real y humano, es la etapa de mayor imprevisibilidad, rapidez y explosividad por la dificultad de prever las reacciones humanas.
3) La etapa de dirección conduce para que todo lo planificado se realice y todos los elementos de la administración sean ejecutados.
4) El Gobierno conduce la empresa hacia la finalidad buscada, aprovechando todos los recursos de que ella dispone; garantizando el avance, asegurando la continuidad y estabilidad de las funciones esenciales.
5) Es así que el término Gobierno se emplea para enfatizar de manera indistinta a la dirección que manda con autoridad como a la administración.

Funciones de la dirección.

- Implementar y ejecutar los planes conforme a la estructura de la organización.
- Dirigir las tareas del equipo del trabajo.
- Delegar actividades.
- Mantener a su equipo motivado
- Comunicar.
- Guiar la conducta, liderazgo.
- Ayudar, colaborar, cooperar.
- Mantener al equipo enfocado.

- Recordar a cada instante y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.
- Es fundamental en la filosofía de la organización incorporar la participación de todos los integrantes que serán impactados por alguna decisión.
- Ser un enlace o conexión permanente entre el alto mando directivo y el personal operativo.

5.2 PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

Actualmente, se reconocen cinco principios fundamentales que facilitan el desempeño de una organización. Münch señala que los principios de dirección incluyen (p.158):

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN
De la resolución del conflicto
De la supervisión directa
De la impersonalidad del mando
De la coordinación de intereses
De la vía jerárquica

Tabla 5.2 Principios de la dirección

La función administrativa solo actúa como órgano e instrumento del organismo social, mientras que las otras funciones implican la utilización de materia prima y maquinaria. En el ámbito administrativo, no hay nada estricto ni absoluto; todo es cuestión de medida.

Todo precepto, todo mecanismo administrativo que fortalece el cuerpo social o simplifica su operación se encuentra entre los principios fundamentales.

5.3 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

La dirección implica la influencia de los directivos o superiores sobre sus subordinados para lograr los objetivos de la organización. Esta función administrativa se apoya en distintos elementos clave que son fundamentales tanto para la dirección como para la gestión:

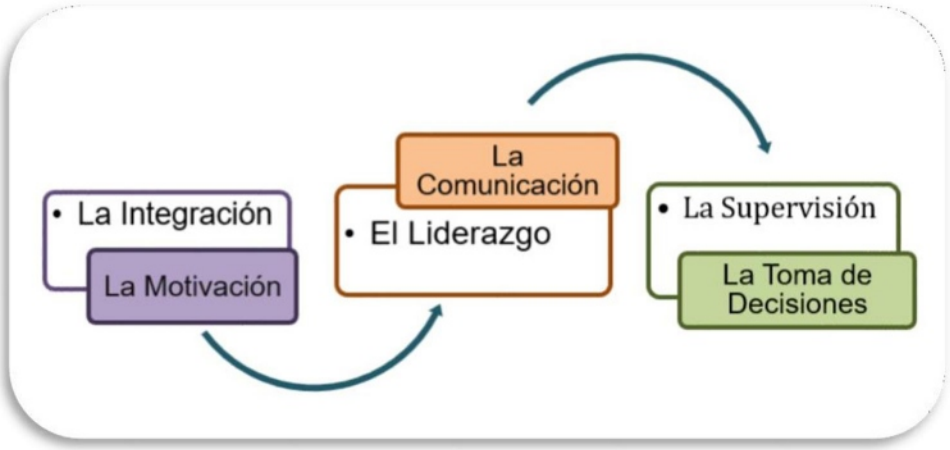


Figura 5.1 Elementos de la Administración

5.3.1 Integración

Agustín Reyes Ponce, refiriéndose a la integración, señala que “integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”

En nuestra opinión:

La INTEGRACIÓN consiste en los procedimientos que realiza la empresa para conseguir todos aquellos recursos que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficiente funcionamiento, escogiéndolos, incorporándolos, estructurándolos, agrupándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende recursos financieros, materiales, herramientas tecnológicas, intangibles, técnicos-administrativos, naturales, sociales y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando ya que a través de ellos se realiza la gestión de todos los anteriores.

Podemos decir que la integración implica:

- La adecuación y aseguramiento de los hombres a las funciones.
- Suministrar los elementos administrativos para ejercer su puesto y,
- La consideración de un objeto de especial atención al momento en que los recursos humanos son integrados a la empresa.

5.3.2 Motivación

La MOTIVACIÓN es el impulso que te mueve y te inspira a desarrollar acciones para alcanzar una meta específica.

La esencia de la motivación se encuentra en el hecho de que es necesario, tener un propósito, un sueño, o un anhelo por cumplir.

“La única opción esencial del hombre es trascender o no, amar u odiar, construir o destruir…” Erich Fromm.

Christian G. Ríos Rodríguez (2024, p.104-108), nos dice que la motivación es:
Intrínseca. – subraya la motivación que surge de la internalización de los individuos hacia el logro de metas y objetivos, disfrutan completando la tarea para el crecimiento personal y el bienestar.

Extrínseca. – se distingue entre la motivación que proviene de recompensas externas, o factores como reconocimiento - castigo.

Se refieren cinco modelos motivacionales, que buscan explicar y potenciar el estímulo y el impulso de las personas, siendo los más significativos:

1. *Teoría de la pirámide de las necesidades humanas de Abraham Maslo*
2. *Teoría de la motivación-higiene de Frederick Herzberg.*
3. *Teoría de la autodeterminación o de la motivación intrínseca de E. Deci y Richard Ryan.*
4. *Teoría de la valencia – instrumentalidad – expectativa, teoría VIE, de Víctor Vroom.*
5. *Teoría de la equidad de la motivación de Stacey Adams.*

Los modelos motivacionales de aprendizaje ofrecen un marco teórico para diseñar e implementar programas de capacitación por competencias en el trabajo.

La implementación de estos modelos facilita la colaboración entre los individuos para lograr sus objetivos y resolver sus tareas:

- Un entorno de aprendizaje que desarrolle habilidades y conocimientos, esto incluye teorías de contenido y teorías de proceso, sirviendo de apoyo la pirámide de necesidades de Maslow así como la teoría de las expectativas de Vroom o el modelo organizacional de equidad de Adams.
- Un entorno con un enfoque humanista que inspire y mantenga la motivación de los participantes se centran en cómo se inspire, se desarrolla y se mantiene la motivación.
- Se asegura que los programas de capacitación sean efectivos, relevantes y alineados con las necesidades y expectativas de los adultos en el ámbito profesional, subrayando el papel de los pensamientos, las creencias y las expectativas en la motivación.

5.3.3 Comunicación

La COMUNICACIÓN es aquella persona o aquel grupo quien dirige el proceso de transmitir un mensaje de forma íntegra y clara para que llegue al receptor y del cual se espera una respuesta y retroalimentación para que esta sea efectiva.

Los tipos de comunicación que existen son:

- ***Formales.*** *cuando su contenido es ordenado por los canales formales de la empresa. Por ejemplo: un reporte de trabajo, órdenes, la de una queja presentada dentro de un sistema, correspondencia, instructivos, manuales, etcétera.*
- ***Informales.*** *es aquella que se origina en los grupos informales de la empresa. La comunicación informal es mucho más rápida, más enérgica y más difusiva. Son ejemplos: los comentarios, los chismes, opiniones, etc.*

En el presente, las comunicaciones a través de medios digitales han adquirido gran importancia, a tal grado que son la vía para *la comunicación interna y externa:*

- ***Vertical.*** *Se realiza dentro de una línea de mando descendente que fluye desde los niveles superiores hacia los niveles inferiores y ascendente que fluye de un nivel inferior hacia los superiores en la organización.*
  - La comunicación descendente incluye:
    - Información sobre objetivos y metas organizacionales, instrucciones sobre tareas y proyectos, políticas y procedimientos de la empresa, esquemas gráficos, anuncios en tableros, folletos informativos de interés general, cartas de la gerencia con comunicaciones formales de la alta dirección, periódicos y revistas internas, películas y vistas fijas como material audiovisual utilizado para capacitación, presentaciones o divulgación de información.
  - La *comunicación ascendente comprende:*
    - Reportes, informes de progreso de los empleados, quejas o problemas identificados con el trabajo, evaluaciones al desempeño, entrevistas, encuestas de actitud, retroalimentación sobre políticas y procedimientos.
- **Lateral.** Prevalece entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la organización: memorándums y circulares, juntas de trabajo.
- ***Oral.*** *Se transmite la información a través del habla y puede ser personal o por teléfono; es esencial para lograr relaciones más claras, rápidas y armoniosas.*

- ***Escrita.*** *Se transmite con cualquier forma de información a través de palabras escritas como cartas, documentos, correspondencia, textos.*
- ***Lengua corporal.*** *Se refiere a la transmisión de información sin usar palabras habladas o escritas como son los gestos, expresiones faciales y postura; el uso del espacio personal y la distancia que se guarda entre personas durante la comunicación, el tono, el ritmo y el volumen.*

5.3.4 Liderazgo

La Dirección necesita LIDERAZGO.

Cuando escuchamos la palabra liderazgo, generalmente la asociamos a un conjunto de atributos que poseen ciertas personas, estos pueden ser virtudes, talentos o capacidades para influir, motivar, guiar e inspirar a otros. No obstante, aún no comprendemos que el liderazgo con lleva mucho más.

Entendemos el liderazgo como la serie de competencias que nos habilitan para guiar e influir en el ser y comportamiento de una persona, con el fin de que este desempeñe su labor con entusiasmo y excelencia, y de esta manera alcance los objetivos que se han establecido.

El liderazgo, se enfoca en la comprensión de los fundamentos que guían la gestión de una organización:

- Estableciendo los principios rectores de la dirección
- Reconociendo las directrices del liderazgo
- Identificando los pilares de la autoridad

Este es un difícil arte que requiere

- Inteligencia,
- Experiencia,
- Decisión

- La mesura basada en tacto y experiencia es una de las características más destacadas del administrador.

Características del liderazgo. Mando, Autoridad, Delegación.

Según nuestras anotaciones, en el tercer tema, indicamos lo siguiente: La autoridad se define como el derecho de dirigir y la habilidad para hacerse obedecer.

A) Autoridad

Hay diferentes formas de autoridad:

- **Autoridad Formal**: se refiere a la propia función, reside en el individuo de quien proviene toda la autoridad de la empresa, a pesar de que el producto de su ejercicio sea la ejecución de determinadas acciones. *Puede clasificarse en dos categorías:*
  - Lineal. - se obtiene de un superior acerca de las personas que le informan o el equipo laboral.
  - Funcional u Operacional. - es aceptado por uno o más superiores con responsabilidades diferentes.
- **Autoridad Operativa:** este tipo de autoridad se ejerce sobre actos y no sobre personas; da facultad para decidir sobre determinadas acciones.
- **Autoridad Técnica o Staff**: se tiene debido a la especialización en conocimientos teóricos o prácticos.
- **Autoridad personal:** prácticamente se identifica con la personalidad de jefe, con el liderato, y se posee debido a cualidades morales, sociales, psicológicas y carisma y aptitud de mando.

B) Mando

Comprende:

- Mandar es el poder dirigir el personal.
- Mandar es el derecho que nos otorga el ejercicio de la autoridad.
- Mandar es vigilar y la exigencia a ser obedecido.

El mando se puede ejercer de dos maneras:

- **ÓRDENES. -** implican el uso de la autoridad, donde un superior comunica a un subordinado que una situación específica debe ser concretada o descartada.
- **INSTRUCCIONES. -** hacen referencia a la regla o proceso que deben implementarse en una serie de situaciones parecidas o idénticas, que se presentarán de manera reiterada y de forma más amplia.

C) Delegación

Se manifiesta como consecuencia natural del uso de autoridad para establecer equilibrio, y se convierte en esencial en la distribución de responsabilidades.

La dirección de una empresa implica la delegación de autoridad, dado que la gestión es "actuar por medio de otros". Delegar implica otorgar a otros nuestra autoridad y responsabilidad, permitiéndoles realizar nuestras tareas.

Ventajas de la Delegación

- El líder puede encargarse de las tareas estratégicas y áreas de prioridad, mientras delega las tareas específicas.
- Aumenta por consiguiente la eficiencia administrativa al concentrarse en lo propiamente importante.
- Favorece la especialización ya que se delega por funciones específicas.
- Motiva a los subordinados al involucrarlos en la responsabilidad y la autoridad.

Pero ¿cómo puedes convertirte en un líder eficaz? Elementos esenciales en la administración y dirección empresarial.

- Competencias en tecnología.
- Habilidades de administración.
- Habilidades personales.
- Capacidades técnicas.
- Disciplinas humanistas.
- Habilidades blandas.

¿Qué características debe poseer cualquier profesional en una posición de liderazgo?

1) *Visionario*
2) *Honesto*
3) *Competente*
4) *Motivador*
5) *Coaching empresarial como herramienta estratégica*
6) *Empowerment*
7) *Desarrollo de habilidades de Liderazgo desde la gestión del tiempo hasta la toma de decisiones estratégica.*
8) *Desarrollo de equipos sólidos*
9) *Habilidades de Comunicación efectiva*
10) *Influyente*
11) *Toma de decisiones*
12) *Teorías organizacionales en la fase de dirección administrativa*
13) *Inclusión y Diversidad como motor de innovación*
14) *Fomento de la resiliencia emocional y enfrentar desafíos*
15) *Gestor del cambio y la adaptabilidad*

Tipos de liderazgo.

Münch señala que el estilo de liderazgo puede ser conceptualizado como un patrón de comportamiento o una serie de características que se aplican durante el proceso de dirección (p. 120).

Se han llevado a cabo múltiples investigaciones para categorizar los estilos de liderazgo. En esta sección se señalan los estilos esenciales que pueden aplicarse de forma integral o en conjunto:

a) *Liderazgo Paternalista*
b) *Liderazgo Burocrático*
c) *Liderazgo Autocrático orientado a resultados*
d) *Liderazgo Democrático*
e) *Liderazgo Transformador y Adaptativo*

Además de referir los estilos contemporáneos:

a) *Liderazgo transaccional*
b) *Enfoque en la inteligencia emocional*
c) *Liderazgo y neuromanagement*
d) *Liderazgo inspirador*
e) *Liderazgo situacional o de contingencias*
f) *Liderazgo ejemplar*
g) *Liderazgo en el entorno digital*

La Dra. Picazo Villaseñor argumenta que todos poseemos la habilidad de guiar nuestra propia existencia si lo realizamos con gran motivación plena, habilidad y entusiasmo. Seguro que sí, nuestros logros serán más y mejores.

Y, frente a la interrogante ¿De qué manera podemos impulsar nuestra vida hacia algo superior? Ella reacciona:

1. Indudablemente, el primer paso es reconocerse.
2. Tras su imagen, será necesario trabajar en su desempeño.
3. Incorpora sentido a su vida.
4. ¡Realice inversiones beneficiosas! De tiempo y dedicación.
5. Amplíe sus perspectivas.
6. Procure coherencia y congruencia en su existencia personal.
7. Aprenda a manifestar lo que anhela en su vida.

En conclusión, las investigaciones acerca del liderazgo han avanzado a medida que las diversas teorías de administración progresan; no obstante, hoy en día es imprescindible entender este proceso desde el punto de vista de los individuos y su conducta.

5.3.5 Supervisión

El SUPERVISOR, al igual que cualquier otro administrador, tiene la obligación de implementar las normas de mando y coordinación.

Agustín Reyes Ponce hace referencia a las que le pertenecen debido a:

a) Ser el responsable directamente del trabajo de supervisión; es el que verdaderamente "observa las acciones realizadas", de quien depende en última instancia la eficacia de todos los componentes administrativos previos.
b) Es necesario aplicar todos los métodos que hagan que los supervisores se sientan como miembros del cuerpo administrativo, dado que poseen la naturaleza de jefes.
c) Además, la autoridad del supervisor debe reforzarse, asegurándose principalmente de que toda orden o instrucción, junto con cualquier queja o propuesta, sean aprobadas por él.
d) Se trata del vínculo que conecta al equipo administrativo con los empleados y trabajadores, manteniendo una interacción directa con ellos.
e) Se encarga no solo de transmitir instrucciones e información, motivaciones, de la jerarquía superior, sino también de las preocupaciones, anhelos, miedos, aspiraciones, esperanzas y reportes de los trabajadores y trabajadoras.

Todos los supervisores desempeñan dos clases de funciones:

1. *La que requiere un técnico encargado de gestionar un sistema especializado de producción, ventas, servicios, entre otros.*
2. *La que realiza en cuanto a su posición de jefe.*

Por lo tanto, todo supervisor debe tener la habilidad para realizar las siguientes tareas:

a. Cómo organizar el trabajo.
b. La forma de manejar a su equipo (relaciones humanas).
c. Cómo evaluar a su equipo de trabajo.
d. Cómo capacitar a su equipo de trabajo.
e. Cómo recibir y manejar las reclamaciones de sus empleados.
f. Cómo efectuar entrevistas con estos individuos.
g. Cómo realizar informes, informes, etc.
h. Cómo colaborar con otros jefes superiores.
i. Manejo de encuentros, juntas, mesas redondas, entre otros.
j. Cómo optimizar los sistemas bajo su responsabilidad.

k. Cómo solucionar los problemas que presenta la supervisión.

Además, requiere un conocimiento más profundo que cualquier empleado o trabajador, sobre las políticas que implementará y la estructura de la compañía.

5.4 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La TOMA DE DECISIONES es el proceso estructurado y racional a través del cual se elige entre varias estrategias el mejor plan y curso alternativos de acción para realizar una tarea, resolver un problema o lograr los objetivos de forma eficiente.

El proceso racional para la toma de decisiones se lleva a cabo mediante los pasos siguientes:

1. Identificar el problema sobre el que debemos decidir.
2. Determinación de estrategias.
3. Evaluación de las estrategias.
4. Selección entre diversas estrategias.
5. Implantación de la mejor estrategia, considerando decisiones y acciones complementarias.
6. Retroalimentación clara y detallada.
7. Establecer un sistema de control de resultados y su evaluación.

La forma de tomar decisiones cambia según el tipo de problema, la persona que decide y las circunstancias. No hay una técnica que funcione en todos los casos para hacer decisiones buenas y efectivas.

6. CONTROL

Dentro del proceso administrativo se encuentra el proceso de Control que permite el cumplimiento de una serie de etapas técnico y administrativas que se interrelacionan a través de un sistema y reglas.

6.1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL CONTROL

Para Fayol, *Controlar* es “vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas” (1987, p.10)

Agustín Reyes Ponce, señala que el *Control* “Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el finde saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes” (2018, p.63)

Así podemos describirlo nosotros:

El Control es la etapa del proceso administrativo que a través de estándares permiten medir, interpretar y evaluar las operaciones y los resultados obtenidos para identificar desviaciones o no conformidades, prevenirlas y corregirlas con la finalidad de mejorar y crear un nuevo plan de acción para retroalimentar el proceso.

Razones de porqué es importante el control:

a) Concluye el ciclo del proceso de administración.
b) Los controles también funcionan como medios de previsión. Existe control en la organización, la dirección y la integración, lo que facilita la eficacia en su gestión.
c) Por su naturaleza técnico y administrativo es fundamental desde la administración y la gestión hasta la producción y la calidad.
d) Genera compromiso de la Dirección al incorporar y motivar al personal a aceptar cambios.

¿Para qué sirve el control?

1. Se asegura que se cumplan los objetivos.
2. Reporta desviaciones y las corrige.
3. Optimiza recursos y procesos.
4. Prevención de riesgos.
5. Garantiza la calidad y la mejora continua

6.2 PRINCIPIOS DEL CONTROL

Los principios que durante el proceso de control establecen las guías que habrán de orientarlo son:

a) De la naturaleza técnica y administrativa
b) De los estándares
c) Del equilibrio
d) De la excepción
e) De las desviaciones
f) De la función controlada
g) De la oportunidad
h) De la información oportuna y periódica

6.3 PROCESO DE CONTROL

Para comprender el proceso de control empezaremos diciendo que todo control implica necesariamente, la comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados.

Los elementos que lo conforman comprenden los siguientes:

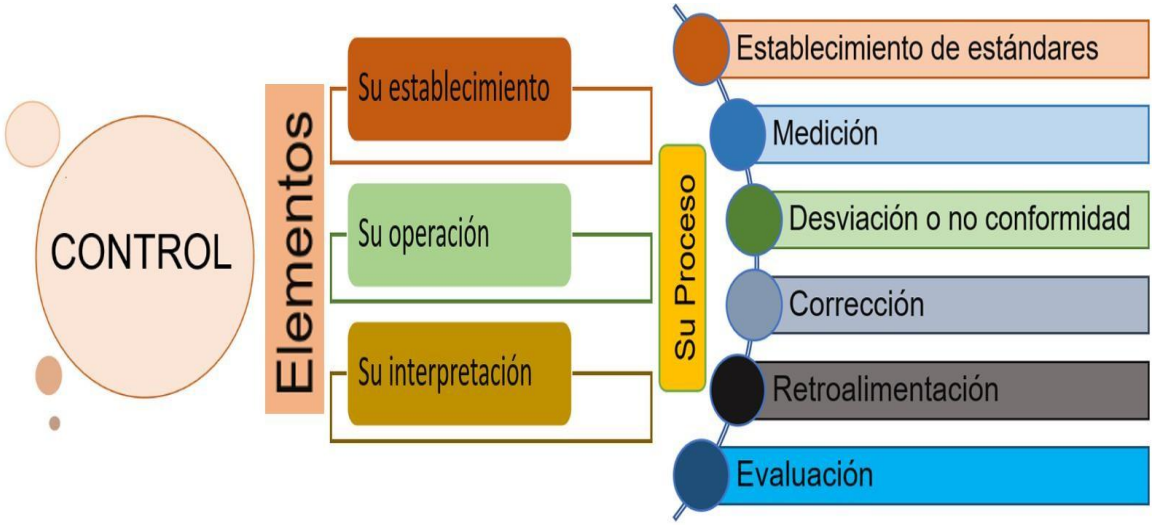


Figura 6.1 El proceso de control

Por consiguiente, se requiere analizar cada uno de los elementos del proceso de control.

- **Estándares;** Es la unidad de medida de cumplimiento, precisa la máxima cuantificación de los objetivos planeados y se establecen a través de diferentes indicadores.
- **Medición;** Mide la ejecución y resultados de los estándares.
- **Desviación;** Se refiere a la incidencia que se aparta del estándar esperado o definido.
- **No Conformidad;** Describe una situación de incumplimiento en un estándar definido.
- **Corrección;** Es la adopción de medidas aconsejables para que la acción correctiva se produzca con base a los estándares previamente establecidos.
- **Retroalimentación;** Registro de los resultados y la utilización de estos. Permite conocer el alcance y realización de los planes generales y así, realimentar el sistema de control a través de un plan de mejora.
- ***Evaluación;*** *Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos*

La retroalimentación responde a las preguntas:

- ¿En qué áreas se podría buscar mayor eficiencia?
- ¿Qué acciones prioritarias pueden mejorar los resultados anteriores?
- ¿Considerando la experiencia previa, qué posibilidad se tiene de volver a hacer todo de nuevo?
- ¿Es posible cambiar que algunas metas esperadas deban reducirse o desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas?

El objetivo de la retroalimentación del sistema es proporcionar seguridad en las acciones que se implementen mediante la calidad de la información, con el fin de optimizar su funcionamiento y gestión.

La evaluación responde las preguntas:

- ¿Dónde está mal?
- ¿Quién es el responsable?
- ¿Porqué?
- ¿Es recuperable?
- ¿A qué se debió la falla?
- ¿Cuáles fueron las razones?

Al evaluar, por excepción se concentra en los casos en que no se logró lo previsto y valora los resultados que no se alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado.

6.4 TÉCNICAS DE CONTROL

Como introducción, reiteremos lo dicho en el tema 3 donde se especificó que algunas de las técnicas de planificación, a la vez que instrumentos de planificación, son también medios de control.

6.4.1 Generales y específicos

Esta sección evalúa herramientas que representan método y/o instrumento de control para programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades, entre otros.

¿Cuál es la aplicación de las técnicas de control?

a) Mejorar la gestión empresarial.
b) Disminuir costos y plazos.
c) Aumentar la productividad.
d) Impulsa la competitividad.
e) Incluyen procesos de producción, logística, ventas, contabilidad, administración de proyectos, gestión de inventarios, sistemas de recursos humanos y más.

Todas las fases del procedimiento administrativo tienen técnicas cuantitativas y cualitativas, siendo los más aplicados los siguientes:

Técnicas Generales de Control	
Gráficas y Diagramas, Herramientas de gestión de calidad	⇒ Gráficas de Gantt ⇒ Diagrama de Procesos ⇒ Diagramas de Procedimientos ⇒ Diagramas de Ishikawa ⇒ Diagramas de Flujo
Métodos cuantitativos como los Métodos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades (METRA)	⇒ Técnica PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas) ⇒ Técnica CPM (Método de la Ruta Crítica) ⇒ Técnica RAMPS (Programación de proyectos múltiples y asignación de recursos
Investigación de Operaciones	⇒ Modelos matemáticos ⇒ Estadística ⇒ Probabilidad ⇒ Programación
Sistemas de Información Sistemas de gestión documental	⇒ Reportes e informes ⇒ Formatos ⇒ Archivos ⇒ Estadísticas ⇒ Share Point ⇒ Google Drive
Auditoría	⇒ Administrativa ⇒ Financiera ⇒ De calidad ⇒ Sistemas Informáticos ⇒ Áreas Funcionales
Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (software) Gestión de Proyectos, contratos, facturación, recursos humanos, relaciones con los clientes gestión de la cadena de suministros	⇒ ERP Enterprise Resource Planning ⇒ Microsoft Dynamics ⇒ Microsoft Navisión ⇒ Asana, Trello, Jira y Notion ⇒ CLM Contract Lifecycle Management ⇒ CRM Customer Relationship Management ⇒ SCM Supply Chain Management ⇒ ASGE X3 ⇒ SAP Business one ⇒ A3 ERP ⇒ Open ERP
Herramientas de automatización de marketing, de análisis de datos, de prospección, de firma electrónica, plataformas de comunicación interna	⇒ HUB Sport Marketing ⇒ Marketo ⇒ Tableau ⇒ Power BI

Tabla 6.1 Técnicas generales de control

Metodologías

- *Evaluación del Desempeño*
- *Benchmarking*
- *Balance Scorecard*
- *La calidad total*
- *La reingeniería de Procesos*
- *El Empowerment*
- *Control Interno en las Áreas Funcionales*

El análisis de los sistemas de control implica identificar las áreas estratégicas y funciones prioritarias, utilizando métodos especializados que actuarán como indicadores de gestión. A continuación, expondremos algunos indicadores de gestión más empleados en la actualidad para realizar el control administrativo.

FUNCIÓN CONTROLADA (Corresponde solo al administrador)	**OPERACIONES DE CONTROL** (son de carácter Técnico)	**TÉCNICAS ESPECIALIZADAS DE CONTROL**	
Áreas Básicas	Operaciones Básicas	Indicadores de gestión	
Producción ❖ Fabricación ❖ Transformación	Operaciones Técnicas	1. Control de inventarios 2. Operaciones productivas 3. De calidad 4. De desperdicios	5. De tiempos y métodos de operación 6. De mantenimiento y conservación
Compras y Ventas	Operaciones Comerciales	1. Por volumen 2. Por tipo de artículos vendidos 3. Por volumen de ventas estacionales 4. Por el precio de los artículos vendidos 5. Por clientes 6. Por territorios	7. Por costos de tipos de venta 8. Por vendedores 9. Por utilidades producidas 10. Calidad, servicios 11. Beneficios al cliente 12. Competidores 13. Publicidad y mercadotecnia 14. Otras estrategias
Financieras	Operaciones de búsqueda y administración de capitales	1. Los estados financieros 2. Sistemas de contabilidad de costo 3. Auditoría interna y externa 4. Control de depreciaciones 5. Control de efectivo en caja	6. Control de recuperación de inversiones 7. Control de costos y utilidades 8. Control de acciones, valores y obligaciones 9. Presupuestos
Contabilidad	Operaciones de inventario, balance, costo, estadística		
Seguridad	Operaciones de protección de bienes y personas	1. Administración de personal, calificación de méritos, diagramas de procesos, diagramas de flujo.	
Administrativas	Operaciones de previsión, organización, dirección, mando, coordinación, control	1. Control de la calidad de la administración, constituyen los elementos administrativos mencionados con anterioridad.	
Controles Generales		1. Comprendemos en esta categoría todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines 2. Este instrumento tiene por objeto garantizar que oportunamente se recibirán por los ejecutivos que los requieran aquellos informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, que habrán de requerirse. Por ejemplo agendas simples, cuadros especiales, guías en gavetas, entre otros.	

Tabla 6.2 Técnicas especializadas de control

Las técnicas de control especializadas permiten a la empresa:

- Toda información interna que se genere sea reflejada automáticamente en todo el sistema.
- Todas las personas puedan tener la información en tiempo real desde cualquier lugar del mundo.
- Utiliza las técnicas especializadas de control en áreas estratégicas y prioritarias de la organización.

En conclusión, implica documentar todos los movimientos y procesos internos de la organización.

7. FUENTES DE INFORMACIÓN

Reyes Ponce, Agustín, (2018), Administración de empresas 1: Teoría y práctica. Limusa México.

Reyes Ponce, Agustín, (2019), Administración de empresas 2: Teoría y práctica. Limusa México.

Sánchez Delgado, Maricela, (2020), Administración 1, serie Integral por competencias. 3ª ed. Patria México.

Guerrero, José C y Galindo, José F., (2016), Administración 2, Serie integral por competencias, 2ª ed. Patria México.

Münch Galindo, Lourdes, (2018), Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. 3ª ed. Pearson México.

Churchman, C. West., (1986), El enfoque de sistemas, 11ª. Ed. Diana México.

Guízar Montúfar, Rafael, Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, 4ª. Ed. Mc. Graw Hill México.

Ríos Rodríguez, Gabriel, (2024), Manual del capacitador experto, 1ª ed. Puertas México.

Fuente: “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas, y medianas empresas” publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A., Fundamentos de Administración, Ed. Prentice Hall.

Manual del Participante. Qué es una empresa (2007), Grupo Bimbo México.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1910), obtenido de https://www.diputados.gob.mx/Leyes Biblio/pdf/CPEUM.pdf

Ley Federal del Trabajo. (s.f.), obtenido de https://www.diputados.gob.mx/Leyes Biblio/pdf/LFT.pdf

Diario Oficial de la Federación. (11 de junio de 2015).

https://etimologías.dechile.net

https://isabelportoperez.files.wordpress.com PDF

www.scienciedirect.com

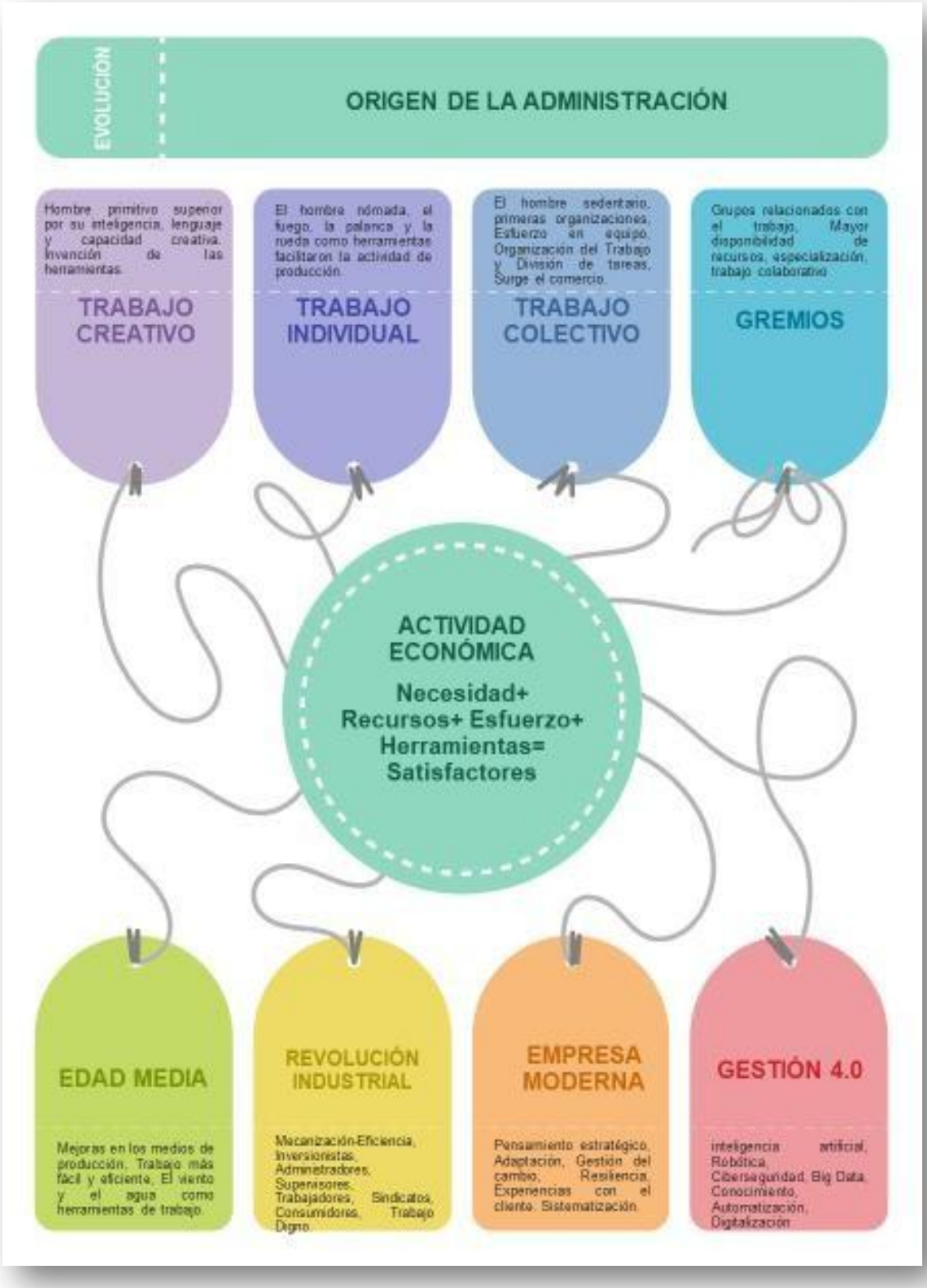
http://alzacri2.blogspot.com

8. COMPLEMENTO EDUCACIONAL Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

8.1 INFOGRAFÍA: EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO



PÓSTER: ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.



8.2 LOGRO DE COMPETENCIA 1/DIAPOSITIVAS







CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Proceso continuo de coordinación sistemática de todos los recursos existentes en una entidad social con la finalidad de proporcionar un servicio y lograr resultados de máxima eficiencia.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Fomenta el progreso y el bienestar social

Involucra la calidad, la productividad y la competitividad

Planea, organiza, coordina, integra, dirige y controla

Rendimientos

Áreas y funciones de prioridad

Desarrollo profesional

Fortaleza personal

Herramienta de gestión

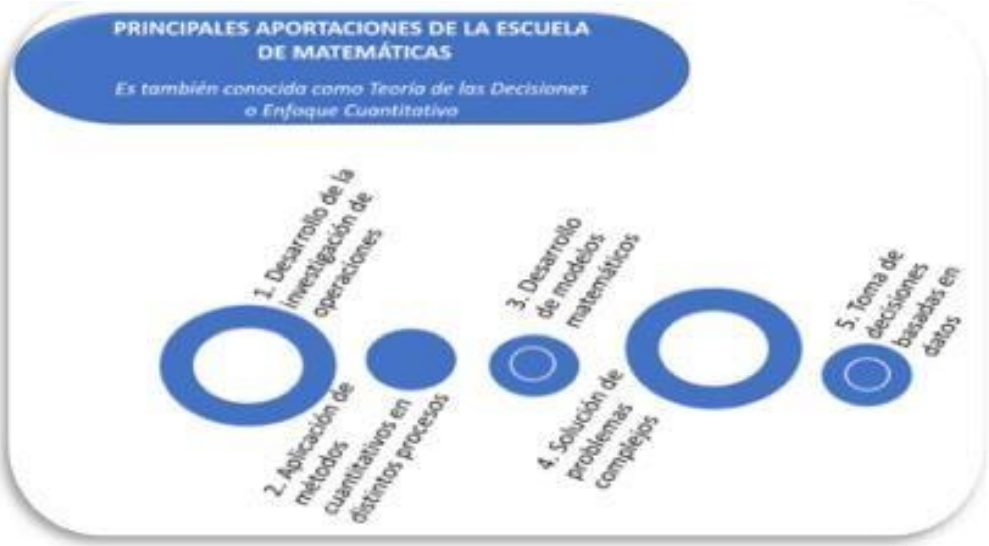
CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

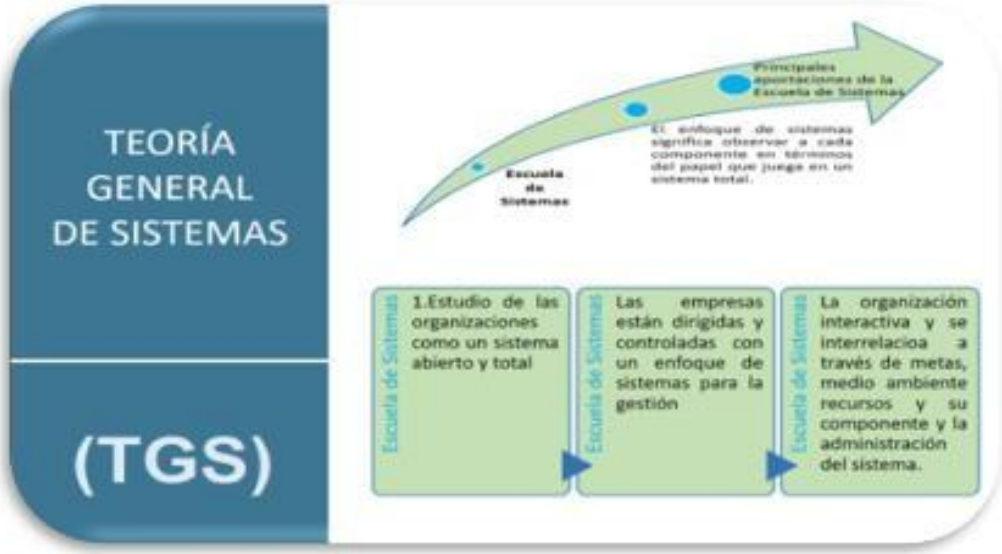



TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
Teoría General Enfoques
Científica
Clásica
Matemáticas
De Sistemas
De Contingencia
Administración por Objetivos
Enfoques de Administración Contemporánea (Tendencias Actuales)
Desarrollo Organizacional
Calidad Total


ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN
Científica
La administración como ciencia.
Estandarización de métodos de trbajo.
División del trabajo
Simplificación del trabajo.
PRINCIPALES
APORTACIONES
Especialización
Estudio de tiempos y movimientos
Selección científica del trabajador
Sistema de salarios
Entrenamiento y capacitación del trabajador.
Incentivos por trabajador diferencial
Colaboración administración-trabajador
TEORIA CIENTÍFICA
Aplica el método científico a la gestión


ENFOQUE CLÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN
Teoría del proceso administrativo
Principales aportaciones de la Teoría Clásica
Se le conoce también como teoría del proceso administrativo, establece la metodología básica para el proceso de gestión
Proceso Administrativo
Funciones Básicas
Principios de Administración
Establece la metodología para el proceso de gestión


PRINCIPALES APORTACIONES DE LA ESCUELA DE MATEMÁTICAS
Es también conocida como Teoría de las Decisiones o Enfoque Cuantitativo
1. Desarrollo de la investigación de operaciones
2. Aplicación de métodos cuantitativos en distintos procesos
3. Desarrollo de modelos matemáticos
4. Solución de problemas complejos
5. Toma de decisiones basadas en datos


TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS
(TGS)
Principales aportaciones de la Escuela de Sistemas
El enfoque de sistemas significa observar a cada componente en términos del papel que juega en un sistema total.
Escuela de Sistemas
Escuela de Sistemas
1.Estudio de las organizaciones como un sistema abierto y total
Escuela de Sistemas
Las empresas están dirigidas y controladas con un enfoque de sistemas para la gestión
Escuela de Sistemas
La organización interactiva y se interrelacioa a través de metas, medio ambiente recursos y su componente y la administración del sistema.


Principales aportaciones de la Teoría de Contingencia
Propone que no existen principios universales.
Teoría Situacional
No hay una forma de organizar mejor que otra.
Existen modelos y teorías apropiadas para situaciones específicas
Plantea que no existe ninguna estructura ideal.
TEORÍA SITUACIONAL
Situacional
1. No existe una manera perfecta de organizar la empresa.
2. No hay formas de organizar que sean de igual eficiencia.
3. La organización tiene pocas oportunidades de afectar o manejar su situación frente al entorno.

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

Administración
- Indica la importancia que tiene la determinación de los objetivos

por
- Indica la importancia que tiene la participación del empleado para la consecusión de los objetivos

Objetivos
- Su enfoque integra aspectos sociales, económicos y humanos

La Administraciñon por Objetivos no es solo una técnica o un sistema, sino que es una filosofía que se centra en el aspecto humano y personal, buscando que los objetivos de los empleados se alineen con los objetivos generales de la organización.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Movimiento práctico y operativo, opción democrática y participativa a través del cambio planeado.

Características del Desarrollo Organizacional:
- Focalización sobre la organización
- Orientación sistémica
- Solución de problemas
- Aprendizaje experimental
- Procesos grupales y desarrollo de equipos
- Retroalimentación
- Orientación situacional

PRINCIPALES APORTACIONES DE LA CALIDAD	
a)	Un marco integral para la gestión organizacional, centrado en la mejora continua.
b)	La Calidad Total tiene como objetivo el énfasis en la mejora continua como filosofía de gestión empresarial con la finalidad de satisfacer las necesidades y las expectativas del cliente y de otras partes interesadas.
c)	La eficiencia operativa: la Calidad Total no solo busca garantizar productos y servicios de alta calidad, sino también optimizar los procesos productivos internos de una organización mediante la participación activa de todos los empleados desde los niveles operativos hasta la alta dirección.
d)	La integración de herramientas y metodologías como Lean Management y Six Sigma.
e)	Permite a las organizaciones adaptarse a un entorno globalizado y competitivo al estandarizar procesos, mejorar la productividad, reducir costos y aumentar la rentabilidad.
f)	Tiene aplicación en modelos de excelencia organizacional como el ISO 9001 que promueve prácticas alineadas con los principios de calidad total.
g)	En su versión más reciente el conjunto de normas ISO 9000:2015, establece un enfoque estratégico pero profundiza en elementos claves de Gestión de Calidad Total como son: mayor enfoque basado en procesos siguiendo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), expectativas de partes interesadas, toma de conciencia sobre el Contexto en que opera la organización, Mayor enfoque preventivo en gestión de riesgo y oportunidades, mayor énfasis en el logro de resultados deseados y Mayor énfasis en la protección del medio ambiente y desempeño ambiental.
h)	El modelo actual de calidad consiste en un modelo centrado en las demandas del mercado.

8.3 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS 1

I. Contesta lo siguiente.

1. ¿Qué es una empresa?

2. Elabora un cuadro sinóptico de la clasificación de las empresas y sus características.

Empresas



Investiga y selecciona empresas de acuerdo a su actividad empresarial y anota tres ejemplos.

Nombre de la Empresa	Actividad Empresarial	Tamaño	Actividad Económica	Sector o Nicho Económico
1.				
2.				
3.				

Investiga y selecciona por el origen de su capital los siguientes tipos de empresa y anota un ejemplo de cada una de ellas.

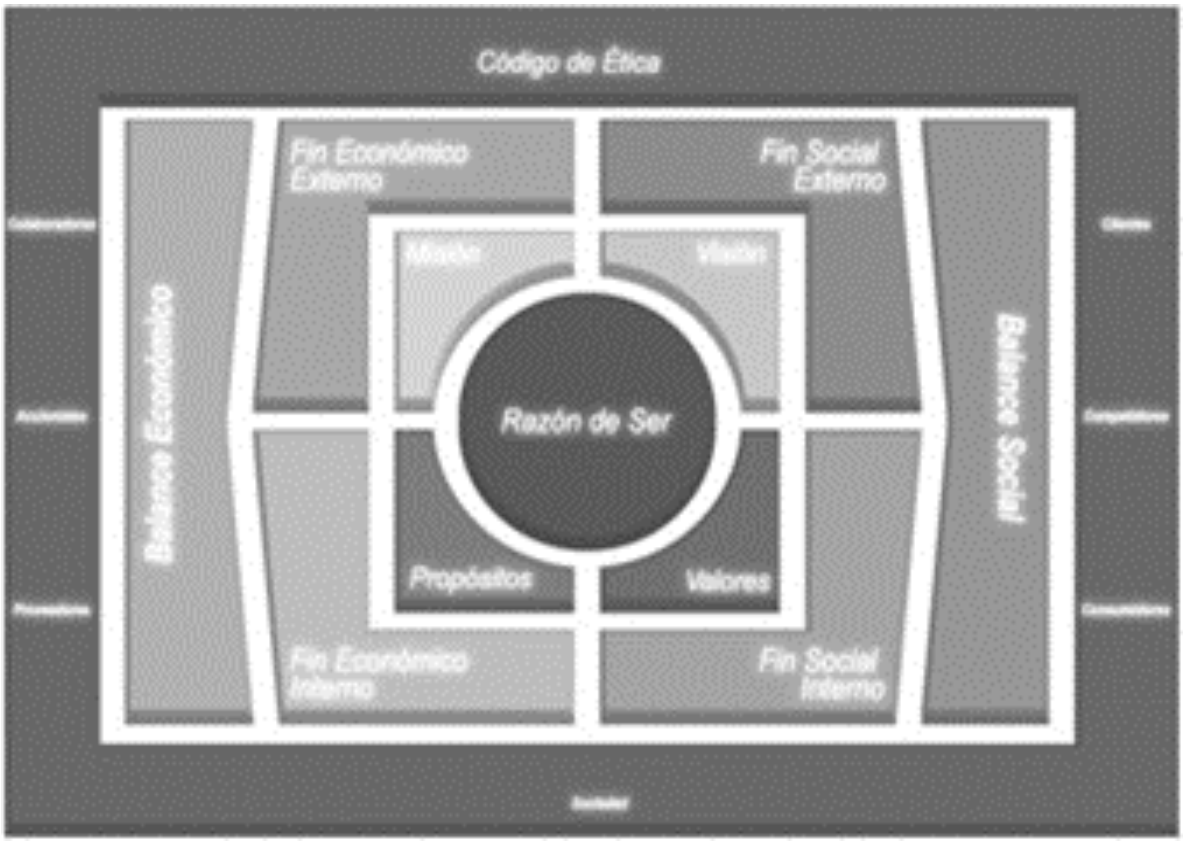
Por el Origen de su Capital: Privadas	Nombre de la Empresa	Tamaño	Número de empleados	Actividad económica
Locales				
Regionales				
Nacionales				
Internacionales				
Transnacionales				
Offshore				
Globalizadas				
Multinacionales				
Maquiladoras				
Franquicias				

3. Explica ¿qué es un recurso para la empresa y de qué tipos de recursos necesita la empresa para ser eficiente, productiva y competitiva?

4. De las siguientes áreas define cuáles son sus funciones y actividades básicas.
    a) Dirección General
    b) Producción
    c) Compras
    d) Finanzas
    e) Diseño y/o Desarrollo del producto
    f) Personal
    g) Publicidad y Ventas

5. ¿Explique cuál es la Razón de Ser de una empresa y sus fines externos e internos sociales y económicos?

INFOGRAFÍA: LA EMPRESA COMO UNA COMUNIDAD DE PERSONAS



8.4 LOGRO DE COMPETENCIA 2/DIAPOSITIVAS







LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD

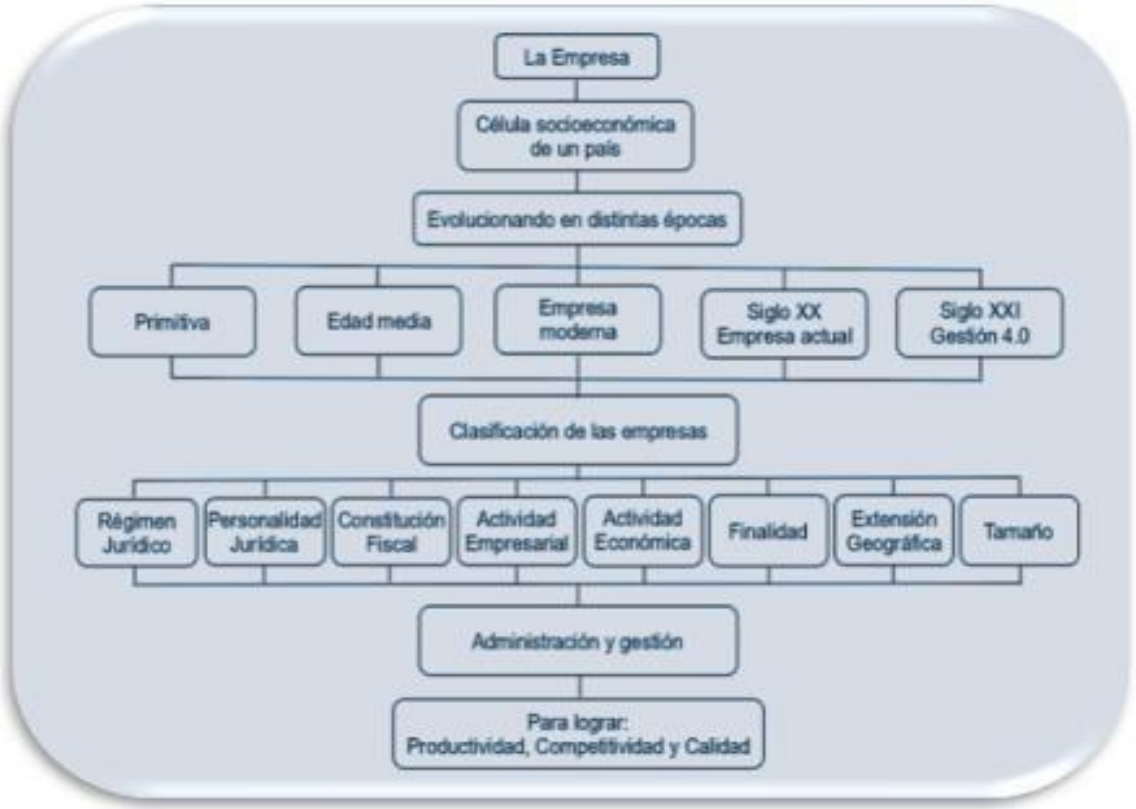
- *Promueve un incremento en la productividad y la competitividad de las organizaciones.*
- *Ejecuta su actividad económica vinculada a la producción, suministro y distribución de bienes y servicios de alta calidad capaces de satisfacer las necesidades humanas.*
- *Fomenta mayor empleabilidad y movilidad laboral para las personas.*
- *Busca maximizar la riqueza a través de obtener un beneficio económico para sus propietarios o un valor agregado para sus empleados.*

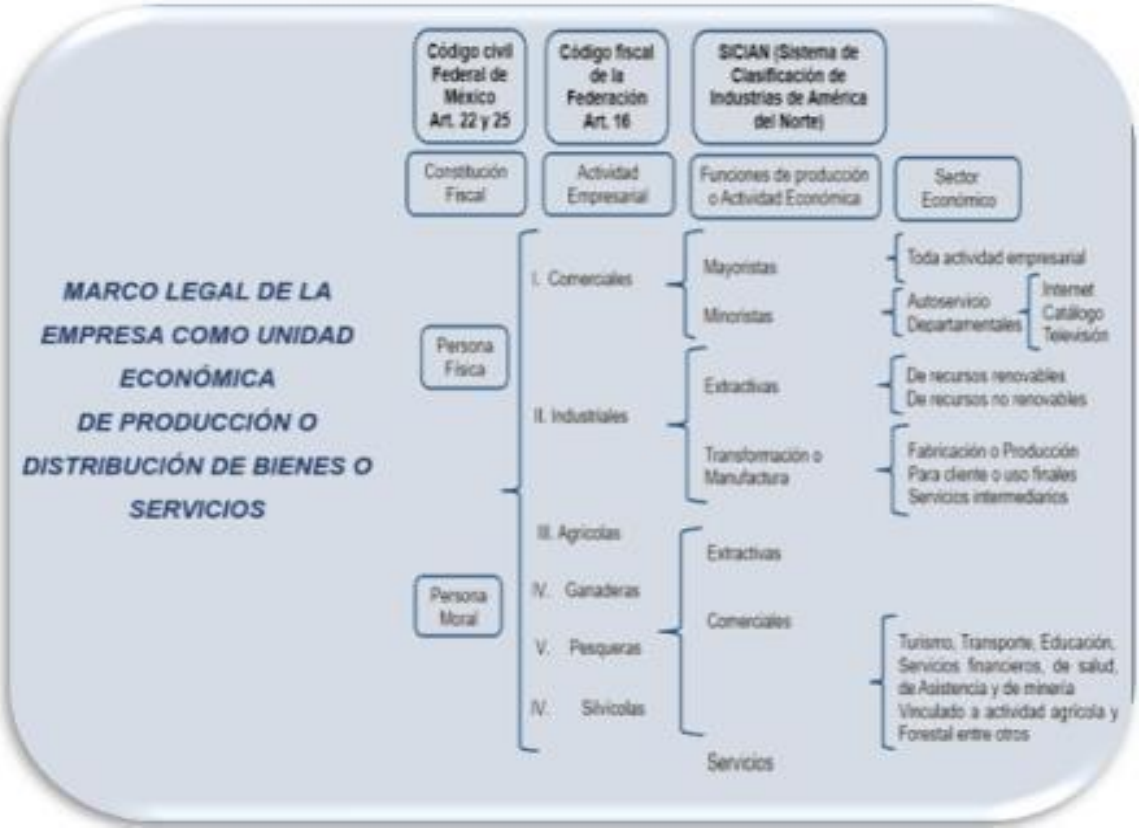
- *La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social.*
- *Socialmente útil ya que permite el desarrollo económico y bienestar de la sociedad en donde se encuentre integrada.*
- *Representa una fuente de trabajo digno ya que fomenta la creación de empleos.*
- *Contribuye a la superación y al pleno desarrollo de sus integrantes promoviendo valores humanos fundamentales.*

FINES DE LA EMPRESA

La empresa tiene distintos fines, estos son externos e internos y a su vez sociales y económicos, generando un circulo virtuoso; tal como se explica en el siguiente cuadro.




La Empresa
Célula socioeconómica de un país
Evolucionando en distintas épocas
Primitiva
Edad media
Empresa moderna
Siglo XX Empresa actual
Siglo XXI Gestión 4.0
Clasificación de las empresas
Régimen Jurídico
Personalidad Jurídica
Constitución Fiscal
Actividad Empresarial
Actividad Económica
Finalidad
Extensión Geográfica
Tamaño
Administración y gestión
Para lograr: Productividad, Competitividad y Calidad


MARCO LEGAL DE LA EMPRESA COMO UNIDAD ECONÓMICA DE PRODUCCIÓN O DISTRIBUCIÓN DE BIENES O SERVICIOS
Código civil Federal de México Art. 22 y 25
Código fiscal de la Federación Art. 16
SICIAN (Sistema de Clasificación de Industrias de América del Norte)
Constitución Fiscal
Actividad Empresarial
Funciones de producción o Actividad Económica
Sector Económico
Persona Física
Persona Moral
I. Comerciales
Mayoristas
Minoristas
Toda actividad empresarial
Autoservicio
Departamentales
Internet
Catálogo
Televisión
II. Industriales
Extractivas
De recursos renovables
De recursos no renovables
Transformación o Manufactura
Fabricación o Producción
Para cliente o uso finales
Servicios intermediarios
III. Agrícolas
IV. Ganaderas
V. Pesqueras
IV. Silvícolas
Extractivas
Comerciales
Servicios
Turismo, Transporte, Educación, Servicios financieros, de salud, de Asistencia y de minería
Vinculado a actividad agrícola y Forestal entre otros


TEORÍA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
Metodología básica
para el proceso de gestión
1. Operaciones Técnicas
1. Previsión
2. Organización
3. Coordinación
4. Mando
5. Control


PROCESO ADMINISTRATIVO
"Secuencia de fases y etapas interconectadas que guían la aplicación de los conocimientos administrativos adquiridos en la práctica (gestión) y tiene como finalidad alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos a través de la coordinación de las personas y las cosas que integran un organismo social y conforman un proceso integral".


FASES, ETAPAS Y ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
FASE
ETAPA
ELEMENTOS
MECÁNICA
1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
ORGÁNICA

8.5 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS 2

MANEJO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: PLANEACIÓN

I. **Con lo aprendido en clase, resuelve de manera individual los siguientes ejercicios.**

1. Completa la gráfica con los nombres de las etapas del proceso administrativo

Proceso
Administrativo



2. Elabora un mapa conceptual con los siguientes elementos que integran un plan
   a) Misión
   b) Visión
   c) Valores
   d) Objetivos
   e) Estrategias
   f) Políticas
   g) Programas
   h) Procedimientos
   i) Presupuestos
   j) Implementación
   k) Retroalimentación
   l) Evaluación
   m) Técnicas

3. Elabora un cuadro comparativo de los diferentes tipos de planes y sus características.

4. Realiza una representación gráfica de las técnicas generales y técnicas específicas de la planeación y su aplicación.

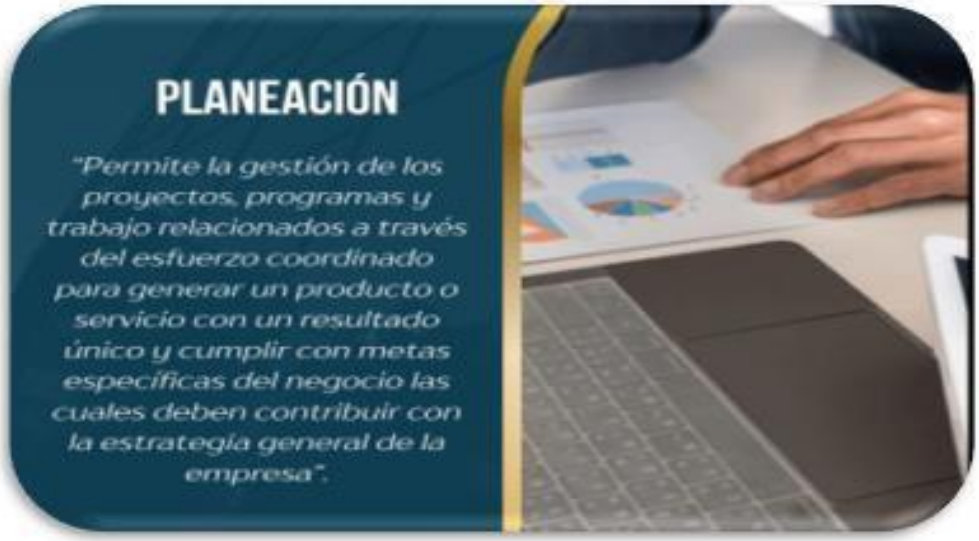
5. Identifica los cinco principios generales que justifiquen la importancia del establecimiento de objetivos en una empresa.

PÓSTER: PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN		
De la precisión	**De la flexibilidad**	**De la Unidad**
▪ *"Los planes NO deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas."*	▪ *"Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión."*	▪ *"Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general"*

8.6 LOGRO DE COMPETENCIA 3/DIAPOSITIVAS







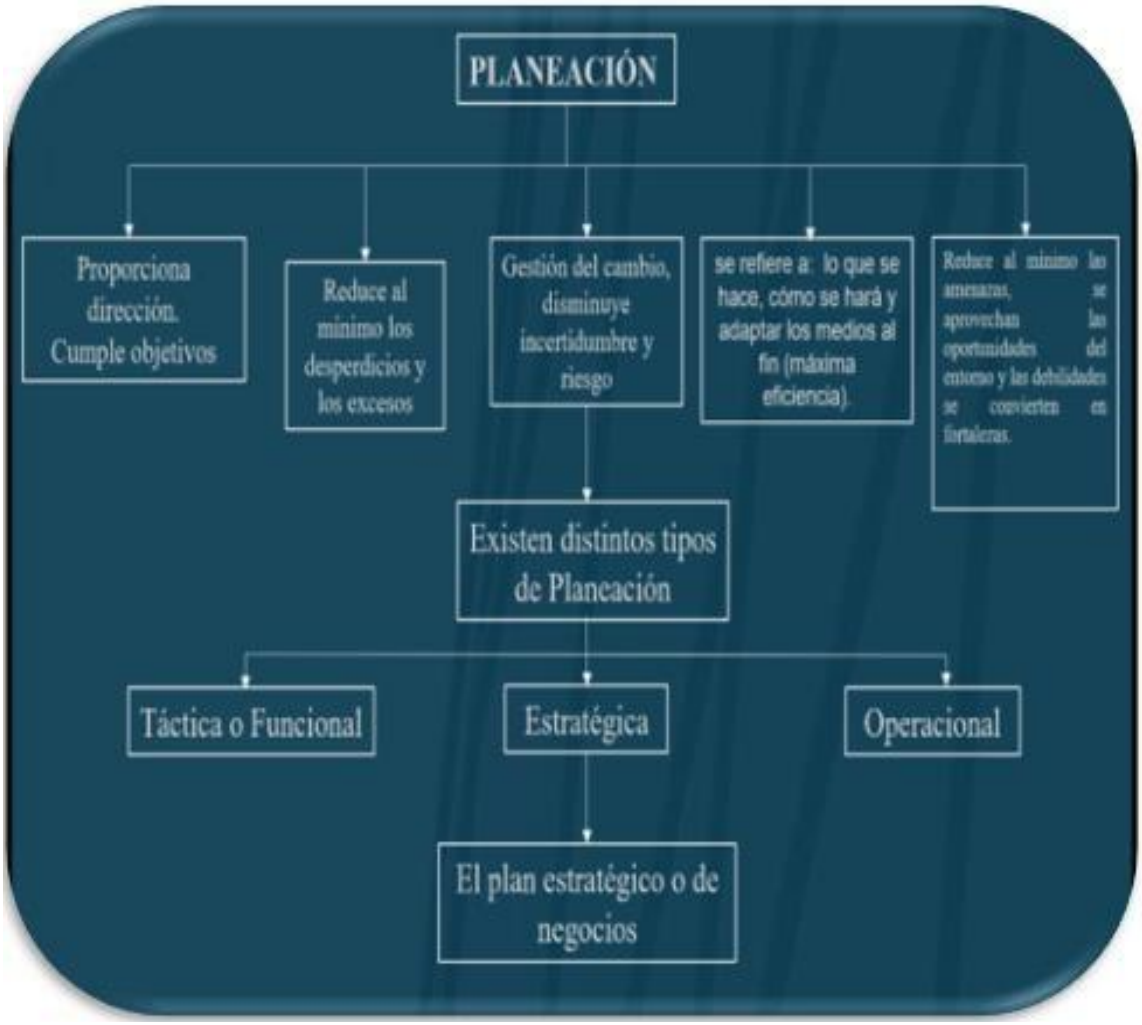
Establece normas que facilitan el control

Su impacto resulta y se mide, corrige, evalúa y retroalimenta a través de estándares en la etapa de control.

La planeación se fundamenta en "La ley de la causalidad" y también en "La ley de la finalidad"

La planeación se refiere a los fines (lo que se hace), a los medios (cómo se hará) y a alcanzar la máxima eficiencia (adaptar los medios al fin).

La planeación maximiza el valor incluyendo los programas y proyectos que agreguen valor al negocio orientado a objetivos estratégicos y específico.



Estratégicos:

Se realiza en el primer nivel jerárquico.

Los planes que incluyen a toda la organización establecen objetivos generales y la alinean con su entorno. Se concentran en áreas prioritarias y nichos o sectores específicos.

Generalmente son a *mediano y largo plazo* y abarcan más de cinco años.

Tácticos o Funcionales

Se realiza en los mandos medios y niveles operativos

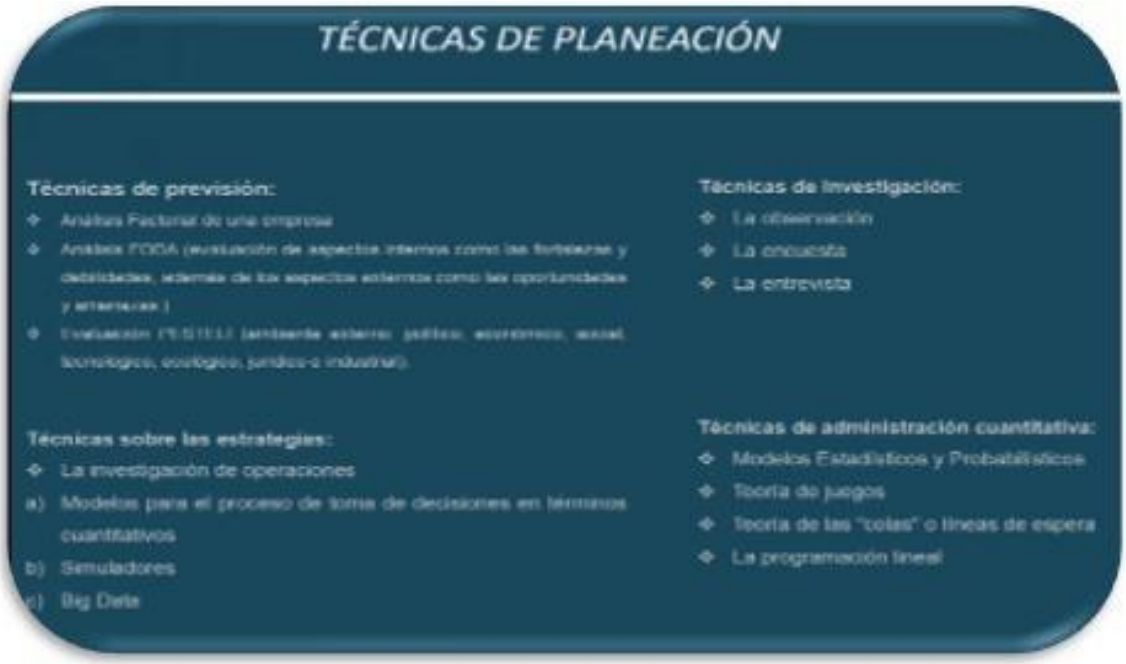
Los Planes que detallan la ejecución de tareas y actividades operativas de manera concreta y específica para cada área funcional.

Su fin es alcanzar la ejecución de los planes estratégicos establecidos. Generalmente se realizan en el *corto plazo* y abarcan menos de un año.

TIPOS DE PLANES

Los planes direccionales son guías estratégicas que ayudan a tomar decisiones y acciones alineadas con la estrategia general estableciendo el rumbo a seguir, en un marco general y flexible.	Los planes específicos o detallados tienen objetivos y acciones delimitadas con claridad, indican precisión en las indicaciones.	El plan de uso único o temporal es específico y particular para atender una necesidad o situación específica. Se emplea para un intervalo de tiempo determinado.	El plan permanente se define como un plan a largo plazo constante, duradero y estable que subraya la continuidad y permanencia.




TÉCNICAS DE PLANEACIÓN
Técnicas de previsión:
Técnicas de investigación:
La observación
La encuesta
La entrevista
Técnicas sobre las estrategias:
La investigación de operaciones
a) Modelos para el proceso de toma de decisiones en términos cuantitativos
b) Simuladores
c) Big Data
Técnicas de administración cuantitativa:
Modelos Estadísticos y Probabilísticos
Teoría de juegos
Teoría de las "colas" o líneas de espera
La programación lineal


TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN
Manuales de objetivos y políticas, de departamentos, de bienvenida, organizacionales, de procesos, de procedimientos, de técnicas y de puestos y funciones, de contenido múltiple.
Analítica Empresarial.
OKR objetivos y resultados obtenidos.
Diagramas de procesos (explicación de un procedimiento o de los procesos).
Minería de datos, extracción de información.
MBO, método para establecer metas y objetivos.
Diagramas de flujo.
Técnicas de Trayectoria Crítica como sistemas y aplicaciones para la investigación de operaciones son los sistemas PERT (Técnica de Evaluación y Revisión del Programa); CPM (Método de Camino Crítico) y RAMPS (Asignación de Recursos y Programación Multiproyecto).
Gráficas de Gantt.
Programas en términos de presupuestos y pronósticos.

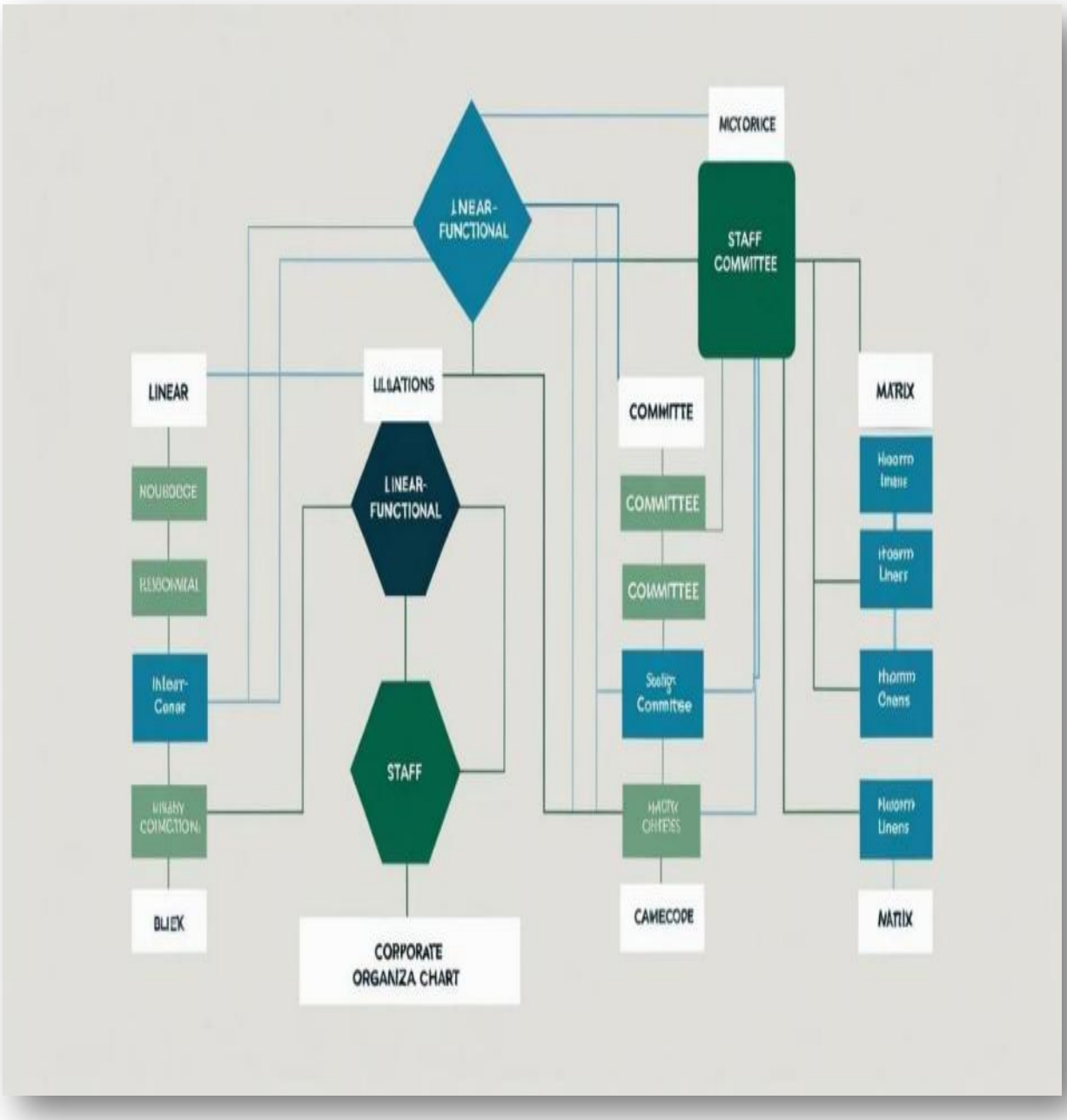

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Planeación Estratégica
Misión y Visión
Técnicas
Valores
Evaluación y Revisión del Desempeño
- Análisis del entorno externo
- Análisis del entorno interno
- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas
Objetivos y Estrategias
Implementación y Realización
Presupuestos, Pronósticos
Procedimientos y Programas
Políticas

8.7 INFOGRAFÍA Y PÓSTER

INFOGRAFÍA: PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN.

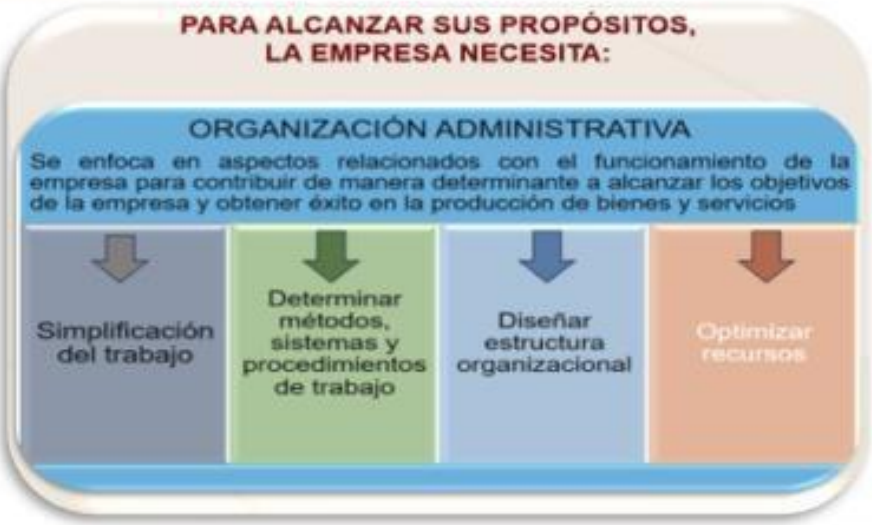


PÓSTER: SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN LINEO-FUNCIONAL, STAFF, COMITÉ Y MATRICIAL.



8.8 LOGRO DE COMPETENCIA 4/DIAPOSITIVAS





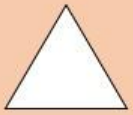


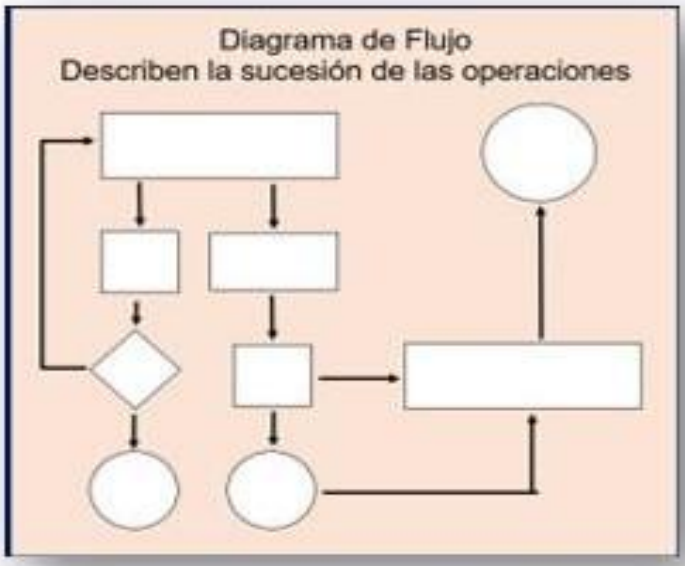
TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Se expresan con cuatro sistemas fundamentales:

1. Las cartas de organización
2. Las gráficas de organización
3. Los análisis de puestos
4. Los comités



Símbolo	Función	Representación
	**Inicio**	Hay operación cuando está siendo creado, cambiado o añadido, es decir cuando se modifican las características de ese algo
	**Revisión**	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	**Transporte o traslado**	Acto de mover de un lugar a otro
	**Espera o Demora**	Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca, también llamado almacenamiento o archivo temporal.
	**Actividad o Proceso**	Índica una acción o proceso
	**Decisión**	Cuando se toma un curso de acción entre dos o más alternativas.
	**Almacenamiento**	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.


Diagrama de Flujo
Describen la sucesión de las operaciones


Símbolo
Función
Inicio
Operación
Traslado
Demora
Decisión
Documentos
Entrada y Salida de Información
Corrección
Final


Gráfica de Organización
Organigrama
Consejo de Administración
Gerente
Departamento Import / Export
Director Comercial
Departamento Logística y Transporte
Importación
Exportación
Producción y Almacén
Cargas Completas
Facturación
Áereo


Gráfica de Organización
Organigrama
Directorio
Gerente General
Gerencia de Compras
Gerencia de Administración
Gerencia de Ventas
Gerencia de Recursos Humanos


Organigrama Empresarial
Asamblea de Accionistas
Consejo Directivo
Gerente General
Gerente de Recursos Financieros
Gerente de Producción
Gerente de Recursos Humanos
Comité de Ética
Contralor
Jefe de Producción
Comité H y S
Jefe de Personal
Tesorería
Contabilidad
Presupuesto
Compras
Proceso
Proceso Terminado
Nómina
Capacitación
Desarrollo
Ingresos
Egresos
Almacén
Inventario
Montaje
Acabado
D N C
Evaluación


Gráficas de Organización
Organigrama
Áreas Funcionales de la Empresa
Asamblea Gerenal de Accionistas
Administrador único o Consejo de Administración
Gerente General
Gerente de Producción
Gerente de Investigación y Desarrollo
Gerente de Mercadotecnia
Gerente de Finanzas
Gerente de Finanzas
Productos
Madera
Plásticos
Metal
Ventas
Zona Norte
Zona Sur
Zona Oriente
Zona Poniente
Contabilidad
Análisis Financiero
Presupuestos
Reclutamiento y Selección
Entrenamiento y Desarrollo

8.9 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS 3

MANEJO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO: DIRECCIÓN Y SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES.

I. Con lo aprendido en clase, resuelve de manera individual los siguientes ejercicios.

1. ¿En qué consiste la dirección del proceso administrativo?

2. Dibuja y explica el diagrama del proceso de dirección

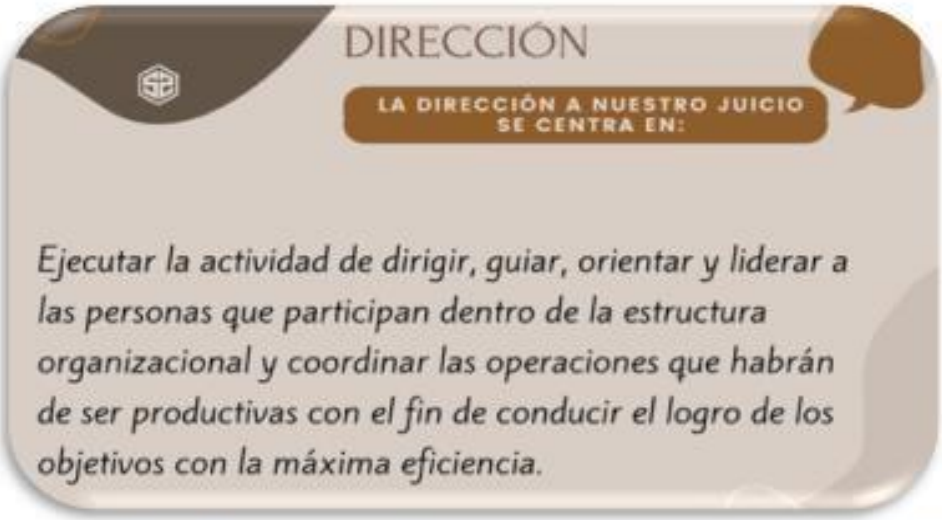
3. Identifica los elementos indispensables de las etapas de dirección
   a) Dirección
   b) Toma de decisions
   c) Comunicación
   d) Motivación
   e) Liderazgo
   f) Supervisión

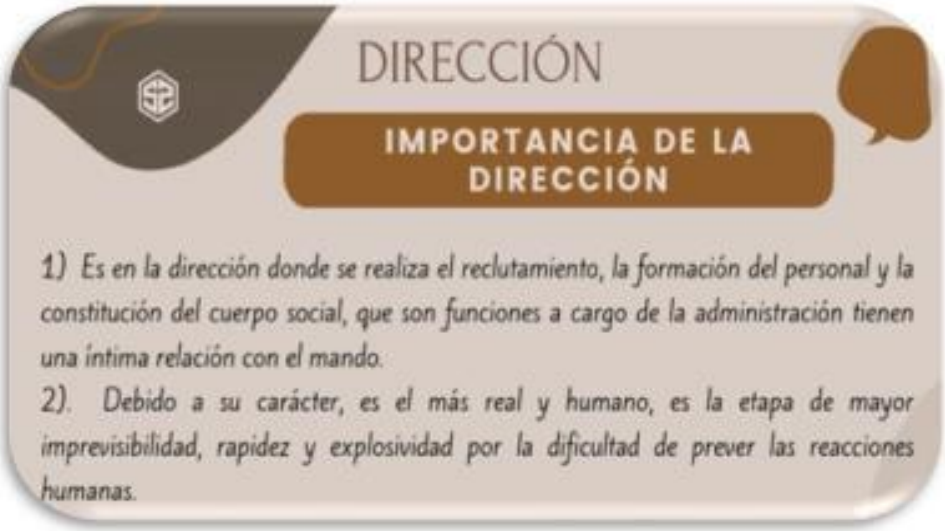
4. Identifica la diferencia entre mando, autoridad y delegación

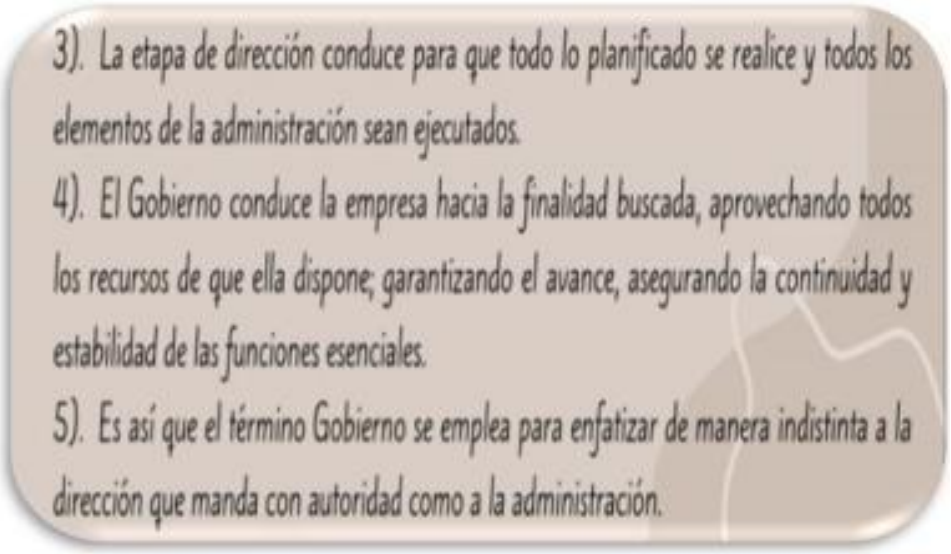
Mando	Autoridad	Delegación

5. Mediante una gráfica complete el proceso de toma de decisiones

8.10 LOGRO DE COMPETENCIA 5/DIAPOSITIVAS







DIRECCIÓN

FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

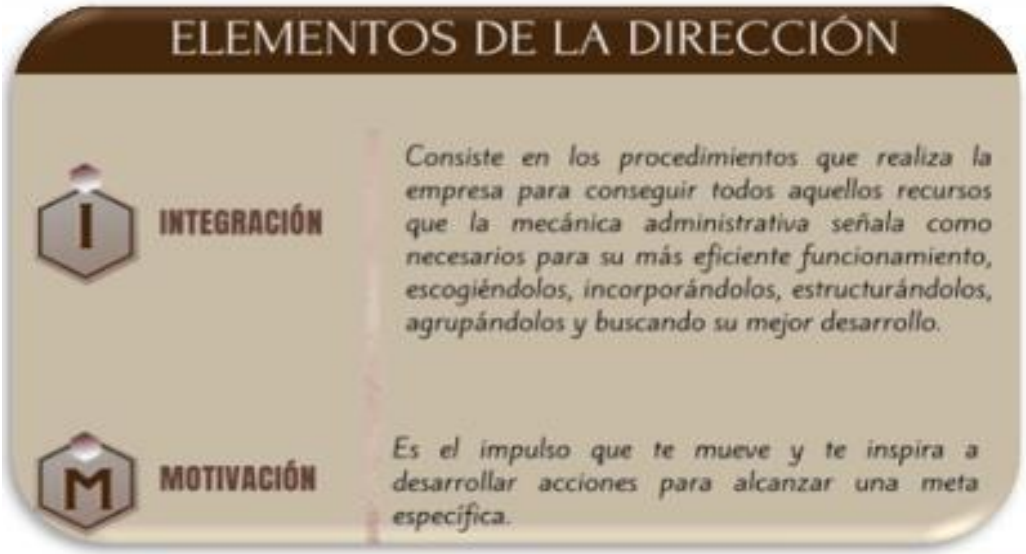
- Implementar y ejecutar los planes conforme a la estructura de la organización.
- Dirigir las tareas del equipo del trabajo.
- Delegar actividades.
- Mantener a su equipo motivado
- Comunicar.
- Guiar la conducta, liderazgo.
- Ayudar, colaborar, cooperar.
- Mantener al equipo enfocado.
- Recordar a cada instante y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.
- Es fundamental en la filosofía de la organización incorporar la participación de todos los integrantes que serán impactados por alguna decisión.
- Ser enlace de conexión permanente entre el alto mando y el personal operativo.

DIRECCIÓN

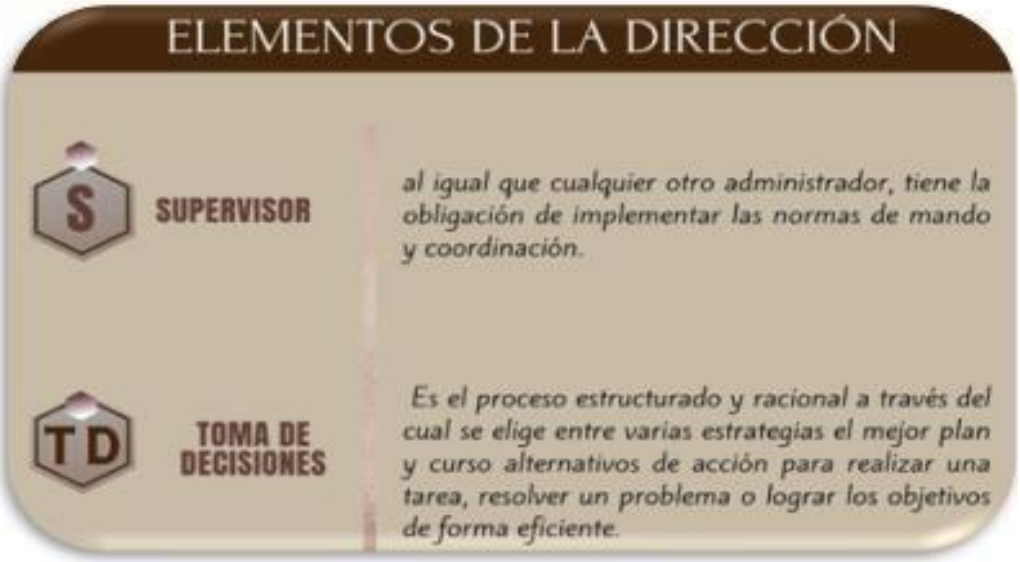
ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

La dirección implica la influencia de los directivos o superiores sobre sus subordinados para lograr los objetivos de la organización. Esta función administrativa se apoya en distintos elementos clave que son fundamentales tanto para la dirección como para la gestión:




ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN
I
INTEGRACIÓN
Consiste en los procedimientos que realiza la empresa para conseguir todos aquellos recursos que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficiente funcionamiento, escogiéndolos, incorporándolos, estructurándolos, agrupándolos y buscando su mejor desarrollo.
M
MOTIVACIÓN
Es el impulso que te mueve y te inspira a desarrollar acciones para alcanzar una meta específica.


ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN
L
LIDERAZGO
Entendemos el liderazgo como la serie de competencias que nos habilitan para guiar e influir en el ser y comportamiento de una persona, con el fin de que este desempeñe su labor con entusiasmo y excelencia, y de esta manera alcance los objetivos que se han establecido.
C
COMUNICACIÓN
Es aquella persona o aquel grupo quien dirige el proceso de transmitir un mensaje de forma íntegra y clara para que llegue al receptor y del cual se espera una respuesta y retroalimentación para que esta sea efectiva.


ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN
S
SUPERVISOR
al igual que cualquier otro administrador, tiene la obligación de implementar las normas de mando y coordinación.
TD
TOMA DE DECISIONES
Es el proceso estructurado y racional a través del cual se elige entre varias estrategias el mejor plan y curso alternativos de acción para realizar una tarea, resolver un problema o lograr los objetivos de forma eficiente.

C

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente el siguiente caso práctico:

CASO PRÁCTICO

Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de Metalúrgica Santa Rita, S.A., tenía planeado reestructurar los puestos de su departamento. Asimismo, quería dejar de lado el diseño clásico y humanista y dedicarse a un diseño situacional, que proporcionará motivación intrínseca, elevada satisfacción en el trabajo y desempeño de alta calidad de sus empleados. Quería que el trabajo rutinario y burocrático se sustituyera por uno que aportara variedad, autonomía, significado de la tarea, identificación con la tarea y sobre todo retroalimentación. Quería que las actividades le proporcionaran a su equipo estados psicológicos tales como percibir el trabajo como significativo y con valor, sentirse responsables por los resultados del trabajo realizado y tener conocimiento de dichos resultados.

Para esto convocó a todo su personal y solicitó su colaboración para hacer tal tarea, pues quería que todos participaran activamente en la planeación del nuevo esquema. Como su personal no sabía nada de diseño de puestos, Oliveira quería darles algunos ejemplos de tareas combinadas, de formación de unidades naturales de trabajo, de relación directa con el cliente o usuario, de carga vertical, de apertura de canales de retroalimentación y de creación de grupos autónomos. Pero ¿cómo hacerlo? (www.dgeip.edu.uy, s/f)

- Darle solución detallada y explicativa a los temas que están descritos en el caso práctico, desarrollando el perfil de puestos tal como lo solicita el gerente de recursos humanos.

- La solución sugerida por usted debe ser fundamentada con lo expuesto en la antología o bien, en bibliografía de la materia o fuentes de internet fidedignas, además de citarlas en regla APA 5ª y 6ª edición.

- La extensión de la solución puede ser variable.

Preguntas detonantes del foro:

1. ¿Qué considera importante plantearse al momento de la toma de decisiones?
2. ¿Podría describir cuál es su proceso para el análisis de un problema en la búsqueda de una solución?

3. *¿Cuál sería el tipo de liderazgo que usted ejerce? Fundamente su respuesta*

--

1. ¿Cuál es la diferencia más significativa que encuentra entre grupo y equipo? Explique su respuesta
2. ¿En qué momento o bajo que circunstancia consideraría trabajar en un equipo multidisciplinario? Fundamente su respuesta.

--

comunicación

1. ¿Cuál cree que sea en la actualidad la principal barrera de comunicación que se tiene? Fundamente su respuesta.
2. ¿Es indispensable la comunicación organizacional en una empresa? Si o No ¿Por qué?
3. En su opinión ¿Cuál sería la mejor estrategia para una comunicación efectiva?

8.11 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

MANEJO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO; EVALUACIÓN Y CONTROL

I. Con lo aprendido en clase resuelve de manera individual los siguientes ejercicios.

1. ¿Cuál es el objetivo del control del proceso administrativo?

2. Anota los elementos del control y explica en que consiste su proceso
   a) Estándar o indicador
   b) Medición
   c) Desviación
   d) No conformidad
   e) Corrección
   f) Retroalimentación
   g) Evaluación

3. Explica en qué consisten los siguientes indicadores

Concepto	Ejemplo
Indicador financiero	
Indicador de operación/producción	

4. Para el control, existen técnicas generales. Anota el nombre de las técnicas y explica en qué consiste cada una.

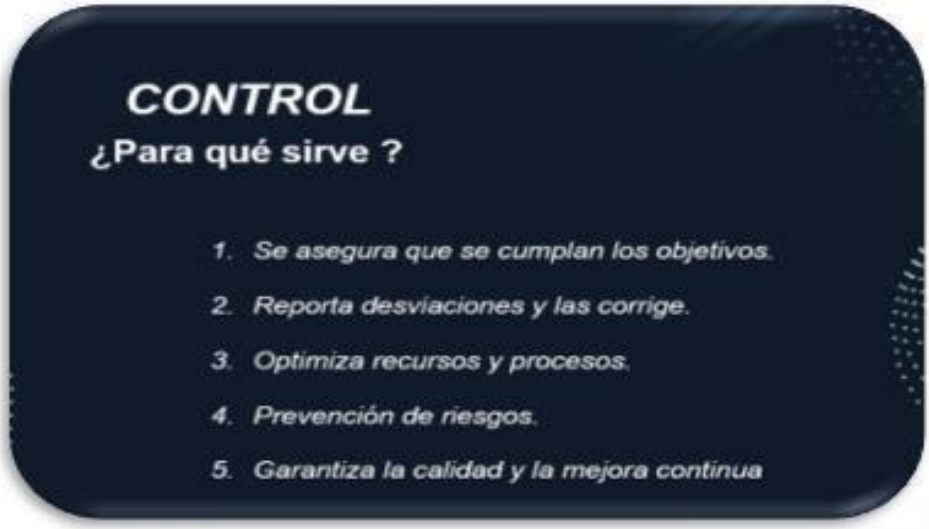
Técnica general de Control	Ejemplos

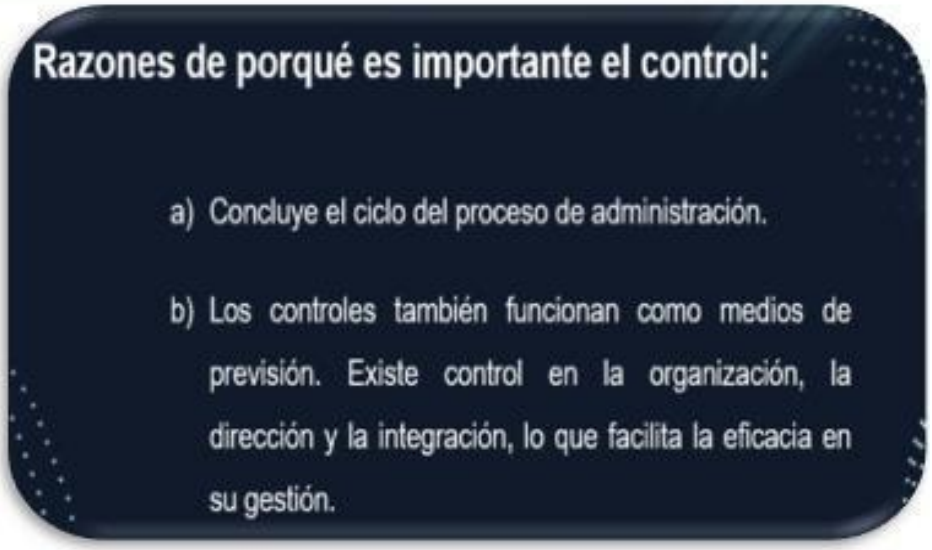
5. Para el control, existen técnicas especializadas. Anota el nombre de las técnicas y explica en qué consiste cada una.

Técnica especializada de Control	Ejemplos

8.12 LOGRO DE COMPETENCIA 6/DIAPOSITIVAS





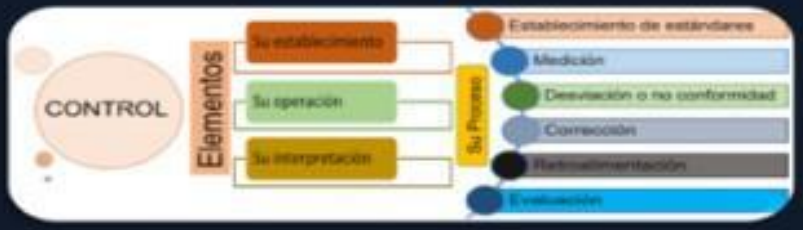


c) Por su naturaleza técnico y administrativo es fundamental desde la administración y la gestión hasta la producción y la calidad.

d) Genera compromiso de la Dirección al incorporar y motivar al personal a aceptar cambios.

PROCESO DE CONTROL

Para comprender el proceso de control empezaremos diciendo que todo control implica necesariamente, la comparación de los resultados obtenidos con los resultados esperados.



- **Estándares;** Es la unidad de medida de cumplimiento, precisa la máxima cuantificación de los objetivos planeados y se establecen a través de diferentes indicadores.
- **Medición;** Mide la ejecución y resultados de los estándares.
- **Desviación;** Se refiere a la incidencia que se aparta del estándar esperado o definido.

- **No Conformidad;** Describe una situación de incumplimiento en un estándar definido.
- **Corrección;** Es la adopción de medidas aconsejables para que la acción correctiva se produzca con base a los estándares previamente establecidos.
- **Retroalimentación;** Registro de los resultados y la utilización de estos. Permite conocer el alcance y realización de los planes generales y así, realimentar el sistema de control a través de un plan de mejora.
- ***Evaluación;*** *Análisis e Interpretación de los resultados obtenidos*

TÉCNICAS DE CONTROL

Todas las fases del procedimiento administrativo tienen técnicas cuantitativas y cualitativas, siendo los más aplicados los siguientes:

Técnicas Generales de Control		
Gráficos y Diagramas. Herramientas de gestión de calidad	Gráficos de Gantt Diagrama de Procesos Diagramas de Procedimientos	Diagramas de Ishikawa Diagramas de Flujo
Métodos cuantitativos como los Métodos de Evaluación de Trayectorias en Redes de Actividades (METRA)	Técnica PERT (Técnica de Evaluación y Revisión de Programas) Técnica CPM (Método de la Ruta Crítica) Técnica RAMPS (Programación de proyectos múltiples y asignación de recursos	
Investigación de Operaciones	Modelos matemáticos Estadística	Probabilidad Programación
Sistemas de información Sistemas de gestión documental	Reportes e informes Formatos Archivos	Estadísticas Share Point Google Drive
Auditoría	Administrativa Financiera De calidad	Sistemas Informáticos Áreas Funcionales
Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (software) Gestión de Proyectos, contratos, facturación, recursos humanos, relaciones con los clientes, gestión de la cadena de suministros	ERP Enterprise Resource Planning Microsoft Dynamics Microsoft Navision Asana, Trello, Jira y Nation CLM Contract Lifecycle Management CRM Customer Relationship Management SCM Supply Chain Management	ASCE X3 SAP Business one A3 ERP Open ERP
Herramientas de automatización de marketing, de análisis de datos, de prospección, de firmas electrónica, plataformas de comunicación interna	HUB Sport Marketing Marketo Tableau Power BI	

METODOLOGÍAS

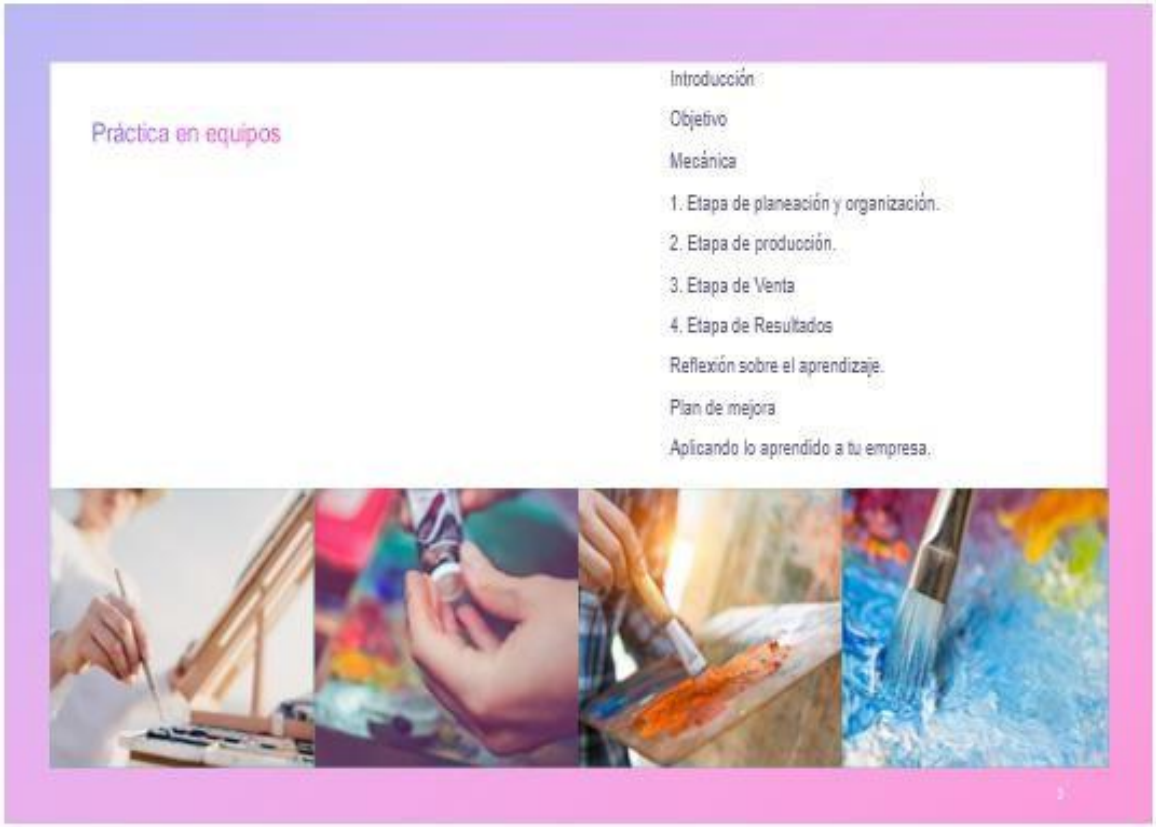
- *Evaluación del Desempeño*
- *Benchmarking*
- *Balance Scorecard*
- *La calidad total*
- *La reingeniería de Procesos*
- *El Empowerment*
- *Control Interno en las Áreas Funcionales*

TÉCNICAS ESPECIALIZADAS DE CONTROL

FUNCIÓN CONTROLADA (Corresponde solo al administrador)	OPERACIONES DE CONTROL (son de carácter Técnico)	TÉCNICAS ESPECIALIZADAS DE CONTROL	
Áreas Básicas	Operaciones Básicas	Indicadores de gestión	
Producción ❖ Fabricación ❖ Transformación	Operaciones Técnicas	1. Control de inventarios 2. Operaciones productivas 3. De calidad 4. De desperdicios	5. De tiempos y métodos de operación 6. De mantenimiento y conservación
Compras y Ventas	Operaciones Comerciales	1. Por volumen 2. Por tipo de artículos vendidos 3. Por volumen de ventas estacionales 4. Por el precio de los artículos vendidos 5. Por clientes 6. Por territorios	7. Por costos de tipos de venta 8. Por vendedores 9. Por utilidades producidas 10. Calidad, servicios 11. Beneficios al cliente 12. Competidores 13. Publicidad y mercadotecnia 14. Otras estrategias
Financieras	Operaciones de búsqueda y administración de capitales	1. Los estados financieros 2. Sistemas de contabilidad de costo 3. Auditoría interna y externa 4. Control de depreciaciones 5. Control de efectivo en caja	6. Control de recuperación de inversiones 7. Control de costos y utilidades 8. Control de acciones, valores y obligaciones 9. Presupuestos
Contabilidad	Operaciones de inventario, balance, costo, estadística		
Seguridad	Operaciones de protección de bienes y personas	1. Administración de personal, calificación de méritos, diagramas de procesos, diagramas de flujo.	
Administrativas	Operaciones de previsión, organización, dirección, mando, coordinación, control	1. Control de la calidad de la administración, constituyen los elementos administrativos mencionados con anterioridad.	
Controles Generales		1. Comprendemos en esta categoría todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines 2. Este instrumento tiene por objeto garantizar que oportunamente se recibirán por los ejecutivos que los requieran aquellos informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, que habrán de requerirse. Por ejemplo agendas simples, cuadros especiales, guías en gavetas, entre otros.	

8.13 SECUENCIA DIDÁCTICA





Introducción

Formas parte de una empresa que se dedica a la fabricación de trajes de baño.



Objetivo.

Tu objetivo es hacer una empresa rentable, para lo que deberás fabricar tus productos partiendo de los principios de calidad y competitividad, de modo que se vendan y así obtener el mejor rendimiento y rentabilidad de la inversión.

Mecánica.

En la primera etapa se realizarán 3 actividades:

a) elegir el nombre, logo y lema de la empresa

NOMBRE DE LA EMPRESA:

* _____

b) las áreas básicas serán la Gerencia General, la Gerencia de Producción, La Gerencia de Compras, La Gerencia de Diseño y la Gerencia de Ventas. Por lo tanto, es necesario que definas cuáles son las funciones y actividades que corresponden a cada una de ellas.

c) ubicar los recursos a los que se recurrirán para utilizarlos productivamente.

1. Etapa de Planeación y Organización.

Organización.

a) Asignar funciones y cargos entre los miembros de acuerdo a las áreas básicas señaladas en la etapa anterior.

FUNCIONES:

- **Gerente General**:
- **Gerente de Producción:**
- **Gerente de Compras:**
- **Gerente de Diseño:**
- **Gerente de Ventas:**

Planeación.

¿Qué acciones llevarás a cabo para obtener los mejores resultados en el ejercicio? Escribe las acciones correspondientes a cada área

Compras:

_____

Producción:

_____

Diseño:

_____

Publicidad y Ventas:

_____

Administración financiera:

_____

2. Etapa de Producción

La empresa tendrá solamente una hora para la etapa de producción. Dentro de este tiempo se debe considerar:

1. Compra de materiales.
2. Tiempo de fabricación.
3. Colocación del producto terminado en el exhibidor.

3.Etapa de Venta

Tus productos serán vendidos por un almacén de ropa durante una temporada específica del año (ciclo).

Para lograr buenas ventas deberás hacer uso únicamente de:

- La calidad,
- Precios,
- Servicios o
- Cualquier otro beneficio para el cliente, así como de las estrategias que consideren convenientes.

Competidores: en el mercado existen otros fabricantes de suéteres con los que tu empresa entrará en competencia, ya que venderán sus productos durante la misma temporada y en el mismo almacén.

En esta etapa se llevarán a cabo las siguientes **actividades**:

1. Preparar **publicidad** (material punto de venta y comerciales).
2. **Recepción** de los clientes presentando comerciales.
3. **Venta** al cliente.

En el momento de venta es importante llevar el registro de las piezas vendidas para poder completar la siguiente fase.

4.Etapa de Resultados.

En la etapa de resultados se trabajará en lo siguiente:

1. **Análisis de los resultados** de las empresas.
2. Reflexión sobre el **aprendizaje.**
3. **Plan de mejora.**

Reflexión sobre el aprendizaje.

Después de haber vivido la experiencia en este ejercicio, de convertirte en empresario, te invitamos a que reflexiones sobre las siguientes preguntas:

- ¿Qué se siente lograr el resultado esperado?

  _____
  _____

- ¿Qué se siente no lograr el resultado esperado?

  _____
  _____

- ¿Qué se puede aprender con este ejercicio?

  _____
  _____

Plan de mejora

Ahora es tiempo de realizar un Plan de Mejora. Imagina que tienes la oportunidad de volver a hacer todo de nuevo. Con base en tu experiencia anterior, contesta las siguientes preguntas:

- ¿Qué acciones pueden mejorar los resultados anteriores?

  Compras:

  _____

  Producción:

  _____

  Diseño:

  _____

  Publicidad y Ventas:

  _____

  Administración financiera:

  _____

Aplicando lo aprendido a tu empresa.

Uno de los objetivos importantes de este curso es que puedas aplicar lo que aprendiste en la empresa donde trabajas.

- ¿Qué fue lo mas importante que aprendiste en este curso?
- Imagina la empresa en donde ahora trabajas y piensa en ella a futuro. ¿Cómo sería la empresa que quisieras ayudar a construir?
- ¿Qué aspectos crees que podrían mejorar en la empresa con tu participación?
- Desde la actividad que realizas, ¿qué podrías hacer tú para que en tú empresa mejoraran los resultados que hoy se obtienen?

Comparte las respuestas con tus compañeros.

8.14 INSTRUMENTACIÓN DIDÁCTICA DE FUNDAMENTOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Instituto Tecnológico de Ciudad Madero
Tecnológico Nacional de México
Subdirección Académica
Instrumentación Didáctica para la Formación y Desarrollo de Competencias Profesionales
Periodo: 1 al 31 de mayo de 2025

Nombre de la asignatura: **Fundamentos de la Gestión Empresarial**
Plan de estudios: : **IGE-2009-201**
Clave de la asignatura: **AEF-1074**
Horas teoría – horas prácticas – créditos: 3-2-5

1. Caracterización de la asignatura

Esta asignatura aporta al perfil del Ingeniero en Gestión Empresarial y Gastrónomo, la comprensión del concepto de gestión empresarial, su importancia y aplicación dentro de las organizaciones, asimismo, le proporciona las bases conceptuales, procedimentales y actitudinales, para el reconocimiento de las etapas del proceso administrativo y su aplicación en la empresa.

Esta asignatura se ubica en el primer semestre de la carrera y se estructura en tres momentos: primero un recorrido sobre los antecedentes de la gestión empresarial y las teorías administrativas; en un segundo momento el análisis de los elementos básicos de la empresa y un tercer momento, el estudio del proceso administrativo.

2. Intención didáctica

Considerando que el Ingeniero en Gestión Empresarial y el Gastrónomo deben tener una base sólida sobre aspectos de gestión empresarial, se plantea que, durante el primer tema, el estudiante conozca los antecedentes, así como las principales aportaciones de las teorías administrativas, identificando los aspectos relevantes que le servirán de apoyo en su desempeño profesional. En el segundo tema, se analiza el concepto, la importancia y la clasificación de empresa y la generalidad del proceso administrativo. El tercer tema considera la primera fase del proceso administrativo (planeación), su concepto e importancia, principios, clasificación, proceso y las técnicas empleadas. Es necesario tener presente que dependiendo del criterio de clasificación y enfoque de los autores, se pueden identificar diferentes tipos de planes, en el entendido que los elementos básicos de la planeación son: misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas, reglas, programas, procedimientos, presupuestos, pronósticos, estrategias y los elementos complementarios: el propósito y la filosofía. El estudiante aprende la parte conceptual y procedimental, para que pueda diferenciar y formular cada uno de los planes. Asimismo, se analizarán las diferentes técnicas de planeación, sin profundizar en ellas, ya que serán estudiadas a profundidad en las asignaturas subsecuentes. El tema cuatro aborda las generalidades de la organización, su proceso y técnicas. Es necesario enfatizar en la diferencia entre el diseño de estructura administrativa y el diseño de estructura organizacional, así como los diferentes tipos de manuales y su estructura. Posteriormente el tema cinco aborda la fase de dirección, iniciando con su conceptualización, para dar paso a sus principios y elementos básicos: la integración, la motivación, la comunicación, el liderazgo y la supervisión, cabe mencionar que la toma de decisiones es una habilidad sustantiva de la dirección. En el último tema se estudia el control, como una herramienta de medición a través de indicadores de gestión que permitirán evaluar los resultados obtenidos y finalmente realimentar el proceso.

3. Competencia de la asignatura. (Competencias específicas a desarrollar**)**

Reconoce la importancia de las etapas del proceso administrativo, para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado global.

4. Análisis por competencia especifica (por tema)

Competencia No. 1 Distingue los tipos de empresa en función de recursos empleados y sus características particulares para gestionar sus procesos administrativos.

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
1. **Antecedentes y teorías de la gestión empresarial.** 1.1. Origen de la gestión empresarial. 1.2. Concepto e importancia. 1.3. Teorías administrativas. 1.3.1. Científica. 1.3.2. Clásica. 1.3.3. De matemáticas. 1.3.4. De sistemas. 1.3.5. Situacional. 1.3.6. Administración por objetivos 1.3.7. Desarrollo organizacional. 1.3.8. De la calidad	• Buscar y seleccionar información de los antecedentes de la gestión empresarial. • Interpretar y analizar la información obtenida. • Elaborar una línea de tiempo de los orígenes de las teorías de administración, enfatizando. sus aportaciones para la gestión empresarial. • En un reporte plasmar críticas fundamentadas sobre las influencias de las teorías administrativas a la gestión empresarial.	•Propiciar, en el estudiante, el desarrollo de actividades intelectuales de inducción-deducción y análisis-síntesis, las cuales lo encaminan hacia la investigación, la aplicación de conocimientos y la solución de problemas. •Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. •Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura. •Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.	• Capacidad de comunicación oral y escrita. • Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación. • Capacidad de investigación. • Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	6-4 Hrs

Indicadores de alcance (4.8)	Valor del indicador (4.9)
a) Examen de conocimientos	60%
b) **Se adapta a situaciones y contextos complejos** (presenta un análisis de los teóricos de la administración	20%
c) **Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje** (práctica y exposición Trabajo en equipo y exposición en power point).	10%
d) **Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico;** Realiza mapa conceptual con las secuenciar de las actividades con las dependencias del proyecto. Presenta una línea del tiempo de la administración e Investigación documental	10%

Niveles de desempeño

Competencia alcanzada:	Excelente	A, B, C, D	95-100
	Notable	A, B, D	85-94
	Bueno	A, B, C	75-84
	Suficiente	A, D	70-74
Competencia no alcanzada	Desempeño insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en el desempeño excelente	NA (No alcanzada)

Matriz de evaluación (4.11)

Evidencia de aprendizaje	%	Indicador de alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	E	
Examen de conocimientos	60%	60%					Examen
propuesta del proyecto	20%		20%				Lista de cotejo
Investigación documental, Trabajo en equipo y exposición en power point	10%			10%			Lista de cotejo
Realiza análisis con el resultado del mapa conceptual	10%				10%		Lista de cotejo
	100%	60%	20%	10%	10%		

5. Fuentes de información y apoyos didácticos

Fuentes de información	Apoyos didácticos
1. Hernández y Rodríguez, Sergio, (2008), Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2ª ed. Mc Graw Hill. México.	(5.2) Microsot teams Diapositivas

3. Münch Galindo, Lourdes, (2012), Fundamentos de Administración, 9ª. ed. México. Trillas. 4. Münch Galindo, Lourdes, (2008), Fundamentos de Administración, casos y prácticas, México. Trillas.2 edición. 5. Münch Galindo, Lourdes, (2009), Administración Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. Pearson México.	Computadora Internet Bases de datos tecnológicos

Competencia No. .**2 _Específica: Distingue los tipos de empresa en función de recursos empleados y sus características particulares para gestionar sus procesos administrativos.**

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
2. La empresa y el proceso administrativo 2.1. Concepto e importancia de empresa. 2.2. Clasificación de las empresas. 2.3. Recursos y áreas básicas de la empresa. 2.4. Concepto e importancia del proceso administrativo. 2.5. Etapas y fases del proceso administrativo.	Investigar, analizar y seleccionar información de los contenidos del tema. • Elaborar un cuadro sinóptico de la clasificación de las empresas y sus características. • En equipos de trabajo elabora un cuestionario para aplicarlo en entrevista a empresarios de la localidad. (Sugerencia, anotar: sector al que pertenece, actividad que realiza, régimen jurídico en el que tributa, recursos con que cuenta, áreas de la empresa, personal ocupado, formación laboral, mercado de influencia entre otras) • En plenaria presenta el informe en donde se detalle el resultado de la entrevista. • Realizar	•Propiciar, en el estudiante, el desarrollo de actividades intelectuales de inducción-deducción y análisis-síntesis, las cuales lo encaminan hacia la investigación, la aplicación de conocimientos y la solución de problemas. •Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. •Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura. •Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio	Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. • Habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas. • Capacidad de trabajo en equipo. • Habilidades interpersonales.	6-4 Hrs.

	lectura propuesta por el docente referente al tema de fases del proceso administrativo y su importancia. • Elaborar una tabla comparativa de las fases del proceso administrativo, distinguiendo las características de cada una de ellas.	argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.	•Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes. • Capacidad de comunicación oral y escrita.	

Indicadores de alcance (4.8)	Valor del indicador (4.9)
e) Examen de conocimientos	60%
f) **Se adapta a situaciones y contextos complejos** (Presenta cuadro sinóptico de la clasificación de las empresas y sus características y y el informe de la entrevista a empresario)	20%
g) **Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje** (práctica y exposición Trabajo en equipo y exposición en power point).	10%
h) **Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico;** Realiza mapa conceptual con las secuenciar de las actividades con las dependencias del proyecto. (tareas de Investigación documental	10%

Niveles de desempeño (4.10)

Competencia alcanzada	Excelente	A, B, C, D, E	95-100
	Notable	A, B, D	85-94
	Bueno	A, B, C	75-84
	Suficiente	A, D	70-74
Competencia no alcanzada	Desempeño insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en el desempeño excelente	0

Matriz de evaluación (4.11)

Evidencia de aprendizaje	%	Indicador de alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D		
Examen de conocimientos	60%	X					Examen
Avance del proyecto	20%		X				Lista de cotejo
Investigación documental, Trabajo en equipo y exposición en power point	10%			X			Lista de cotejo
Realiza análisis con el resultado del mapa conceptual	10%				X		Lista de cotejo
	Total: 100%	60%	20%	10%	10%		

5. Fuentes de información y apoyos didácticos

Fuentes de información	Apoyos didácticos
1. Chiavenato, Idalberto, (2007), Introducción a la Teoría General de la Administración, (edición breve), 6ª ed. Mc Graw Hill. México. 2. Chiavenato, Idalberto, (2005), Introducción a la Teoría General de la Administración, 7ª ed. Mc Graw Hill. México. 3. Chiavenato, Idalberto, (2005) Administración. Proceso Administrativo, 3ª ed. Mc Graw Hill. México	(5.2) Microsot teams Diapositivas Computadora Internet Bases de datos tecnológicos

Competencia No. **3** **Formula los diferentes tipos de planes para una empresa aplicando los principios y proceso de planeación.**

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	**Actividades de aprendizaje**	**Actividades de enseñanza**	**Desarrollo de competencias genéricas.**	**Horas teórico-práctica**
3. Planeación 3.1. Concepto e importancia de la planeación. 3.2. Principios de planeación 3.3. Clasificación de la planeación.	• Realizar y una investigación documental sobre los contenidos temáticos. • Analizar la información obtenida e identificar las palabras clave enciérralas en un círculo, y elabora un mapa conceptual.	• Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.	• Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación. • Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica • . Habilidades para buscar, procesar y	

3.4. Proceso de planeación. 3.5. Técnicas de planeación.	• Investigar ejemplos de planes e Identificar la estructura y a qué tipo de plan pertenecen, elabora un cuadro comparativo en donde muestres los resultados • Desarrollar un ejercicio de un plan relacionado con tu vida cotidiana, en donde muestres tus planes a corto, mediano y largo plazo, describe las estrategias para lograrlos. • Realizar una representación gráfica donde se muestre las técnicas generales y específicas de la planeación.	• Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura. • Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.	analizar información procedente de fuentes diversas. • Capacidad de trabajo en equipo.	6-4 Hrs.

Indicadores de alcance (4.8)	Valor del indicador (4.9)
i) Examen de conocimientos	60%
j) **Se adapta a situaciones y contextos complejos** (propuesta de proyecto)	20%
k) **Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje** (práctica y exposición Trabajo en equipo y exposición en power point).	10%
l) **Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico;** Realiza mapa conceptual con las secuenciar de las actividades con las dependencias del proyecto. (tareas de Investigación documental	10%

Niveles de desempeño

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de alcance	Valoración numérica
Competencia alcanzada	Excelente	A, B, C, D	95-100
	Notable	A, B, D	85-94
	Bueno	A, B, C	75-84
	Suficiente	A, D	70-74
Competencia no alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en el desempeño excelente	NA (no alcanzada)

Evidencia de aprendizaje	%	Indicador de alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	E	
Examen de conocimientos	60%	60%					Examen conocimientos
Avance del proyecto	20%		20%				Lista de cotejo
Investigación documental, Trabajo en equipo y exposición en power point	10%			10%			Lista de cotejo
Realiza análisis con el resultado del mapa conceptual	10%				10%		Lista de cotejo
	Total 100%	60%	20%	10%	10%		

4. Fuentes de información y apoyos didácticos

Fuentes de información	Apoyos didácticos
1. Chiavenato, Idalberto, (2005) Administración. Proceso Administrativo, 3ª ed. Mc Graw Hill. México. 2. Chiavenato, Idalberto, (2005), Administración en los Nuevos Tiempos, Mc Graw Hill. México. 3. Koontz, Harold et.al, (2012), Administración, una Perspectiva Global y Empresarial, 14ª ed. Mc Graw Hill. México. 4. Hernández y Rodríguez, Sergio, (2008), Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2ª ed. Mc Graw Hill. México	

Competencia No.**4** **Descripción: Conoce y sugiere elementos de la logística que puedan ser implementados en el servicio al cliente como ventaja competitiva para la empresa.**

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
4, Organización4.1 Logística de atención y servicio al cliente. 4.1. Concepto e importancia de la organización. 4.2. Principios de la organización. 4.3. Sistemas de organización. 4.3.1. Formales e informales.	Buscar y seleccionar información de los contenidos temáticos de la unidad. • Elaborar un mapa conceptual de los principios de la organización.	•Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. •Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura.	• Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación • Capacidad de trabajo en equipo • Capacidad de investigación Habilidades para buscar, procesar y analizar	

4.4. Proceso de organización. 4.5. Técnicas de organización. 4.5.1. Organigramas. 4.5.2. Diagramas de distribución del trabajo. 4.5.3. Diagramas de flujo 4.5.4.Manuales administrativos	• Elaborar un cuadro sinóptico en donde representes las técnicas de organización. • Realizar una presentación en ppt que muestre las diferentes formas de organigramas • Investiga con tus familiares y amigos que trabajan en una empresa, los manuales que se emplean y presenta un ejemplo. • Elaborar un reporte donde identifique los diferentes tipos de manuales y su contenido.	•Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.	información procedente de fuentes diversas.	12-8 Hrs.

Indicadores de alcance	Valor del indicador
a) Examen de conocimientos	60%
b) **Se adapta a situaciones y contextos complejos** Presenta la estrategia logística que aplica al servicio al cliente de la cadena suministro	20%
c) **Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje** (práctica y exposición) Trabajo en equipo y exposición en power point .	10%
d) **Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico:** Elabora una tabla o formato con el contenido del registro de riesgos clasificado por causas	10%

Niveles de desempeño

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de alcance	Valoración numérica
Competencia alcanzada	Excelente	A, B, C, D	95-100
	Notable	A, B, D	85-94
	Bueno	A, B, C	75-84
	Suficiente	A, D	70-74

Competencia no alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en el desempeño excelente	NA (no alcanzada)

Matriz de evaluación (4.11)

Evidencia de aprendizaje	%	Indicador de alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	E	
Examen de conocimientos	60%	60%					Examen conocimientos
Avance del proyecto	20%		20%				Lista de cotejo
Investigación documental, Trabajo en equipo y exposición en power point	10%			10%			Lista de cotejo
Realiza análisis con el resultado del mapa conceptual	10%				10%		Lista de cotejo
	Total 100%	60%	20%	10%	10%		

4. Fuentes de información y apoyos didácticos

Fuentes de información	Apoyos didácticos
1. Koontz, Harold et.al, (2012), Administración, una Perspectiva Global y Empresarial, 14ª ed. Mc Graw Hill. México. 2. Hernández y Rodríguez, Sergio, (2008), Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2ª ed. Mc Graw Hill. México. 3. Hernández y Rodríguez, Sergio, (2006), Introducción a la Administración, 4ª ed. Mc Graw Hill. México. 4. Münch Galindo, Lourdes, (2012), Fundamentos de Administración, 9ª. ed. México. Trillas. 5. Münch Galindo, Lourdes, 6. Münch Galindo, Lourdes, (2009), Administración Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. Pearson México. 7. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, (2013), Organización de Empresas. 4ª ed. Mc Graw Hill. México. 8. Bateman, Thomas S y Pace, Roger C., (2005), Administración, una Ventaja Competitiva, 6ª. ed. Mc Graw Hill. México. 9. Benavides Pañeda, Javier., (2004), Administración, Mc Graw Hill. México	

Competencia No. **5** **Identificar los elementos de la dirección, para la gestión exitosa de la empresa.**

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
5. Dirección 5.1. Concepto e importancia de la dirección. 5.2. Principios de la dirección. 5.3. Elementos de la dirección . 5.3.1. Integración. 5.3.2. Motivación. 5.3.3. Comunicación. 5.3.4. Liderazgo. 5.3.5. Supervisión. 5.4. Proceso de toma de decisiones	• Buscar y seleccionar información de los contenidos temáticos, interpretar y analizar la información obtenida. • identificar los principios de dirección y elabora una síntesis comentada. • Realizar una lectura en donde identifique los elementos de la dirección y elabora un cuadro sinóptico en donde describes las características. • Realizar lectura referente a la historia de la toma de decisiones de revistas especializadas y elabora una línea de tiempo.	•El maestro busca propiciar, en el estudiante, el desarrollo de actividades intelectuales de inducción-deducción y análisis-síntesis, las cuales lo encaminan hacia la investigación, la aplicación de conocimientos y la solución de problemas. •Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. •Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura. •Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.	• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis. • Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. • Capacidad de comunicación oral y escrita. • Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas. • Capacidad para actuar en nuevas situaciones.	9-6 Hrs.

Indicadores de alcance	Valor del indicador
e) Examen de conocimientos	60%
f) **Se adapta a situaciones y contextos complejos** Presenta la estrategia logística que aplica al servicio al cliente de la cadena suministro	20%

g) **Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje** (práctica y exposición) Trabajo en equipo y exposición en power point .	10%
h) **Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico:** Elabora una tabla o formato con el contenido del registro de riesgos clasificado por causas	10%

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de alcance	Valoración numérica
Competencia alcanzada	Excelente	A, B, C, D	95-100
	Notable	A, B, D	85-94
	Bueno	A, B, C	75-84
	Suficiente	A, D	70-74
Competencia no alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en el desempeño excelente	NA (no alcanzada)

Niveles de desempeño (4.10)

Competencia alcanzada	Excelente	A, B, C, D, E	95-100
	Notable	A, B, D	85-94
	Bueno	A, B, C	75-84
	Suficiente	A, D	70-74
Competencia no alcanzada	Desempeño insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en el desempeño excelente	0

Matriz de evaluación (4.11)

Evidencia de aprendizaje	%	Indicador de alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D	E	
Examen de conocimientos	60%	60%					Examen conocimientos
Avance del proyecto	20%		20%				Lista de cotejo
Investigación documental, Trabajo en equipo y exposición en power point	10%			10%			Lista de cotejo
Realiza análisis con el resultado del mapa conceptual	10%				10%		Lista de cotejo
	Total 100%	60%	20%	10%	10%		

5. Fuentes de información y apoyos didácticos

Fuentes de información	Apoyos didácticos
10. Koontz, Harold et.al, (2012), Administración, una Perspectiva Global y Empresarial, 14ª ed. Mc Graw Hill. México. 11. Hernández y Rodríguez, Sergio, (2008), Administración, Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad, 2ª ed. Mc Graw Hill. México. 12. Hernández y Rodríguez, Sergio, (2006), Introducción a la Administración, 4ª ed. Mc Graw Hill. México. 13. Münch Galindo, Lourdes, (2012), Fundamentos de Administración, 9ª. ed. México. Trillas. 14. Münch Galindo, Lourdes, 15. Münch Galindo, Lourdes, (2009), Administración Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. Pearson México. 16. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, (2013), Organización de Empresas. 4ª ed. Mc Graw Hill. México. 17. Bateman, Thomas S y Pace, Roger C., (2005), Administración, una Ventaja Competitiva, 6ª. ed. Mc Graw Hill. México. 18. Benavides Pañeda, Javier., (2004), Administración, Mc Graw Hill. México	

Competencia No. **6 Identifica las técnicas de control empleadas en las organizaciones para evaluar su desempeño.**

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
6. Control 6.1. Concepto e importancia del control. 6.2. Principios de control. 6.3. Proceso de control. 6.4. Técnicas de control. 6.4.1. Generales y específicas.	• Realizar una investigación relativa al tema de control. • Elaborar un esquema en donde se represente el proceso de control de un recurso (humano, material, técnico o financiero). • Analizar los aspectos relevantes en cada una de las etapas del proceso de control, elaborando un esquema.	• Propiciar, en el estudiante, el desarrollo de actividades intelectuales de inducción-deducción y análisis-síntesis, las cuales lo encaminan hacia la investigación, la aplicación de conocimientos y la solución de problemas.	• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis. • Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica. • Capacidad de comunicación oral y escrita.	9-6 Hrs.

	• Analizar las técnicas de control y presentar casos específicos en donde se aplique cada una de las técnicas.	• Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. • Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura. • Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes.	• Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas. Capacidad crítica y autocrítica. • Capacidad para actuar en nuevas situaciones	

Indicadores de alcance (4.8)	Valor del indicador (4.9)
a) **Examen de conocimientos**	60%
b) Adapta a situaciones y contextos complejos. Presenta el avance del proyecto, estimación de costos	20 %
c) Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje (práctica y exposición) Trabajo en equipo y exposición en power point	10%
d) Introduce recursos y experiencias que promueven un pensamiento crítico. Presentará en una tabla el presupuesto del proyecto	10%

Niveles de desempeño (4.10)

Competencia alcanzada	Excelente	A, B, C, D, E	95-100
	Notable	A, B, D	85-94
	Bueno	A, B, C	75-84
	Suficiente	A, D	70-74
Competencia no alcanzada	Desempeño insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en el desempeño excelente	0

Matriz de evaluación (4.11)

Evidencia de aprendizaje	%	Indicador de alcance					Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	D		
Examen de conocimientos	60	X					Examen
Avance del proyecto	20		X				Lista de cotejo
Investigación documental, Trabajo en equipo y exposición en power point	10			X			Lista de cotejo
Realiza análisis con el resultado del mapa conceptual	10				X		Lista de cotejo
	Total: 100	60	20	10	10		

5. Fuentes de información y apoyos didácticos

Fuentes de información	Apoyos didácticos
1. Münch Galindo, Lourdes, (2009), Administración Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo. Pearson México. 2. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, (2013), Organización de Empresas. 4ª ed. Mc Graw Hill. México. 3. Bateman, Thomas S y Pace, Roger C., (2005), Administración, una Ventaja Competitiva, 6ª. ed. Mc Graw Hill. México. 4. Benavides Pañeda, Javier., (2004), Administración, Mc Graw Hill. México	Computadora Pizarrón proyector

6. Calendarización de evaluación en semanas (6)

Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
TP	1 27/01 31/01	2 03/02 07/02	3 10/02 14/02	4 17/02 21/02	5 24/02 28/02	6 03/03 07/03	7 10/03 14/03	8 17/03 21/03	9 24/03 28/03	10 31/03 04/04	11 07/04 11/04	12 28/04 02/05	13 05/05 09/05	14 12/05 16/05	15 19/12 23/30	16 26/05 30/05
TP	ED		TP		TP			TP			TP			TP		TP
TR			TR		TR			TR			TR			TR	TR	TR
SD																

TP=tiemplo planeado TR=tiempo real SD=seguimiento departamental ED=evaluación diagnostica EFn=evaluación formativa (competencia especifica n) ES=evaluación sumativa

Fecha de elaboración: 27 de enero de 2025

Nombre y firma del (de la) profesor(a)
Laura Verónica Barragán Hernández

Nombre y firma del (de la) Jefe(a) de Departamento Académico
Liliana González Gámez

APUNTES DE LA ASIGNATURA: CULTURA EMPRESARIAL



Contenido de la asignatura cultura empresarial

ÍNDICE DE FIGURAS ..... *i*

ÍNDICE DE TABLAS ..... *ii*

INTRODUCCIÓN *1*

OBJETIVO *3*

1 CONTEXTO DE LA EMPRESA *4*

1.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL **4**

1.2 TÉCNICAS PARA DESARROLLAR HABILIDADES **8**

EMPRENDEDORAS Y CREATIVAS **8**

1.3 NOMBRE DEL PROYECTO O DE LA EMPRESA **14**

1.4 NATURALEZA **15**

1.5 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN **16**

1.6 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES **18**

1.7 ANÁLISIS FODA **21**

1.8 VENTAJA COMPETITIVA **22**

1.9 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIO **24**

2 ANÁLISIS DE MERCADO *26*

2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO **30**

2.1.1 Definición del producto y productos secundarios 33

2.1.2 Política de precios 34

2.1.3 Perfil de mercado (demanda) 36

2.1.4 Perspectivas de mercado 38

2.1.5 Posibilidad de desarrollo 38

2.1.6 Planeación estratégica 39

2.2 COMPETENCIA **40**

2.2.1 Análisis de los competidores 40

2.2.2 Volumen de ventas 42

2.2.3 Participación en el mercado 42

2.2.4 Pronóstico de ventas 42

2.2.5 Oportunidades de mercado 43

2.3 PLAN DE MARKETING 43
2.3.1 Distribución 43
2.3.2 Relaciones de negocios 46
2.3.3 Infraestructura disponible 47
2.3.4 Ubicación de la empresa y costos asociados 47
2.3.5 Fuerza de ventas 48
2.3.6 Promoción y publicidad 49
3 ESTUDIO TÉCNICO 51
3.1 PROCESO PRODUCTIVO 52
3.1.1 Descripción del proceso productivo 52
3.1.2 Materias primas 53
3.1.3 Disponibilidad de capital y mano de obra 54
3.2 TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO O SERVICIO 55
3.2.1 Importancia de la tecnología 56
3.2.2 Selección de la tecnología 56
3.2.3 Medios de adquisición de la tecnología 57
3.2.4 Análisis de cotización de fabricantes 57
3.3 DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESO 58
3.3.1 Maquinaria o equipo requerido 58
3.3.2 Tiempo y espacio 60
3.3.3 Distancia viajada / transporte 61
3.3.4 Necesidades de inventario 61
3.3.5 Métodos de producción y equipo 62
3.3.6 Requerimientos de personal 62
3.4 PROVEEDORES 62
3.4.1 Localización y condiciones de abastecimiento 63
3.4.2 Criterios de evaluación 64
3.4.3 Alianzas estratégicas 64
3.5 NORMATIVIDAD 64
3.5.1 Requerimiento de espacio 65
3.5.2 Licencias y trámites gubernamentales 66
3.5.3 Programa de implementación 67
3.5.4 Derechos del consumidor 67
3.5.5 Propiedad industrial y prácticas desleales 68
3.5.6 Privacidad y protección de datos personales 69

4 ORGANIZACIÓN 71

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 71

4.1.1 Constitución de la empresa 72

4.1.2 Organigrama de la empresa 73

4.2 CAPITAL HUMANO 73

4.2.1 Identificación de necesidades 74

4.2.2 Estrategias de cambio 74

4.2.3 Reclutamiento y contratación 74

4.2.4 Políticas operativas 75

4.2.5 Capacitación 75

4.2.6 Cultura corporativa 75

4.2.7 Mentoría 76

4.2.8 Liderazgo 76

4.2.9 Coaching 77

4.2.10 Perfil de puestos 77

5 ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO 79

5.1 ESTADOS CONTABLES 79

5.1.1 Estado de flujo de caja (ingresos y egresos) 80

5.1.2 Presupuesto de ventas 80

5.1.3 Balance General 81

5.1.4 Estado de resultados 82

5.2 ESTADOS FINANCIEROS 82

5.2.1 Presupuesto de inversión 83

5.2.2 Razones de liquidez y rentabilidad 83

5.2.3 Análisis de sensibilidad 84

5.2.4 Análisis del punto de equilibrio 84

5.2.5 TIR y Valor Presente Neto 84

5.2.6 Evaluación de riesgos 85

5.3 PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO 86

6 FUENTES DE INFORMACIÓN 87

7 COMPLEMENTO EDUCACIONAL Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS 88

7.1 LOGRO DE COMPETENCIA 1. CONTEXTO EMPRESARIAL 88

7.2 POSTER 1. TÉCNICAS PARA DESARROLLAR HABILIDADES CREATIVAS 92

7.3 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS: ANÁLISIS FODA 93

7.4 LOGRO DE COMPETENCIA 2/ DIAPOSITIVAS. ESTUDIO DE MERCADO 94
7.5 INFOGRAFÍA. ENTORNO Y MEGATENDENCIAS 96
7.6 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS: TÉCNICA SCAMPER PARA GENERACIÓN DE IDEAS CREATIVAS..... 97
7.7 LOGRO DE COMPETENCIA 3/DIAPOSITIVAS ESTUDIO TÉCNICO..... 100
7.8 INFOGRAFÍA 2. PROTECCIÓN INDUSTRIAL 102
7.9 SECUENCIA DIDÁCTICA: LEAN CANVAS..... 104
7.10 LOGRO DE COMPETENCIA 4 / DIAPOSITIVA. ORGANIZACIÓN 107
7.11 SECUENCIA DIDÁCTICA: CANVAS EARLY ADOPTERS Y PROPUESTA DE VALOR 108
7.12 LOGRO DE COMPETENCIA 5 / DIAPOSITIVA. ESTUDIO FINANCIERO 116
7.13 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN..... 117
7.14 SECUENCIA DIDÁCTICA: PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO..... 120
7.15 INSTRUMENTACIÓN DIDÁCTICA DE CULTURA EMPRESARIAL..... 123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Emprender como actividad de negocio… 9
Figura 2.1 Clasificación de la Demanda..... 37
Figura 2.2 Canales de distribución para productos industriales… 45
Figura 2.3 Canales de distribución para bienes de consumo 45
Figura 3.1 El proceso productivo 52
Figura 3.2 Diagrama de flujo de proceso 58
Figura 4.1 Estructura organizacional….....71
Figura 4.2 Coordinación y armonización 72
Figura 5.1 Estructura financiera.....82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Cultura emprendedora frente a la cultura administrativa y a la cultura organizacional… 7
Tabla 1.2 Características de los emprendedores… 11
Tabla 1.3 Elementos que integran los modelos de negocio…..... 25
Tabla 1.4 Criterios por seguir para el estudio de mercado..... 28
Tabla 1.5 Clasificación de productos..... 33
Tabla 3.1 Derechos de consumidor..... 68
Tabla 3.2 Privacidad y protección de datos personales…..... 70

INTRODUCCIÓN

En un mercado globalizado, dinámico y en constante cambio resulta importante identificar áreas de oportunidad que generen creación de valor. Esto conlleva una constante renovación de conocimientos, aptitudes, innovación, valores, así como una búsqueda de oportunidades a mediano y largo plazo.

Un plan de negocios tiene como objetivo alcanzar un conocimiento amplio de la empresa o de la actividad que se pretende poner en marcha. Al mismo tiempo, busca encontrar socios o servir de base para convencerlos sobre el proyecto y conseguir los recursos necesarios para poner en marcha el plan y, de esta manera, obtener el financiamiento para ejecutar el negocio.

Elaborar un plan de negocios no es una tarea sencilla, sino que es una actividad que requiere de tiempo y dedicación. Este cuenta con varias partes que requieren abundante información, pudiendo para ello necesitarse realizar una investigación previa que permita conocer todos los aspectos relacionados con el negocio o proyecto.

Así mismo, un plan de negocios no es un documento que se genera una sola vez y luego es olvidado, sino que exige una constante revisión, ya sea para seguir los lineamientos que este conlleva o para asegurarse de que los resultados obtenidos concuerdan con los planificados.

Los apuntes desarrollados representan la primera etapa dentro del proceso de innovación y se fundamentan en las premisas del Modelo Talento Emprendedor (MTE) del Tecnológico Nacional de México para permitir a los jóvenes desarrollar habilidades emprendedoras.

Por lo que se consideró pertinente y oportuno tomar como secuencia didáctica la manera en que se desarrolla dicho modelo para que el alumno tuviera la posibilidad de vivir claramente la experiencia del desarrollo de un modelo de negocios.

Este trabajo ha sido realizado cubriendo en su totalidad el programa de estudio. La unidad 1 presenta y hace un comparativo entre los distintos entornos organizacionales, como la cultura empresarial, administrativa y organizacional; las cuales fundamentan la cultura corporativa. También define el ambiente del emprendimiento para desarrollar habilidades emprendedoras y creativas.

La unidad 2 integra los elementos del estudio de mercado, los cuales abren la puerta al conocimiento del entorno cubriendo aspectos informados a través de la mezcla de mercadotecnia conformada por el producto, el precio, la plaza y la promoción, entre otros elementos.

La unidad 3 orienta a comprender conceptos clave para realizar el estudio técnico, el cual involucra desde los aspectos éticos, legales, sociales, sustentables y sostenibles integrados con la tecnología, la planta, hasta el mismo proceso productivo.

La unidad 4 guía en la definición de la organización a través del desarrollo y diseño de la estructura administrativa.

La unidad 5, finalmente, establece los sistemas contables y financieros necesarios para hacer el análisis y la evaluación económica que permita validar la aceptación o rechazo del plan de negocios.

Como profesora, considero que soy una pieza clave y fundamental para que el programa suceda y funcione, ya que mi labor consiste en coordinar, facilitar y gestionar las actividades en cada bloque en una relación transversal con los alumnos, por lo que se espera que el haber establecido una relación multidisciplinaria entre los jóvenes se convierta en un referente para cada uno de ellos.

OBJETIVO

La asignatura de Cultura Empresarial ofrece al estudiante de Ingeniería en Sistemas Computacionales la posibilidad de generar competencias en el área de la gestión de negocios, desarrollar habilidades de liderazgo y emprendimiento, asimismo, de fortalecer y orientar su desarrollo profesional hacia una visión de empresa integrando conceptos de la Ingeniería en Sistemas, así como aspectos sociales, económicos, legales, tecnológicos e industriales.

El objetivo académico general que se pretende cubrir con este programa se centra en la generación de apuntes para ubicar al estudiante en el estado actual de los negocios y orientarlo a diseñar, desarrollar e implementar un modelo de negocio proyectando una empresa que responda a las necesidades computacionales de su entorno con un amplio sentido de la calidad.

Se busca que, a partir de una propuesta emprendedora e innovadora, se desarrolle y proyecte un modelo de negocios integral aplicable a los ingenieros en sistemas computacionales. Y de forma específica, que el alumno conozca y aprenda los procedimientos técnicos, administrativos, legales y socioeconómicos en los negocios de tecnologías de información en los mercados local, regional, nacional y mundial.

Al concluir el modelo, el grupo participará de los aprendizajes obtenidos y asimilará la forma en que lo ayudó a reconocer sus habilidades para ponerlas en práctica y reconocer la experiencia de trabajar en equipo. La experiencia vivida conlleva una responsabilidad porque las actividades desarrolladas implicaron un compromiso con ellos mismos y con su entorno.

1 CONTEXTO DE LA EMPRESA

Es evidente que, desde mediados del siglo XX, se han generado cambios importantes a nivel social, cultural, tecnológico y económico con una aceleración impresionante, además de que estos cambios han impactado a nivel global a los países, organizaciones y a la sociedad en general.

La complejidad del entorno, la magnitud y la velocidad de tales cambios obligan a realizar continuos análisis e identificar los elementos más relevantes para determinar las condiciones globales y regionales, y así aprovechar nuevas oportunidades de emprendimiento.

Las mega tendencias son corrientes mundiales que ocurren precisamente por estos cambios en las diferentes naciones y que, de alguna manera, describen las características futuras y el rumbo de la humanidad. Ante la globalización, las tendencias económicas, tecnológicas, políticas, sociales, educativas y de seguridad generan movimientos y nuevas formas de resolver problemas.

Existen organismos y analistas que proyectan lo que nos depara este mundo globalizado y realizan pronósticos sobre las mega tendencias que influirán en el futuro próximo.

Los dos aspectos, **mega tendencias y entorno,** son cruciales para guiar a los empresarios en la identificación de oportunidades para crear y presentar ideas novedosas o mejorar un producto, servicio o procedimiento existente con el fin de potenciar la habilidad creativa requerida para innovar.

1.1 ELEMENTOS DE LA CULTURA EMPRESARIAL

La antropología es la ciencia que analiza las culturas humanas y su evolución. Se ha tomado la definición de cultura del *Diccionario de la Lengua Española*:

Conjunto de modos de vida y hábitos, saberes y nivel de desarrollo en términos artísticos, científicos e industriales, en un periodo histórico, una comunidad social, etc. Conjunto de conocimientos que posibilita que una persona desarrolle su capacidad de juicio crítico. Culto religioso. Cultura popular: Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo. (Real Academia Española, s.f.).

Nickels (como se citó en Guerrero y Galindo, 2018, p. 184) describe la cultura como "el grupo de actitudes, valores y maneras de hacer las cosas que se transmiten de una generación a otra en una sociedad específica".

Este concepto sostiene que cada persona debe tener valores y conocimientos que son exigidos por la sociedad. Es el componente social el que muestra las acciones y comportamientos de los individuos y de los grupos. No obstante, en el ámbito de los negocios, son los líderes, gerentes, administradores, empresarios y directivos quienes juegan un papel crucial para establecer la calidad de dicho elemento.

El clima organizacional depende de muchos factores, entre los que se encuentran las reglas y reglamentos establecidos, la preocupación por los empleados, el apoyo y las recompensas otorgados, así como la tolerancia hacia las opiniones. Por estas razones, en años recientes, ha crecido el interés en lo que se denomina cultura de la empresa, corporativa u organizacional.

Cultura de la Empresa. La cultura organizacional se ha considerado en años recientes como un recurso intangible, generador de valor que, aunque no tiene existencia física, es real y esencial para establecer el clima en la organización.

Ralph H. Kilmann (como se citó en Guerrero y Galindo, 2018, p. 162) enfatiza que "la cultura es el fundamento que no solo sostiene la solidez de nuestras compañías, sino también las teorías sobre las mismas".

Para Nickels et al. (2009/2011), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, normas, expectativas, valores y perspectivas compartidas que dan forma a la identidad de toda organización y orientan las acciones de sus integrantes.

Según Robbins y Judge (2020), la cultura organizacional es un conjunto de significados que se comparten entre los miembros de una organización y que la diferencian de las demás.

Fundamentalmente, la cultura organizativa determina el modo en que se realizan las cosas en una compañía y cómo los miembros interactúan entre sí y con su entorno.

Cultura emprendedora	Cultura organizacional	Cultura administrativa
• El espíritu empresarial es un proceso. • Las personas emprendedoras buscan oportunidades procurando satisfacer necesidades y deseos mediante la creación de nuevas cosas. • Altos niveles de dinamismo, creatividad y aceptación de grandes riesgos. • Prevalece el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. • No solo reacciona con rapidez a los cambios en el entorno, sino que los genera. • Eficacia significa ofrecer nuevos y excepcionales	• Sistema de valores y creencias compartidos que influyen en la conducta de los miembros de la empresa. • Contribuye a su desarrollo en el ambiente social y económico. • Es relevante y tiene influencia: a) Filosofía de los valores. b) Distintivo organizacional. c) Asignación de recursos. d) Grado de cambio. e) Grado de influencia de la cultura. • Algunas organizaciones tienen culturas con énfasis en el servicio a los clientes. • En otras, la atmósfera es amigable, refleja el interés y	• Administrar la empresa no implica un espíritu empresarial. • Los gerentes saben dirigir buscando mejores oportunidades y utilidades, pero no son innovadores. • Desarrollo organizacional, el esfuerzo por crear un ambiente que fomente la cooperación y el espíritu de equipo entre los empleados ha promovido su crecimiento. • Hacer surgir un cambio en las actitudes, valores y patrones de conducta de las personas y del ambiente organizacional en el que trabajan.

productos y crecer con rapidez. • La iniciativa individual, la flexibilidad y la libertad fomentan el crecimiento y se alientan y recompensan. • Se concentran profundamente en el entorno externo, incluidos clientes, competidores y posibles fuentes de financiamiento. • La cultura empresarial corresponde a las exigencias que enfrentan los empleados, quienes buscan crear y desarrollar nuevos productos en el entorno de una compañía más grande.	la preocupación del personal que disfruta al trabajar unido. • Desarrollo organizacional, el cambio está basado en la participación de todos los agentes sociales, así como de su capacidad de innovar y eliminar viejas estructuras, vencer la resistencia al cambio y modificar paradigmas. La cultura organizacional es un factor fundamental para promover la cultura emprendedora y la cultura administrativa**.**	• La reducción de la desconfianza y el conflicto. • Promover una mayor participación y productividad. Poner en práctica la flexibilidad dentro de la organización está entre los resultados específicos.

Tabla 1.1 Cultura emprendedora frente a la cultura administrativa y a la cultura organizacional

Entonces, ¿cómo podemos instaurar una cultura?

1. Ser coherentes con las prácticas y los valores de la organización.
2. La formación debe comenzar con la cooperación entre los directivos, los empleados y los subordinados.
3. Brindar incentivos a los empleados que fomenten modificaciones culturales.
4. Proporcionar formación y desarrollo a aquellos que respalden los valores culturales.
5. Los cambios que se realicen deben tener un impacto individual o colectivo bien definido, de acuerdo con los objetivos que se quieran lograr.

Así, por conclusión, la cultura empresarial es; Conjunto de valores, creencias, normas y mecanismos simbólicos tradicionales como su historia, mitos, ritos compartidos al interior de un organismo social que orientan su comportamiento; proporciona identidad y la distingue de su entorno. Su importancia radica en su capacidad para generar valor. (L. V. Barragán Hernández, comunicación personal, 2025)

En resumen:

- *Es un medio de poder.*
- *Es una herramienta de intervención en el mundo.*
- *Representa la memoria de un colectivo.*
- *Ayuda a construir la cohesión entre sus integrantes.*

1.2 TÉCNICAS PARA DESARROLLAR HABILIDADES EMPRENDEDORAS Y CREATIVAS

Emprender. El término “emprender” se compone de varios contextos que afectan o desarrollan el campo de los negocios y que se utilizan según el área en la que se aplique:

- El ambiente de negocios a nivel mundial.
- Entorno jurídico y económico.
- Ambiente tecnológico.
- Ambiente social.
- Ambiente competitivo.

Elementos productivos. Se tienen en cuenta diversos elementos de producción como los principales de una empresa:

- Tierra: recursos naturales.
- Trabajo: empleados
- Capital: se refiere a todos los recursos empleados en la producción (maquinarias, herramientas, excluyendo el dinero).

- Emprendimiento: individuos que están dispuestos a arriesgar y a invertir tiempo y dinero en un negocio.
- Conocimiento: identificar necesidades y deseos y responder de manera eficaz a dichas necesidades.

Emprender significa aceptar el riesgo de crear y administrar un negocio propio. Se trata de una intersección de ideas y acciones, que se muestran en la figura siguiente:

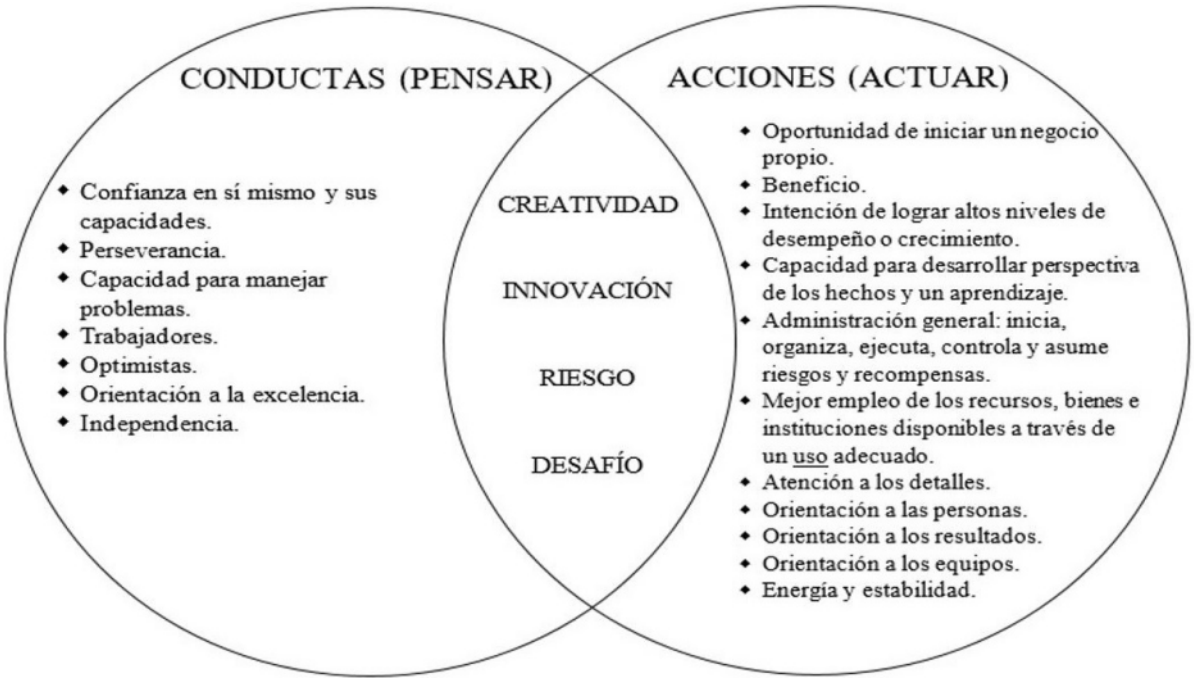


Figura 1.1 Emprender como actividad de negocio

Las siguientes secciones son muy relevantes para empezar, administrar y lograr que un negocio tenga éxito:

- *Planificación.*
- *Financiamiento.*
- *Marketing (entender a los clientes).*
- *Gestión de los recursos humanos (gestionar a los trabajadores).*
- *Contabilidad (conservación de archivos).*

Para implementar sus planes, requiere de un capital inicial que puede obtener de diversas fuentes:

- Familiares.
- Ahorros.
- Empleadores anteriores.
- Entidades bancarias.
- Entidad gubernamental.
- Una empresa de servicios financieros.
- Organización del capital de riesgo.
- Los inversores ángeles, quienes son individuos que se dedican a invertir su propio capital en compañías que tienen el potencial de ser exitosas y nuevas antes de su salida a bolsa.
- Una persona o compañía que invierte en nuevas empresas a cambio de una propiedad parcial de estas. A estas se les llama capitalista de riesgo y constituyen otro tipo de inversor.

Empresario; El individuo que pone en juego su dinero y su tiempo para gestionar y poner en marcha un negocio se conoce como emprendedor.

Aunque hay diferentes maneras de comprender y definir el concepto de emprendedor, la mayoría de los autores coinciden en que esta palabra proviene del término francés “entrepreneur”, que se deriva del verbo “entreprendre”, que quiere decir “encargarse de”.

Harper (1991, como se citó en Alcaraz, 2015), lo caracteriza como una persona que puede detectar oportunidades, porque posee las competencias necesarias con el fin de elaborar y establecer un innovador modelo de negocio.

En otras palabras, tiene la virtud de reconocer y gestionar problemas y oportunidades a través del uso eficiente de sus propias capacidades y los recursos disponibles, gracias a su autoconfianza.

Así, de la revisión anterior de definiciones, el emprendedor es la “persona con confianza en sí misma y ciertas características que le permiten ver oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de recursos” (L. V. Barragán Hernández, comunicación personal, 2025).

El consenso general sostiene que emprender significa tomar decisiones; sin embargo, para decidir de manera correcta es necesario tener las competencias indispensables, que incluyen varios aspectos por tener en cuenta:

Características de los emprendedores	
Autocuidado	Debe permanecer optimista y tener fe en sus ideas, incluso si nadie más lo hace.
Autodirigido	Ser su propio jefe implica tener responsabilidad y autodisciplina.
Muy enérgico	Debe tener la capacidad de encarar el trabajo duro a nivel físico, mental y emocional.
Tolerar las inseguridades	Tolerar que es indispensable afrontar riesgos.
Capacidad para organizarse	Debe ser capaz de mantener una visión general.
Innovación y creatividad	
Admisión del riesgo	
No se deja subyugar por la rutina o la pereza mental	

Tabla 1.2 Características de los emprendedores

Tipos de Emprendedores

Micro emprendedor o *startup*. Es un emprendedor que inicia un negocio que permanece pequeño, lo cual le permite trabajar en el tipo de ocupación que desea y disponer de una vida equilibrada.

No es dominante en sus mercados y cumple con ciertos estándares de tamaño en cuanto a número de empleados e ingresos anuales. La pequeña empresa se refiere a una empresa de propiedad y gestión privadas.

Intraemprendedor. Es un emprendedor que trabaja en un centro empresarial dentro de una compañía ya estructurada con el objetivo de crear nuevas ideas innovadoras. Están compuestos por los trabajadores de una entidad que crean nuevos proyectos con el fin de mejorar los productos y servicios, o para perfeccionar los procedimientos ya existentes.

Emprendedores sociales. Para atender las necesidades de la comunidad, enfatizan el punto de vista social del bienestar, el impacto multiplicador y la acción sostenible a largo plazo.

Equipos emprendedores. Son un conjunto de individuos con experiencia y formación en diversas áreas empresariales que asumen el desafío de emprender en conjunto.

Las incubadoras, creadoras de emprendimientos, brindan apoyo en el momento clave del inicio de las compañías. Son centros que brindan a las compañías en desarrollo oficinas accesibles con servicios elementales. Su propósito es generar compañías y empleos de mejor calidad.

Zona empresarial. Es una zona geográfica determinada que los gobiernos persiguen promover impulsando la inversión privada mediante la reducción de impuestos y otras ayudas estatales.

La raíz etimológica de la palabra creatividad está en el término latino “creare”, que significa crear o hacer algo nuevo. Creatividad es la capacidad y habilidad de crear. Palabras o expresiones con significado similar a creatividad son ingenio, imaginación, inventiva, inspiración, magín.

De los Ángeles (1996) define creatividad en términos de la “capacidad humana de generar soluciones innovadoras para problemas complejos o el fruto de este ejercicio” (p. 34).

Para resolver el problema de la creación de productos y compañías con supuestos de que generan valor para un amplio mercado y que serán grandes negocios, las metodologías de desarrollo sobre clientes, diseño de modelos de negocio, desarrollo ágil y pensamiento creativo y reactivo han adquirido una relevancia considerable.

Son numerosos los académicos y autores que se han dedicado a la materia (Wallas, 1926; De Bono, 1970; Osborn, 1940; Guilford, 1971; Gordon y Price 1940, Allen y Zwicky, 1969 y otros) que han colaborado en la creación de varias técnicas y métodos para fomentar y potenciar las capacidades de innovación, de las cuales destacamos las más relevantes, pues a partir de ellas se originan múltiples variantes:

1. El Pensamiento lateral y los seis sombreros para pensar.
2. Brainstorming o lluvia de ideas; arte de preguntar; relaciones forzadas; solución creativa de problemas en grupo.
3. SCAMPER, que es una técnica para la generación de ideas creativas que se utiliza principalmente para mejorar un producto, servicio o proceso existente. Es muy útil para abrir la mente a nuevas formas y poder enfocar toda la capacidad creativa, cubriendo varios puntos que a veces se pasan por alto.
4. El método de la sinéctica con la técnica de analogías.
5. El pensamiento divergente con ejercicios de flexibilidad, fluidez, originalidad y elaboración.
6. Análisis morfológico.
7. Mapas mentales.
8. Lean Canvas. Herramienta para visualizar a nivel de hipótesis los principales elementos necesarios para construir un modelo de negocio exitoso
9. Métricas clave (métricas piratas de Dave McClure):
    - Adquisición.
    - Porcentaje de activación.

- Porcentaje de conversión.
- Retención.
- Recomendación.
- Ingresos.

Con estas métricas se construyen indicadores y se elabora un cuadro de mando por un periodo semanal, mensual o anual.

El cuadro de mando permite visualizar el desempeño y tomar decisiones. Se puede agregar al cuadro otras columnas para anotar cuánto gastamos en hacer cada actividad y analizar en qué actividad se está gastando más.

10. Lienzo Canvas early adopter y propuesta de valor; Herramienta que permite caracterizar a los primeros clientes (early adopters) y alinear la propuesta de valor con sus objetivos, necesidades y deseos. Valida quiénes son los clientes, cuál es su comportamiento actual, cuáles son los problemas que enfrentan y cómo los resuelven actualmente. Para ello, se debe crear empatía con ese segmento de personas, es decir, pensar lo que ellos piensan y sentir lo que ellos sienten. Una vez observado el comportamiento de los clientes a fondo, podemos determinar qué propuesta de valor se adapta mejor a su demanda.
11. Mapas de empatía.; Herramienta que permite caracterizar y personalizar al segmento de clientes. Son herramientas que llevan tiempo empleándose sobre todo en Design Thinking. El mapa de empatía permite anotar todas estas características del cliente y tener siempre una persona concreta a quien dirigir la oferta de productos.
12. El proceso creativo tradicional.

1.3 NOMBRE DEL PROYECTO O DE LA EMPRESA

El nombre de la compañía es su carta de presentación, el reflejo de su imagen y su sello distintivo; por ello, debe satisfacer una serie de requisitos particulares.

- Descriptivo. El nombre debe reflejar el giro sobre la compañía o sus características particulares de especialización.

- Original. La ley estipula que el nombre de una empresa debe ser original, es decir, no debe estar ya registrado en el mercado y puede estar formado por cualquier tipo de signo o símbolo, palabra, figura, forma geométrica o tridimensional; incluso puede incluir el nombre personal de alguien.
- Atractivo. Que se pueda ver, que esté bien identificado en un lenguaje verbal común para que sea fácil de recordar y aceptar; que sea llamativo.
- Sencillo y claro. Se escribe de acuerdo con la pronunciación y viceversa.
- Significativo. Puede estar asociado a formas o significados positivos.
- Agradable. Una cualidad muy relevante es que el nombre sea agradable y de buen gusto, y al mismo tiempo no contenga términos vulgares o un doble sentido, que generan un rechazo en los clientes, a pesar de que inicialmente puedan parecer divertidos.

1.4 NATURALEZA

Es necesario identificar la esencia de un negocio antes de comenzar cualquier actividad empresarial. En otras palabras, se debe establecer el propósito de su creación, la misión que persigue y la razón por la que se justifica su desarrollo.

El empresario determina y establece lo que es su negocio basándose en la definición de la naturaleza del proyecto.

Idea Original. La idea creativa que da origen a una empresa exitosa es el primer aspecto para tener en cuenta, ya que le permitirá aprovechar las oportunidades que pueden encontrarse en cualquier lugar y sólo requieren de saber buscarlas. Es la idea que hará que un producto se distinga de otros con características semejantes; es el motivo por el cual el cliente decide elegir un artículo y no otro.

Establecimiento de ideas originales mediante criterios de innovación y creatividad (Modelo Talento Emprendedor, 2016):

a) Con una propuesta de valor distinta o nueva a otras ya existentes, define una estrategia con medidas concretas para resolver de manera significativa un problema o necesidad social y tecnológica, o mejorar el entorno.
b) Presenta una opción viable desde los puntos de vista social, tecnológico o medioambiental, técnico y de factibilidad económica que posibilitan lograr la meta del modelo de negocio.

Esto implica las razones fundamentales que generan proyectos de inversión originales y creativos:

1. *La presencia de una necesidad que no ha sido satisfecha.*
2. *La existencia de un recurso que puede ser explotado.*
3. *La exigencia de reemplazar las importaciones.*
4. *La oportunidad de competir en el ámbito internacional.*
5. *La posibilidad de crear o perfeccionar productos a un costo más bajo.*
6. *La necesidad de reaccionar ante las transformaciones en el mercado.*
7. *Las ideas innovadoras tienen las siguientes características:*
    - *Son fascinantes y atractivas.*
    - *Son duraderas.*
    - *Están fundamentadas en productos o servicios que crean valor para los clientes quienes están dispuestos a pagar.*

Por lo tanto, la idea original es uno de los elementos esenciales del comienzo, pero debe ser complementada con lo que se considera un sólido modelo y plan de negocios.

1.5 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Justificación. Una vez que haya seleccionado una idea, debe conceptualizar y describir ampliamente (Modelo Talento Emprendedor, 2016):

- *La importancia o magnitud del proyecto, indicando la necesidad o deficiencia que satisface, o el problema específico que soluciona.*

- *La oportunidad y viabilidad que explican la posibilidad concreta de abordar el problema o necesidad relacionado con el proyecto.*
- *La influencia y el motivo por el que es trascendente.*
- *La pertinencia que justifica su realización.*
- *La participación y los beneficios para la comunidad.*

Contiene los antecedentes de la compañía, el marco normativo, los datos estadísticos, la justificación y toda la información empresarial.
Descripción. Es importante que definamos con mayor precisión en qué consiste, para poder caracterizarla y describirla de la forma más clara posible.

Categoría de la Empresa (Sector). El sector en una empresa es su ocupación u objeto principal. Según la Secretaría de Economía, en México se pueden clasificar todas las empresas en tres sectores:

- *Comercial. Se encarga de la adquisición y comercialización de un bien específico.*
- *Industrial. Cada empresa que se dedica a la manufactura o a la transformación y que ofrece algún producto terminado intermedio a otras empresas forma parte de dicho sector.*
- *Servicios. Este sector abarca a las empresas que ofrecen un bien inmaterial a los clientes y consumidores.*

Capacidad y Localización de la Empresa. La localización de la compañía posibilita el análisis de su entorno inmediato.

La clasificación de las empresas ya sea micro, pequeñas o medianas, se determina según lo establecido por entidades gubernamentales.

En México, la Secretaría de Economía establece esta categorización en colaboración con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tomando como base el número de empleados y los ingresos anuales.

Servicios o Productos Ofrecidos por la Compañía. Es fundamental definir con precisión los productos o servicios que la compañía va a brindar al mercado. Se trata de mostrar las cualidades más notables que tienen.

1.6 MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y VALORES

Misión Corporativa; Es la razón por la que existe; en consecuencia, otorga sentido y dirección a sus acciones. La misión debe incluir y expresar atributos que le faciliten mantenerse a lo largo del tiempo. A modo de ejemplo:

- *Orientación hacia el cliente (atención)*
- *Productos o servicios de alta calidad.*
- *Sostener una filosofía de mejora continua.*
- *Distinciones competitivas o innovaciones que otorguen a sus servicios y productos atributos que capten y retengan al cliente (durabilidad, garantía, facilidad de uso).*

Para que la misión sea válida y funcional, debe

- Ser clara.
- Ser realista. Que tenga en cuenta el entorno actual y variable en el que se vive.
- Ser extensa. En el marco de una línea de productos, aunque con opciones para extenderse a otros artículos o líneas parecidas.
- Tener motivación. Que motive a los empleados de la compañía, pero que no sea tan ambiciosa que parezca inalcanzable.
- Poseer coherencia. Deben ser representados los valores de la compañía, así como los de los individuos que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es únicamente un resumen de lo que la compañía es o aspira a ser, sino también de su estructura de principios morales y éticos.

Toda misión responde a tres preguntas fundamentales:

1. ¿Qué es lo que quieres decir? (Problema que soluciona o necesidad que satisface).
2. ¿Quién es? (Con el objetivo de alcanzar a los clientes).
3. ¿De qué manera? (Método a través del cual se satisfará la necesidad anticipada como oportunidad).

La misión de una empresa es su carta de identidad, por lo tanto, requiere que se evalúe y revise continuamente su desempeño para asegurarse de que sea coherente.

Visión Corporativa; Es una declaración que asiste al empresario para continuar con el camino que persigue a largo plazo.
Una perspectiva clara facilita la definición de metas y estrategias que se transforman en acciones que motivan a todos los integrantes del equipo hacia el futuro de una compañía y los ayudan a alcanzar el objetivo.

La palabra visión proviene del latín “Visio” y alude a la acción de prever lo que ocurrirá en el futuro. La mayor parte de las compañías nuevas tardan entre 5 y 10 años en llegar a su visión.

Una visión tiene que ser

- *Clara.*
- *Posible o realizable, aunque no sea sencillo.*
- *Motivadora para todos los miembros de la compañía.*
- *Alineada respecto a la misión de la compañía.*

Para redactar la visión de su negocio, el empresario puede comenzar por contestar las preguntas siguientes:

- *¿Cómo se verá mi empresa en los próximos años?*
- *¿De qué manera quiero que mis clientes reconozcan a mi empresa?*
- *¿Qué brinda a los clientes, proveedores y la sociedad?*
- *¿Hasta dónde deseo llegar con ella?*

- *¿Cuáles son los principios y valores que guían sus operaciones?*

La visión debe examinar las tendencias presentes y analizar la dirección que está tomando la industria en la que se desea incursionar, es decir, considerar los elementos externos que podrían afectar el triunfo o el fracaso del proyecto.

Es importante tener en cuenta el potencial de crecimiento que se anticipa con este proyecto empresarial. Luego de ponderar los puntos anteriores, el empresario tiene la capacidad de redactar su visión.

Metas de la Empresa en Corto, Medio y Largo Plazo

Los objetivos examinan la solución de un problema, demanda o necesidad auténtica, con el fin de ayudar a mejorar el medio ambiente y a fomentar un desarrollo sostenible (Modelo Talento Emprendedor, 2016).

Los objetivos son las etapas intermedias de la misión:

1. Redactar la misión.
2. Establecer la dirección de la empresa.
3. Hacer que los proyectos se acerquen a la realidad.

En los objetivos, la misión se transforma en elementos concretos, por ejemplo:

- Distribución de recursos (qué).
- Distribución de tareas (de qué manera).
- Designación de responsables (quiénes son).
- Asignación de tiempos (en qué momento).

Los objetivos deben tener ciertas características, por ejemplo:

- Alcanzarlos dentro del plazo establecido.
- Ofrecer líneas de acción concretas (actividades).
- Tener la capacidad de ser cuantificados.
- Ser exactos y claros.

- Ser concretos, además de posibilitar conocer la dirección del proyecto y lo que se espera de él.
- Ser factibles de llevar a cabo y analizar.

Los objetivos se fijan de manera general para la compañía y deben traducirse en metas particulares para cada una de sus áreas funcionales. Se clasifican en las siguientes categorías, según el plazo que se espera cumplir:

- Metas a corto plazo (seis meses a un año).
- Metas de mediano plazo (de uno a cinco años).
- Metas a largo plazo (de cinco a diez años).

Valores y Principios Corporativos; Son creencias primordiales que orientan las decisiones y acciones de la compañía. Se centran en fundamentos éticos y morales que rigen el comportamiento de los empleados en la organización. Los valores son relevantes debido a su significado y finalidad.

1.7 ANÁLISIS FODA

Alcaraz Rodríguez (2015) define el análisis FODA como “un instrumento para evaluar la viabilidad presente y futura de un proyecto”; en otras palabras, es un diagnóstico que ayuda a tomar decisiones. FODA es la abreviatura de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este se llama así debido a las iniciales de sus cuatro elementos:

- Fortalezas y debilidades. Las dos tienen una relación directa con el proyecto y son de naturaleza interna, lo que significa que están bajo la supervisión del emprendedor y pueden ser utilizadas o complementadas.
- Amenazas y oportunidades. Factores externos que son difíciles de cambiar, pero que se pueden prever y, en consecuencia, prevenir o aprovechar hasta cierto punto. Sus conceptos, según Alcaraz Rodríguez (2015):

1. Fortalezas (puntos fuertes). Elementos y características que definen una compañía y que la sitúan por encima de otras similares.
2. Debilidades (áreas de oportunidad). Todas las debilidades para mejorar o incorporar.
3. Oportunidades. Todos los elementos positivos para una compañía.
4. Amenazas (peligros). Elementos que amenazan o poseen la posibilidad para afectar el desarrollo de una empresa.

1.8 VENTAJA COMPETITIVA

La propuesta de valor, según el Modelo Talento Emprendedor (2016), colabora directamente con tus clientes. Comprender esta relación es lo que determina si un negocio tiene éxito o fracaso desde el primer día. A este vínculo se le denomina *adaptación del producto al mercado*.

Está compuesto por tres elementos:

1. *A qué tipo de bien o servicio se dedican.*
2. *Qué beneficio se está generando para los clientes y consumidores.*
3. *Qué problema se está solucionando.*

El propósito verdadero de entender la propuesta de valor es comprender lo que se conoce como producto mínimo viable (PMV). Eric Ries ve al producto mínimo viable como un elemento esencial de uno de los principios del método *Lean Startup*: crear, medir, aprender.

La labor fundamental de los innovadores emprendedores consiste en transformar ideas en productos o servicios que se manufacturan, evaluar la respuesta de los clientes y determinar cuándo es necesario mantener el rumbo o cambiarlo; posteriormente, se estudian las conclusiones extraídas y se examina el próximo producto o servicio, así como también los rasgos que pueden perfeccionar al anterior.

Es recomendable que todos los emprendedores se enfoquen en agilizar este ciclo de retroalimentación. Podría definirse el producto mínimo viable de la siguiente manera:

- El producto que sea posible construir **más rápido y barato.**
- Para entregarlo a los clientes **rápidamente**.
- Para que seas capaz de **ver y medir** los resultados.
- Y para convertir tus productos en lo que los clientes **quieren, necesitan y desean** adquirir.

No obstante, frecuentemente tendemos a equivocar el prototipo con el PMV, especialmente por las oportunidades que nos brindan tecnologías como la impresión tridimensional.

Algunos escritores consideran que existe discrepancia esencial con el prototipo y el producto mínimo viable, lo cual está vinculado con su aportación. Cada uno de estos conceptos respondería a una pregunta:

Prototipo. ¿Es posible que lo construya? En otras palabras, de qué manera consigo una representación visual o tangible del producto o servicio que quiero lanzar al comercio.

PMV. ¿Lo comprarían? La función consiste en aprender de sus comentarios, mediante la interacción con los *early adopters*. El PMV, sin importar sus letras iniciales, su significado o cualquier discusión relacionada, debe servirte para comprobar las hipótesis de tu modelo de negocio.

¿Cómo se puede identificar a los *early adopters*?

Les orienta el dolor. La necesidad, el deseo y/o la frustración. La clave es comprender que a esta clase de personas no les gusta adquirir productos que no han alcanzado la madurez. Lo que hace que experimenten un profundo dolor que los conduce a asumir riesgos. Esto tiene dos efectos evidentes: primero, que tu comunicación debe

centrarse en evidenciar de qué manera tu producto soluciona mejor ese problema que otros; segundo, que el objetivo de la búsqueda de clientes debe ser las personas o empresas que están más afectadas.

Quieren experimentar. Se refiere a personas que están dispuestas a probar cosas nuevas, lo cual no implica que sean imprudentes. Es posible que quieran probar el producto antes de comprarlo. En caso contrario, debería ser fácil y cómodo adquirirlo con las respuestas disponibles en este momento.

Son personas de negocios. La razón por la que eligen probar y comprar tu producto no es por gusto de la tecnología, ni porque tu producto sea eficiente. Lo hacen porque tu producto les resuelve un problema comercial.

Son influyentes. Como son personas visibles con la capacidad para prescribir, probablemente es una buena idea ayudarles a visibilizar sus conclusiones y valoraciones. La utilización de las redes sociales para demostrar su función hasta el establecimiento de casos de uso, aquí se incluyen.

1.9 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIO

Elementos que integran los modelos de negocio	
Mercados	Determina cuál es el mercado objetivo de la compañía.
Segmentar el mercado	Separa el mercado en partes más pequeñas basándose en distintos criterios, de manera que cada sección tenga características similares entre sí, pero diferentes a las de otras agrupaciones del mercado.
Realizar la segmentación de clientes	Determina quiénes son los posibles consumidores del producto o servicio.
Canales	Especifica de manera precisa los canales para proporcionar el valor añadido creado por el producto o servicio que se va a ofrecer (directos e indirectos).

Relación con el cliente	Define de manera clara los tipos de vínculo que se establecerán con cada segmento de clientes; determina estrategias para captar o conservar a los clientes o venderles más a aquellos que ya están establecidos.
Flujos de ingresos	Determina con claridad el flujo de efectivo que la empresa necesitará para desarrollar el producto o servicio.
Recursos y actividades esenciales	Determina los recursos de tipo material y/o tecnológico que se requieren para desarrollar el producto o servicio.
Alianzas clave	Define posibles socios.
Estructura de costos	Establece los costos de producción y operación, calcula la inversión inicial, define el margen de ganancia del modelo y señala las fuentes de financiación que vienen del sector privado, público y de organismos internacionales y nacionales.

Tabla 1.3 Elementos que integran los modelos de negocio

Nota. Adaptado de Modelo Talento Emprendedor, 2016, Tecnológico Nacional de México.

Determinación y diagnóstico del problema:

- *Indica de manera exacta el estado inicial que produce la creación del proyecto.*
- *Presenta una delimitación y formulación del problema de manera exacta y clara.*
- *Indica qué se va a hacer, cuándo y dónde se va a hacer y por qué.*

Se emplean diferentes aplicaciones, sistemas y métodos para llevar a cabo el análisis estratégico y de entorno. Los más frecuentemente empleados son los siguientes:

1. *Evaluación del ambiente y de las mega tendencias.*
2. *Análisis FODA.*

2 ANÁLISIS DE MERCADO

Mercadotecnia/*Marketing*/Mercado; El objetivo primordial del *marketing* en la actualidad es satisfacer las necesidades de los consumidores a través de un conjunto de actividades coordinadas que investigan cuáles son las necesidades del cliente para poder crear productos verdaderamente satisfactorios.

Funciones:

1. Controla la demanda de productos para que la empresa tenga la posibilidad de lograr sus metas.
2. Configura la oferta. Aporta valor a los clientes y a los consumidores.
3. Se transforma en un elemento esencial de la estrategia comercial de la compañía, generando valor para los propietarios del negocio (accionistas o socios).

El *marketing* se compone de tres segmentos:

1. **Orientación al cliente**. Determinar lo que los clientes desean y ofrecerles eso.
2. **Orientación al servicio**. Implica que todos los miembros de la organización deben tener una meta común, que es la satisfacción del cliente.
3. **Orientación hacia el beneficio**.

El establecimiento de la idea del *marketing* llevó a una concentración en la administración de las relaciones con los clientes (CRM), que se considera como un proceso para obtener el máximo conocimiento acerca de los clientes y hacer todo lo posible para complacerlos. Además, busca que sus bienes y servicios superen sus expectativas con el tiempo.

Los gerentes de *marketing* han fragmentado el proceso de *marketing* en cuatro etapas, a las que también se les denomina Cuatro P o Mezcla de *Marketing*:

1. Producto
2. Precio
3. Plaza
4. Promoción

Metas del *marketing*. Para que el proceso de *marketing* tenga éxito, es necesario establecer los objetivos:

1. El segmento de mercado en el que se proyecta participar; El mercado total de consumo está integrado por un número elevado de individuos. Debido a las grandes diferencias entre los grupos de consumidores, como por ejemplo la edad, los ingresos, la educación, los gustos, las amas de casa, las mujeres maduras, los hombres maduros y el personal ejecutivo, una empresa generalmente no puede cumplir con las necesidades de todos. Por consiguiente, debe determinar qué grupo atender.
2. *El periodo durante el cual se planea alcanzar los objetivos; Para conseguir las metas al corto, mediano y largo plazo (6 meses, 1 año y 2 años, respectivamente), es necesario coordinar todas las actividades internas de la compañía.*

Observación. Es fundamental tener en cuenta que los objetivos se cuantifican tras llevar a cabo la investigación de mercado.

Diagnóstico para la Evaluación del Mercado. El diagnóstico es un informe exhaustivo que describe la situación de una compañía en el proceso concreto de *marketing* dentro del ámbito funcional de mercadotecnia, basado en métodos cualitativos y cuantitativos y en metodologías analíticas.

Estudio de mercado *es la técnica* para identificar, recopilar y registrar, analizar e interpretar y evaluar las variables que influyen en relación con el mercado específico al que la empresa ofrece sus productos o servicios (L. V. Barragán Hernández, comunicación personal, 2025).

1. ***Propósito del estudio de mercado***
    a) *Calcular la cantidad de bienes o servicios que la comunidad estaría dispuesta a comprar para cubrir sus necesidades, provenientes de una nueva unidad productiva en una determinada zona geográfica y bajo ciertas condiciones.*

b) *Proveer datos útiles para la decisión definitiva de si invertir o no en un proyecto específico.*

Contesta a las preguntas: ¿Qué fabricar?, ¿a quién se le debe producir?, ¿cuál es la cantidad de producción?, ¿cuánto cuesta?, ¿cómo se produce?, y ¿en qué lugar producir?

Criterios por seguir para el estudio de mercado	
Definición del producto o servicio de acuerdo con el cliente	Información que busca el estudio de mercado para definir el producto o servicio
• Satisfacción de una necesidad. • Satisfacción de un deseo. • Solución a un problema. • Posiciones en el mercado a través de medios electrónicos. • Esquemas de ventas en la modalidad de comercio electrónico. • Oportunidad de mantener actualizada la información y el rápido acceso a ella.	• Conocer la aceptación del producto en el mercado. • Identificar qué características del producto se prefieren. • Investigar con qué frecuencia lo consumiría la clientela. • Saber cuánto están dispuestos a pagar por el producto o servicio. • Conocer en qué lugar les gustaría encontrarlo y a qué hora del día lo consumirían. • Quiénes son los clientes reales. • Qué opinan los clientes del servicio. • Qué problemas tienen y qué les gustaría cambiar o agregar. • Qué estrategia siguen para ganar clientes. • Qué tipo de publicidad tienen.

Tabla 1.4 Criterios por seguir para el estudio de mercado

2. **Método para recolectar datos en el mercado;** *La encuesta es un método que permite formular, desarrollar y recopilar información para garantizar y validar los datos. Formula preguntas que analizan los propósitos que se quieren lograr en el diagnóstico. Para su implementación, es crucial establecer quién la aplicará, cuándo, dónde y cómo.*
3. ***Resultados obtenidos;*** *Análisis de la tabulación y consulta de la encuesta para llegar a conclusiones sobre la viabilidad del mercado del producto o servicio de la compañía, así como las preferencias del cliente potencial. Los resultados del informe exigen la satisfacción de requisitos esenciales:*
    - Validez.
    - Fiabilidad.
    - Imparcialidad.
    - De precisión.
    - Funcionalidad.
4. **Conclusión del análisis de mercado efectuado;** Es la interpretación de los datos recopilados, con miras a las condiciones potenciales de desarrollo de la compañía para conseguir:
    - Una imagen lo más nítida posible de las ventas que la compañía alcanzará.
    - El sistema de comercialización apropiado o el plan de ventas.
    - La combinación perfecta de marketing para llevar a cabo el plan.
5. **Análisis del medio;** *Para definir cualquier estrategia de negocios, se necesitan otros análisis adicionales:*
    a) *De las variables internas de la organización, como son su personal, su capacidad de producción, su estructura, sus recursos y su competencia comercial.*
    b) *De las variables externas que identifican los componentes legales, industriales, ecológicos, tecnológicos, políticos y económicos.*
    c) *Evaluación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, así como de los socios que le indique el entorno.*

2.1 ANÁLISIS DEL MERCADO

La investigación de mercado es el procedimiento para analizar y valorar los mercados donde una compañía opera con el fin de identificar los retos, las oportunidades y evaluar riesgos. Se emplea como una herramienta fundamental y potente para obtener información confiable y válida que sirva para tomar decisiones en el mundo de los negocios.

El Cliente "Los ingresos y egresos del proyecto se verán afectados de manera directa por la estrategia comercial que se establezca, la cual estará determinada principalmente por las características del cliente y en menor medida por el competidor" (Ortega Castro, 2006, p. 104).

Para tomar decisiones adecuadas, se deberán utilizar los criterios que siguen:

1. **Magnitud del mercado**. Se trata de determinar de manera objetiva cuántos posibles clientes puede tener la compañía, dónde se encuentran y quiénes son. Para conseguir esto, es necesario establecer:
    a) Segmento de mercado. Dividir el mercado total en grupos compuestos por personas con atributos semejantes.
    b) Marketing objetivo. Se le llama así a la elección de los grupos (o segmentos de mercado) a los que una empresa tiene la capacidad de ofrecer servicios rentables.
        - ❖ Segmentación según la geografía. Esto sucede cuando el mercado se segmenta en regiones geográficas (ciudades, países, zonas, etcétera).
        - ❖ Segmentación por criterios demográficos. El mercado se segmenta por nivel educativo, edad o ingresos.
        - ❖ Segmentación con base en características psicográficas. Según los intereses, valores y actitudes del grupo, se segmenta el mercado.
        - ❖ Segmento de acuerdo con beneficios: consiste en dividir el mercado según las ventajas que se quieren enfatizar.

- ❖ Segmentación según el volumen o uso. El mercado es segmentado según dicho uso (volumen de uso).

c) Marketing de nicho. Se trata de detectar pequeños segmentos de mercado que resulten rentables y crear o localizar productos específicos para ellos.
d) Marketing individualizado. Consiste en crear una mezcla exclusiva entre productos y servicios para cada consumidor.
e) Marketing de masas. El marketing de masas es un enfoque que se centra en crear productos y promociones para satisfacer a amplios grupos de consumidores. Su objetivo es vender productos a la mayor cantidad posible de personas mediante el uso de medios masivos, como la televisión o la radio.
f) Características del sector de mercado:
    - ❖ Empresas que tienen el objetivo de actualizar su sistema de promoción o ventas.
    - ❖ Proporcionan bienes o servicios a clientes de nivel medio-alto y alto.
    - ❖ Se benefician de los progresos tecnológicos.
    - ❖ Tienen preferencia por los precios bajos.

2. **Consumo aparente del mercado**. Se trata de una estimación del consumo que se realizaría en un periodo concreto y en un área geográfica específica, con base en las costumbres de compra. Es una medida que permite determinar y calcular el tamaño del mercado. Se realiza al reconocer los siguientes elementos:
    a) La cantidad de clientes o consumidores potenciales.
    b) El consumo unitario a nivel de cliente.
    c) El consumo aparente mensual (del mercado).
    d) Reconocer sus características.
    e) Lo que hacen, dónde lo adquieren y por qué.
    f) En qué ubicación se encuentran.
    g) ¿Cuáles son sus edades, comportamientos e ingresos?

h) Examina las conductas y las actitudes del cliente.
i) Sus motivaciones, clases y modos de vida.
j) Efectividad de la publicidad.
k) Características de los envases, las etiquetas y el producto.
l) Su capacidad de satisfacción para el cliente.

3. **Demanda potencial al corto, medio y largo plazo que indique el crecimiento promedio del mercado.** Su propósito fundamental es prever o establecer cuál será el nivel de ventas o la demanda en nuestra empresa.
4. **Estudio de la competencia en el mercado; La Importancia de Investigar los Mercados**

   Cuando se trata de tomar decisiones:

   - Ofrece la información que se necesita para la maduración de decisiones fundamentales y estratégicas, las cuales necesitan un análisis exhaustivo de los hechos, como, por ejemplo, el lanzamiento de productos nuevos, la ampliación a nuevos mercados o la modificación de las estrategias de marketing que ya existen.

   En la función de dirección:

   - Brinda al dirigente información útil sobre cómo conseguir los productos en el momento, lugar y precio correctos. No asegura que las soluciones sean las adecuadas, pero disminuye significativamente los márgenes de error al tomar decisiones.

   En el rendimiento de la compañía:

   - Motiva a los trabajadores al saber que su compañía tiene un conocimiento integral de su posición en el mercado y que está orientada hacia metas bien definidas.
   - Posibilita una adecuación más eficiente de los productos a las circunstancias de la demanda.
   - Mejora la eficiencia del sistema de ventas y desempeño de vendedores.
   - Disminuye el gasto de ventas.
   - Mejora las técnicas de promoción.
   - Motiva a los directores a reconsiderar los objetivos planeados.

2.1.1 Definición del producto y productos secundarios

Producto o bien. Cada producto es cualquier servicio físico, bien o idea que satisface un deseo o necesidad, así como cualquier cosa que consiga que el producto sea mejor para los clientes, incluyendo la marca. (Alcaraz Rodríguez, 2015)

Además, se sostiene que el producto es un grupo completo de ventajas que los usuarios reciben; esto se debe a que un producto no es únicamente un elemento tangible, sino que incluye otras características, como la seguridad, la comodidad, el estatus, la frescura y otros valores adicionales que vienen con el servicio o producto (Guerrero y Galindo, 2018).

Los productos pueden ser espacios o individuos, servicios, ideas u objetos materiales.

Clasificación de productos		
1. Debido a su grado de procesamiento o transformación física.	1.1. Materias primas y productos de origen agrícola.	a) Productos semiindustriales. b) Artículos industriales. c) Bienes de tecnología avanzada.
2. Por su mercado objetivo o tipo de uso.	2.1. Bienes para el consumo final.	a) Artículos individuales. b) Artículos que están en proceso de compra. c) Artículos que son de lujo o especializados.
2.2. Bienes de consumo intermedio.		
2.3. Productos de consumo industrial.		
2.4. Artículos de consumo personal.		
3. Debido a su tangibilidad o durabilidad.	3.1 Bienes de larga duración. 3.2. Productos no duraderos.	a) Productos de consumo. b) Bienes de uso común. c) Bienes comparativos. d) Bienes especializados. e) Bienes no deseados. f) Bienes de tipo industrial.

Tabla 1.5 Clasificación de productos

Los bienes de consumo y los industriales se diferencian en que se agrupan de acuerdo con su costo y la manera en que intervienen en el proceso productivo. Hay tres conjuntos:

1. *Componentes y materiales.*
2. *Bienes de capital.*
3. *Servicios y suministros.*

2.1.2 Política de precios

El precio, que significa la suma de dinero que se cobra por un servicio o producto, “se refiere a la cuantía de los bienes y servicios expresada en términos monetarios” (Ortega Castro, 2006).

¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes potenciales? ¿A qué precio debe vender para obtener beneficios y ser competitivo? El precio de un producto o servicio es un componente vinculado con los otros tres componentes del *marketing* mix: plaza, promoción y producto. Cada uno de estos elementos se verá afectado en cierta medida por los otros. El precio es el factor más relevante de la estrategia de *marketing* cuando se trata de determinar la rentabilidad del proyecto, pues finalmente será él quien establezca el monto de los ingresos.

La definición del precio de venta debe conciliar una variedad de elementos que inciden en la conducta del mercado:

1. La demanda relacionada con diferentes niveles de precio.
2. Los precios de productos similares y sustitutos de la competencia.
3. Los costos.

Una de las maneras que podemos utilizar para determinar un precio es la siguiente:

Costos de Producción. Para fijar un precio equilibrado que sostenga los costos, considerando volúmenes de producción específicos y precios finales previstos, los precios deberán reflejar los costos fijos y los variables incurridos por la compañía.

Cálculo del Costo del Producto.

1. Calcule, de manera preliminar, el costo de la prestación del servicio o la elaboración del producto que va a ofrecer. Incorpore cada paso que le tomaría producirlo o lanzarlo al mercado.
    - **a)** Costos variables = CV (costos de elaboración, costo por unidad de producto, coste de la materia prima, etc.)
    - **b)** Costos fijos = CF (son los gastos que no se pueden vincular directamente con la producción de cada unidad del producto o el servicio de la compañía, como los cargos administrativos y los costos de oficina).
    - **c)** Costos fijos cada mes.
2. Fije las políticas de precios; El precio es un elemento relevante en la segmentación de los mercados, porque supone estatus, capacidad económica y nivel socioeconómico para que una parte específica de la población tenga la posibilidad de comprar el bien o servicio. Algunas políticas de precios establecen:
    1. La determinación del precio de lanzamiento al mercado.
    2. Las rebajas por adquirir en grandes cantidades.
    3. Los descuentos por pago anticipado.
    4. Las ofertas que representan un elemento fundamental de lograr acuerdos con los posibles clientes o distribuidores.
    5. Comisiones fundamentadas en el volumen de ventas y el porcentaje que constituirán del total de sus ingresos.
    6. Modificaciones según lo que se demande.

Decisión Final sobre el Precio. Una vez que se han fijado los costos fijos y variables, así como las políticas de precios, se puede establecer el precio del producto o servicio tanto para el cliente final como en los distintos niveles del canal de distribución:

1. Establecer el costo de fabricación del producto o prestación del servicio en los diversos niveles de venta, considerando para ello los canales de distribución que se utilizarán para su posterior venta y distribución.

    Costo total del servicio o producto: CV + (CF/producción proyectada).

2. Establecer qué política de precios se aplicará; defina el porcentaje de beneficio que su compañía desea (en consonancia con la política de precios).
3. Calcule el precio de venta que proporcionará a sus clientes próximos en el canal de distribución. (PV) = CT + (CT * porcentaje de ganancia deseado).
4. Calcule el punto de equilibrio (las ventas mínimas necesarias para cubrir los costos de la compañía). PE = CF / (PV - CV)
5. Determine el costo de los bienes vendidos del producto o servicio al cliente final. (PVF) = precio al por menor + (precio al por menor multiplicado por porcentaje de ganancia que el minorista desea). (Alcaraz Rodríguez, 2015.)

2.1.3 Perfil de mercado (demanda)

¿Qué se entiende por demanda del mercado? La demanda es la medida del anhelo o necesidad pública de los clientes, en lo que respecta a un bien o servicio concreto.

Su noción. El precio que las compañías establezcan dependerá de la demanda, que es lo que los clientes están dispuestos a pagar, y de los precios de referencia actuales de productos parecidos en el mercado durante un lapso determinado.

La demanda de los consumidores se ve afectada por

- El precio.
- La cantidad total de un bien o servicio que los consumidores o clientes desean comprar.
- Las preferencias del cliente.
- Los niveles de ingresos económicos.
- La existencia de alternativas.
- Las condiciones económicas en términos generales.

La relevancia de la demanda del mercado en el *marketing*:

- Contribuye a establecer las posibles ventas.
- Hace posible el desarrollo y la diferenciación de productos que cubran necesidades no atendidas o que presenten atributos distintivos, lo cual les permite sobresalir frente a los competidores y sostener la ventaja competitiva.

- Posibilita la definición de políticas de precios ideales.
- Permite detectar posibilidades de expansión en mercados con alta demanda y atractivo.
- Hace factible ajustar las acciones de marketing (comunicaciones y promociones) para cumplir con los gustos, necesidades y conductas de los clientes.

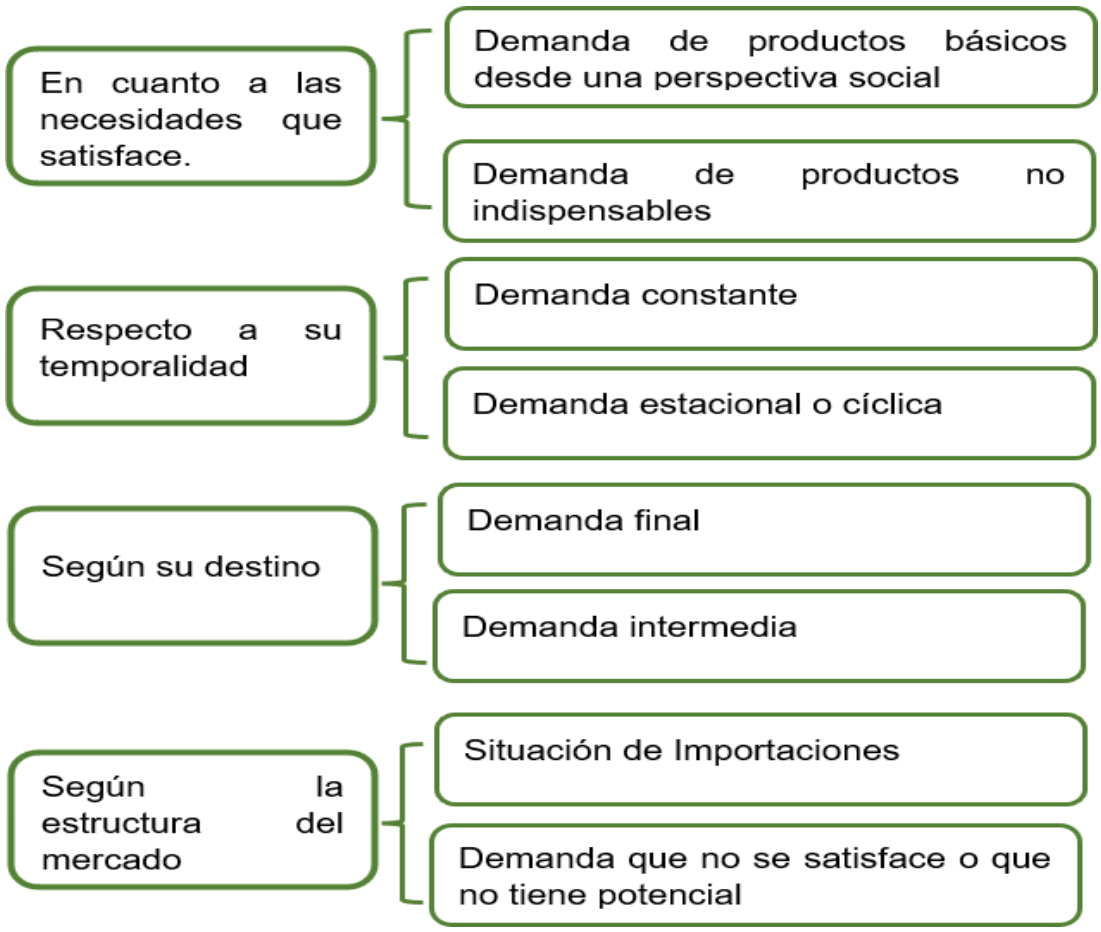


Figura 2.1 Clasificación de la Demanda

El desarrollo de productos y las tácticas de la empresa son moldeados, en gran medida, por la demanda del mercado. Entender el concepto de demanda de productos o servicios influye de manera importante en la toma de decisiones y también podría conducir a una ventaja competitiva en el mercado.

Es crucial para que las compañías continúen siendo competitivas y puedan satisfacer de manera efectiva los requerimientos de sus clientes.

2.1.4 Perspectivas de mercado

Es un informe que se centra en el análisis y la previsión de las potenciales transformaciones del mercado, teniendo en cuenta elementos como variaciones en la oferta y la demanda, los avances tecnológicos, las tendencias económicas y los comportamientos del consumidor; el estudio de tendencias presentes, datos de periodos pasados y modelos que hacen predicciones.

Metas:

- Prever los cambios en un mercado, elaborar tácticas de adaptación y mantener la competitividad.
- Reconocer nuevas oportunidades comerciales y reducir posibles riesgos.
- Crear y desarrollar bienes y servicios que cumplan con las demandas del mercado.
- Mejorar los planes de ventas y marketing.
- Respaldar la elección de decisiones estratégicas a largo plazo que estén fundamentadas.

Elementos:

Estudio de las tendencias que surgen en el mercado, como pueden ser la aparición de nuevas tecnologías, cambios en lo que los consumidores prefieren o modificaciones en la regulación.

Pronóstico de la demanda futura de bienes o servicios.

Examen de las potenciales oportunidades y riesgos que podrían aparecer en el futuro.

2.1.5 Posibilidad de desarrollo

Esta implica analizar la factibilidad técnica, financiera y operativa de un nuevo servicio o producto, el potencial para crecer y decidir si un proyecto tiene posibilidades suficientes de triunfar.

Los componentes para su análisis son

- Analizar la posible demanda.
- Analizar a los competidores existentes.
- Analizar los recursos requeridos para el progreso.
- Analizar las tendencias del mercado.
- Analizar las barreras de entrada al mercado.
- Importancia de la evaluación del progreso y crecimiento.
- Posibilita la reducción de riesgos.
- Permite que las oportunidades de éxito se maximicen.
- Dirige los esfuerzos de desarrollo hacia zonas con un potencial de crecimiento más alto.

2.1.6 Planeación estratégica

La administración del *marketing* es el procedimiento mediante el cual se planea, organiza, ejecuta y controla la formación, establecimiento de políticas en los precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios con el propósito de propiciar intercambios que cumplan metas personales y corporativas. Es un proceso que incluye estudio, planificación, implementación y control de productos, servicios e ideas que sean capaces de cumplir con los requerimientos de la empresa y también con las necesidades de los clientes exigentes.

Su misión:

- *Posee la responsabilidad de tener un impacto en el nivel, la oportunidad y la estructura de la demanda, con el fin de ayudar a la organización a alcanzar sus metas.*
- *Definir el nivel de transacciones con el mercado meta deseado mediante la investigación, planificación, instrumentación y control de mercados.*

Se toman decisiones en relación con:

- Los mercados objetivos,
- La supervisión del mercado,

- La evolución del producto,
- La determinación de los precios,
- Los medios de distribución,
- La distribución en términos físicos,
- Comunicación, y
- Promoción.

La administración de la mercadotecnia posibilita que la compañía obtenga los datos requeridos para definir las políticas de marca, metas, planes y estrategias más convenientes para sus intereses. Estas constituyen, a su vez, la herramienta operativa para implementar el concepto conocido como *marketing*.

Los gerentes del área tienen la responsabilidad de definir la organización, establecer los procedimientos, gestionar al personal administrativo, coordinar el trabajo de los integrantes del departamento, llevar un registro de las ventas y delegar funciones a los líderes de las diferentes secciones del departamento de ventas.

2.2 COMPETENCIA

La participación de la competencia en el mercado en el que se desea ingresar tiene un impacto significativo en las decisiones y estrategias que tomará la empresa para definir sus acciones de *marketing*, aprovechar los beneficios y evadir las desventajas de la competencia, dado que es factible optar por diversas rutas de acción después de conocer este aspecto.

2.2.1 Análisis de los competidores

Por lo tanto, el *marketing* se centraría en algunas de las siguientes acciones:

- Ejecutar la entrada al mercado del producto nuevo.
- Ofrecer innovaciones de manera periódica.
- Crear productos nuevos.

- ❖ Aumentar la batalla por captar más participación de mercado mediante campañas regulares de publicidad y promoción.

Para determinar los competidores, existen fundamentalmente dos parámetros:

- ❖ Competencia directa. Es la que se genera entre marcas distintas de un producto que es fundamentalmente el mismo.
- ❖ Competencia indirecta. Es la que se genera cuando, a pesar de que los productos no parecen semejantes, pueden competir entre sí porque el público los adquiere y usa principalmente para un mismo fin.

Para llevar a cabo un análisis de la competencia eficaz, se deben considerar los pasos que se detallan a continuación:

1. Examinar las estrategias de precios de los competidores proporcionará un marco de referencia para tener en cuenta el costo y la demanda.
2. La magnitud de las inversiones y gastos que el proyecto implicará en este aspecto puede ser sugerida por sus campañas de publicidad y promoción.
3. Las tácticas de distribución y producto que ellas posean podrán definir el marco de la determinación de las características del producto y los métodos para llegar al consumidor.

Podemos diferenciar cuatro clases de competidores:

1. Los que brindan productos parecidos.
2. Los que producen productos de la misma clase.
3. Las compañías que ofrecen un servicio de la misma clase.
4. Todas las empresas que compiten en busca del mismo valor en términos de consumo.

Comprender las estrategias que dicha competencia utiliza en distintos sectores es esencial. Con tal fin se debe considerar lo siguiente:

- ❖ Recabar datos fundamentales de los competidores más importantes.
- ❖ Precios (de mayoristas, minoristas y consumidores)

- Márgenes.
- Presentaciones.
- Puntos fuertes y débiles.
- Marcas que están en el mercado.
- Nombres.
- Unidad para la presentación.
- Precio.
- Fecha de incorporación.
- Gastos que se han realizado para mercadotecnia.
- Elementos promocionales y publicitarios esenciales empleados.
- Equipo de ventas.
- Desarrollo factible.

2.2.2 Volumen de ventas

El término “volumen de ventas” hace referencia a la totalidad de unidades vendidas de productos o servicios por una compañía en un periodo específico. La fórmula fundamental para determinar el volumen de ventas es:

Total de unidades vendidas multiplicado por el tiempo transcurrido.

2.2.3 Participación en el mercado

Para determinar esta participación, es recomendable que la empresa identifique a sus competidores más relevantes, el territorio geográfico que cubren y la ventaja principal que les ha permitido expandir su mercado.

2.2.4 Pronóstico de ventas

Se refiere a la cantidad de productos y servicios que, cuando el proyecto se implemente o en algún momento futuro, es probable que consuma el mercado.
Contesta las cuestiones de cuánto y qué producir; Es necesario tener conocimiento sobre los siguientes aspectos:

- Los requerimientos del cliente.
- La percepción del producto.

- ❖ Comportamientos y preferencias de compra.
- ❖ Fidelidad hacia las marcas.
- ❖ Representación visual de la compañía y sus productos

2.2.5 Oportunidades de mercado

Toda nueva compañía que participa en el mercado tiene la obligación de crear un inventario de las oportunidades y los peligros potenciales del área en la que está incursionando. Lo anterior posibilitará la creación de futuros planes de acción que simplifiquen la toma de decisiones si alguna eventualidad se presentará.

El listado debe tener en cuenta elementos como:

- ❖ Posibles respuestas y acciones de la competencia.
- ❖ Ambiente empresarial.
- ❖ Regulaciones del gobierno.
- ❖ Tendencias en cuanto a cultura, economía, leyes y sociedad.
- ❖ Lo que usted considere que podría tener un impacto en el progreso de la empresa a corto, medio y largo plazo.

2.3 PLAN DE MARKETING

Siguiendo con el proceso de *marketing*, tras determinar y estudiar los requerimientos del cliente, se debe diseñar un producto que los cumpla definiendo el precio de venta.

Luego, es fundamental establecer el procedimiento de distribución para explicar cómo se van a llevar los servicios o productos al mercado.

2.3.1 Distribución

Plaza (vías de distribución)

¿Cuál es el mejor método para entregar el producto al cliente? La distribución implica elegir rutas para que el producto sea transportado desde el centro de producción hasta el cliente, utilizando la manera más eficiente posible.

Proceso de distribución:

Se trata de explicar la manera en que el cliente recibirá el producto o servicio, asegurando su satisfacción al momento de la entrega. Con tal fin es necesario realizar lo siguiente:

1. Determinar el sistema de distribución que la compañía empleará para el producto o servicio que ofrecerá.
2. Justificación de la elección del sistema.
3. Diseño del procedimiento.
4. Definir el encargado de cada etapa de la cadena distributiva.

Canales de Distribución. También conocido como canal de *marketing*. Para que el producto llegue al consumidor final, es necesario llevar a cabo una serie de operaciones intermedias, en las que intervienen varios factores, incluyendo empresas o individuos.

Los componentes de un canal de distribución se agrupan en tres categorías principales:

1. El productor: puede ser el agricultor, refinador, el fabricante o el extractor.
2. Usuario o cliente final: una empresa comercial, un hogar o una entidad gubernamental.
3. Intermediarios: detallistas y mayoristas.

Clasificación de los canales de distribución.

- Para productos de la industria. (Ver Figura 2.2)
- Para productos que se consumen. (Ver Figura 2.3)
- Para servicios.

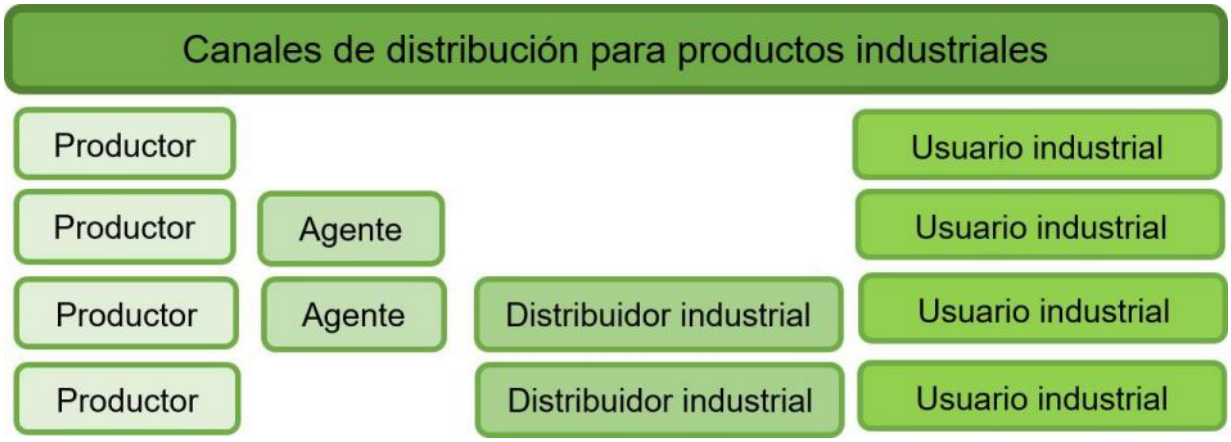


Figura 2.2 Canales de distribución para productos industriales

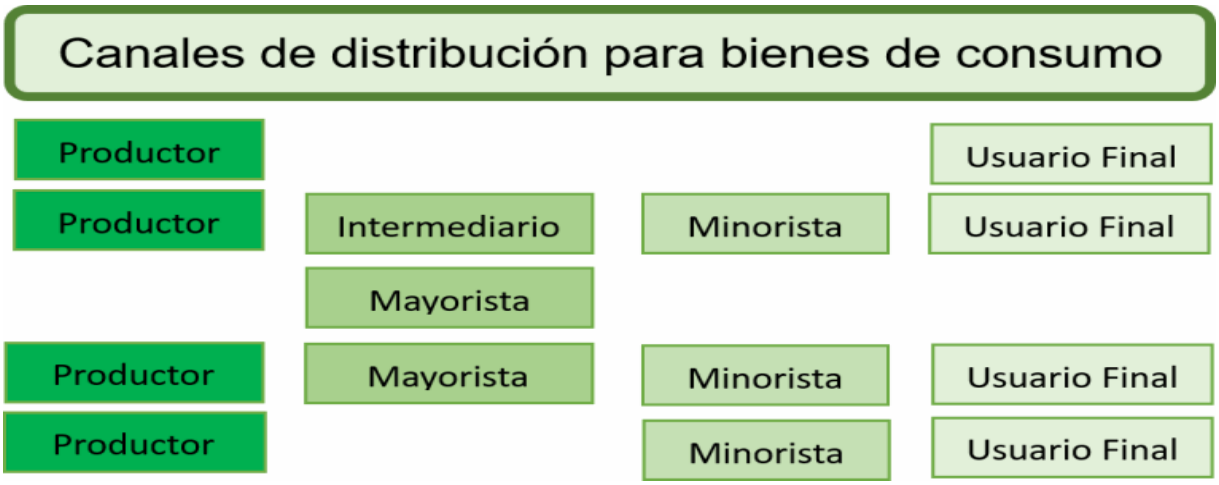


Figura 2.3 Canales de distribución para bienes de consumo

La naturaleza en los **servicios** genera requerimientos particulares en su distribución; puede ocurrir de dos maneras: una de ellas es que el servicio se implemente al solicitante en el momento en que se produzca. Otra posibilidad es que el demandante tenga acceso al servicio hasta que decida usarlo.

Los canales de distribución ofrecen tres ventajas principales:

1. Ventaja de ubicación.
2. Ventaja de tiempo.
3. Ventaja de tener la posesión.

El Internet como Canal de Distribución

Beneficios:

1. Oportunidad de acceder globalmente y expandirse según la demanda.
2. Una mayor personalización y vínculos con los usuarios en el largo plazo.
3. Disminución de los costos.
4. Rapidez.
5. La capacidad de incluir productos nuevos y realizar cambios.
6. Infraestructura mínima.
7. Posibilidad de consultar la información.

Inconvenientes:

1. Eliminar las adquisiciones impulsivas.
2. Inseguridad y desconfianza en el entorno.
3. Conductas oportunistas.
4. Conflictos con los distribuidores convencionales.

Para seleccionar un canal de distribución, se debe considerar los siguientes factores:

1. Costo de distribución del producto.
2. Control sobre las políticas de calidad del producto, promoción al cliente final y precios, fundamentado en los deseos del cliente.
3. Conveniencia para el cliente en el punto de venta final (debido a la proximidad, la preferencia por comprar en determinados tipos de tiendas, etcétera).
4. Capacidad de la compañía para distribuir el producto.

Por lo tanto, al final se puede definir la forma en que el producto o servicio será entregado al cliente para que quede satisfecho al recibirlo.

2.3.2 Relaciones de negocios

Para mantener buenas relaciones de negocios con mayoristas, minoristas y distribuidores, es esencial ofrecer asistencia en ventas, servicios mecánicos para la entrega y ajuste, informes sobre productos, servicios, estrategias y políticas de la empresa; además de responder a sus preguntas de manera rápida y detallada.

2.3.3 Infraestructura disponible

La infraestructura mínima requerida para la localización del proyecto incluye los siguientes componentes:

- Fuentes de abastecimiento de agua.
- Se ofrecen facilidades para deshacerse de los residuos.
- Disponibilidad de combustible y energía eléctrica.
- Diversos servicios públicos.
- Marco legal.
- La política relacionada con la economía.
- Las regulaciones fiscales o legales que están en vigor.

Servicios técnicos o mecánicos. Se refiere a los directores de ventas cuyos productos mecánicos necesitan servicios de instalación y técnicos, además de establecer regulaciones al respecto; así como tener el equipo y las instalaciones que la empresa vendedora ha asignado para dicho servicio.

2.3.4 Ubicación de la empresa y costos asociados

Se refiere a la determinación del sitio más apropiado para establecer el espacio físico en el que se llevará a cabo el proyecto de inversión.

Hay cuatro factores importantes a tener en cuenta para determinar la ubicación óptima de la empresa:

1. Distancia del cliente.
2. Distancia entre los proveedores.
3. Distancia de los empleados.
4. Obligaciones legales.

Esta identificación abarca los siguientes elementos:

- La duración de vida del proyecto porque, aunque esto puede ser una decisión a largo plazo, no siempre el proyecto tiene la capacidad de sostenerlo.
- Las consecuencias económicas que esta resolución conlleva.
- Los elementos externos que influyen en la localización.

Elementos que afectan la localización:

a. Servicios: públicos, médicos, educativos y financieros.
b. Comunicaciones.
c. Insumos o materias primas: clase de producto a conseguir, la cantidad demandada y el nivel de empleo de la capacidad instalada.
d. Mano de obra: disponibilidad de mano de obra, salarios por sector, sindicatos.
e. Mercado: recolección y evaluación de antecedentes, análisis de la estructura del mercado local y definición de la identidad de los competidores.
f. Consideraciones a nivel local.
g. Limitaciones locales.
h. Condiciones climáticas específicas.
i. Costos del terreno.
j. Cercanía a las industrias.
k. Normativas de descentralización.
l. Facilidades en la administración.

Después de haber determinado las variables por analizar, es necesario considerar estos dos aspectos de la localización:

1. Elección de una macro localización.
2. Elección de la micro localización.

Ambas dependen del resultado del análisis conocido como factor de localización. Cada proyecto particular tomará un grupo distinto de estos elementos y su elección.

2.3.5 Fuerza de ventas

Su responsabilidad es optimizar el proceso de integración de la fuerza de ventas, que abarca la búsqueda y elección, selección y capacitación de los agentes de ventas, además de su supervisión, motivación, regulación y remuneración monetaria.

Los empleados y los vendedores, que se ocupan de resolver problemas o satisfacer las diversas demandas de los clientes, forman parte del equipo de ventas.

2.3.6 Promoción y publicidad

El sistema de ventas, publicidad y promoción son elementos que tienen un gran impacto en el *marketing* y no se deben ignorar.

Las herramientas fundamentales son:

- Promoción de las ventas.
- Publicidad.
- Ventas.
- Relaciones públicas.

La Promoción. Se refiere a todas las estrategias que la fuerza de ventas emplea para mostrar y situar al cliente con el producto y/o servicio, así como motivarlo para que lo adquiera. Las actividades incluyen muestras gratuitas, concursos, cupones, regalos al adquirir el producto, premios, descuentos, ofertas de introducción y patrocinio o participación en actividades culturales, deportivas, sociales o educativas. También se consideran presentaciones en ferias de la comunidad.

La Publicidad. Actividades que comunican un mensaje al mercado objetivo; la meta es influir de manera directa en el cliente para que adquiera un producto, lo cual aumentaría las ventas. Es una herramienta fundamental para que las empresas se comuniquen con su público consumidor; posee una potente capacidad de persuasión y es capaz de moldear actitudes y conductas en la sociedad actual.

La Venta*.* Es la manera de transmitir un mensaje con el objetivo de obtener una respuesta específica del cliente, en concreto, que compre o adquiera el producto o servicio.

Logotipo*.* Un emblema o figura concreta y única que distingue a una marca.

Lema*.* Conjunto de palabras o frase, también originales, que simbolizan la imagen de la compañía o su producto.

Etiqueta. Formas impresas que un producto contiene para informar al consumidor sobre su preparación o uso.

Contenedor. Envase que puede estar fabricado con una variedad de materiales, se usa para guardar un producto y protegerlo; además, funciona como su medio publicitario.

3 ESTUDIO TÉCNICO

La elección de los medios de producción y la organización de la actividad productiva están incluidas en los estudios técnicos.

En un enfoque sistemático, la función o el proceso de producción conlleva, entre otros, las exigencias de insumos y materia prima, y hacia adelante, la provisión de bienes o servicios.

El análisis técnico ofrece datos de igual manera de naturaleza cualitativa como cuantitativos sobre los elementos productivos que debe tener una nueva entidad en funcionamiento, es decir:

- La tecnología.
- La magnitud de los costos de inversión.
- Los costos y gastos asociados a la producción.
- De acuerdo con un programa de producción.
- El periodo de inmovilización de los recursos.
- Las previsiones para que la nueva unidad productiva no cause efectos negativos en el medio ambiente.

El propósito del estudio técnico es justificar la elección de la opción más apropiada para satisfacer las necesidades del mercado y demostrar que el proyecto es factible, teniendo en cuenta las limitaciones de tecnología accesible, ubicación y recursos.

Por lo tanto, la sección técnica del análisis del proyecto abarcará todos los aspectos relacionados con:

- Terrenos.
- Construcciones.
- Equipos de maquinaria.
- Calidad.
- Volumen de las materias primas.
- Materiales.

3.1 PROCESO PRODUCTIVO

La gestión de la producción implica planificar, estructurar, supervisar y controlar la totalidad de los procesos para transformar las materias primas en productos o servicios de la más alta calidad. Esto pretende cubrir las demandas de los clientes o consumidores para poder comercializar lo que produce, generando prosperidad y beneficios, además de incrementar la productividad.

La participación de los siguientes elementos hace posible el proceso productivo:

1. En cada compañía existe una relación entre los recursos utilizados y el número de bienes que se fabrican. Esta relación recibe el nombre de productividad.
2. El esfuerzo es la aplicación inteligente de energía física y mental en el trabajo.
3. Tecnología de producción que se basa en la unión de maquinaria, mano de obra, métodos y procedimientos operativos que se emplean para llevar a cabo una función productiva específica.
4. Los productos o satisfactores son la consecuencia de la transformación que el ser humano lleva a cabo, utilizando para ello materiales naturales y/o manufacturados, así como esfuerzo.

   El hombre cumple con sus necesidades mediante estos productos acabados. El producto puede ser un servicio o un bien material.

3.1.1 Descripción del proceso productivo

El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que se describe a continuación en la Figura 3.1.

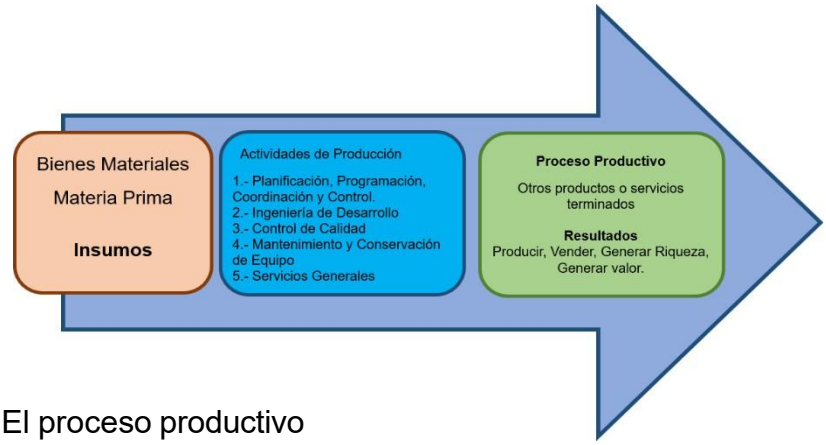


Figura 3.1 El proceso productivo

3.1.2 Materias primas

Se establece el proceso de producción de acuerdo con el procedimiento que se detalla a continuación. El análisis de las materias primas, así como de los insumos auxiliares y los servicios que se necesitan para producir un servicio o un bien, permite identificar características, necesidades, disponibilidad, costos, ubicación y otros elementos relevantes para el proyecto.

Los insumos son los recursos o materiales que se utilizan para fabricar productos finales. Es posible que sean de origen fósil o natural. Se pueden mencionar, entre otros, el agua, la energía y los plásticos como recursos. También se puede citar la lana, el cuero, las verduras, las frutas, la madera, la carne, el hierro, el oro, el cobre y el carbón.

Podríamos clasificarlos en esta forma:

- Materias primas. Productos de la agricultura, productos de la ganadería, productos provenientes de los bosques, productos del mar y productos de minerales.
- Materias industriales. Metales, productos intermedios, productos semielaborados.
- Materiales de apoyo. Sustancias químicas, contenedores y/o envases, aditivos, aceites y grasas.
- Servicios. Electricidad, agua, vapor, aire a presión y combustible.

Podemos considerar lo siguiente para analizar las propiedades de las materias primas.

1. Propiedades físicas. Densidad, viscosidad, porosidad, estado (sólido, líquido o gaseoso), temperatura de ebullición y fusión, tamaño y forma.
2. Propiedades mecánicas. Ductilidad, maleabilidad, capacidad de ser mecanizado. Resistencia a la compresión, al corte y a la tensión. Resistencia a la fatiga y a la flexión, elasticidad. Dureza y capacidad de reconocimiento.

3. Propiedades químicas. Composición, pureza, forma, capacidad de oxidación y desoxidación, grado de acidez o alcalinidad, características de inflamabilidad y autoextinción.
4. Propiedades magnéticas y eléctricas. Conductibilidad, resistencia y magnetización.

Necesidades de Materia Prima. Es recomendable que, al determinar las cantidades de materia prima a emplear, se considere cuánto se necesitará para un volumen específico de producción o durante un periodo determinado.

3.1.3 Disponibilidad de capital y mano de obra

Disponibilidad de Capital Interno. La inversión es un fondo de recursos que se usan para elaborar algo con potencial de generar utilidad.

El plan de negocios o proyecto de inversión es el que obtiene insumos y recursos de capital para crear un bien o servicio que cubra una necesidad. La finalidad de evaluar un proyecto es determinar su rentabilidad social y económica para satisfacer una necesidad humana de manera eficaz, segura y rentable mediante la asignación de los recursos económicos.

Inversión. Se refiere a la contribución de un recurso con el propósito de producir o reproducir capital, buscando obtener beneficios. Son inversiones de dinero que una compañía espera rentabilizar en el futuro, ya sea a través de dividendos, intereses o mediante la venta por un precio superior al costo de compra.

Disponibilidad de Capital Externo. Para cualquier empresa, es crucial conseguir recursos económicos, los cuales pueden ser provistos por otras empresas. Las condiciones bajo las cuales se consiguen estos recursos incluyen el plazo, la tasa de interés y, en numerosas ocasiones, es fundamental conocer cuáles son las políticas gubernamentales locales, estatales y federales para ciertas actividades.

Tener capital disponible tiene como propósito:

a. Proporcionar a las empresas recursos económicos nuevos que les ayuden a enfrentar los gastos a corto plazo.
b. Actualizar sus instalaciones.
c. La sustitución de maquinaria y equipo.
d. Realizar nuevos proyectos.
e. Reestructurar las obligaciones en el corto, medio y largo plazo.

Disponibilidad de la Mano de Obra. El impacto de este elemento en la localización se mide a través del costo que el estudio supone para la compañía, particularmente si necesita mano de obra altamente calificada.

El modelo para examinar esta fuerza de localización, manteniendo los otros factores constantes, es:

1. Cuantitativa igual que de manera cualitativa, para establecer variados segmentos de la fuerza laboral requeridos para el funcionamiento de la planta futura.
2. Analizar distintos niveles de retribuciones y remuneraciones de ubicaciones del proyecto, así como su disponibilidad.
3. Analizar diversos sindicatos existentes, sus centrales, la afiliación política de dichos sindicatos, las características de los contratos colectivos de trabajo y los conflictos laborales que han ocurrido en los lugares factibles para la localización para estudiar el clima laboral.
4. Se calcula el impacto de la mano de obra en el costo total de producción para cada opción de localización, y se determina si este es un factor decisivo.

3.2 TECNOLOGÍA DEL PRODUCTO O SERVICIO

El proceso de comunicación e información se centra en cómo las herramientas y la estructura tecnológica transforman insumos organizacionales en bienes y servicios los

cuales cumplen con los requisitos del consumidor. En otras palabras, la tecnología es utilizada para el servicio en los procesos de producción y empresariales.

La infraestructura tecnológica se refiere a disponer de la estructura, ya sea tradicional o de nuevas tecnologías, que incluye:

1. Recursos tecnológicos tradicionales. Abarca el hardware como teléfonos celulares, discos duros, memorias USB, equipos de impresión, escaneo y copiado; el software, como sistemas y redes informáticas de información empresarial, plataformas, aplicaciones, programas y cualquier otra herramienta tecnológica que optimice sus procesos.
2. Recursos tecnológicos de nueva generación. Comprenden los sistemas de gestión de contenido (CMS), la Inteligencia Artificial (IA), Blockchain (cadena de bloques), el Internet de las cosas (IoT) como el 4G, 5G o 6G; realidad aumentada y virtual (VR), Big Data, la robótica y los vehículos voladores no tripulados (drones).

3.2.1 Importancia de la tecnología

Determinar la tecnología que se tiene disponible para la fabricación del producto permite:

- *Garantizar que se utilizará un nivel de tecnología conforme al tipo de proyecto y a la zona donde se prevé llevarlo a cabo.*
- *Tomar en cuenta todas las opciones tecnológicas para incluirlas en la selección.*

3.2.2 Selección de la tecnología

Al seleccionar tecnología, es necesario considerar elementos como:

- Facilidad para conseguirla.
- Condiciones particulares para emplearla como pago de acuerdos y patentes.
- Aspectos técnicos específicos, cuando la utilizamos en el proceso de producción como capacitación, equipo, instalaciones y demás.
- Protección de la tecnología a través de patentes y posibilidades para adquirir las licencias apropiadas.

3.2.3 Medios de adquisición de la tecnología

Se requieren ciertas recomendaciones para adquirir tecnología. Para que existan beneficios importantes, el proveedor de tecnología debe estar bien informado acerca del área de implementación correspondiente.

Es imprescindible valorar la habilidad del proveedor del servicio de *software* desde el enfoque de ejecutar proyectos y perdurar a lo largo del tiempo.

Es común que, con el objetivo de disminuir los costos, se minimice el trabajo necesario para ajustar, configurar y poner en funcionamiento los sistemas.

Es fundamental realizar análisis pragmáticos de estas acciones y sacar provecho de las experiencias del proveedor del *software* y de la entidad que contrata.

La tecnología solo tendrá sentido si la empresa que demanda productos o servicios posee una mejor posición en el mercado. Por eso, es fundamental observar hacia dónde se dirigen los clientes, los competidores y los proveedores en su negocio.

3.2.4 Análisis de cotización de fabricantes

Efectuar compras requiere de un procedimiento: las guías de adquisición, convenientes especialmente debido a la constante variación en los precios además de la falta de materiales.

Las compras y/o adquisiciones consisten en definir las especificaciones que se indican:

- De los montos que se van a comprar
- El reconocimiento de cuándo se requerirá la materia prima.
- Determinar, si es posible, quién pagará el flete: el proveedor o el comprador.
- En el caso de que los precios de la materia prima aumenten de manera constante.

- Es útil conocer si existen rebajas por pago anticipado o por la cantidad de materia prima comprada.

3.3 DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESO

Es la representación gráfica de un procedimiento o flujo de actividades que, mediante flechas que indican el trayecto a seguir, muestra las operaciones de forma secuencial utilizando símbolos simples y estandarizados para visualizar acciones u pasos. Se puede ver en la Figura 3.2.

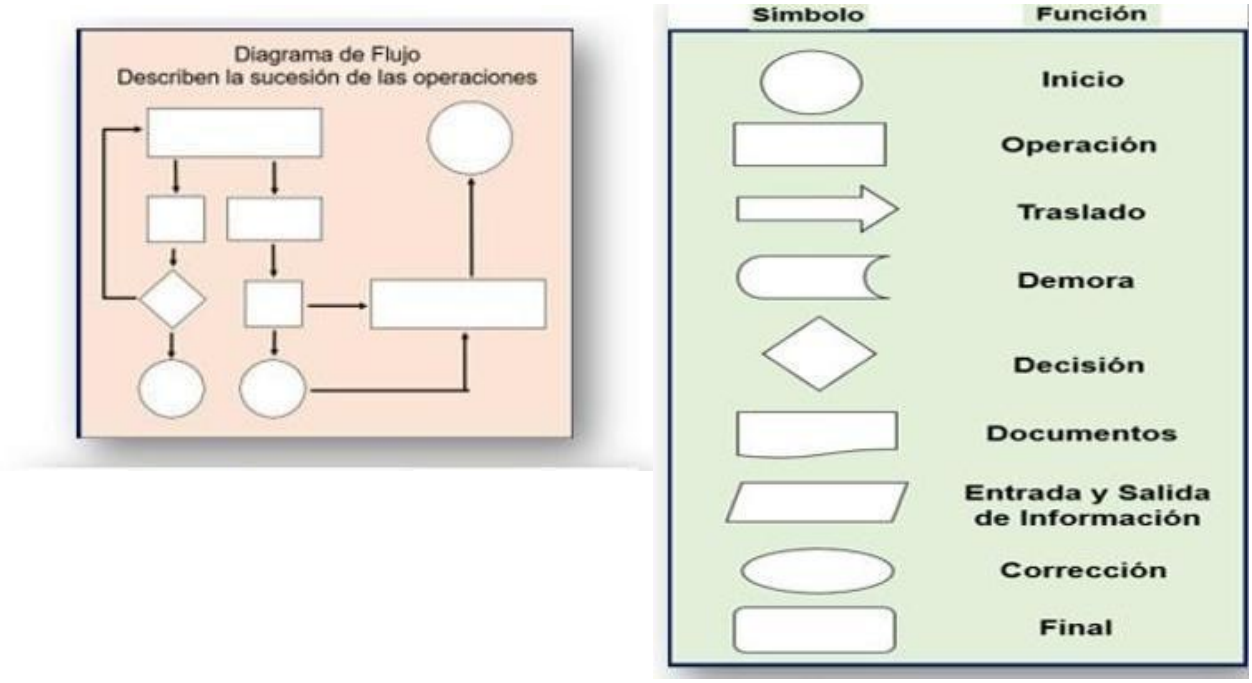


Figura 3.2 Diagrama de flujo de proceso

3.3.1 Maquinaria o equipo requerido

El proceso productivo posibilita la identificación de las tareas a ejecutar, además del equipo, instrumentos e instalaciones necesarias para la manufactura de productos o para brindar los servicios de la compañía.

Para esto se requiere lo siguiente:

- Dividir el proceso en tareas concretas.

- Crear un inventario de todo el equipo necesario para cada tarea.
- Hacer un inventario de todas las herramientas indispensables para cada tarea.
- Especificar el espacio apropiado para realizar cada actividad.
- Determinar cualquier necesidad especial de instalaciones o servicios para llevar a cabo cada tarea.

También, es necesario planear un programa para mantener el equipo con el objetivo de asegurar su correcto funcionamiento.

Elementos significativos que inciden en la compra de maquinaria y equipo:

a. Suministrador. Sirve para presentar formalmente las cotizaciones.
b. Precio. Se emplea para calcular la inversión inicial.
c. Dimensiones. Información que se emplea al establecer la distribución de la planta.
d. Capacidad. El número de máquinas que se compren depende de este aspecto.
e. Adaptabilidad. Algunos equipos tienen la capacidad de realizar procesos y operaciones unitarias en determinados rangos, ocasionando en el material alteraciones físicas, químicas y mecánicas a diferentes niveles.
f. Fuerza laboral requerida. Es útil al determinar el costo de la mano de obra directa y el nivel de formación que se necesita en la misma.
g. Precio de mantenimiento. Se utiliza para determinar el costo de mantenimiento de cada año.
h. Uso de energía eléctrica, otro tipo de energía o de los dos.
i. Infraestructura requerida. Algunos equipos necesitan una infraestructura específica.
j. Equipos de apoyo auxiliar. Es necesario proporcionar equipos adicionales, como agua fría o caliente y aire a presión, lo cual no está incluido en el precio principal.
k. Gastos de seguros y fletes. Es necesario comprobar si están incluidos en el precio.

3.3.2 Tiempo y espacio

Una distribución adecuada de la planta facilita que los trabajadores tengan condiciones en el trabajo aceptables y, al mismo tiempo, que efectúen las operaciones mientras se preservan las condiciones más favorables para su seguridad y bienestar.

La distribución y el diseño de la planta, así como de las oficinas, es el sistema por medio del cual se organizarán las máquinas, los flujos de producción y las herramientas; esto facilitará que el trabajo esté adecuadamente estructurado.

El espacio físico donde se congregan individuos, equipos, herramientas y materias primas con el propósito de desarrollar un producto finalizado es conocido como lugar de trabajo.

Los principios fundamentales y las metas de la planta son los siguientes:

1. Integración completa.
2. Distancia mínima de desplazamiento.
3. Uso del espacio cúbico.
4. Bienestar y seguridad para los empleados.
5. Flexibilidad.

Clases de Distribución y sus Rasgos Distintivos; Independientemente de cómo esté realizada la distribución de la planta, impacta en el manejo de los materiales, la utilización del equipo, el inventario, la eficiencia laboral, la comunicación grupal y el estado de ánimo de los trabajadores. La clase de distribución está definida en gran medida por la categoría de producto, la categoría de proceso de producción y la cantidad de producción.

La planta se distribuye de tres maneras fundamentales:

- Distribución en función del proceso.
- Distribución según producto.
- Distribución a través de un componente fijo.

3.3.3 Distancia viajada / transporte

Para garantizar un flujo eficiente en el transporte de materias primas a la planta, es necesario establecer el espacio requerido para este fin. Por lo tanto, se analizan los terrenos disponibles considerando lo siguiente:

- Topografía y área disponible.
- Propiedades mecánicas.
- Valor del terreno.

3.3.4 Necesidades de inventario

El inventario es el volumen de materiales de que dispone la compañía, incluyendo tanto productos terminados como materias primas o productos en proceso.

El propósito de la gestión del inventario es, por un lado, asegurar que haya una cantidad adecuada de materiales para que estén accesibles en todo momento y así evitar que el proceso productivo se vea afectado por falta de materia prima y, por otro, evitar que la empresa sufra pérdidas económicas debido a un exceso de inventario.

Para conseguir dicho objetivo, es imprescindible fijar un nivel mínimo de inventario antes de realizar una nueva compra. Esto es también conocido como punto de reorden o pedido.

Para determinar el punto de reorden, se necesita la información que sigue:

- Estimación de la cantidad de material consumido durante un periodo específico.
- El tiempo que se utiliza para hacer un pedido de compra:
    - Periodo para solicitar cotizaciones
    - Periodo para elegir al proveedor
- Duración de la entrega.
- Margen de seguridad.

3.3.5 Métodos de producción y equipo

Para representar y examinar el proceso de producción, hay múltiples métodos. Todos ellos pueden ser representados mediante un diagrama para su análisis.

Diagrama con bloques. Es el procedimiento más simple para plasmar un proceso. Cada operación unitaria realizada sobre la materia prima se encierra dentro de un rectángulo. Estos bloques o rectángulos se disponen de manera continua y se enlazan con el anterior y el posterior mediante flechas, las cuales señalan tanto la sucesión de las actividades como la dirección del flujo.

Diagrama de flujo de procesos. A pesar de que el diagrama de bloques es también un diagrama de flujo, no tiene tantos detalles e información como el diagrama de flujo del proceso, en el que se utiliza una simbología reconocida a nivel mundial para ilustrar las operaciones realizadas. El procedimiento que se utiliza con más frecuencia para representar gráficamente los procesos es este.

Cursograma detallado y analítico. Es una técnica más sofisticada que las anteriores, ya que ofrece información más específica del proceso, incluyendo la actividad y el tiempo utilizado, la distancia recorrida, la naturaleza de la acción realizada y un espacio para registrar observaciones.

3.3.6 Requerimientos de personal

La mano de obra incluye a los individuos que participan en el proceso de producción o brindan el servicio, y que mediante su trabajo y esfuerzo transforman la materia prima en el producto final.

Planificar la mano de obra para producir o brindar un servicio define las cualidades que el individuo debe tener para realizar su trabajo.

3.4 PROVEEDORES

Identificar a los proveedores ayudará a comenzar las actividades productivas. La identificación de proveedores hará más fácil lo siguiente:

- La elección del tipo de materia prima que se quiere aplicar en el procedimiento de fabricación del producto.
- Localizar a varios proveedores y hacer una evaluación de ellos.
- Diversificar la adquisición de materia prima entre múltiples proveedores.

3.4.1 Localización y condiciones de abastecimiento

a) Ubicación; algunos de los factores fundamentales que definen la localización de un proyecto son:
   - El mercado del producto.
   - Localización de las materias primas.

Existen proyectos cuya localización depende de la procedencia de las materias primas.

El objetivo del análisis de localización es determinar la ubicación más apropiada para el proyecto. En otras palabras, la alternativa que satisfaga las demandas o requisitos necesarios y que contribuya a reducir los gastos de inversión y operativos durante el tiempo productivo del proyecto.

La elección de alternativas tiene lugar en dos fases:

- Primera. Examina y determina la ubicación de la planta.
- Segunda. Examina y selecciona el lugar teniendo en cuenta los factores fundamentales, como la topografía, los costos y la ubicación de terrenos propuestas.

b) Condiciones de abastecimiento; Un gran número de productores de materias primas establecen condiciones que para ellos son beneficiosas, como precios elevados, la entrega en las propias instalaciones o el financiamiento anticipado por parte del cliente.

Si existen limitados fabricantes de materias primas, el proveedor tiene la oportunidad de transferir al cliente varios gastos y disminuir el costo de las piezas. En cambio, hay clientes muy influyentes que, debido a los volúmenes de sus compras, pueden tener influencia sobre el lugar de entrega e incluso sobre créditos.

Las condiciones de suministro también pueden variar, por ejemplo, si se exportan materias primas que requieren licencias o concesiones. La compra de los insumos es materialmente imposible si los requisitos no se cumplen.

3.4.2 Criterios de evaluación

Entre los criterios que debemos establecer para llevar a cabo una selección de proveedores eficiente se incluyen los siguientes:

- Cumplimiento con las fechas de entrega.
- Calidad.
- Precio.
- Servicios que ofrece.
- Créditos.
- Determinación de la ubicación del proveedor.

3.4.3 Alianzas estratégicas

A través de los diferentes instrumentos de medición, estos permitirán manejar diversas estrategias para el enriquecimiento del trabajo.

3.5 NORMATIVIDAD

Para constituir una empresa de manera legal, se debe considerar, entre otros aspectos:

- La cantidad de socios interesados en comenzar el negocio.
- El monto del capital social (contribuciones de los socios).
- Las obligaciones adquiridas ante terceros.
- Los gastos de la creación de la empresa.
- Los trámites a realizar para establecerla legalmente.
- Obligaciones fiscales que tendrán que cumplirse.
- Diversas responsabilidades laborales que se asumen.

Por lo tanto, para que la sociedad sea considerada mercantil, sin importar el propósito o actividad que persiga, debe establecerse de acuerdo con todos y cada uno de los requisitos que dicta la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Persona física. Se refiere a la entidad en la que todas las decisiones relacionadas con la gestión o administración del negocio son responsabilidad del propietario (emprendedor).

Sociedad anónima. Conjunto de personas naturales o jurídicas que se agrupan con el objetivo de realizar actividades comerciales y cuya responsabilidad se restringe únicamente a la cancelación de sus acciones.

3.5.1 Requerimiento de espacio

La manera en que se distribuyen y diseñan las oficinas y plantas es el método por el cual se ubican las herramientas, las máquinas y los flujos de producción, lo que facilitará la organización eficiente del trabajo.

El espacio físico donde se agrupan individuos, equipos, herramientas y materias primas con el propósito de desarrollar un producto finalizado es conocido como lugar de trabajo.

Es crucial tener en cuenta lo siguiente para poder diseñar la distribución de la planta:

- El diagrama de flujo del proceso productivo para identificar la secuencia de las tareas y, por ende, determinar el orden ideal del equipo y el sitio más adecuado para los instrumentos.
- La separación entre los diferentes puntos de operación.
- Tener conocimiento acerca de las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que estarán trabajando con él.
- Si se prevé un crecimiento en el futuro y se entienden las instalaciones especiales, es recomendable reservar áreas necesarias diseñando la planta de manera flexible para realizar los cambios pertinentes.

En conclusión, es el procedimiento de determinar la extensión que requiere cada actividad del proyecto, garantizando así un uso adecuado de los recursos espaciales para conseguir la máxima funcionalidad y eficiencia.

3.5.2 Licencias y trámites gubernamentales

Existen ciertos elementos legales que la empresa debe tener en cuenta:

- La constitución como entidad física o moral.
- Licencias sanitarias. Las actividades reguladas incluyen medicamentos, alimentos, salones de belleza, hoteles, peluquerías y baños, entre otros.
- Adquisición de patentes, marcas, modelos de utilidad y diseños industriales, además del registro de lemas comerciales, nombres comerciales y logotipos.
- Registro ante las cámaras. Los empresarios que se asocian a alguna de las cámaras existentes en el país cuentan con un respaldo para resolver una variedad de problemas que enfrentan.
- Secretaría de Relaciones Exteriores. Para conseguir la autorización para establecer una sociedad (persona moral), si esta es la forma en que funcionará la compañía.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Para obtener el Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Notario público. Con el fin de notarizar el acta constitutiva de una entidad (persona moral).
- Tribunal que corresponda al lugar de residencia. Para tramitar la sanción judicial.
- Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Con el fin de asentar el acta constitutiva.
- Secretaría de Desarrollo Urbano. Para la autorización del uso del suelo y los servicios relacionados con este.
- Registro en la Secretaría de Economía. Con el fin de conseguir un registro a nivel federal.
- Registro en la Tesorería municipal y en la del estado.
- Pedir autorización para el uso de terrenos.

- Registro en el Infonavit, Afore, IMSS y sindicatos pertinentes para proporcionar derechos laborales a los trabajadores.

3.5.3 Programa de implementación

Ingeniería de Proyectos. Para que las unidades productivas se instalen de manera apropiada, es necesario especificar técnicamente los factores fijos y las variables que integran el sistema y establecer relaciones entre ellos.

Para llevar a cabo el estudio de ingeniería, se requiere tener en cuenta lo siguiente:

- Las especificaciones del servicio o producto, las reglas técnicas definidas y las opciones tecnológicas para su fabricación.
- El programa de producción que facilita la identificación del tipo de maquinaria, equipo, herramientas e instalaciones necesarias para las operaciones, así como sus características y cantidades.
- Para maximizar la eficiencia, establecer y preparar las dimensiones de la planta y su localización según su ubicación, el tamaño adecuado y la distribución física.
- La explicación del procedimiento de producción que indique las operaciones, los métodos y las funciones de fabricación requeridas para convertir los insumos en el producto final.
- Las necesidades y la obtención de los insumos, materiales y componentes requeridos para la fabricación del producto.
- Las necesidades de mano de obra, en las que se mide la cantidad y el tipo de empleados que se requieren para llevar a cabo el proceso productivo.
- El programa de construcción del plan de trabajo y las inversiones.
- La elección de los distribuidores de materias primas, equipos y servicios requeridos para que el proyecto funcione.

3.5.4 Derechos del consumidor

Saber cuáles son los derechos como consumidor es el primer paso para evitar que estos sean vulnerados.

La Ley Federal de Protección al Consumidor ampara, en primera instancia, exigir que los proveedores de productos o servicios cumplan sus obligaciones y así posibilita ser consumidores empoderados. Hacer valer los derechos básicos como consumidor es de muy alta importancia. Sirva la siguiente Tabla como orientación para conocerlos.

Derechos de consumidor
1. Derecho a la información. Toda la información de los bienes y servicios que se ofrezcan debe ser oportuna, completa, clara y veraz.
2. Derecho a la educación. Es importante conocer los derechos y la forma en que protege la ley para aprender a consumir mejor y de manera más inteligente.
3. Derecho a elegir. Al escoger un producto o servicio, nadie te puede presionar, condicionar la venta, exigir pagos o anticipos sin que hayas firmado un contrato.
4. Derecho a la seguridad y calidad. Los bienes y servicios deben de cumplir con las normas y disposiciones vigentes en materia de seguridad y calidad.
5. Derecho a no ser discriminados. Nadie te puede negar un producto o servicio por motivos de sexo, raza, religión, condición económica, nacionalidad, orientación sexual ni por tener alguna discapacidad. 6. Derecho a la compensación. Si te venden un producto de mala calidad, se tiene derecho a que se reponga o a que devuelvan el dinero, y, en su caso, a una bonificación no menor a 20% del precio pagado.
7. Derecho a la protección. Cuando algún proveedor no respete los derechos o cometa abusos en contra de los consumidores, la Procuraduría Federal del Consumidor salvaguarda los derechos y los defiende.

Tabla 3.1 Derechos de consumidor

Nota. Recuperado de https://www.gob.mx/profeco/documentos/derechos-basicos-del-consumidor?state=published

3.5.5 Propiedad industrial y prácticas desleales

La protección de las creaciones siempre generará nuevas oportunidades, al igual que el conocimiento de los esquemas para gestionar la propiedad industrial con el objetivo de asegurar la seguridad jurídica y la protección del Estado para las invenciones y los signos distintivos de cualquier empresario.

En México, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) se encarga de garantizar que la intervención del Estado en el ámbito de la protección a los derechos de propiedad industrial ofrezca a sus titulares la seguridad jurídica requerida para que explotar legítimamente su habilidad creativa e inventiva fomente la inversión privada, genere empleos, desarrolle la economía y, en general, aumente la competitividad nacional. (Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, s.f., art. 5).

Prácticas desleales; Según la Ley Federal sobre la Protección de los Derechos de Propiedad Industrial, le corresponde: “Artículo 2, inciso III.- Evitar las acciones que amenacen la propiedad industrial o que impliquen competencia desleal vinculada a la misma, y definir los castigos y sanciones correspondientes”.

3.5.6 Privacidad y protección de datos personales

De acuerdo con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, se obtiene la siguiente tabla:

Privacidad y protección de datos personales
Artículo 2, fracción V. Para los propósitos de esta Ley, se entenderá como:
Datos personales
Cualquier información concerniente a una persona física identificada o identificable. Se considera que una persona es identificable cuando su identidad pueda determinarse directa o indirectamente a través de cualquier tipo de información. Puede estar expresada en: forma numérica, forma alfabética, forma fotográfica, forma gráfica, acústica o de cualquier otro tipo.
Datos personales sensibles
Aquellos que afecten a la esfera más íntima de su titular, o cuya utilización indebida pueda dar origen a discriminación o conlleve un riesgo grave para éste. Pueden estar expresados en: origen racial o étnico, estado de salud presente y futuro, información genérica, creencias religiosas, filosóficas y morales, afiliación sindical, opiniones políticas y preferencia sexual.
Artículo 2, inciso I. Para los propósitos de esta Ley, se entenderá por:
Aviso de privacidad:

De acuerdo con el artículo 14 de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, se pone a disposición del titular de la información un documento físico, electrónico o en cualquier otro formato que produzca el responsable. Este se proporciona desde el momento en que se recojan sus datos personales, y tiene como fin comunicarle las intenciones del tratamiento para que pueda tomar decisiones informadas.

Tabla 3.2 Privacidad y protección de datos personales

Nota. Adaptado de Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

4 ORGANIZACIÓN

Se entiende por organización; El proceso de estructurar y coordinar las personas, las cosas y los medios adecuados. Contempla la división del trabajo, la asignación de funciones, la jerarquización y sus relaciones con el personal en grado de autoridad y responsabilidad, la descripción de funciones y el análisis de puestos con la finalidad de lograr las metas y objetivos de la empresa establecidos en la etapa de planeación. (L. V. Barragán Hernández, comunicación personal, 2025)

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es necesario dirigir los esfuerzos y gestionar los recursos disponibles de la forma más apropiada para cumplir las metas establecidas por el proyecto. Cualquier actividad necesaria para la ejecución y el funcionamiento del proyecto deberá ser programada de manera controlada y coordinada por alguna instancia que el estudio del proyecto debe prever.

Las estructuras se refieren a las conexiones que existen para los puestos de una organización y son relativamente estables, ya que provienen de los procesos de delegación, división del trabajo, esferas de control y departamentalización.



Figura 4.1 Estructura organizacional

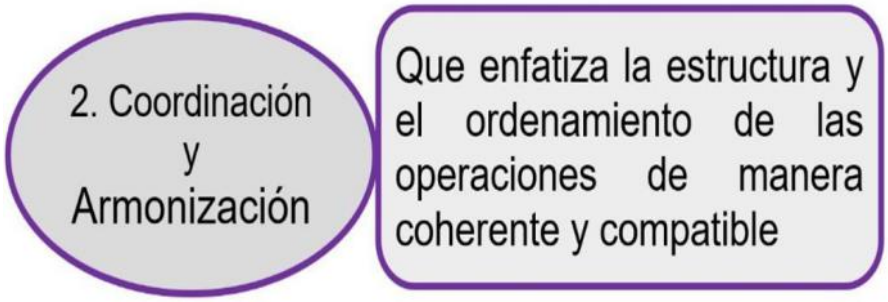


Figura 4.2 Coordinación y armonización

4.1.1 Constitución de la empresa

La actividad empresarial y los proyectos que surgen de ella están sujetos a un ordenamiento jurídico específico que establece el marco legal en el que operarán los agentes económicos.

La empresa puede ser constituida de varias maneras, entre ellas:

1. Persona física. Se refiere a la persona que toma todas las decisiones relacionadas con la gestión o administración del negocio.
2. Sociedades mercantiles. Son las que, de hecho, están registradas en el Registro Público de Comercio y poseen una personalidad jurídica diferente a la de los socios.

La Ley General de Sociedades Mercantiles (1934/2024), en su Artículo 1º reconoce las siguientes sociedades mercantiles:

I. Sociedad en nombre colectivo;
II. Sociedad en comandita simple;
III. Sociedad de responsabilidad limitada;
IV. Sociedad anónima;
V. Sociedad en comandita por acciones;
VI. Sociedad cooperativa, y
VII. Sociedad por acciones simplificada.

4.1.2 Organigrama de la empresa

Es factible emplear diferentes sistemas de organización para estructurar los departamentos o áreas, dependiendo de las particularidades y necesidades de cada empresa.

El área de ventas está organizada conforme a los siguientes sistemas:

- Organización basada en funciones.
- Organización según los productos.
- Organización geográfica o territorial.
- Organización por clientes.
- Organización por procesos.
- Organización en equipos.
- Organización por turnos.
- Organización por medio de números.

Los organigramas, a los que también se les conoce como cartas de organización, son una representación objetiva de los sistemas de organización administrativa. Los organigramas son diagramas que representan de manera objetiva la estructura de la organización, donde se indican las relaciones entre los componentes que la conforman.

Estos instrumentos de organización nos ofrecen:

- Unidad de mando
- Cadena de mando
- Tramo de control o amplitud
- Estructura vertical, horizontal, circular, funcional, matricial, divisional, mixta y escalar.
- Centralización de decisiones

4.2 CAPITAL HUMANO

El personal, los trabajadores, los empleados, el capital humano, los recursos humanos representan el recurso más importante para la empresa, siendo este el más sensible de gestionar, por lo que es la administración de las personas una de las áreas clave y/o prioritarias que contribuyen al desarrollo competitivo de la organización. (L. V. Barragán Hernández, comunicación personal, 2025)

4.2.1 Identificación de necesidades

La Planificación e Inventario de Personal. Comienza con la definición y delimitación de deberes y responsabilidades, seguido por el análisis de puestos, y concluye con la identificación y el registro minucioso de los datos más importantes de los trabajadores, tanto personales como laborales, que permiten conocer a fondo la fuerza laboral para tomar decisiones informadas.

4.2.2 Estrategias de cambio

- Sueldos, salarios y beneficios.
- Desarrollo personal y laboral.
- Clima y ambiente organizacional.
- Cultura empresarial.
- Diversidad, inclusión, equidad y pluralismo cultural.
- Compromiso dinámico.

4.2.3 Reclutamiento y contratación

El reclutamiento y la selección implican atraer a las personas adecuadas para ocupar los puestos apropiados y elegir a los mejores elementos que generen transformación y desarrollo.

La contratación incluye el conocimiento de todos los compromisos legales que conlleva la nueva relación laboral, así como el intercambio mutuo entre responsabilidades y derechos entre los empleados y el empleador. Regulaciones

laborales que se adhieren a la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos, incluyendo el contrato colectivo o el contrato ley.

La inducción se refiere a la orientación general y apropiada de la compañía, así como la integración a corto plazo al conocimiento de las actividades y funciones que se deben desempeñar, el puesto de trabajo y el rol esperado del empleado dentro de ella.

4.2.4 Políticas operativas

Las políticas operativas se desarrollan señalando y poniendo un énfasis particular en las áreas siguientes:

- Sistema de comunicación.
- Procesos para resolver conflictos.
- La ética de la empresa.
- Conducta esperada.

4.2.5 Capacitación

Se define como el Programa y Plan de capacitación, adiestramiento y productividad. Es el conjunto de acciones específicas que posibilitan atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo del personal en las empresas, con el propósito de brindarles información acerca de la aplicación de:

- Tecnología nueva.
- Prepararlos para un puesto nuevo o vacante.
- Prevenir los riesgos laborales.
- Incrementar la productividad.

4.2.6 Cultura corporativa

Conjunto de valores, creencias, normas y mecanismos simbólicos tradicionales como su historia, mitos, ritos compartidos al interior de un organismo social que orientan su comportamiento; proporciona identidad y la distingue de su entorno. Su importancia radica en su capacidad para generar valor. (L. V. Barragán Hernández, comunicación personal, 2025).

4.2.7 Mentoría

La mentoría en proyectos de inversión es un procedimiento mediante el cual una persona con experiencia (mentor) ayuda a un emprendedor o individuo particular a tomar decisiones sobre inversiones y finanzas. Le ayuda a mejorar la capacidad de liderazgo y gestión para que pueda hacer frente a los retos y lograr objetivos financieros más rápidamente.

Los mentores brindan conocimientos, estrategias, retroalimentación personalizada y expansión de redes de contacto, diseñando un plan financiero personalizado para disminuir las deudas, ahorrar y lograr objetivos.

4.2.8 Liderazgo

Señala L. V. Barragán Hernández (comunicación personal, 2025): Normalmente, cuando oímos la palabra liderazgo, la vinculamos con un conjunto de características que tienen determinadas personas; estas pueden ser habilidades, virtudes o talentos para inspirar, motivar, guiar e influir en los demás. Sin embargo, todavía no entendemos que el liderazgo implica mucho más.

El liderazgo es el conjunto de habilidades que nos permiten orientar e influir en la forma de ser y actuar de una persona, para que esta trabaje con entusiasmo y excelencia, logrando así las metas definidas.

Características del Liderazgo: Delegación, Mando, Autoridad. Se han sugerido algunos métodos para determinar la mejor manera de distribuir la autoridad y descentralizar el proceso de toma de decisiones en lo que respecta a la delegación; no obstante, las directrices de acción finales dependerán de la situación específica de cada proyecto.

Tendencias en Liderazgo. Al respecto, es posible identificar las siguientes tendencias:

- *Liderazgo estratégico con enfoques creativos e innovación a nivel organizativo.*
- *El liderazgo transformador.*
- *Enfoque en la inteligencia emocional.*
- *Liderazgo digital y tecnología.*
- *La diversidad y la inclusión como motores de innovación.*
- *Coaching ejecutivo y alineación de equipos.*

4.2.9 Coaching

La *coach* Betty Galván (2024) transmite que la evolución en los estilos de liderazgo y el desarrollo de competencias gerenciales nos llevan a aprender a comunicar con impacto y liderar con sentido.

El coaching contemporáneo (Galván, 2024), que se percibe como un acompañamiento que ayuda a una persona a llegar a su máximo potencial y a encontrar su propio camino, es una nueva área que facilita la comprensión de prácticas como las siguientes:

- El coaching empresarial como un instrumento estratégico.
- Desarrollo de habilidades de liderazgo. Desde la gestión del tiempo hasta la elección de estrategias.
- Gestión del cambio. Liderar la transformación de forma efectiva, aliviando la resistencia y promoviendo la capacidad de adaptación.
- Fomento de la resiliencia. El coaching ofrece herramientas que ayudan a fortalecer la capacidad de enfrentar los desafíos con determinación y resiliencia emocional.
- Mejora en la comunicación. El coaching se enfoca en el desarrollo de habilidades para una comunicación efectiva, lo cual ayuda a crear equipos fuertes y al liderazgo que inspira.

4.2.10 Perfil de puestos

Analizar los puestos implica “dividir y estructurar”. El análisis incluye:

1. La descripción del trabajo, es decir, la especificación técnica de las tareas que el trabajador debe llevar a cabo.
2. La descripción del puesto, o sea, la declaración precisa de lo que el trabajador necesita para realizarlo de manera eficiente, en cuatro aspectos fundamentales: responsabilidad, habilidad, esfuerzo y condiciones laborales.
3. Que sea de carácter impersonal, ya que no se aplica a un individuo en particular.
   Métodos de análisis de cargos:
   - Método de cuestionarios.
   - Método de entrevista.
   - Método de observación directa.
   - Método combinado.
   - Método de informes consecutivos.

Las actividades básicas de la administración de recursos humanos se inician con el análisis y la descripción de puestos, lo cual es una plataforma fundamental.

5 ANÁLISIS FINANCIERO Y ESTADOS FINANCIEROS DEL PROYECTO

Las fuentes de financiamiento se refieren a los mecanismos que posibilitan que un emprendedor tenga acceso a los recursos financieros requeridos para lograr sus metas de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación de su empresa. (Modelo Talento Emprendedor, 2016)

Para alcanzar la meta de rentabilidad del proyecto, es fundamental identificar las fuentes de financiamiento y tener la capacidad de acceder al crédito en el grado apropiado. (Modelo Talento Emprendedor, 2016)

El análisis financiero, según Ortega Castro (2006), tiene algunos fundamentos que le sirven de base:

- Información.
- Técnica.
- Toma de decisiones.
- Análisis.
- Retroalimentación.

5.1 ESTADOS CONTABLES

El sistema contable tiene por objetivo registrar en forma exacta y sistemática todas las operaciones de una entidad económica, facilita la toma de decisiones a sus diferentes usuarios y monitorea la salud financiera durante cierto periodo.

Los estados contables se proyectan a partir del flujo de caja, el cual ofrece información básica y permite elaborar los dos estados clave para determinar la salud financiera futura de la empresa: el estado de resultados y el balance general.

5.1.1 Estado de flujo de caja (ingresos y egresos)

Según Ortega Castro (2006), se conoce como flujo de caja al dinero en efectivo que una compañía tiene en sus cajas o cuentas de cheques para llevar a cabo operaciones cotidianas. Su propósito es gestionar de forma apropiada el dinero en efectivo de bancos y cajas para hacer frente a los pasivos y desembolsos inesperados de manera regular, además de disminuir la posibilidad de que ocurra una crisis de liquidez.

Conforme al mismo Ortega Castro (2006), el flujo de efectivo es un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa durante un periodo determinado. El flujo de efectivo permite proyectar, concreta y confiablemente, la situación económica de la empresa a futuro, a la vez que facilita tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos y sueldos, entre otros; como de las sumas que ingresarán a la empresa por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

5.1.2 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas es una herramienta de alta relevancia como uno de los presupuestos financieros de la empresa, porque será el principal indicador de los ingresos que la empresa recibirá si las ventas marchan de manera óptima al comercializar ciertos productos o servicios durante un periodo específico. Es uno de varios tipos de presupuestos financieros que permite medir la rentabilidad de la empresa.

Para generarlo, se requiere contar con la siguiente información:

- Capacidad de producción.
- El precio de los bienes o servicios que se venderán.
- El lapso en el cual se esperan las utilidades.
- Datos del entorno que aclaren el panorama de las metas que se quieren lograr.

El presupuesto de ventas permite monitorear:

- Objetivos que indican el progreso de la estrategia

- Análisis del panorama que enfrentará la fuerza de ventas.
- Conocer si el proceso de ventas es óptimo o tiene oportunidad para mejoras o ajustes.
- Medir qué tan rentable es la empresa.

5.1.3 Balance General

El balance general constituye un instrumento que expone la condición financiera de la corporación a una fecha determinada fija o futura. Es un estado financiero que muestra la situación económica y capacidad de pago de una empresa a una fecha fija.

El balance general, como cualquier otro estado financiero, presenta el resultado de conjugar hechos registrados en la contabilidad: convenciones contables y juicios personales.

Las características que tiene son:

a. Es un estado financiero.
b. Muestra el activo, el pasivo y el capital contable futuro de una empresa, cuyo propietario puede ser una persona física o moral.
c. La información que proporciona corresponde a una fecha fija futura.
d. Transparenta la situación financiera de la empresa, a saber: qué tiene, qué debe y qué pagó.
e. Las cuentas de balance se clasifican de acuerdo con su liquidez; es decir, según la rapidez con que pueden convertirse en efectivo.
f. Se confecciona con base en el saldo de las cuentas del balance.

Estructura Contable. Las clasificaciones de activo, pasivo y capital forman la contabilidad básica o la llamada ecuación básica contable, la cual se muestra a continuación.

ACTIVO	=	PASIVO	+	CAPITAL
Recursos que posee la empresa, los cuales están representados en efectivo o en especie		Deudas y obligaciones que contrae la empresa a corto o a largo plazo.		Patrimonio de la empresa, capital invertido por los dueños de la empresa

Figura 5.1 Estructura financiera

5.1.4 Estado de resultados

El estado de resultados constituye una herramienta financiera que examina la ganancia o pérdida neta, junto con la metodología para su obtención en un ejercicio futuro, o bien, un documento financiero que examina la ganancia o pérdida neta de un ejercicio o periodo futuro.

De este modo, la utilidad o pérdida de la empresa se determina al restar los gastos o pérdidas de los ingresos o ganancias.

Algunas características distintivas que posee incluyen:

a. Se trata de un informe financiero.
b. Presenta la utilidad o pérdida neta y el procedimiento para su obtención.
c. La información proporcionada corresponde a un ejercicio futuro.
d. Se elabora a partir del flujo de las cuentas de resultados.
e. La distinción entre las cuentas presentadas radica en que en las empresas manufactureras y comercializadoras se gestiona el costo de la mercancía vendida, mientras que en las empresas de servicios se gestiona el costo de los servicios prestados.

5.2 ESTADOS FINANCIEROS

El análisis financiero es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado.

Características:

a. Es una herramienta o técnica financiera.

b. Lo aplica el administrador financiero; gerente de finanzas, tesorero o contralor.
c. El propósito primordial del análisis financiero radica en la evaluación histórica, entendida como una valoración auténtica del pasado.
d. Se aplica desde la perspectiva financiera de una entidad pública o privada, desde una perspectiva financiera.

5.2.1 Presupuesto de inversión

En el contexto de un proyecto de inversión, los presupuestos se definen como la cuantificación monetaria de las operaciones futuras, que se fundamentan en las premisas establecidas en el estudio de mercado y en el estudio técnico.

El objetivo de este análisis es presentar una visión objetiva de los movimientos de ingresos y egresos que se generan durante la ejecución, implementación y operación del proyecto.

5.2.2 Razones de liquidez y rentabilidad

Las razones financieras constituyen indicadores que permiten evaluar la interdependencia geométrica entre dos cifras en un contexto financiero.

1 Se evalúa la liquidez de una organización a través de sus razones o índices, los cuales reflejan su capacidad para saldar las obligaciones adquiridas en un periodo de corto plazo conforme se van venciendo. Las razones de liquidez se relacionan con la capacidad para transformar en dinero efectivo ciertos activos y pasivos corrientes que participan en su funcionamiento. Por lo tanto, en las organizaciones es imprescindible que se realice un esfuerzo continuo para mantener o incrementar su liquidez.
2 Las razones de rentabilidad constituyen herramientas analíticas que permiten evaluar y analizar las ganancias de una empresa en relación con un nivel específico de ventas, activos o la inversión de los propietarios.

5.2.3 Análisis de sensibilidad

En el ámbito de la presupuestación de capital, el riesgo se define como la probabilidad de que un proyecto no cumpla con los criterios de aceptación establecidos. El riesgo se origina principalmente en las entradas de efectivo, dado que la inversión inicial generalmente se conoce con un grado de certidumbre relativamente alto.

El análisis de sensibilidad es uno de los procedimientos que permiten ajustar el riesgo al realizar la presupuestación de capital. El análisis de sensibilidad necesita múltiples valores posibles para una variable específica, que pueden ser las entradas de efectivo, con el objetivo de examinar cómo afectan a la rentabilidad de la compañía, la cual se mide por el Valor Presente Neto (VPN).

Esta técnica es muy útil para obtener una visión general de cómo varía el rendimiento en respuesta a las modificaciones que sufre la variable principal. Se suele calcular el Valor Presente Neto (VPN) en la presupuestación de capital, asociado con las proyecciones pesimistas (peores), las más probables (esperadas) y las optimistas (mejores). Se puede calcular el intervalo restando el resultado del VPN pesimista del resultado del VPN optimista.

5.2.4 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio es el volumen de operación o el nivel en que se emplea la capacidad instalada y donde los ingresos igualan a los costos. Si la empresa se encuentra por debajo de ese punto, tiene pérdidas; si está por encima, obtiene ganancias. Cuando la curva de ingresos llega a su punto máximo y se cruza con la curva de costos totales, se genera el punto de equilibrio.

5.2.5 TIR y Valor Presente Neto

Para evaluar una empresa, dos métricas muy útiles son la Tasa Interna de Rendimiento y el Valor Presente Neto.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR). Refleja el rendimiento de flujos de efectivo descontado, criterio que trae los valores futuros al presente utilizando el procedimiento de actualización y consiste en descontar los valores por medio de una tasa de interés aplicando las fórmulas de valor presente, expresada como un porcentaje anual. Se considera una tasa mínima atractiva (TREMA).

Es la tasa más alta que estaríamos dispuestos a pagar al financiador del proyecto, teniendo en cuenta que también se recupera la inversión. Se trata de un índice de rentabilidad que es ampliamente aceptado, y que indicará si resulta conveniente invertir en un proyecto específico.

Valor Presente Neto (VPN). Consiste en encontrar la equivalencia de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, para después compararlos con la inversión inicial.

Equivalencia: cuando el VPN es mayor que la inversión inicial, se aprueba el proyecto. Este índice se emplea para determinar si es razonable invertir actualmente en un proyecto y si, a futuro, será beneficioso obtener ese rendimiento.

5.2.6 Evaluación de riesgos

El riesgo en los proyectos; Conforme a Chain, N. (como se citó en Ortega, 2006), "la variación de los flujos de caja reales en comparación con los estimados se considera el riesgo de un proyecto". El riesgo en el proyecto crece a medida que la incertidumbre se incrementa. Así, el riesgo se muestra en la variabilidad con relación a los beneficios del proyecto, ya que se calculan a partir de la proyección de los flujos monetarios.

Un proyecto no puede contar con un historial crediticio antes de finalizar y, en realidad, no puede tenerlo hasta cuando haya operado satisfactoriamente durante un tiempo adecuado que le permita demostrar su comprobada factibilidad.

Diversos riesgos comerciales y económicos que podemos encontrar:

- Riesgo de tecnología.

- Riesgos en el abastecimiento de materiales básicos.
- Incertidumbre económica.
- Amenazas en el mercado.

5.3 PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

La presentación del plan de negocios puede ser analizada desde un punto de vista muy importante para alcanzar la meta y producir un impacto beneficioso en el público al que se dirige. Es recomendable que al comienzo de la creación de un proyecto se sintetice lo siguiente: los antecedentes, las restricciones, las características y los problemas a investigar. Se aconseja que este contenga los siguientes aspectos:

- Contenido del documento
- Recomendaciones y conclusiones
- Material inicial:
    - ✓ Cubierta
    - ✓ Tabla de contenido
    - ✓ Introducción
    - ✓ Propósito del proyecto
- El informe
    - ✓ Objetivo
    - ✓ Lapso

Desde un punto de vista metodológico, el proyecto abarca el estudio de tres áreas:

1 Investigación de mercado.
2 Análisis técnico.
3 Investigación económica.

Condiciones que son obligatorias, reglamentarias o condicionales, como las condiciones legales, naturales y tecnológicas.

6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Alcaraz Rodríguez, R. (2015). El emprendedor de éxito. McGraw-Hill.

De los Ángeles, J. (1996). Creatividad publicitaria: concepto, estrategias y valoración. EUNSA.

Galván, B. (2024). Evolución de los Estilos de Liderazgo en 2024. https://coachbetygalvan.mx>evolucion-de-los-estilos-de-liderazgo-2024

Guerrero, J. C., & Galindo, J. F. (2018). *Administración 2. Serie integral por competencias,* 2da. reimpresión. Patria.

Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (s.f.) https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/l0fppi.htm

Modelo Talento Emprendedor. (2016). Tecnológico Nacional de México.

Montoya, Memo (2018). Métodos creativos: 2.2 Técnicas para desarrollar el pensamiento creativo. Recuperado el 08 de agosto de 2025 de:

Nickels, W., McHugh, J., & McHugh, S. (2009/2011). Resumen: Entendiendo los negocios (monedas de cinco centavos). https://www.worldsupporter.org/en/summary/summary-understanding-business-nickels-38582

Ortega Castro, A. (2006). *Proyectos de inversión*, 1ª. Ed. Continental.

Real Academia Española. (s.f.) Cultura. En *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 8 de agosto de 2025, de https://dle.rae.es/cultura?m=form

Robbins, S., & Judge, T. (2020). Cultura Organizacional. En *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11*, (20), pp. 263-289. Asociación Latinoamericana de Sociología. https://www.redalyc.org>journal>html

Vázquez Gestal, M. (2000). Apuntes sobre creatividad: origen del término y su pervivencia. Revista Latina de Comunicación Social, 25. Recuperado el 1 de agosto de 2025.

7 COMPLEMENTO EDUCACIONAL Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

7.1 LOGRO DE COMPETENCIA 1. CONTEXTO EMPRESARIAL







TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Tus Recursos Internos

En las raíces: Los valores que me inculcaron en la infancia
En el tronco: Los valores que reconozco en mi actualmente
En las ramas: Los valores que he logrado mantener con mayor esfuerzo
En los frutos: Los valores que deseo tener
Los frutos caídos: Representarán los valores que he dejado de practicar



FASE I. Descubriéndome — Exposición

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

¿Qué valores has identificado en personas exitosas con un impacto positivo en su entorno?



FASE I. Descubriéndome — Exposición

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO



FASE I. Descubriéndome — Exposición

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

FODA

El FODA: herramienta útil para:

*Prepararnos mejor para los futuros desafíos



FASE I. Descubriéndome

Exposición

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fortalezas

Capacidad o recurso para alcanzar los objetivos y concretar los planes



FASE I. Descubriéndome

Exposición

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Debilidades



Falta de una determinada capacidad o condición que puede apartar o dificultar el logro de las metas o fines

FASE I. Descubriéndome

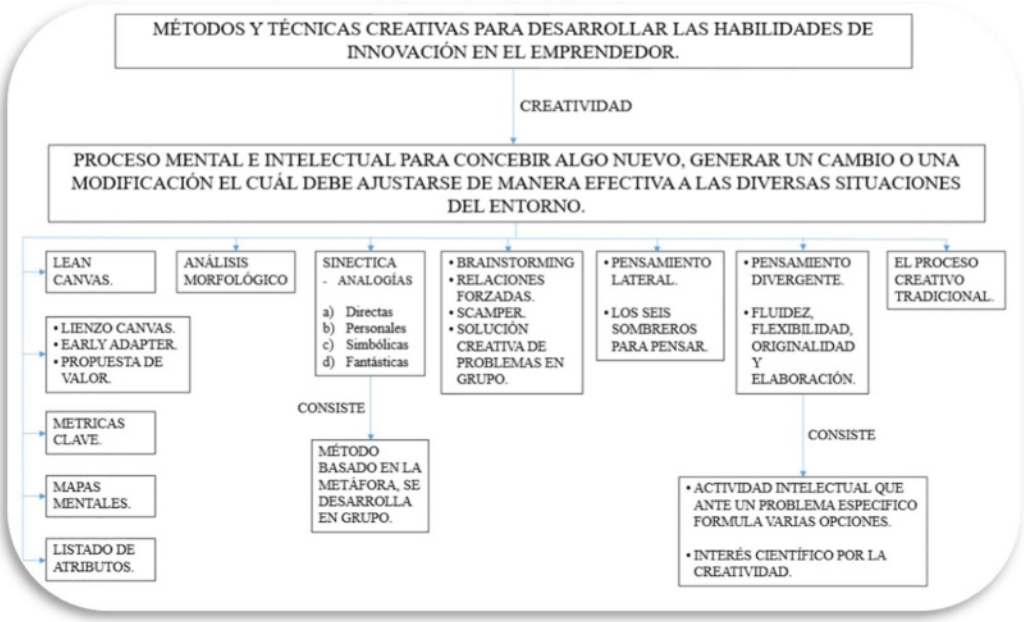
Exposición


TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Oportunidades
Condiciones del entorno que pueden aprovecharse para seguir avanzando
FASE I. Descubriéndome
Exposición


TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Amenazas
Factores del entorno que nos pueden afectar y requieren de un análisis
FASE I. Descubriéndome
Exposición


TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
FORTALEZAS
1.
2.
3.
DEBILIDADES
1.
2.
3
FODA
OPORTUNIDADES
1.
2.
3.
AMENAZAS
1.
2.
3.
FASE I. Descubriéndome
TIEMPO 30 MINUTOS
Exposición

7.2 POSTER 1. TÉCNICAS PARA DESARROLLAR HABILIDADES CREATIVAS



7.3 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS: ANÁLISIS FODA



SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

talento EMPRENDEDOR
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase I. Descubriéndome

Bloque 03. Trazando mi camino

Formato: FI-B03-f02. Mi diagnóstico personal

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**

Equipaje del partici

7.4 LOGRO DE COMPETENCIA 2/ DIAPOSITIVAS. ESTUDIO DE MERCADO








Variables para Segmentar el mercado
GEOGRÁFICAS
DEMOGRAFICAS
PSICOGRAFICAS
CONDUCTUALES
Región, país, tamaño, densidad, clima
Edad, Género, Tamaño de la familia, Ciclo de Vida. Ingreso, ocupación, Educación, Religión, Raza, Generación, Nacionalidad
Clase Social, Estilo de Vida, Personalidad
Ocasión de compra
Beneficio pretendido
Grado del Usuario
Frecuencia de uso
Grado de lealtad
Grado de conocimiento o preparación
Actitud ante el producto
FASE III. Emprendiendo el vuelo
Exposición


SEP
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Mercado
Compradores
Ofertantes
Variable demográfica (edad)
Variable demográfica (ingresos)
Entre 18 y 24 años
Entre 25 y 30 años
Entre 31 y 40 años
Mayores de 40 años
Bajos ingresos
Ingresos medios
Altos ingresos
Una estrategia de la organización pudiera ser seleccionar uno de estos segmentos y especializarse
FASE III. Empre
Exposición

7.5 INFOGRAFÍA. ENTORNO Y MEGATENDENCIAS





7.6 EJERCICIOS/CASOS PRÁCTICOS: TÉCNICA SCAMPER PARA GENERACIÓN DE IDEAS CREATIVAS.



SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 04a. Pensando por la derecha

Formato: FII-B04a-f01. SCAMPER

talento EMPRENDEDOR

Nombre del producto/servicio: _____

Nombres de los participantes_____ **Fecha**_____

SCAMPER Acción	Descripción especifica
Sustituir	
Combinar	
Adaptar	
Modificar/Magnificar	
Proponer otros usos	
Eliminar	
Reordenar	

Equipaje del participante

SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO



Instrucciones:

- ✓ Integrar equipos de trabajo.
- ✓ Identificar y comentar algunas necesidades o problemas que tienen actualmente los integrantes del equipo (como clientes) y que no han sido plenamente satisfechas por productos y/o servicios existentes en el mercado.
- ✓ Seleccionar aquella que puede ser resuelta con algunas mejoras en los productos y/o servicios existentes.
- ✓ Aplicar las técnicas de Lluvia de ideas y del SCAMPER.
- ✓ Dibujar en una hoja rotafolio el producto o servicio propuesto, mejorado.
- ✓ Utilizar el formato del ejemplo para describir los cambios y mejora.
- ✓ Compartir su propuesta con el grupo.

Tiempo disponible: 20 minutos

FASE II. Creando e Innovando

Exposición

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXIC

CONSIDERACIONES PARA LA VOTACION DE LA IDEA MAS BRILLANTE



Contemplar las necesidades y deseos de los consumidores, las posibilidades tecnológicas nuevas que permitan el desarrollo de productos, procesos o servicios que mejoren la calidad de vida agregando valor a la sociedad a través de su comercialización.

FASE II. Creando e Innovando

Exposición



SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando
Bloque 06. La idea más brillante
Formato:FII-B06-f01.La idea más brillante

talento EMPRENDEDOR
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Hoja 1 de 2

Problema:

Soluciones

Equipaje del partici



SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando
Bloque 06. La idea más brillante
Formato:FII-B06-f01.La idea más brillante

talento EMPRENDEDOR
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Hoja 2 de 2

Idea	Muy interesante y brillante (4)	Interesante (3)	Poco Interesante (2)	No me interesa (1)

Equipaje del partici

7.7 LOGRO DE COMPETENCIA 3/DIAPOSITIVAS ESTUDIO TÉCNICO

ESTUDIO TÉCNICO

La elección de los medios de producción y la organización de la actividad productiva están incluidas en los estudios técnicos.

En un enfoque sistemático, la función o el proceso de producción conlleva, a otros, las exigencias de insumos y materia prima, y hacia adelante, la provisión de bienes o servicios.

El análisis técnico ofrece datos de igual manera de naturaleza cualitativa como cuantitativos sobre los elementos productivos que debe tener una nueva entidad en funcionamiento, es decir:

- La tecnología.
- La magnitud de los costos de inversión.
- Los costos y gastos asociados a la producción.
- De acuerdo con un programa de producción.
- El periodo de inmovilización de los recursos.
- Las previsiones para que la nueva unidad productiva no cause efectos negativos en el medio ambiente.

Propósito del estudio técnico:
Justificar la elección de la opción más apropiada para satisfacer las necesidades del mercado y demostrar que el proyecto es factible, teniendo en cuenta las limitaciones de tecnología accesible, ubicación y recursos.

Por lo tanto, la sección técnica del análisis del proyecto abarcará todos los aspectos relacionados con:

- Terrenos.
- Construcciones.
- Equipos de maquinaria.
- Calidad.
- Volumen de las materias primas.
- Materiales.

Derechos del consumidor

La Ley Federal de Protección al Consumidor ampara en primera instancia, exigir que los proveedores de productos o servicios cumplan y ser consumidores empoderados.

1. *Derecho a la información. Toda la información de los bienes y servicios que se ofrezcan debe ser oportuna, completa, clara y veraz.*
2. *Derecho a la educación. Es importante conocer los derechos y la forma en que protege la ley para aprender a consumir mejor y de manera más inteligente.*
3. *Derecho a elegir. Al escoger un producto o servicio, nadie te puede presionar, condicionar la venta, exigir pagos o anticipos sin que hayas firmado un contrato.*
4. *Derecho a la seguridad y calidad. Los bienes y servicios deben de cumplir con las normas y disposiciones vigentes en materia de seguridad y calidad.*
5. *Derecho a no ser discriminados. Nadie te puede negar un producto o servicio por motivos de sexo, raza, religión, condición económica, nacionalidad, orientación sexual ni por tener alguna discapacidad.*
6. *Derecho a la compensación. Si te venden un producto de mala calidad, se tiene derecho a que se reponga o a que devuelvan el dinero, y, en su caso, a una bonificación no menor a 20% del precio pagado.*
7. *Derecho a la protección. Cuando algún proveedor no respete los derechos o cometa abusos en contra de los consumidores, la Procuraduría Federal del Consumidor salvaguarda los derechos y los defiende.*

Fuente:https://www.gob.mx/profeco/documentos/derechos-basicosd-del consumidor?state=published

Privacidad y protección de datos personales

De acuerdo con la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

Artículo 2, fracción V. Para los propósitos de esta Ley, se entenderá como:
Datos personales
Cualquier información concerniente a una persona física identificada o identificable. Se considera que una persona es identificable cuando su identidad pueda determinarse directa o indirectamente a través de cualquier tipo de información. Puede estar expresada en: forma numérica, forma alfabética, forma fotográfica, forma gráfica, acústica o de cualquier otro tipo.
Datos personales sensibles
Aquellos que afecten a la esfera más íntima de su titular, o cuya utilización indebida pueda dar origen a discriminación o conlleve un riesgo grave para éste. Pueden estar expresados en: origen racial o étnico, estado de salud presente y futuro, información genérica, creencias religiosas, filosóficas y morales, afiliación sindical, opiniones políticas y preferencia sexual.
Artículo 2, inciso I. Para los propósitos de esta Ley, se entenderá por:
Aviso de privacidad:
De acuerdo con el artículo 14 de la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, se pone a disposición del titular de la información un documento físico, electrónico o en cualquier otro formato que produzca el responsable. Este se proporciona desde el momento en que se recojan sus datos personales, y tiene como fin comunicarle las intenciones del tratamiento para que pueda tomar decisiones informadas.

7.8 INFOGRAFÍA 2. PROTECCIÓN INDUSTRIAL

Propiedad industrial y prácticas desleales

La protección de las creaciones siempre generará nuevas oportunidades, al igual que el conocimiento de los esquemas para gestionar la propiedad industrial con el objetivo de asegurar la seguridad jurídica y la protección del Estado para las invenciones y los signos distintivos de cualquier empresario.

En México, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) se encarga de "Garantizar que la intervención del Estado en el ámbito de la protección a los derechos de propiedad industrial ofrezca a sus titulares la seguridad jurídica requerida para que explotar legítimamente su habilidad creativa e inventiva fomente la inversión privada, genere empleos, desarrolle la economía y, en general, aumente la competitividad nacional".

Prácticas desleales:
Según la Ley Federal sobre la Protección de los Derechos de Propiedad Industrial, le corresponde:

Artículo 2, inciso III.- Evitar las acciones que amenacen la propiedad industrial o que impliquen competencia desleal vinculada a la misma, y definir los castigos y sanciones correspondientes.

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO	
	Fase II. Creando e Innovando
	Bloque 08. Mis aliados, protección industrial

Instrucciones para desarrollar la actividad:	
1. El facilitador invita a representantes del IMPI y/o entidades que ofrezcan servicios de gestión y asesoría en materia de protección industrial a impartir una plática informativa de los esquemas actuales. 2. Queda a criterio del facilitador que ésta se realice en formato de foro o bien varios invitados (50 minutos). 3. Al final de la plática, el facilitador propicia una sesión de preguntas y respuestas (10 minutos).	
Formatos de la actividad	No Aplica
Materiales de apoyo	No Aplica
Infraestructura y equipo requerido	• Sala con capacidad de mínimo 20 personas • Cañón • Bocinas • Computadora
Equipaje del participante	No Aplica
Observaciones	El facilitador corrobora que todos los integrantes del grupo participen.

7.9 SECUENCIA DIDÁCTICA: LEAN CANVAS









SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 09a. Buscando las piezas

Formato: FII-B09a-f01. Mi visión de negocio (Lean Canvas)

Problema	Solución	Propuesta única de valor	Ventaja competitiva	Segmentos de clientes
1	4	3	9	2
	Metricas clave		Canales	
	8		5	
Estructura de costo			Fuente de ingresos	
7			6	

Equipaje del participante

49



SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 09. Buscando las piezas

Formato: FII-B09a-f01. Mi visión de negocio (Lean Canvas)

1 Problema	4 Solución	3 Propuesta unica de valor	9 Ventaja competitiva	2 Segmentos de clientes
	8 Metricas clave		5 Canales	
7 Estructura de costo			6 Fuente de ingresos	

Equipaje del participante

SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Coworking. Visión estratégica de un modelo de negocio

Instrucciones:

1. **De acuerdo a la idea de negocios seleccionada previamente por cada equipo se desarrollará el modelo de negocios utilizando la metodología Lean Canvas.**
2. **Resolver cada uno de los bloques conforme la explicación previa:**
   - i. Elegir y anotar los segmentos de clientes.
   - ii. Anotar los tres principales problemas a solucionar.
   - iii. Identificar a los primeros adoptantes, a partir de analizar la facilidad para lograr llegar a ellos, de que acepten pagar por el producto y que representan a un tamaño de mercado suficiente para permitir el escalamiento de la empresa.
   - iv. Anotar las soluciones, 1:1 con los problemas.
   - v. Anotar la propuesta de valor en términos de beneficios.
   - vi. Anotar los canales para la adquisición y desarrollo de clientes.
   - vii. Identificar y anotar las actividades claves y las métricas clave para evaluar si estamos haciendo las cosas bien.
   - viii. Anotar la estructura de costos.
   - ix. Anotar el flujo de ingresos.
   - x. Anotar la ventaja competitiva.



FASE II. Creando e Innovando

Tiempo: 45 min.

SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO



Presentación de LEAN Canvas y retroalimentación

Tiempo: 10 minutos de exposición y retroalimentación por proyecto

FASE II. Creando e Innovando

Exposición

7.10 LOGRO DE COMPETENCIA 4 / DIAPOSITIVA. ORGANIZACIÓN

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es necesario dirigir los esfuerzos y gestionar los recursos disponibles de la forma más apropiada para cumplir las metas establecidas por el proyecto.

Cualquier actividad necesaria para la ejecución y funcionamiento del proyecto deberá ser programada de manera controlada y coordinada por alguna instancia que el estudio del proyecto debe prever.

Las estructuras se refieren a las conexiones que existen para los puestos de una organización y son relativamente estables, ya que provienen de los procesos de delegación, división del trabajo, esferas de control y departamentalización.

1. Constitución de la empresa

La actividad empresarial y los proyectos que surgen de ella están sujetos a un ordenamiento jurídico específico que establece el marco legal en el que operarán los agentes económicos.
La empresa puede ser constituida de varias maneras, entre ellas:

1. Persona física: Se refiere a la persona que toma todas las decisiones relacionadas con la gestión o administración del negocio.

2. Sociedades mercantiles: Son las que, de hecho, están registradas en el Registro Público de Comercio y poseen una personalidad jurídica diferente a la de los socios.
La ley General de Sociedades Mercantiles, en su Artículo 1º reconoce las siguientes sociedades mercantiles:

I. Sociedad en nombre colectivo;
II. Sociedad en comandita simple;
III. Sociedad de responsabilidad limitada;
IV. Sociedad anónima;
V. Sociedad en comandita por acciones;
VI. Sociedad cooperativa, y
VII. Sociedad por acciones simplificada.

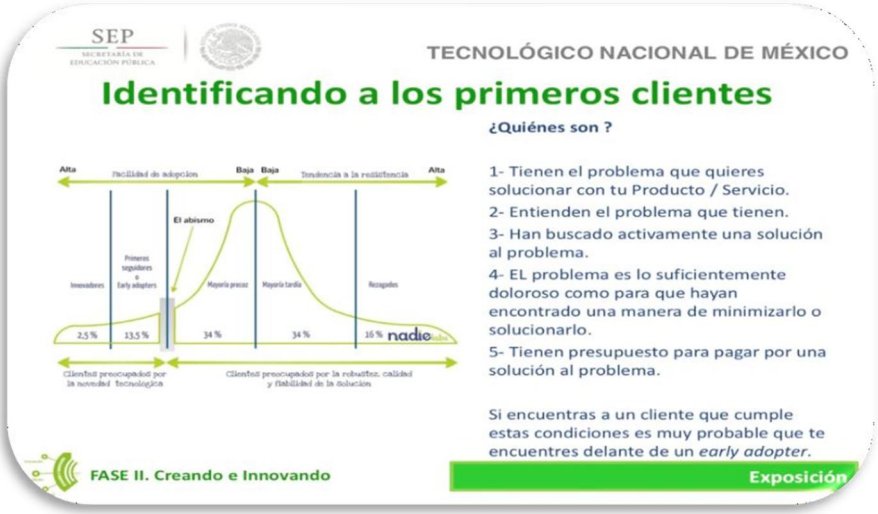
1. CAPITAL HUMANO

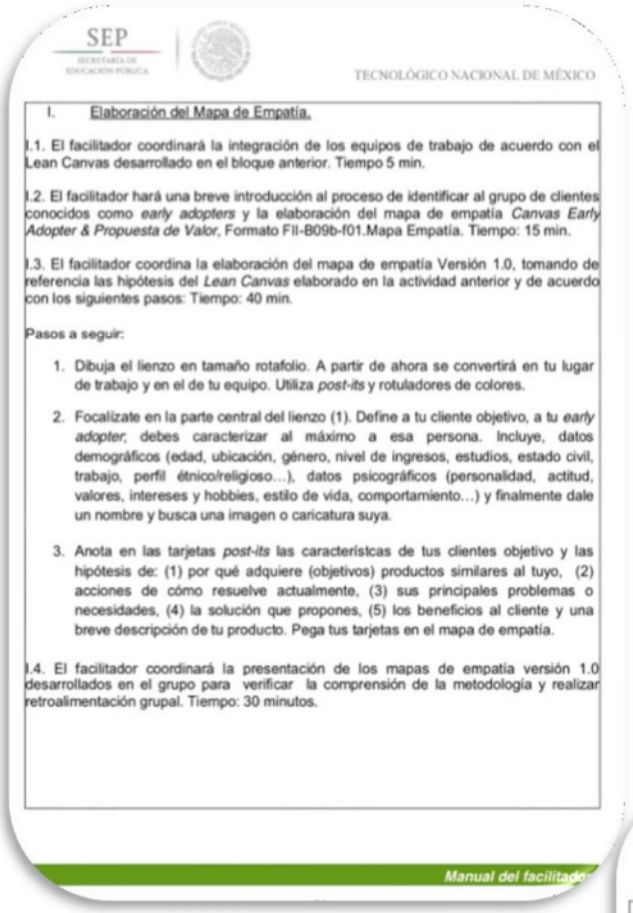
El personal, los trabajadores, los empleados, el capital humano, los recursos humanos representan el recurso más importante para la empresa, siendo éste el más sensible de gestionar, por lo que es la administración de las personas una de las áreas clave y/o prioritarias que contribuyen al desarrollo competitivo de la organización. (Barragán, 2025)

Identificación de necesidades
Estrategias de cambio
Reclutamiento y contratación
Políticas operativas
Capacitación
Cultura corporativa
Mentoría
Liderazgo
Coaching
Perfil de puestos

7.11 SECUENCIA DIDÁCTICA: CANVAS EARLY ADOPTERS Y PROPUESTA DE VALOR







SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

I. Elaboración del Mapa de Empatía.

I.1. El facilitador coordinará la integración de los equipos de trabajo de acuerdo con el Lean Canvas desarrollado en el bloque anterior. Tiempo 5 min.

I.2. El facilitador hará una breve introducción al proceso de identificar al grupo de clientes conocidos como *early adopters* y la elaboración del mapa de empatía *Canvas Early Adopter & Propuesta de Valor*, Formato FII-B09b-f01.Mapa Empatía. Tiempo: 15 min.

I.3. El facilitador coordina la elaboración del mapa de empatía Versión 1.0, tomando de referencia las hipótesis del *Lean Canvas* elaborado en la actividad anterior y de acuerdo con los siguientes pasos: Tiempo: 40 min.

Pasos a seguir:

1. Dibuja el lienzo en tamaño rotafolio. A partir de ahora se convertirá en tu lugar de trabajo y en el de tu equipo. Utiliza *post-its* y rotuladores de colores.
2. Focalízate en la parte central del lienzo (1). Define a tu cliente objetivo, a tu *early adopter*; debes caracterizar al máximo a esa persona. Incluye, datos demográficos (edad, ubicación, género, nivel de ingresos, estudios, estado civil, trabajo, perfil étnico/religioso…), datos psicográficos (personalidad, actitud, valores, intereses y hobbies, estilo de vida, comportamiento…) y finalmente dale un nombre y busca una imagen o caricatura suya.
3. Anota en las tarjetas *post-its* las características de tus clientes objetivo y las hipótesis de: (1) por qué adquiere (objetivos) productos similares al tuyo, (2) acciones de cómo resuelve actualmente, (3) sus principales problemas o necesidades, (4) la solución que propones, (5) los beneficios al cliente y una breve descripción de tu producto. Pega tus tarjetas en el mapa de empatía.

I.4. El facilitador coordinará la presentación de los mapas de empatía versión 1.0 desarrollados en el grupo para verificar la comprensión de la metodología y realizar retroalimentación grupal. Tiempo: 30 minutos.

Manual del facilitador



SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

***TALENTO EMPRENDEDOR* DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 09b. Buscando las piezas (Descubriendo a mis clientes)

II. Diseño del experimento de iteracción con los clientes objetivo.

Pasos:

1. Elabora una lista de tus clientes objetivo y diseña tu experimento de entrevistar personalmente a cada uno de los clientes enlistados.
2. Toma de referencia el siguiente listado de preguntas detonadoras para diseñar el formato de la entrevista.
   - ¿Cuál es o son los objetivos porque adquiere el producto y/o servicio similar al tuyo, por sus funciones, por situaciones sociales (poder, status, ego), por deseos o emociones?
   - ¿Qué problemas o necesidades tiene actualmente?
   - ¿Cómo los está resolviendo? (Productos y/o servicios, forma de adquisición, precio, forma de uso, frecuencia de compra, producto o marca preferida, entre otros.)
   - ¿Qué beneficios tiene?
   - ¿Qué necesidades no han sido totalmente satisfechas?
   - ¿Qué situaciones le causan frustración en el momento de busqueda, compra y uso de los productos y/o servicios?
   - ¿Qué rol tiene el cliente, como comprador de valor, cocreador de valor y/o transferidor de valor?
   - Descripción del cliente:
     - Nombre.
     - Datos demográficos (edad, ubicación, género, nivel de ingresos, estudios, estado civil, trabajo, perfil étnico/religioso…)
     - Datos psicográficos (Personalidad, actitud, valores, intereses y *hobbies*, estilo de vida, comportamiento…).

Manual del facilitador

SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 09b. Buscando las piezas (Descubriendo a mis clientes)

NOTAS. En esta sección puedes tomar notas de todo lo que te sorprenda en tus entrevistas con tus clientes. Todo lo que ha variado de tus hipótesis iniciales o cualquier cosa que te llame la atención.

III. Resultados del experimento de iteracción con los clientes objetivo.

III.1. El facilitador solicita a cada equipo presentar en la siguiente sesión el análisis de la información en forma cualitativa y cuantitativa, utilizando el mapa de empatía para representar al grupo de clientes entrevistados y anotar una síntesis de sus objetivos, acciones, problemas o necesidades.

III.2. En el momento que hayas validado tus hipótesis, piensa en cuál es la propuesta de valor óptima (tu propuesta de solución y los beneficios) que resuelve el problema de tu cliente, anota tus resultados en el mapa de empatía (versión 2.0).

III.3 El facilitador coordinará la presentación de los mapas de empatía versión 2.0 desarrollados por cada equipo para verificar la validación o no de las hipótesis y realizar retroalimentación grupal. Tiempo: 60 minutos.

Formatos de la actividad	FII-B09b-f01. Mapa de empatía. *Early Adopter & Propuesta de Valor*
Materiales de apoyo	• Tarjetas *post-it* de 9 colores diferentes • Cinta *masking tape* de 1/2 pulgada de ancho

Manual del facilitador

Proyecto:	**Fecha:**
Equipo:	**Versión:**

Canvas Early Adopter & Propuesta de Valor



SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 09b. Buscando las piezas

Formato: FII-B09b-f02. Mapa de empatía. Early Adopter & Propuesta de Valor

Hoja 2 de 2

Detalles del mapa de empatía:		
	Empieza aquí: segmento de clientes – *early adopter*-	Describe aquí a tu segmento de cliente ideal: 1. Datos demográficos: edad, ubicación, genero, nivel de ingresos, estudios, estado civil, trabajo, perfil/étnico/religioso, 2. Datos psicográficos: personalidad, actitud, valores, intereses, *hobbies*, estilo de vida, comportamiento 3. Dale un nombre y busca una foto o caricatura suya ¡¡Recuerda!! Un *early adopter* es alguien que es consciente de sus problemas y que normalmente ya está empleando una solución parcial o total para minimizarlas o solventarlas.
1	Objetivos	Qué trata de conseguir tu segmento de clientes. Qué le motiva o que aspiraciones tiene.
2	Acciones	Acciones específicas que tu segmento de clientes hace actualmente para lograr sus objetivos.
3	Problemas	Qué problemas tiene el cliente a la hora de realizar las acciones anteriores.
4	Soluciones parciales	Piensa en diferentes soluciones que ayudan a que tu segmento de clientes consiga sus objetivos minimizando o solventando los problemas a los que se enfrenta actualmente.
5	Beneficios	Por qué te paga el segmento de clientes. Cómo ayudan las potenciales soluciones que propones a conseguir los objetivos de tu segmento de clientes.
6	Producto / servicio	Describe los productos o servicios que se puedan derivar de las soluciones potenciales que harían felices a tus segmentos de clientes.
	Lista de personas	Lista 5-10 personas a entrevistar esta semana, que se correspondan con la descripción de tu segmento de cliente (*early adopter*)

Equipaje del participante

SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

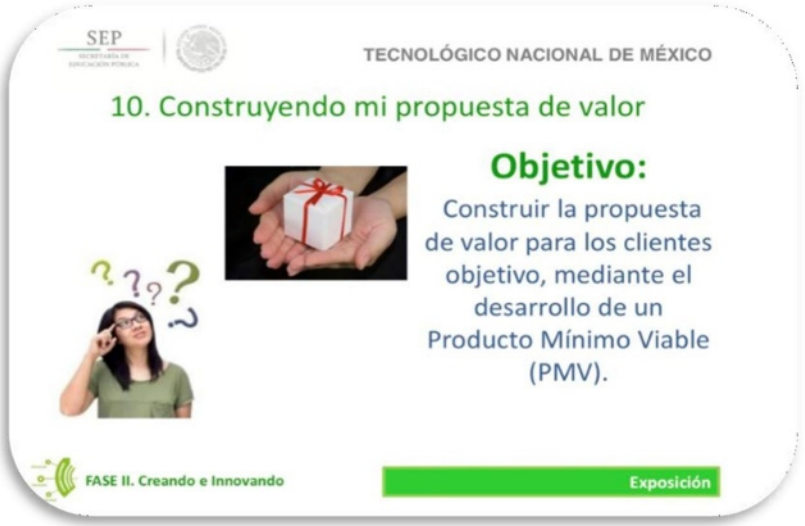
Descubrimiento de clientes reales

Próximos pasos: En el momento que hayas validado tus hipótesis sobre los clientes y sus problemas o necesidades, piensa en cuál es la propuesta de valor óptima que resuelve el problema de tus clientes.

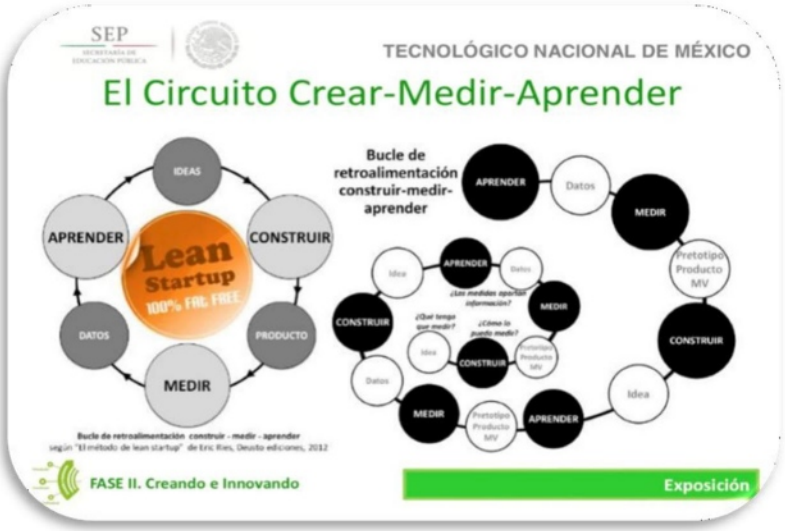


FASE II. Creando e Innovando

Exposición


SEP
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
10. Construyendo mi propuesta de valor
Objetivo:
Construir la propuesta de valor para los clientes objetivo, mediante el desarrollo de un Producto Mínimo Viable (PMV).
FASE II. Creando e Innovando
Exposición


SEP
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Propuesta de valor
Es el conjunto de beneficios que hacen que los clientes te elijan.
PROPUESTA DE VALOR
1 Precio
2 Novedad
3 Calidad
4 Conveniencia
5 Marca / Status
6 Desempeño
7 Reducción de riesgo
8 Reducción de costes
9 Diseño
10 Customización
FASE II. Creando e Innovando
Exposición


SEP
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
El Circuito Crear-Medir-Aprender
IDEAS
CONSTRUIR
PRODUCTO
MEDIR
DATOS
APRENDER
Lean Startup
100% FIR. FREE
Bucle de retroalimentación construir - medir - aprender
según "El método de lean startup" de Eric Ries, Deusto ediciones, 2012
Bucle de retroalimentación construir-medir-aprender
APRENDER
Datos
MEDIR
Prototipo Producto MV
CONSTRUIR
Idea
FASE II. Creando e Innovando
Exposición

SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Ejercicio. Construcción y validación de la Propuesta de Valor

Instrucciones.

1. Cada equipo creará su PMV. Tiempo: 90 min.
2. Realizará el experimento de iterar con los clientes potenciales y recoger información cualitativa y cuantitativa de la voz del cliente.
3. Presentar resultados en la próxima sesión.



FASE II. Creando e Innovando

Exposición



TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 10. Ajustando las piezas

Instrucciones para desarrollar la actividad:

1. El facilitador explicará el proceso de desarrollo de un producto mínimo viable(PMV) basado en la iteración continua con los clientes objetivo, para obtener un producto cuya propuesta de valor genere beneficios a los clientes, solucione sus problemas y por el que están dispuestos a pagar para obtenerlo. Tiempo estimado: 30 minutos.
2. El facilitador solicita a los participantes integrarse en los equipos de trabajo por proyecto para crear su primer producto mínimo viable en base a las entrevistas con los primeros clientes (mapa de empatía *early adopter*/propuesta de valor) y organizará la presentación al grupo. Tiempo estimado: 90 minutos.
3. Cada equipo realiza el experimento de iterar con los clientes, uno a uno, para presentar su primera versión del PMV y anota sus observaciones en el formato FII-B10-f01.Hoja de verificación PMV. Sesión de experimentación en campo.
4. Cada equipo concentra la información en el formato FII-B10-f02.Tabla de verificación PMV, anotando una calificación del 1 al 5 para valorar de menor a mayor valor al cliente y calcula la media aritmética para cada propuesta de solución. Trabajo extraclase.
5. Con los datos anteriores realizan una gráfica para obtener el lienzo de valor al cliente y analiza los resultados. Tiempo estimado: 20 minutos.
6. En caso necesario cada equipo repite el experimento hasta obtener una constante de resultados. Cuando la curva de valor al cliente tenga valores promedio de 4 a 5, se da por validado el PMV. Si los resultados son menores a 4, deberá analizar la posibilidad de mejorar el PMV o de pivotar, cambiando de mercado objetivo o cambiando de proyecto.
7. Cada equipo realizará la presentación de resultados del PMV validado por los clientes. Tiempo estimado: 40 minutos.

NOTA: Es importante que se trabaje en equipo, porque el resultado del trabajo es mucho más efectivo cuando se trabaja en un grupo de 4-5 personas en total; incluir diferentes opiniones en este análisis es crucial.

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 10. Ajustando las piezas

Formato: FII-B10-f01.Hoja de verificación PMV

NOTA: Se utiliza para cada cliente entrevistado

Problemas	Propuestas de solución	Descripción	Beneficios	Precio

SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 10. Ajustando las piezas

Formato: FII-B10-f02.Tabla de verificación PMV

Hoja 1 de 2

Formato del Índice de Aceptación del Producto Mínimo Viable de la Empresa: _____

Número de Clientes Entrevistados: _____

Periodo de Interacción: _____

Problemas	Solución (Funciones)	Descripción	Beneficios (Propuesta de Valor)	Valor del Cliente 1	2	3	4	5	Índice de Aceptación	Observaciones
	1									
	2									
	3									
	1									
	2									
	3									
	1									
	2									
	3									
	1									
	2									
	3									
	1									
	2									
	3									

Equipaje del participante

65

SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

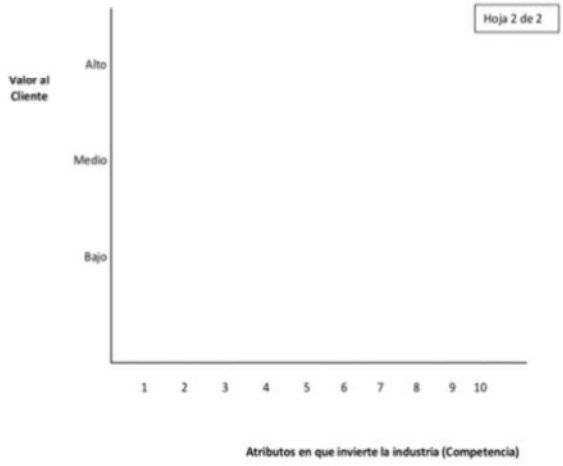
TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 10. Ajustando las piezas

Formato: FII-B10-f02.Tabla de verificación PMV

Hoja 2 de 2



Equipaje del participante

66

7.12 LOGRO DE COMPETENCIA 5 / DIAPOSITIVA. ESTUDIO FINANCIERO



SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 11. Mis aliados financieros

Tiempo:	**Actividades:**	**Tipo de Actividad:**
60 min.	• Presentar organismos públicos y/o privados que ofrezcan apoyos financieros a emprendedores.	Grupal

Objetivo:	**Habilidades aplicadas:**
Dar a conocer las fuentes y características de programas de financiamiento existentes para emprendedores por parte de organismos públicos y/o privados.	Comunicación Escucha activa

Introducción

Las fuentes de financiamiento son todos aquellos mecanismos que permiten a un emprendedor, contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial. Es necesario que se conozcan las fuentes de financiamiento y poder recurrir al crédito en la medida ideal, para lograr el objetivo de rentabilidad del proyecto.

Instrucciones para desarrollar la actividad:

1. El facilitador invita a tres representantes de organismos públicos y/o privados que ofrezcan apoyos financieros a emprendedores a impartir una plática informativa para dar a conocer las fuentes y características de programas de

Manual del facilitador

67



SEP

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 11. Mis aliados financieros

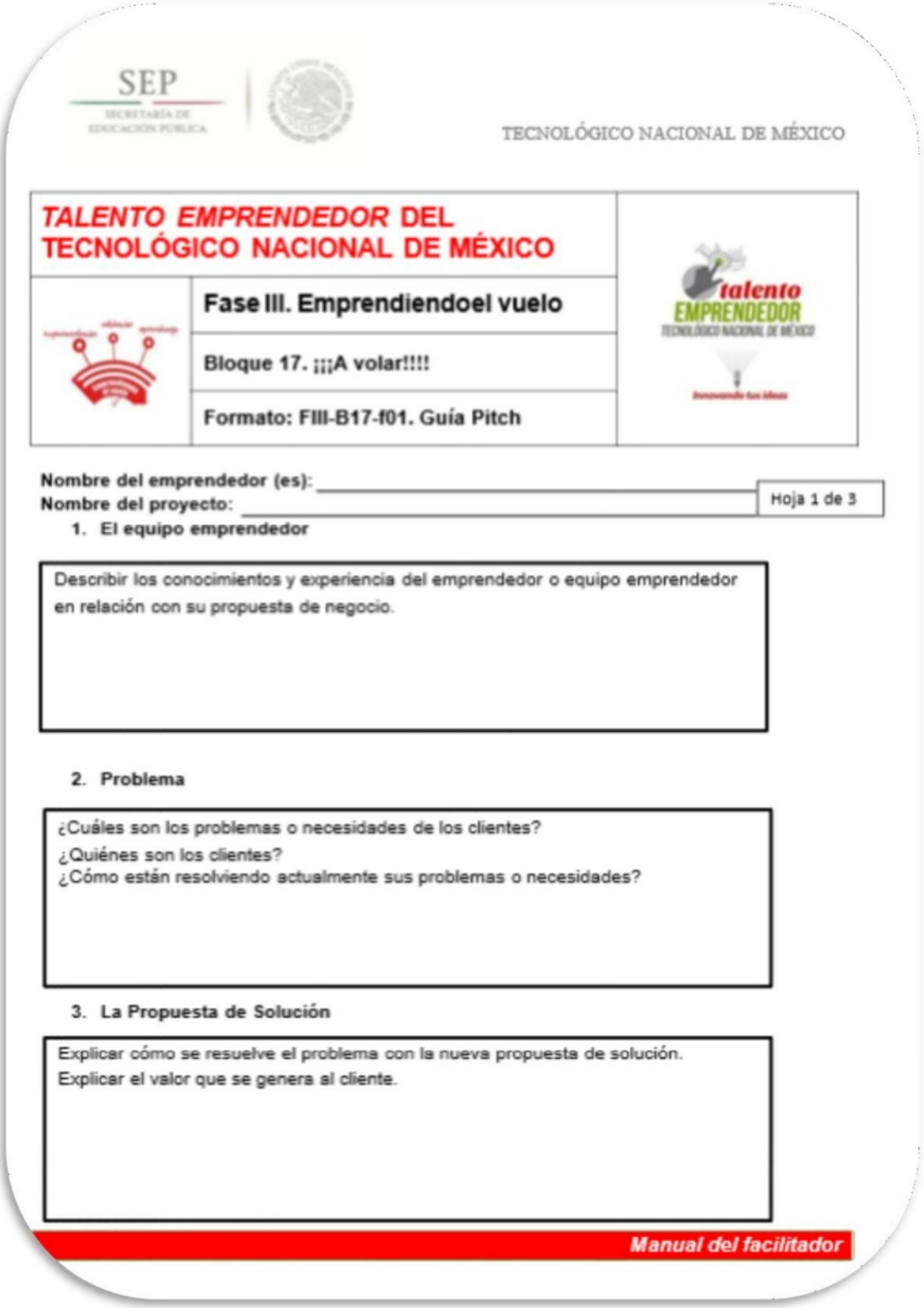
financiamiento existentes.

2. Cada representante de los organismos, dispondrá de quince minutos para dar a conocer los programas de financiamiento y entrega de información a criterio (45 minutos).
3. Al final de las intervenciones, el facilitador organiza sesión de preguntas y respuestas (15 minutos).

Formatos de la actividad	No Aplica
Materiales de apoyo	No Aplica
Infraestructura y equipo requerido	• Sala con capacidad de mínimo 20 personas • Cañón • Bocinas • Computadora
Equipaje del participante	No Aplica
Observaciones	El facilitador corrobora que todos los integrantes del grupo participen

Manual del facilitador

7.13 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN



SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase III. Emprendiendoel vuelo

Bloque 17. ¡¡¡A volar!!!!

Formato: FIII-B17-f01. Guía Pitch

talento EMPRENDEDOR
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Nombre del emprendedor (es): _____

Nombre del proyecto: _____

Hoja 1 de 3

1. **El equipo emprendedor**

Describir los conocimientos y experiencia del emprendedor o equipo emprendedor en relación con su propuesta de negocio.

2. **Problema**

¿Cuáles son los problemas o necesidades de los clientes?
¿Quiénes son los clientes?
¿Cómo están resolviendo actualmente sus problemas o necesidades?

3. **La Propuesta de Solución**

Explicar cómo se resuelve el problema con la nueva propuesta de solución.
Explicar el valor que se genera al cliente.

Manual del facilitador

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase III. Emprendiendoel vuelo

Bloque 17. ¡¡¡A volar!!!!

Formato: FIII-B17-f01. Guía Pitch

4. Modelo de Negocios

¿Cómo se van a generar los ingresos?
¿Quién paga por la solución?
¿Cuáles son los canales de distribución?

5. Diferenciación

Mediante un diagrama explicar el proceso productivo.
Explicar las características y ventajas del producto enfatizando la innovación o diferenciación con respecto a la competencia.

6. El Mercado Objetivo

Describir las características del mercado objetivo (género, edad, nivel socioeconómico, rol en la familia, ubicación geográfica, pertenencia a grupos poblacionales con algún problema específico, entre otros).

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase III. Emprendiendoel vuelo

Bloque 17. ¡¡¡A volar!!!!

Formato: FIII-B17-f01. Guía Pitch

7. La Competencia

Elaborar un cuadro de análisis de la competencia indicando los nombres de los principales competidores, el nombre, atributos y precio de los productos, incluyendo la información de la propuesta de producto.

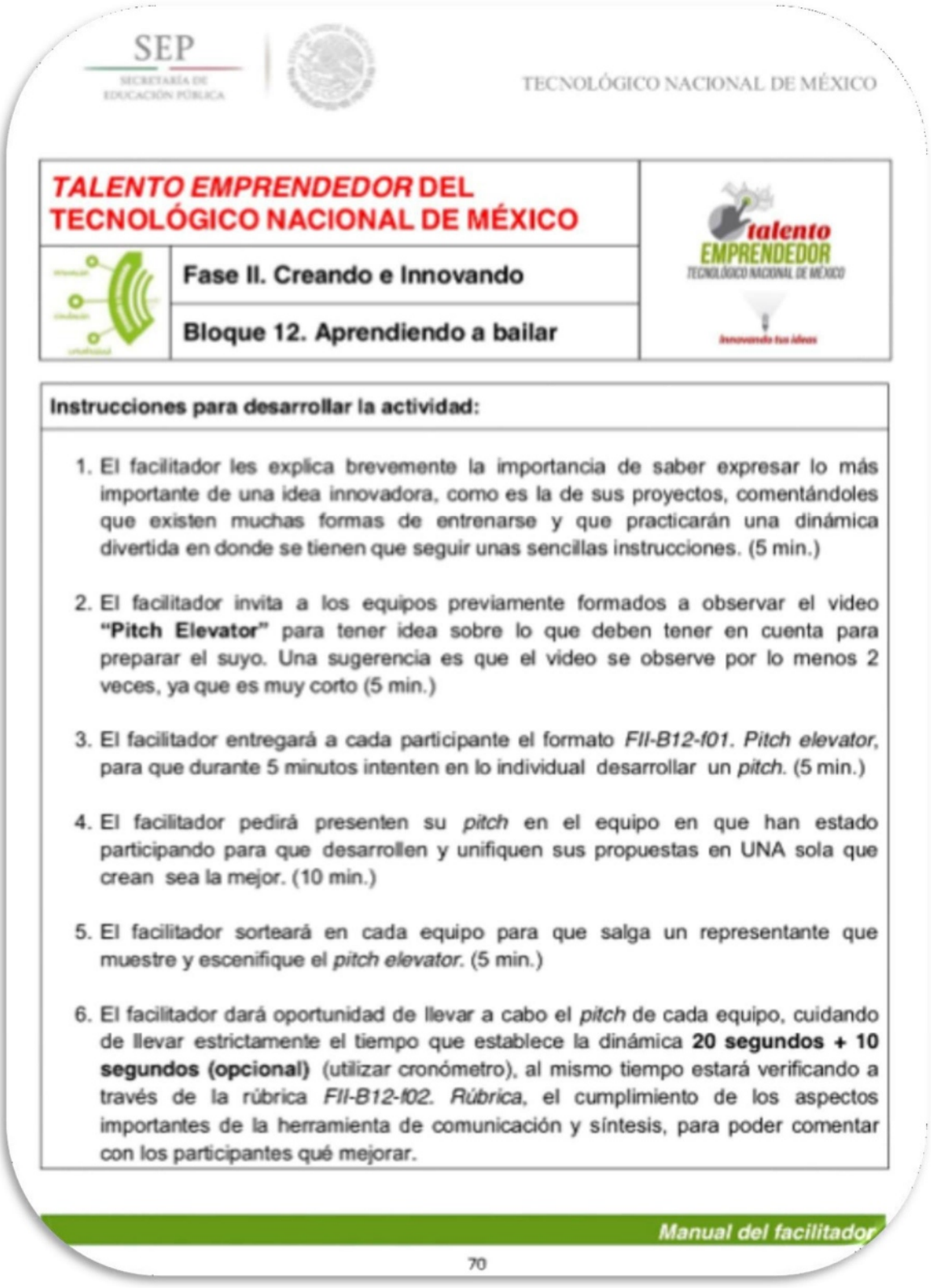
8. Necesidades de Inversión

Elaborar un cuadro con las necesidades de recursos físicos y económicos para poner en marcha la empresa.
Especificar el monto de financiamiento requerido y el monto de recursos disponibles actualmente.

9. Estado Actual

Explicar el estado actual del proyecto.

7.14 SECUENCIA DIDÁCTICA: PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO



SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 12. Aprendiendo a bailar

talento EMPRENDEDOR
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Innovando tus ideas

Instrucciones para desarrollar la actividad:

1. El facilitador les explica brevemente la importancia de saber expresar lo más importante de una idea innovadora, como es la de sus proyectos, comentándoles que existen muchas formas de entrenarse y que practicarán una dinámica divertida en donde se tienen que seguir unas sencillas instrucciones. (5 min.)

2. El facilitador invita a los equipos previamente formados a observar el video **"Pitch Elevator"** para tener idea sobre lo que deben tener en cuenta para preparar el suyo. Una sugerencia es que el video se observe por lo menos 2 veces, ya que es muy corto (5 min.)

3. El facilitador entregará a cada participante el formato *FII-B12-f01. Pitch elevator*, para que durante 5 minutos intenten en lo individual desarrollar un *pitch*. (5 min.)

4. El facilitador pedirá presenten su *pitch* en el equipo en que han estado participando para que desarrollen y unifiquen sus propuestas en UNA sola que crean sea la mejor. (10 min.)

5. El facilitador sorteará en cada equipo para que salga un representante que muestre y escenifique el *pitch elevator*. (5 min.)

6. El facilitador dará oportunidad de llevar a cabo el *pitch* de cada equipo, cuidando de llevar estrictamente el tiempo que establece la dinámica **20 segundos + 10 segundos (opcional)** (utilizar cronómetro), al mismo tiempo estará verificando a través de la rúbrica *FII-B12-f02. Rúbrica*, el cumplimiento de los aspectos importantes de la herramienta de comunicación y síntesis, para poder comentar con los participantes qué mejorar.

Manual del facilitador

70

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 12. Aprendiendo a bailar

Formato: FII-B12-f01. Pitch elevator

talento EMPRENDEDOR
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Innovando tus ideas

Imagina que un día entras a un elevador y ahí esta la persona que puede ayudarte a financiar o lanzar tu proyecto. ¿Qué le dices mientras vas del piso cero al doce? ¿Eres capaz de presentar la esencia de tu idea de una forma convincente?

¡¡¡¡ I N T É N T A L O !!!!

TIPS	GUIÓN DEL PROYECTO
1.- VE AL GRANO...ENGÁNCHALO DESDE EL PRINCIPIO, DA DATOS IMPACTANTES. ¿Sabías que hay en la ciudad chicos que juegan futbol descalzos?.. es inaceptable!.	
2.- DILE LO QUE HAS HECHO, TU IDEA Y EN QUÉ CONSISTE BREVEMENTE. He creado el proyecto X que consiste en...	
3.- QUÉ QUIERES DE ÉL Y PARA QUÉ TE SERVIRÁ O QUÉ HARÁS CON SU APOYO. (LO QUE VAS A HACER). Necesitamos... para	
4.- TIENES QUE CONSEGUIR VERLO DE NUEVO, POR LO TANTO PÍDELE SU TARJETA Y OFRÉCELE UN DÍA Y TIEMPO PARA CONTACTARLO. Le llamaré esta tarde y así podemos concretar, si usted me da su tarjeta...	

TALENTO EMPRENDEDOR DEL TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Fase II. Creando e Innovando

Bloque 12. Aprendiendo a bailar

Formato: FII-B12-f01. Pitch elevator

5.-DESPÍDETE Y DALE LAS GRACIAS Muchas gracias… No se va a arrepentir.	

R E C U E R D A…

Un mensaje corto, claramente comprensible, con palabras sencillas, enfocado, enunciando un ejemplo o analogía y proporcionando datos. Cuida el tiempo.

Estamos o somos … que le ofrece … que (resolver)… que le permitirá a …
Estoy trabajando en… lo que propiciará que hagamos…, necesitamos su apoyo en o de… que dará lugar a … para usted.
Si me da su tarjeta, podré contactarlo… , muchas gracias.

¡Una conversación de ascensor es una oportunidad fantástica para vender tu idea!

7.15 INSTRUMENTACIÓN DIDÁCTICA DE CULTURA EMPRESARIAL





Instituto Tecnológico de Ciudad Madero

Instituto Tecnológico de Ciudad Madero
Tecnológico Nacional de México Subdirección
Académica
Instrumentación Didáctica para la Formación y Desarrollo de Competencias Profesionales
Periodo: ENE-JUN/2025

Nombre de la asignatura: CULTURA EMPRESARIAL
Plan de estudios: INGENIERIA EN SISTEMAS COMPUTACIONALES
Clave de la asignatura: SCC-1005
Horas teoría 2 – horas prácticas 2 – créditos: 2-2-4

1. Caracterización de la asignatura

Esta asignatura aporta al perfil de del ingeniero en Sistemas computacionales la capacidad para coordinar y participar en equipos multidisciplinarios para la aplicación de soluciones innovadoras en diferentes contextos, así como detectar áreas de oportunidad empleando una visión empresarial para crear proyectos aplicando las Tecnologías de la Información y Comunicación mediante la construcción de un plan de negocios para crear una empresa considerando el análisis de mercado, estudio técnico, organización, análisis financiero y estados financieros del proyecto.

Cabe destacar que el contenido de esta materia se apega a los lineamientos marcados por la convocatoria del concurso nacional de emprendedores convocado por la SEP y por el concurso nacional de innovación y desarrollo tecnológico convocado por DGEST. Para integrarla se ha hecho un análisis de los procesos que debe conocer toda persona que presta sus servicios profesionales de manera independiente. Esta materia es transversal a la carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales porque en la actualidad todo profesional debe ser capaz de ofrecer y vender sus
servicios de manera autónoma; está enfocada a favorecer las habilidades en el estudiante para diseñar, desarrollar e implementar un plan de negocio traduciéndolo en una empresa rentable que opere bajo marcos legales. De manera particular, la competencia adquirida en esta asignatura se aplica a la implementación, operación, administración y proyección de una empresa que atiende las necesidades computacionales y comerciales de su entorno.

Esta asignatura se relaciona con contabilidad financiera en los temas análisis financiero, registro de operaciones, Teoría de la partida doble, sistemas de registro, análisis e interpretación de la información financiera.

2. Intención didáctica

El temario se organiza en cinco temas, las cuales proporcionan al estudiante de la carrera de Ingeniería en Sistemas Computacionales, las habilidades y capacidades necesarias para que genere una idea emprendedora que pueda ser, en el futuro su fuente de ingresos.

Al comienzo del curso el estudiante, además de analizar el contexto empresarial, aborda su papel de ingeniero en sistemas computacionales como emprendedor y creador de su propia empresa especificando los procesos del sistema de negocios y su aportación al mercado en un proyecto donde presente un plan de negocios personal.

El tema número 1 explora en el estudiante su parte emprendedora, podrá desempeñarse satisfactoriamente en empresa gubernamental o del sector privado, además podrá generar un proyecto emprendedor que podría ser su fuente de ingresos.

Una vez que el estudiante ha obtenido esa idea emprendedora, ahora es momento de analizar el primer contexto, desarrollar la justificación pertinente a la misma: misión, visión, objetivos, valores. Analizar mediante un análisis FODA las oportunidades de negocio que tienen en el mercado y en primera instancia, los probables competidores con quienes tendría que negociar. Con lo anterior, el profesor detalla los elementos que contiene el plan de negocios, los cuales se desarrollarán en el transcurso de la asignatura.

Con la finalidad de que el estudiante adquiera los conocimientos facilitados por el profesor, es necesario llevar a cabo las actividades de aprendizaje propuestas, así como fomentar en todo momento la participación proactiva de los estudiantes.

El tema 2 se denomina "Análisis del mercado", aquí el docente enfatiza en el tema para que el estudiante comprenda qué es y cómo está conformado un mercado, cómo se llega a él, cómo se obtiene la información y qué decisiones se toman con esta. Además, la realización del estudio sobre la demanda, la oferta, el precio y la competencia es primordial, ya que sin estos elementos no es posible saber si la idea emprendedora es factible de implementarse.

El plan de marketing proporciona al estudiante la estrategia integral de venta y mercadotecnia para que su producto impacte en el mercado al cual va dirigido; por lo tanto el estudiante debe tener el fundamento para la estrategia de venta y posicionamiento de su producto.

En el tema 3 se revisa el proceso productivo de la idea emprendedora, éste debe de analizarse y determinarse a profundidad, con el propósito de que el estudiante obtenga una visión completa particularizando en procesos de diseño, de ingeniería y normatividad para la puesta en marcha de su empresa.
El tema número 4 estudia los aspectos administrativos-gerenciales que toda organización debe de tener, considerando el capital humano, el diseño organizacional y la constitución legal de la propuesta.
En el tema número 5 se promueve el desarrollo y aplicación del aspecto contable y financiero, usando recursos computacionales para realizar la evaluación económica y el plan de sensibilidad.
Al término de la asignatura el estudiante expone su proyecto emprendedor.

3. Competencia de la asignatura. (Competencias específicas a desarrollar)

Construye un plan de negocios para crear una empresa considerando el análisis de mercado, estudio técnico, organización, análisis financiero y estados financieros del proyecto.

4. Análisis por competencia especifica (por tema)

Competencia No. 1 Descripción: Contexto de la empresa

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
1.1. Elementos de la cultura empresarial 1.2. Técnicas para desarrollar habilidades emprendedoras y creativas 1.3. Nombre del proyecto o de la empresa. 1.4. Naturaleza. 1.5. Descripción y justificación. 1.6. Misión, visión, objetivos y valores. 1.7. Análisis FODA 1.8. Ventaja competitiva. 1.9. Elementos de un plan de negocio	Investigar los concept cultura empresarial y las técnicas p/ desarrollar habilidades emprendedoras presentar en un mapa conceptual, discutir los conceptos para llegar a una conclusión. Investigar los dif tipos de emprendedores, sus funciones y objetivos, realizar un cuadro comparativo, en el cual se analice esas diferencias. Identificar una idea emprend que el estudiante pueda desarrollar,una empresa innovadora. Realizar un cuadro comparativo en el cual se analicen los elementos del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades,Debilidades, Áreas de oportunidad) del emprendedor y elaborar el análisis FODA para la idea emprendedora de la actividad anterior. Investigar los elementos del plan de negocio e incorp en la idea emprendedora.	-Incentivar a los estudiantes a indagar más sobre el tema expuesto, buscando información endiversas fuentes académicas -Ejecutar actividades para reforzar los términos estudiados	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis Capacidad para organizar y planificar el tiempo Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión Capacidad de comunicación oral y escrita Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación Capacidad de investigación Habilidades para buscar, procesar y analizar inf. procedente de fuentes div. Capacidad crítica y autocrítica Capacidad creativa Capacidad de trabajo en equipo	8 - 8

Competencia No. 2 Descripción: Análisis de mercado

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
2.1 Análisis del mercado 2.1.1. Definición del producto y productos secundarios. 2.1.2. Política de precios. 2.1.3. Perfil de mercado (demanda). 2.1.4. Perspectivas de mercado. 2.1.5. Posibilidad de desarrollo. 2.1.6. Planeación estratégica. 2.2 Competencia 2.2.1. Análisis de los competidores. 2.2.2. Volumen de ventas 2.2.3. Participación en el mercado. 2.2.4. Pronóstico de ventas. 2.2.5. Oportunidades de mercado. 2.3 Plan de marketing 2.3.1. Distribución. 2.3.2. Relaciones de negocios. 2.3.3. Infraestructura disponible. 2.3.4. Ubicación de la empresa y costos asociados. 2.3.5. Fuerza de ventas. 2.3.6. Promoción y publicidad.	Investigar que es un estudio de mercado y un estudio técnico y elaborar una síntesis. Realizar una entrevista con el personal de la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) para conocer la información sobre las normas y reglamentos de protección al consumidor, explicándola mediante la elaboración de un tríptico, comentarlo en plenaria. Con base al modelo de negocio seleccionado en el tema anterior aplicar metodologías pertinentes para investigar mediante entrevistas y cuestionarios el posible mercado a considerar. Procesar la información, para efectuar el análisis de la	* Buscar, seleccionar y analizar información de distintas fuentes. *Propiciar el uso adecuado de conceptos, y de terminología. * Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas.	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis Capacidad para organizar y planificar el tiempo Conocimientos sobre el área de estudio y la Profesión. Capacidad de comunicación oral y escrita Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación Capacidad de investigación Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas Capacidad crítica y autocrítica Capacidad creativa Capacidad de trabajo en equipo Habilidades interpersonales Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	8 - 8

	oferta, la demanda, y la comercialización del producto o servicio que se pretende implementar, mediante un informe presentar los resultados obtenidos (resaltando la factibilidad del plan de negocio). Una vez determinada la factibilidad en el estudio de mercado, definir el producto o servicio que se realizará en el plan de negocio; indicando la localización, tamaño, organización del proyecto y plan de trabajo para desarrollarlo; a través de un informe. Investigar en el portal de BANCOMEX las reglas, normas, procedimientos, y nomenclatura para exportar productos, explicando mediante un boletín informativo. Exponer ante sus compañeros su idea emprendedora incluyendo el análisis de mercado y retroalimentarlo con las aportaciones de sus compañeros.		Habilidad para trabajar en forma autónoma Capacidad para formular y gestionar proyectos Compromiso ético Compromiso con la calidad	

Competencia No. 3 Descripción: Estudio tècnico

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
3.1 Proceso productivo 3.1.1. Descripción del proceso productivo. 3.1.2. Materias primas. 3.1.3. Disponibilidad de capital y mano de obra. 3.2 Tecnología del producto o servicio. 3.2.1. Importancia de la tecnología. 3.2.2. Selección de la tecnología. 3.2.3. Medios de adquisición de la tecnología. Análisis de cotización de fabricantes 3.3 Diagramas de flujo de proceso 3.3.1. Maquinaria o equipo	Investigar que es el proceso productivo, posteriormente definir y desarrollar el proceso productivo del producto y/o servicio a desarrollar, generando el reporte correspondiente. Determinar la maquinaria, dispositivos tecnológicos, y servicios a usar en el proyecto y realizar la cotización de ellos, considerando la capacidad productiva para la consecución del proyecto, generando un reporte de actividades. Realizar un estudio de la disponibilidad de la materia prima que se va a requerir y definir su estrategia de localización, realizar la cotización de ellos, hacer un análisis comparativo y	Propiciar, en el estudiante, el desarrollo de actividades intelectuales de inducción- deducción y análisis- síntesis, las cuales lo encaminan hacia la investigación, la aplicación de conocimientos y la solución de problemas. Facilitar el trabajo colaborativo para llevar a cabo un análisis de los términos investigados. Propiciar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de la asignatura	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis Capacidad para organizar y planificar el tiempo Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión Capacidad de comunicación oral y escrita Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación Capacidad de investigación Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente	8 – 8

	considerar la mejor opción y elaborar los diagramas de flujo. de proceso. Gestionar los aspectos legales relacionados al Plan de Negocios.			

requerido. 3.3.2. Tiempo y espacio. 3.3.3. Distancia viajada / transporte. 3.3.4. Necesidades de inventario. 3.3.5. Métodos de producción y equipo 3.3.6. Requerimientos de personal. 3.4 Proveedores 3.4.1. Localización y condiciones de abastecimiento. 3.4.2. Criterios de evaluación. 3.4.3. Alianzas estratégicas 3.5 Normatividad 3.5.1. Requerimiento de espacio. 3.5.2. Licencias y trámites gubernamentales. 3.5.3. Programa de implementación. 3.5.4. Derechos del consumidor. 3.5.5. Propiedad industrial y prácticas desleales 3.5.6. Privacidad y protección de datos personales	Realizar una entrevista con el personal de la Secretaría de Economía para investigar cómo se aplica la propiedad intelectual e industrial, así como los derechos de autor, presentando su reporte en un cuadro comparativo, discutirlo en plenaria y llegar a conclusiones. Investigar para determinar la conveniencia de los trámites de propiedad industrial ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial), elaborar un mapa mental, discutirlo en equipos. Investigar en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los trámites necesarios para arrancar el negocio, presentando el informe correspondiente, discutirlo en plenaria. Investigar los tipos de empresa legalmente constituidos, elaborar un cuadro comparativo de ellas y elegir cuál será la figura legal de la		de fuentes diversas Capacidad crítica y autocrítica Capacidad creativa Capacidad de trabajo en equipo Habilidades interpersonales Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad Habilidad para trabajar en forma autónoma Capacidad para formular y gestionar proyectos Compromiso ético Compromiso con la calidad.	C

	empresa, y entregar el reporte correspondiente. Presentar ante el grupo el avance del proyecto incluyendo el análisis de mercado, estudio técnico y retroalimentarlo con las aportaciones de sus compañeros.			

Competencia No. 4 Descripción: Organización

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
4.1 Estructura organizacional. 4.1.1. Constitución de la empresa. 4.1.2. Organigrama de la empresa. 4.2 Capital humano 4.2.1. Identificación de necesidades. 4.2.2. Estrategias de cambio. 4.2.3. Reclutamiento y contratación. 4.2.4. Políticas operativas. 4.2.5. Capacitación. 4.2.6. Cultura corporativa. 4.2.7. Mentoría. 4.2.8. Liderazgo 4.2.9. Coaching. 4.2.10. Perfil de puestos	Investigar las áreas funcionales de la empresa, para conocer su estructura y funcionamiento, elaborando un cuadro comparativo para determinar cuál de ellas aplica al proyecto en cuestión, comentar sus resultados en plenaria. En función al avance del modelo de negocio determinar la estructura organizacional del negocio, mediante un organigrama. Investigar que es el capital humano, así como todos los subtemas que incluye y elaborar un	* Buscar, seleccionar y analizar información de distintas fuentes. *Propiciar el uso adecuado de conceptos, y de terminología. * Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas. Fomentar la observación y análisis para la toma de decisiones.	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis Capacidad para organizar y planificar el tiempo Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión Capacidad de comunicación oral y escrita Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación Capacidad de investigación Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas Capacidad crítica y autocrítica Capacidad creativa Capacidad de trabajo en equipo Habilidades interpersonales	8 - 8

	mapa mental, comentarlo en equipos, y elaborar un reporte en		Valoración y respeto por la	



	equipo sobre las conclusiones a las que llegaron. Elegir y argumentar de las teorías del liderazgo cuáles tienen mayor aplicabilidad en la realidad laboral mexicana y participar en una discusión moderada por el docente, aportando según su investigación cual es la adecuada a su proyecto. Aplicar el proceso de reclutamiento, selección y contratación y a su empresa, exponerlo ante el grupo para retroalimentarse de sus compañeros y el docente. Establecer un programa de capacitación para fortalecer las habilidades y competencias de los trabajadores, considerando costos, instructores, locales, perfil de los empleados y exponerlo ante el grupo. Estructurar las diferentes funciones a través de un análisis de		diversidad y multiculturalidad Habilidad para trabajar en forma autónoma Capacidad para formular y gestionar proyectos Compromiso ético Compromiso con la calidad	

Instituto Tecnológico de Ciudad Madero

	puestos, discutirlo en plenaria. □ Presentar ante el grupo el avance del proyecto incluyendo el análisis de mercado, estudio técnico, la organización y retroalimentarlo con las aportaciones de sus compañeros.			

Competencia No. 5 Descripción: Análisis financiero y estados financieros del proyecto

Temas y subtemas para desarrollar la competencia especifica	Actividades de aprendizaje	Actividades de enseñanza	Desarrollo de competencias genéricas.	Horas teórico-práctica
5.1 Estados contables 5.1.1. Estado de flujo de caja (ingresos y egresos). 5.1.2. Presupuesto de ventas. 5.1.3. Balance General. 5.1.4. Estado de resultados. 5.2 Estados financieros 5.2.1. Presupuesto de inversión. 5.2.2. Razones de liquidez y rentabilidad. 5.2.3. Análisis de sensibilidad. 5.2.4. Análisis del punto de equilibrio. 5.2.5. TIR y Valor Presente Neto. 5.2.6. Evaluación de riesgos 5. 3 Presentación del plan de negocio	Investigar que es el análisis financiero y los estados financieros del proyecto, elaborar un mapa mental y comentarlo en equipos para unificar criterios. Con base a las características desarrolladas del plan de negocio determinar el flujo de ingresos y egresos a fin de determinar el flujo de capital del proyecto en un periodo determinado, presentar los resultados en plenaria. Investigar las posibles fuentes de financiamiento elaborando un cuadro comparativo, posteriormente identificar tres opciones de financiamiento para el proyecto, presentando sus resultados en plenaria para su discusión	-Incentivar a los estudiantes a indagar más sobre el tema expuesto, buscando información en diversas fuentes académicas Facilitar el trabajo colaborativo para llevar a cabo un análisis de los términos investigados Proveer casos prácticos para ser desarrollados en el aula.	* Capacidad de análisis y síntesis. * Conocimientos generales básicos. * Capacidad de comunicarse con profesionales de otras áreas	8 - 8

Indicadores de alcance	Valor del indicador
a) Se adapta a situaciones y contextos complejos (realiza investigaciones concretas de los materiales solicitados)	20%
b) Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas (realiza diálogos acerca del tema de la materia en la realidad actual)	20%
c) Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (exposiciones y debates del tema e incluye datos adicionales relacionados)	20%
e)Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje (examen).	40%

Niveles de desempeño

Desempeño	Nivel de desempeño	Indicadores de alcance	Valoración numérica
Competencia alcanzada	Excelente	A. Se adapta a situaciones y contextos complejos. B. Hace aportaciones a las actividades académicas desarrolladas. C. Propone y/o explica soluciones o procedimientos no vistos en clase (creatividad). E. Incorpora conocimientos y actividades interdisciplinarias en su aprendizaje.	95-100
	Notable	Cumple en porcentaje con los 4 indicadores definidos en desempeño excelente.	85-94
	Bueno	Cumple en porcentaje con los 4 indicadores definidos en desempeño excelente.	75-84
	Suficiente	Cumple cuando menos con 3 de los indicadores definidos en desempeño excelente.	70-74
Competencia no alcanzada	Insuficiente	No se cumple con el 100% de evidencias conceptuales, procedimentales y actitudinales de los indicadores definidos en el desempeño excelente.	NA (no alcanzada)

Matriz de evaluación:

Evidencia de aprendizaje	%	Indicador de alcance				Evaluación formativa de la competencia
		A	B	C	E	
Realizar investigaciones de conceptos, mapa conceptual, cuadros comparativos, resumen, etc. sobre temas expuestos.	30	10	10	10		Escala estimativa
Realiza exposiciones, foros, debates, representaciones de psicodrama sobre los temas expuestos	30	10	10	10		Lista de cotejo
Proyecto de investigación	40				40	Lista de cotejo
Total	100	20	20	20	40	

5. Fuentes de información y apoyos didácticos

Fuentes de información	Apoyos didácticos
1. Alcaraz, R. (2006*). El Emprendedor de Éxito*. México: McGraw Hill. 2. Anzola, S.(2005). *De la idea a tu empresa. Una guía para empresarios*. México: McGraw Hill. 3. Baca G. (2006). *Evaluación de Proyectos* México: McGraw Hill. 4. Mc.Gregor, D. (2004). *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana. 5. Medaglia, A. (2004) *Negocios en ambientes computacionales*. España: McGraw Hill. 6. Sapag C.(2003). *Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos*. México: Mc. Graw Hill.	Pizarrón Computadora Presentaciones en diapositivas Casos practicos Teams

Fuentes electrónicas:
7. Introducción al desarrollo empresarial. UAG. Recuperado el 25 de octubre de 2012.
Disponible en:
http://genesis.uag.mx/edmedia/material/DEM/UnidadI.pdf
8. Evolución de los negocios electrónicos. Delta. Recuperado el 25 de octubre de 2012.
Disponible en: http://www.deltaasesores.com/articulos/negocios-electronicos/282-
evolucion-de-los-negocios-electronicos-
9. La Culturocracia Organizacional en México. Vargas, J. Recu Recuperado el 25 de octubre de
2012. Disponible en: http://www.eumed.net/librosgratis/
2007b/301/cultura%20empresarial.htm
10. Modelo de negocios en Internet. Rappa, M. Recuperado el 25 de octubre de 2012.
Disponible en:
http://www.grupoe.com/web/edu_modelos_negocios_internet.asp
11. Modelo de negocio. Universia. Recuperado el 25 de octubre de 2012. Disponible
en:http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR_2300912.pdf
12. Cómo presentar o exponer un plan de negocio. CN Crece Negocios. Recuperado el 25 de
octubre de 2012. Disponible en:
http://www.crecenegocios.com/como-presentar-oexponer-un-plan-de-negocio/
13. Planes de negocio. Mejía, J. Recuperado el 25 de octubre de 2012. Disponible en:
http://www.slideshare.net/jmejia00/planes-de-negocios-09-presentacion-de-pn
14. Test de Emprendedores. Ipyme. Recuperado el 25 de octubre de 2012. Disponible en:
http://www.servicios.ipyme.org/emprendedores/
15. Liderazgo. IPN. Recuperado el 25 de octubre de 2012. Disponible en:
http://www.cicimar.ipn.mx/boletin/wp-content/uploads/2011/10/liderazgo.pdf

TECNOLOGICO NACIONAL DE MEXICO

Instituto Tecnológico de Ciudad Madero

6. Calendarización de evaluación en semanas

Semana	1 25/ al 29/0 8	2 01/ al 04/0 9	3 08 al 11/0 9	4 15 al 18/0 9	5 22 al 25/0 9	6 29 al 02/1 0	7 06 al 09/1 0	8 13 al 16/1 0	9 20 al 23/1 0	10 27 al 30/1 0	11 03 al 06/1 1	12 10 al 13/1 1 04/06	13 17 al 21/1 1	14 24 al 27/1 1	15 11 al 04/1 2	16 08 al 11/1 2
T.P.	ED,1 EF1	EF,1	EF,1	EF,1 ES,1	EF,2	EF,2	EF,2	EF,2 ES,2	EF,3	EF,3	EF,3	EF,3 ES,3	EF,4	EF,4 ES,4	EF,5	EF,5 ES,5
T.R.																
S.D.																

TP=tiemplo planeado TR=tiempo real SD=seguimiento departamental
ED=evaluación diagnostica EFn=evaluación formativa (competencia especifica n) ES=evaluación sumativa

Fecha de elaboración: 29-AGO-2025

Nombre y firma de la profesora

Nombre y firma de la Jefa de Departamento Académico
Liliana González Gámez

Bibliografía para la materia de cultura empresarial

Reyes Ponce, Agustín, (2018), Administración de empresas 1: Teoría y práctica. Limusa México.

Reyes Ponce, Agustín, (2019), Administración de empresas 2: Teoría y práctica. Limusa México.

Sánchez Delgado, Maricela, (2020), Administración 1, serie Integral por competencias. 3ª ed. Patria México.

Guerrero, José C y Galindo, José F., (2016), Administración 2, Serie integral por competencias, 2ª ed. Patria México.

Münch Galindo, Lourdes, (2018), Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo. 3ª ed. Pearson México.

Churchman, C. West., (1986), El enfoque de sistemas, 11ª. Ed. Diana México.

Guízar Montúfar, Rafael, Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, 4ª. Ed. Mc. Graw Hill México.

Ríos Rodríguez, Gabriel, (2024), Manual del capacitador experto, 1ª ed. Puertas México.

Fuente: “Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas, y medianas empresas” publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio de 2009.

Robbins, Stephen P. y Decenzo, David A., Fundamentos de Administración, Ed. Prentice Hall.

Manual del Participante. Qué es una empresa (2007), Grupo Bimbo México.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1910), obtenido de https://www.diputados.gob.mx/Leyes Biblio/pdf/CPEUM.pdf

Ley Federal del Trabajo. (s.f.), obtenido de https://www.diputados.gob.mx/Leyes Biblio/pdf/LFT.pdf

Diario Oficial de la Federación. (11 de junio de 2015).

https://etimologías.dechile.net

https://isabelportoperez.files.wordpress.com PDF

www.scienciedirect.com

http://alzacri2.blogspot.com