

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO DE MÁSTER EN  
CONTABILIDAD GERENCIAL**

**TEMA:** PROPUESTA DEL CURSO OPTATIVO “PLAN DE NEGOCIOS DEL  
EMPRENDEDOR”, PARA LA MAESTRÍA EN CONTABILIDAD GERENCIAL.

**AUTORA:** Lic. AIMARA ZALDIVAR PINO

**TUTORA:** MSc. LETICIA FERRANDO ALONSO

HOLGUÍN, 2014

## PENSAMIENTO

*Porque el socialismo...no se ha hecho simplemente  
para tener  
hermosas fábricas, sino se ha hecho para el hombre  
integral.*

*El hombre debe transformarse al mismo tiempo que  
la producción  
progresas; no realizaríamos una tarea adecuada si  
fuéramos tan sólo  
productores de artículos, de materias primas y no  
fuéramos al mismo  
tiempo productores de hombres.*

*Ernesto Ché Guevara.*

## DEDICATORIA

*A mi madrecita querida por ser mi inspiración diaria, y la MUJER y MADRE más grande de esta tierra. Por darme siempre su amor, dedicación y esmero. A ti va dedicada esta tesis.*

## **AGRADECIMIENTO**

*Para la realización de una investigación, se requiere de la ayuda y cooperación de muchas personas, por ello, quiero dejar reflejado mis más sinceros agradecimientos a aquellas personas que considero que sin su cooperación hubiera sido imposible la culminación exitosa de la misma.*

*A mi padre por haberme brindado su amor, comprensión y apoyo en todo momento, sin ti no hubiera sido posible este éxito.*

*A mi abuelo por ser el viejito más lindo y cariñoso de este mundo.*

*A mi hermano, mi cuñi y mis lindos sobrinos Diego y Sofía, que aunque estén muy lejos los quiero con todo mi corazón.*

*Especial agradecimiento a mi tutora Leticia que supo guiarme y apoyarme en todo momento, gracias por tu confianza y entrega.*

*A todos mis compañeros de trabajo y en especial a mi compañera y amiga Aymeé, por su gran capacidad creadora y ser un gran ejemplo de profesional.*

*A mis amigos (as) por estar siempre presentes y darme constante aliento.*

*Al resto de mi familia y personas más allegadas porque de alguna forma han estado a mi lado con mucho cariño.*

*A muchas otras personas que me apoyaron y que no menciono, pues sería interminable esta cuartilla, a todos, sinceramente, Muchas Gracias*

## RESUMEN

El desarrollo de la Educación Superior en Cuba ha propiciado un incremento constante y masivo de egresados universitarios que se desempeñan en diferentes esferas de la economía, a los cuales hay que ofrecerles vías de superación para mantenerlos actualizados en las cuestiones más importantes de las ciencias, para prepararlos en la solución de problemas del entorno, teniendo como base las transformaciones ocurridas en el modelo económico cubano, en el que se diversifican los actores económicos y sociales así como sus relaciones.

Este Trabajo tiene como objetivo, diseñar el curso “Plan de Negocios del Emprendedor” en la enseñanza de posgrado, para el currículo optativo de la Maestría en Contabilidad Gerencial, tomando en consideración la actualización del modelo económico cubano.

Para lograr este objetivo se ha dividido el trabajo en dos capítulos. En el Capítulo I se aborda el análisis teórico-conceptual del proceso de enseñanza aprendizaje en la enseñanza de posgrado y en el Capítulo II se propone el diseño del curso “Plan de Negocios del Emprendedor” para la enseñanza de posgrado.

Los resultados de la investigación fueron los siguientes: se elaboró el programa del curso “Plan de Negocios del Emprendedor” para la enseñanza posgradual, donde se ofrecen las indicaciones metodológicas y de organización para su desarrollo, basándose en una propuesta de talleres por temas, a través de un sistema de ejercicios y un material de apoyo para la auto preparación que permitirá contribuir con la formación de profesionales cada vez más capacitados.

## **Índice**

<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I ANÁLISIS TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN LA ENSEÑANZA DE POSGRADO	6
1.1. Fundamentos de didáctica. Concepto.....	6
1.1.1 Objetivos de la didáctica.....	8
1.1.2 Clasificación de la didáctica: General y Especial.....	9
1.2. El proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de Posgrado.....	11
1.3. La enseñanza de posgrado en Cuba.....	20
1.4. Fundamentos Teóricos del Diseño Curricular.....	23
1.5 Análisis teórico conceptual de los Emprendedores y el Plan de Negocios en Cuba y el mundo.	29
1.6 Análisis crítico del programa de la Maestría en Contabilidad Gerencial. Insuficiencias del currículo optativo.....	35
CAPITULO II DISEÑO DEL CURSO OPTATIVO “PLAN DE NEGOCIOS DEL EMPRENDEDOR” PARA LA MAESTRÍA EN CONTABILIDAD GERENCIAL.	38
2.1 Propuesta de programa del curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor”.....	38
2.2 Propuesta de Talleres por temas.....	49
2.3 Evaluación de la propuesta a través del criterio de expertos.....	71
CONCLUSIONES.....	74
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS	

## **INTRODUCCIÓN**

Los estudios de posgrado, como posteriores a la formación básica universitaria, profesional o de grado, aparecen formalmente en el siglo XIX, primero en Alemania con el *doctorado científico* que, por razones históricas fue calificado como *de Filosofía* (el famoso PhD anglosajón), el cual se copió o imitó luego en Rusia, Estados Unidos, Francia e Inglaterra, países todos cuyos sistemas de altos estudios se han convertido en modelos para el resto del mundo. Los sistemas mencionados son los que en otras ocasiones se ha denominado y descrito como “sistemas dominantes de posgrado” (Morles, 1988). La fuerza impulsora de desarrollo de este sector, el más alto y nuevo nivel del sistema educativo, ha sido el desarrollo científico, educativo y de las fuerzas productivas ocasionado por los grandes movimientos sociales que en siglos recientes dieron al traste con la sociedad feudal occidental: la Revolución Industrial, la Ilustración y la Revolución Francesa.

En América Latina la historia universitaria empieza poco tiempo después de su conquista por españoles y portugueses y estuvo promovida por la Iglesia católica mediante sus órdenes religiosas, principalmente los jesuitas y los dominicos. Así se funda en 1538 la primera universidad americana (la Universidad de Santo Tomás de Aquino en Santo Domingo) y luego la de México y San Marcos en Lima (1551), la Universidad Javeriana (Bogotá) en 1622 y, posteriormente, casas de estudio similares en Argentina, Chile, Perú, Cuba, Venezuela y Ecuador.

En algunos países, debido a la desvinculación de la realidad productiva y social, y ajenos a la dinámica de la actual transformación de los conocimientos, existen jóvenes recién graduados de las universidades que se quedan sin profesión unos pocos años después de egresados. Ese es el precio, cuando la universidad no se adecua al ritmo de estos tiempos y renuncia a transformarse en su interior para dar respuesta a las demandas sociales y productivas de la sociedad donde ella se inserta.

Educación para todos durante toda la vida es el objetivo supremo asumido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés) para caracterizar la nueva cualidad que debe estar presente en la educación en la época actual. Esta tesis es igualmente válida,

cuando se profundiza en el verdadero papel correspondiente a las universidades de hoy.

La sociedad cubana vive hoy grandes transformaciones sociales que involucran invariablemente a las universidades como institución dedicada a la formación y superación de profesionales, directivos en la producción y los servicios con una sólida preparación científico-técnica, humanística y patriótica vinculada a la solución de los problemas del territorio.

En las universidades cubanas se desarrolla una amplia gama de cursos, maestrías, especialidades y doctorados como figuras de este cuarto nivel educacional, lo que permite la continua actualización de los egresados en correspondencia con la actualización del modelo económico cubano.

En la universidad de Holguín, específicamente en la Facultad de Ciencias Económicas y Administración (FACCEA), se desarrolla la Maestría en Contabilidad Gerencial, la cual, en el año 2010 fue aprobada por la Comisión Organizadora para la Enseñanza de Posgrado (COPEP), la cual tiene como objetivo dotar a los cursistas de conocimientos y habilidades con un alto nivel de actualidad en los campos de la Contabilidad y Auditoría, la Contabilidad de Costos y la Administración Financiera, lo que les permitirá adquirir las competencias necesarias para asimilar las transformaciones de la economía cubana dentro de los principios éticos que rigen la profesión.

Dada la actualización del modelo económico cubano y la implementación de los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los programas de pregrado y posgrado de las universidades cubanas, son sometidos a un continuo perfeccionamiento, y la Maestría antes mencionada constituye un ejemplo de ello.

Esta actualización del modelo, incluye el surgimiento, o la ampliación de alternativas de empleo no estatal como el trabajador por cuenta propia, y el cooperativismo tanto en el sector agropecuario como no agropecuario.

Como se plantea en los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobada por el VI Congreso del Partido, se trata de hacer del trabajo "la vía fundamental para contribuir al desarrollo de la sociedad y a la satisfacción de



las necesidades” No importa que el escenario sea una industria o establecimiento de servicio de propiedad estatal o no estatal, un negocio familiar, o una cooperativa de producción no agropecuaria. Lo que importa es que todas las personas trabajen, de manera honesta, legal, en beneficio propio y de los demás, del crecimiento económico y social.

También en dichos lineamientos, específicamente en el 02 plantea que: El modelo de gestión reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, que es la forma principal de la economía nacional (...), las cooperativas, los agricultores pequeños , los usufructuarios, los arrendatarios, los trabajadores por cuenta propia y otras formas, todas las que, en conjunto, deben contribuir a elevar la eficiencia. Además, el lineamiento 152 refiere: Actualizar los programas de formación e investigación de las universidades en función de las necesidades del desarrollo económico y social del país y de las nuevas tecnologías

Al analizar los dos lineamientos en conjunto, el programa de la Maestría en Contabilidad Gerencial de la Universidad de Holguín, ha sido sometido a un proceso de análisis. Para esto, se realizaron entrevistas a cursistas y profesores de la maestría donde se detectaron insuficiencias que en el orden práctico, metodológico y de contenido presenta este:

- No existe una asignatura dentro del currículo de la maestría que entre sus contenidos haga relación a las formas de gestión no estatal como organización de la economía cubana.
- No se abordan contenidos relacionados con la elaboración del plan de negocios para las formas de gestión estatal y no estatal, que le permita al empresario y/o emprendedor una visión más clara de su negocio o actividad.
- Son insuficientes el número de asignaturas ofrecidas dentro del currículo optativo.
- Dentro del componente investigativo, no se aportan créditos a los cursistas por desarrollar talleres donde se valore la implementación de los lineamientos y su relación con los contenidos de la maestría.

- En el programa de la maestría, no se expresa la posibilidad de incluir otras asignaturas optativas, además de las expuestas al finalizar el diplomado III y IV.
- De las asignaturas que se declaran como optativas, en ocasiones hay contenidos que coinciden con los que ya se han recibido en las asignaturas del currículo según el programa.

A partir del análisis de estas insuficiencias, se ha declarado en la presente investigación la siguiente **Situación Problémica**: Los cursistas de la Maestría en Contabilidad Gerencial de la Universidad de Holguín poseen pocos conocimientos en cómo se gestionan y proyectan las formas de gestión no estatal a partir del perfeccionamiento de la economía cubana, lo que dificulta su desempeño profesional.

Esta problemática ha derivado en el **Problema científico** el cuál será: Ausencia del curso “Plan de negocios del emprendedor”, en el currículo optativo de la Maestría en Contabilidad Gerencial.

El **Objeto de estudio de la investigación** es: El proceso de enseñanza aprendizaje posgradual y se ha planteado como **Objetivo**: Diseñar el curso “Plan de Negocios del emprendedor” para el currículo optativo de la Maestría en Contabilidad Gerencial tomando en consideración la actualización del modelo económico cubano.

Como **Campo de acción**: el currículo optativo de la Maestría en Contabilidad Gerencial.

Se ha declarado como **Hipótesis** que: Si se diseña el curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor” para los cursistas de la maestría en Contabilidad Gerencial, de la Universidad de Holguín, en armonía con los cambios del modelo económico cubano, se dispondrá de una mayor actualización en estas materias lo que conllevaría a un mayor desempeño profesional.

Las **Tareas Científicas** que le darán cumplimiento al objetivo son:

1. Efectuar el estudio teórico de la enseñanza posgradual en el mundo y en Cuba, y sus categorías más importantes.
2. Realizar análisis crítico al programa de la Maestría en Contabilidad Gerencial, particularidades del currículo optativo.

3. Proponer el programa del curso optativo “Plan de negocios del emprendedor” para la Maestría en Contabilidad Gerencial de la Universidad de Holguín.
4. Diseñar la propuesta de talleres por cada tema que comprende el programa.
5. Validar la propuesta mediante criterio de expertos.
6. Elaborar un material de apoyo para la autopreparación de los estudiantes y profesores.

**Los métodos y técnicas** a emplear en la investigación son:

**Métodos del nivel teórico:**

*Histórico- lógico:* Para conocer las etapas del objeto a investigar, su evolución histórica, poner de manifiesto la lógica interna de su teoría y determinar su estado actual.

*Análisis – Síntesis:* Se aplica en las definiciones de conceptos y en la elaboración de las conclusiones lógicas relacionadas con el tema, así como en la confección del informe final de la investigación.

*Inducción-deducción:* A partir del estudio y análisis del objeto a investigar, fundamentar el problema y formular el resto de las categorías contenidas en el proceso que se investiga.

**Métodos del nivel empírico:**

*Observación:* En la obtención de criterios, opiniones, valoraciones e información sobre la educación de la enseñanza de posgrado y su relación con la actualización del modelo económico cubano.

*Criterio de expertos:* En la búsqueda de criterios que sustenten la factibilidad de la propuesta. Este método se desarrolló mediante encuestas y entrevistas no estructuradas.

## **CAPITULO I. ANÁLISIS TEÓRICO-CONCEPTUAL DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE EN LA ENSEÑANZA DE POSGRADO.**

**Los objetivos de este capítulo son:**

1. Analizar y enjuiciar el marco teórico-conceptual del proceso de Enseñanza-Aprendizaje en la Educación de Posgrado.
2. Presentar el estado del conocimiento de los emprendedores y el Plan de Negocios en Cuba y el mundo
3. Realizar el análisis crítico al currículo optativo de la Maestría en Contabilidad Gerencial.

### **1.1 Fundamentos de Didáctica. Concepto.**

La didáctica viene del griego *didaktiké*, que quiere decir arte *de enseñar*. La palabra *didáctica* fue empleada por primera vez, con el sentido de enseñar, en 1629, por Ratke, en su libro *Aphorisma Didactici Precipui*, o sea, Principales Monismos Didácticos. El término, sin embargo, fue consagrado por Juan Amós Comenio, en su obra *Didáctica Magna*, publicada en 1657.

Así, pues, *didáctica* significó, primeramente, arte *de enseñar*, como arte, la didáctica dependía mucho de la *habilidad para enseñar*, de la intuición del maestro, ya que habla muy poco que aprender para enseñar.

Más tarde, la didáctica pasó a ser conceptuada como *ciencia* y arte *de enseñar*, prestándose, por consiguiente, a investigaciones referentes a *cómo enseñar mejor*.

La didáctica puede entenderse en dos sentidos: amplio y pedagógico. En el sentido amplio, se preocupa por los procedimientos que llevan al educando a cambiar de conducta o a aprender algo, sin connotaciones socio-morales. En esta acepción, la didáctica no se preocupa por los valores, sino solamente por la forma de hacer que el educando aprenda algo. Y en el sentido pedagógico, la didáctica aparece comprometida con el sentido socio-moral del aprendizaje del educando, que es el de tender a formar ciudadanos conscientes, eficientes y responsables.

La fusión de los anteriores, nos permite definir a la didáctica como el estudio del conjunto de recursos técnicos que tienen por finalidad dirigir el aprendizaje del alumno, con el objeto de llevarlo a alcanzar un estado de madurez que le permita encarar la realidad, de manera consciente, eficiente y responsable, para actuar en

ella como ciudadano participante y responsable.

En el libro “La escuela en la vida”, el Dr. Carlos M. Álvarez de Zayas define a la didáctica como la ciencia que estudia el proceso docente-educativo y comenta: “...la didáctica atiende sólo al proceso más sistémico, organizado y eficiente, que se ejecuta sobre fundamentos teóricos y por personal profesional especializado: los profesores. En consecuencia la didáctica es una rama de la pedagogía”.

La didáctica se interesa por lo que va a ser enseñado, y cómo va a ser enseñado. Sin embargo, se interesa en forma preponderante, por cómo enseñar o cómo orientar el aprendizaje, aun cuando los demás elementos son factores importantes para que la enseñanza o el aprendizaje se realicen con mayor eficacia, claro está, en el sentido de los fines de la educación.

A partir de lo abordado, la autora declara que acepta la definición de Zayas en el libro citado anteriormente, que el objeto de estudio de la didáctica es el Proceso Docente Educativo, en el mismo se desarrolla de modo consciente a través de las relaciones de carácter social que se establecen entre estudiantes y profesores con el propósito de educar, instruir y desarrollar a los primeros, dando respuesta a las demandas de la sociedad, para lo cual se sistematiza y recrea la cultura acumulada por la sociedad de forma planificada y organizada.

El estudio de la didáctica es necesario para que la enseñanza sea más eficiente, ajustada a la naturaleza y a las posibilidades del educando y de la sociedad y está compuesta por el conjunto de técnicas destinadas a dirigir la enseñanza mediante principios y procedimientos aplicables a todas las disciplinas, para que el aprendizaje de las mismas se lleve a cabo con mayor eficiencia.

Definido al proceso *enseñanza-aprendizaje* como el objeto de estudio de la didáctica se hace necesario hacer una distinción entre estas categorías desde el punto de vista didáctico, porque dicho binomio es una constante de la acción didáctica.

La enseñanza del latín *insegnare* se define *como la acción de dar lecciones sobre lo que los demás ignoran o saben mal*. Sin embargo, en didáctica, la enseñanza es la acción de proveer circunstancias para que el alumno aprenda. La acción del maestro puede ser directa cuando el profesor realiza una exposición de un tema específico o indirecta cuando el profesor orienta al alumno para que investigue. Así, la enseñanza

presupone una acción directiva general del maestro sobre el aprendizaje del alumno, sea por los recursos didácticos que fuere. El proceso de enseñanza posee la característica de ser planificado o previsto por el docente.

El aprendizaje del latín *apprehendere* se deriva de aprender, o sea tomar conocimiento, de retener. El aprendizaje, en la didáctica, es la acción de aprender algo, de "tomar posesión" de algo aún no incorporado al comportamiento del individuo. El mismo puede considerarse en dos sentidos: primero, como acción destinada a modificar el comportamiento; segundo, como resultado de esa misma acción.

El aprendizaje puede realizarse desde el punto de vista de la enseñanza (el docente dirige el aprendizaje), de tres maneras diferentes: una enseñanza individualizada que es cuando el alumno estudia solo, en función de sus reales posibilidades personales; estudio en grupo, cuando el alumno estudia junto con otros compañeros, en una tarea de cooperación; y una enseñanza colectiva, cuando el alumno estudia junto con otros compañeros y además por sí mismo, realizando las mismas tareas indicadas para toda la clase y avanzando junto con los compañeros.

### **1.1.1 Objetivos de la didáctica.**

Los objetivos de la didáctica, en términos educacionales, convergen para posibilitar una realización más eficiente del concepto de educación y de sus objetivos generales o particulares, mediatos o inmediatos, los que pueden expresarse en la siguiente forma:

1. Llevar a cabo los propósitos de lo que se conceptúe como educación.
2. Hacer la enseñanza y, por consiguiente, el aprendizaje, más eficaces.
3. Aplicar los nuevos conocimientos provenientes de la biología, la psicología, la sociología y la filosofía que puedan hacer la enseñanza más consecuente y coherente.
4. Orientar la enseñanza de acuerdo con la edad evolutiva del alumno, de modo de ayudarlo a desarrollarse y a realizarse plenamente, en función de sus esfuerzos de aprendizaje.
5. Adecuar la enseñanza a las posibilidades y a las necesidades del alumno.
6. Inspirar las actividades escolares en la realidad y ayudar al alumno a percibir el

fenómeno del aprendizaje como un todo, y no como algo artificialmente dividido en fragmentos.

7. Orientar el planeamiento de las actividades de aprendizaje de manera que haya progreso, continuidad y unidad, para que los objetivos de la educación sean suficientemente logrados.
8. Guiar la organización. de las tareas escolares para evitar pérdidas de tiempo y esfuerzos inútiles.
9. Hacer que la enseñanza se adecue a la realidad y a las necesidades del alumno y de la sociedad.
10. Llevar a cabo un apropiado acompañamiento y un control consciente del aprendizaje, con el fin de que pueda haber oportunas rectificaciones o recuperaciones del aprendizaje.

### **1.1.2. Clasificación de la didáctica: General y Especial.**

La didáctica en relación con sus aspectos generales y particulares puede ser considerada como la que se refiere a los aspectos generalizadores en el proceso de enseñanza aprendizaje y en lo particular a los aspectos específicos en la enseñanza de una materia en específica o de un determinado nivel de enseñanza. Esto da lugar a la división de la didáctica en una general y a diversas didácticas especiales.

La didáctica general está destinada al estudio de los principios y técnicas válidos para la enseñanza de cualquier materia o disciplina en cualquier nivel de enseñanza, estudia el problema de la enseñanza de un modo general, sin descender a particularidades específicas de una disciplina, estudia a la enseñanza como un todo, en su entorno más general, a fin de indicar procedimientos aplicables en todas las disciplinas para lograr que se realice el proceso de enseñanza aprendizaje con mayor eficiencia.

*La didáctica general* debe estar vinculada a las circunstancias reales de la enseñanza y a los objetivos que la educación procura concretar en el educando, abarca, por su parte:

- El *planeamiento* (de la escuela, de las disciplinas del curso, de la unidad, de la clase, de la orientación educacional y pedagógica, y de las actividades extraclase).

- La *ejecución* (motivación; dirección del aprendizaje, o sea, presentación de la materia, elaboración, formación e integración del aprendizaje; elementos de ejecución como el lenguaje, los métodos y técnicas de enseñanza, y material didáctico).
- La *evaluación* (sondeo, evaluación propiamente dicha, rectificación y ampliación del aprendizaje).

Igualmente, se puede decir que la *acción didáctica* consta de tres momentos:

1. Planeamiento. Enfocado hacia los planes de trabajo adaptados a los objetivos a alcanzar, a las posibilidades, aspiraciones y necesidades de los alumnos, y a las necesidades sociales.
2. Ejecución. Orientada hacia la práctica efectiva de la enseñanza, a través de las clases, de las actividades extra clase y demás actividades de los alumnos, dentro y fuera de la escuela.
3. Evaluación. Dirigida hacia la certificación de los resultados obtenidos con la ejecución. A través de la verificación, se llega a la conclusión de si es preciso o no llevar a cabo rectificaciones de aprendizaje, modificaciones en el planeamiento, y si, además, es conveniente promover una ampliación del aprendizaje.

La *didáctica especial* puede ser encarada desde dos puntos de vista: el primero en relación al nivel de enseñanza. Se tiene así una didáctica en la enseñanza primaria, secundaria o superior y de posgrados. Esta didáctica definida como específica posee la característica de ser general en su nivel. Y el segundo en relación a la enseñanza de cada disciplina en particular, como matemática, geografía, historia, ciencias naturales, etc.

De acuerdo con este último punto de vista la didáctica especial estudia la aplicación de los principios de la didáctica general en la enseñanza de diversas ciencias y de una manera específica en dependencia del nivel en el que se pretenda enseñar.

Esta didáctica se preocupa entre otros por el estudio de los problemas especiales que plantea la enseñanza de cada disciplina o ciencia, tales como: selección de los contenidos, métodos de enseñanza que se estimen más eficientes, particularidades metodológicas; análisis de los programas de las diversas disciplinas en extensión y



en profundidad, y su reestructuración teniendo en cuenta las posibilidades de los alumnos, condiciones y necesidades del medio en que funciona la escuela, definición de los objetivos generales y específico de cada disciplina y por la investigación de medios para resolver las dificultades de la enseñanza en el campo de cada disciplina.

## **1.2. El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje en la Educación de Posgrado.**

Definida la didáctica especial estamos en condiciones, siendo el objeto de estudio de esta investigación adentrarnos en el proceso de enseñanza en la educación posgradual, de exponer la situación que posee la misma. La literatura especializada sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación superior se constata claramente la existencia de una abundante teorización sobre dicho proceso en el tercer nivel, es decir, en la formación de pregrado, no siendo así en la formación de posgrado, aunque haya elementos que pudieran ser aplicables a ambos niveles.

El proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de posgrado cumple con las características de cualquier proceso de su naturaleza, es formativo, sistémico y sistemático, de construcción y reconstrucción social del conocimiento a través de la actividad y la comunicación, aunque posee rasgos distintivos que lo diferencian de cualquier nivel educacional, entre los que se pueden citar:

Es un proceso que se integra a varios otros procesos como la profesionalización, la creación artística, la innovación y la investigación, lo cual le confiere junto a su carácter dialéctico una marcada complejidad. A diferencia del pregrado, donde algunos de esos procesos constituyen sus componentes formativos, el proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de posgrado gira alrededor de esos procesos, se pone en función de ellos.

Es un proceso para renovar el conocimiento y el graduado aprenda a identificar y resolver los nuevos problemas de su profesión apoyándose en las NTIC y el trabajo colaborativo.

Acceden a este proceso personas con determinada heterogeneidad cultural en relación con el área del conocimiento del programa, pero con intereses bien marcados y estrategias propias de aprendizaje en espacio tiempo abierto y sin distancia. No solo acceden para aprender lo nuevo, sino para intercambiar y

apropiarse de experiencias y esto le confiere un valor agregado, pues se generan intercambios para futuras colaboraciones y redes de investigación.

Sin embargo, no menos cierto es que todavía se transfieren a la educación de posgrado prácticas pedagógicas propias del pregrado, como por ejemplo el nivel de interactividad basado sólo en la relación profesor-graduado, ofrecer problemas y vías de solución ya elaborados, la utilización de métodos de enseñanza que no tienen en cuenta la edad y las experiencias profesionales desarrolladas durante los años laborados de los que acceden a este nivel de educación y otras.

La urgencia de que la educación posgraduada adquiera como atributos generalizados un enfoque multidisciplinario e interdisciplinario de su diseño y de su ejecución en sus diferentes variantes (J. Núñez, M. Ravenet y H. Granados, 1997), así como un mayor énfasis en el componente humanístico (MES, 2001), condiciona la necesidad de delimitar sus regularidades e impedir la extrapolación acrítica y estereotipada del pregrado al posgrado.

La enseñanza del posgrado posee características distintivas del proceso de enseñanza en el pregrado, entre las diferencias de un nivel a otro pueden citarse:

- ✓ Los procesos de alto grado de autonomía y creatividad PAGAC son procesos hegemónicos en la educación de posgrado, los cuales son generalmente orientados por tutores o colaboradores con más desarrollo en determinada área del conocimiento. Esos procesos no se dan en el pregrado de esa forma pura, sino como componentes formativos de un proceso mayor, el proceso de enseñanza
- ✓ El proceso de enseñanza en el posgrado es un proceso para renovar y redimensionar el conocimiento y el graduado aprenda a identificar y resolver los nuevos problemas de su profesión, de su práctica social, apoyándose en las NTIC y el aprendizaje colaborativo.
- ✓ Acceden a este proceso por lo general profesionales con determinada heterogeneidad cultural en relación con el área del conocimiento del programa, pero con intereses bien marcados y estrategias propias de aprendizaje en espacio tiempo abierto y sin distancia. No solo acceden para aprender lo nuevo, sino para intercambiar y apropiarse de las mejores

prácticas y experiencias y esto le confiere un valor agregado, con frecuencia esos intercambios generan futuras colaboraciones y redes institucionales.

- ✓ La lógica y diseños de los contenidos de enseñanza responde más al problema planteado, es más flexible y pertinente y contribuye al desenvolvimiento de nuevos órdenes epistémicos de mayor valor heurístico y desarrollador.
- ✓ El proceso presupone una independencia del estudiante, que le permita “aprender a aprender”, y lo prepara para desarrollar PAGAC, “aprender a emprender”.
- ✓ Las fuentes bibliográficas son diversas, difusas y de alto grado de actualización, mientras que en el pregrado son más orientadas para la apropiación de los fundamentos de la profesión.
- ✓ La vivencia y la experiencia profesionales de los que participan en este proceso ocupa generalmente un lugar muy importante en los múltiples intercambios que en él se producen.

Entre las prácticas pedagógicas transferidas del pregrado al posgrado se encuentran la creación de textos estructurados para determinados cursos; métodos de enseñanza que desaprovechan las experiencias y vivencias profesionales de los graduados; diseños curriculares de programas académicos de maestría, especialidades y doctorados basados sólo en la actividad de estudio y otras.

En estos momentos la importancia de la educación posgraduada no radica solamente en mantener actualizados a los profesionales universitarios, sino también a elevar su preparación académica y cultural general, acorde a las necesidades de los recursos humanos que exige el desarrollo social, así como a la concepción del posgrado también como área de investigación, lo que promueve la demanda de desarrollar nuevas bases conceptuales para este subsistema de la educación superior. Para cumplir este objetivo de contribuir a la fundamentación teórica del proceso de enseñanza-aprendizaje en el cuarto nivel de enseñanza, es obligado partir primeramente de un enfoque ontogenético que permita caracterizar el proceso de aprendizaje en la edad adulta.

El estudiante de posgrado es un profesional universitario que ha vencido satisfactoriamente el tercer nivel de enseñanza. Los que acceden a la educación posgraduada pueden ser jóvenes recién graduados y otros menos jóvenes con mayor experiencia en su profesión, se concibe a todos como adultos por el estatus y los deberes que cumplen en la sociedad en general y en sus respectivos puestos de trabajo en particular.

En los diccionarios especializados (A. Merani, 1982; P. Foulquié, 1976; H. Warren, 1964; V. García Hoz, 1967, L. Castro, 2000), la búsqueda de la definición de adulto puede provocar confusiones al considerarlo como aquel individuo que ha culminado su desarrollo general o crecimiento físico y psíquico, ya que consideran a la madurez como un período evolutivo completo o pleno. Estas coincidencias reflejan la extrapolación de lo biológico a lo social y a lo psicológico, pues resulta innegable que desde el punto de vista natural la adultez refleja el tope a que pueden llegar las personas en su devenir físico, pero no es así desde el punto de vista psicológico.

La adultez no constituye una etapa de declive en el desarrollo psicológico, por el contrario, es un estadio en que se logra una plenitud de los procesos cognoscitivos y afectivos. Es el momento de mayor esplendor de la personalidad porque el desarrollo del hombre es, en principio, infinito, ya que es el modo fundamental de existencia de la persona (A. Tolstij, 1989)

El adulto se caracteriza por su autonomía, su iniciativa y responsabilidad en las decisiones que toma y con altas expectativas sobre su formación presente y futura (N. Rodríguez, 1999). Desde el punto de vista psicológico la personalidad es concebida más como un proceso que como un resultado, por lo que la formación continua es la principal forma de su existencia. Las perspectivas de la formación de la personalidad, la dirección de su desarrollo, sus posibilidades potenciales son las características más importantes de ellas, por lo cual se le atribuye como cualidad la de ser un sistema abierto (G. Allport, citado por C.I. Antsyferova, 1970).

Quienes fueron productivos cuando eran jóvenes siguen siéndolo hasta alrededor de los setenta años. Y el aprendizaje es posible hasta edades avanzadas, ya sea en la adquisición de nuevos contenidos, habilidades o procedimientos (A. Martín, 1999, citando a Poon, 1985)

Es pertinente aclarar que se analizan regularidades generales y no las posibles excepciones o las desviaciones o dificultades particulares de determinados profesionales universitarios con deficiencias en su formación de pregrado por causas y condiciones disímiles. El aprendiz adulto ha logrado un nivel significativo de independencia cognoscitiva porque puede aprender efectivamente por sí mismo, sin necesidad de tener la guía o tutoría constante y exhaustiva de un profesor o colega, lo cual no significa que sea innecesaria la figura del profesor en las actividades de posgrado.

### **¿Cuáles serían algunos de los retos que debe enfrentar la Pedagogía como ciencia para comprender y transformar la educación de posgrado?**

Entre ellos consideramos los siguientes:

- ✓ Ofrecer fundamentación científica del proceso de enseñanza en el posgrado, revelando sus características esenciales que lo diferencian de los otros niveles educacionales, así como el contenido de sus leyes, principios y categorías, lo cual permitiría una mejor comprensión e innovación del mismo sobre sólidas bases científicas.
- ✓ Lograr la integración del proceso de enseñanza a los PAGAC.
- ✓ Ofrecer fundamentación pedagógica sobre los PAGAC, revelando sus características y posibilidades para la formación y desarrollo del profesional, al responder a la pregunta “¿para qué el posgrado?”, en la investigación, la innovación, la creación artística, la profesión y en otras actividades que requiere la sociedad.
- ✓ Lograr diseños curriculares, que por su flexibilidad y calidad (pertinencia social y excelencia académica) le permitan al profesional construir su propio programa de posgrado, caracterizados por su carácter multi-, inter- o transdisciplinario. Diseños que favorezcan la colaboración y el reconocimiento interinstitucional.
- ✓ Ofrecer una visión innovadora del rol y las posibilidades pedagógicas de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC) en la educación de posgrado, a partir del hecho de su indiscutible influencia educativa y sus demostradas facilidades para acelerar, masificar y hacer más

eficiente los procesos formativos que se dan en ese nivel educacional, en especial el trabajo colaborativo asistido por computadora.

- ✓ Lograr una concepción educativa del proceso que parta del planteamiento y solución de problemas por los estudiantes de posgrado, apoyados en el aprendizaje colaborativo (vía eficiente de construcción social del conocimiento) y las facilidades que ofrecen las NTIC como herramientas de aprendizaje.
- ✓ Proponer métodos y formas acorde con las características psicopedagógicas del estudiante de posgrado y con los procesos que en este tipo de educación concurren, en dependencia de la figura del posgrado que se trate.
- ✓ Lograr procesos evaluativos y meta evaluativos que se correspondan con una verdadera cultura de la calidad y que promuevan la innovación educativa.
- ✓ Desarrollar el concepto de la educación a lo largo de la vida y su concepción pedagógica, aplicado a la educación de posgrado, como necesidad para elevar la cultura integral de nuestro pueblo.
- ✓ Lo anterior podría dar respuestas a algunas otras problemáticas, como por ejemplo:
  - ✓ Antiguos métodos de enseñanza, usados con tanto éxito en el pasado, tienden a volverse obsoletos debido, simplemente, al hecho de que existe una gran cantidad de conocimientos que enseñar y el profesor dispone de poco tiempo para hacerlo.
  - ✓ Se amplían, integran y trascienden las fronteras tradicionales de los campos de enseñanza.
  - ✓ Aumento acelerado de las matrículas del tercer nivel educacional, versus claustros cada vez más especializados y que crecen poco en relación con esas matrículas.
  - ✓ Necesidad de desarrollar profesionales capaces de trabajar en colaboraciones apoyadas en las NTIC, capaces de plantear y resolver los nuevos problemas de la sociedad del siglo XXI: globalización, educación a distancia y sociedad del conocimiento.
  - ✓ Masificación y equidad en la educación de posgrado.

## **¿Cuáles podrían ser algunos cambios en la educación de posgrado?**

Algunas proposiciones podrían ser las siguientes:

### *Cambio en los roles de los protagonistas:*

De profesores trasmisores de información, que bien pueden ser reemplazados por una buena selección de literatura, a profesores mediadores, guías, facilitadores del aprendizaje de los estudiantes.

De tutores evaluadores de informes o trabajos, la mayor parte de los cuales se realizan “a distancia” a mentores educativos, que demuestran las verdaderas buenas prácticas, los que enseñan cómo hacer.

De estudiantes depositarios de información a sujetos activos de su propio aprendizaje.

### *Cambio de objeto de aprendizaje:*

De problemas y vías de solución elaborados a la búsqueda de problemas y soluciones innovadoras con la ayuda de las NTIC y el trabajo colaborativo.

### *Cambio de los niveles de interacción:*

De aprendizajes propiciados sólo por la interacción del profesor con los estudiantes a aprendizajes propiciados además por la interacción entre los propios estudiantes y entre éstos y otros, sobre todo más desarrollados, aprovechando su heterogeneidad y las múltiples y variadas formas de interacción grupal.

### *Cambio de la fuente de valor agregado del conocimiento:*

De valor agregado del conocimiento aportado por el profesor con sus interpretaciones, valoraciones y análisis unipersonales a valor agregado aportado por el propio proceso gracias a sus múltiples interacciones sociales.

### *Cambio en el diseño curricular:*

De diseños curriculares rígidos a diseños flexibles, modulares, sobre la base de problemas multi-, inter- o transdisciplinarios del presente y sobre todo del futuro, y contribuyen al desenvolvimiento de nuevos órdenes epistémicos de mayor valor heurístico y desarrollador.

### *Cambio en la orientación del proceso educativo:*

De una concepción basada en conductas de alta competitividad a una concepción más integradora, orientada al desarrollo de una cultura integral, al desarrollo de la personalidad.

*Cambio en la evaluación:*

De una evaluación impuesta externamente, a una evaluación que desarrolle la cultura de la calidad, que promueva la innovación educativa sobre la base no solo del resultado, sino también del proceso. Es una evaluación que se auto perfecciona, de ahí su carácter meta evaluativo. Se estimula no sólo la autoevaluación, sino la evaluación grupal, donde cada uno de sus miembros se siente responsabilizado con el resultado del grupo. Una evaluación basada en el propio método de aprendizaje.

*Cambio en el uso de las NTIC:*

De portadoras sólo de información a verdaderas herramientas para el diseño de ambientes de aprendizaje y apoyos indiscutible para el logro de la autonomía del estudiante y el desarrollo de su creatividad, así como para contribuir a desarrollar su capacidad de trabajo colaborativo.

**Se precisa pasar a una concepción del proceso de enseñanza donde el graduado aprenda cómo:**

- ✓ Identificar problemas y resolverlos;
- ✓ Buscar, seleccionar, obtener y procesar la información con ayuda de las NTIC, para lo cual se hace necesario una cultura infotecnológica.
- ✓ Trabajar en colaboración, en el aprendizaje colaborativo, en particular asistido por computadora y en comunidades profesionales.
- ✓ Gestionar su propio programa de educación de posgrado, gracias a diseños curriculares modulares y flexibles, y respaldados por un sistema de acreditación que promueva la cultura de la calidad.
- ✓ Desarrollar su propia identidad profesional.
- ✓ “aprender a aprender” y a “aprender a emprender” PAGAC.
- ✓ Divulgar los resultados alcanzados.
- ✓ Autoevaluarse y evaluar a los demás como vía para mejorar la calidad y promover la innovación educativa.



Un error frecuente por parte de los profesores responsabilizados con la impartición de actividades de superación posgraduada es enfatizar solo en el abordaje de conocimientos de manera directa y presencial en el aula, con el argumento de que el objetivo está en función de la actualización científica, lo que provoca actividades docentes recargadas de contenidos del tipo transmisión-recepción que estimula la pasividad de los alumnos y apelar a la memoria a corto plazo solamente. Todo lo que el estudiante de posgrado pueda y deba asimilar de manera independiente por medio de su estudio individual no debe ser objeto de abordaje explícito en el aula.

El objetivo de actualización científica resulta válido y pertinente en la educación de posgrado pero para cumplirlo no es necesario ni aconsejable hacerlo mediante el tratamiento exhaustivo de los contenidos objeto de actualización en el aula por parte del profesor. Son los profesores los máximos responsables de que en las actividades de posgrado no se estimule dicha independencia cognoscitiva en sus alumnos con el dictado frecuente y reiterado de conceptos y definiciones, así como la intención del agotar los contenidos de manera directa, desproblematizados y enfocados como verdades incontrovertibles, sin apelar a la orientación para el trabajo y el estudio independientes, a la creatividad del alumnado con determinadas tareas complejas y a la necesidad de enfocar los análisis desde una óptica investigativa que exijan la aplicación de los métodos de las ciencias que aportan a la profesión de los alumnos con la correspondiente estimulación y desarrollo de habilidades investigativas.

Los encuentros presenciales entre profesores y alumnos deben estar matizados por estas características ontogenéticas de la adultez, explotando las posibilidades de los contenidos para la búsqueda de lo contradictorio, lo divergente, lo alternativo con la correspondiente argumentación científica desde una óptica profesional. La orientación y la discusión profesional deben caracterizar a estos encuentros, sobre la base de la autopreparación previa realizada por los estudiantes de manera individual y por equipos. Sin un estudio individual adecuado, por parte de los alumnos, no resultará productiva ninguna actividad de superación posgraduada.

De igual manera en el posgrado debe explotarse mucho el proceso de enseñanza-aprendizaje semipresencial, como una vía de optimizar tiempo, de aprovechar las potencialidades psicológicas del adulto y de hacerlo desde el puesto de trabajo de

cada uno, ya que la mayoría de las veces el profesor universitario no está en condiciones de liberarse totalmente de sus obligaciones profesionales.

La mediación pedagógica constituye un recurso indispensable en este caso, cuya esencia radica en el proceso interactivo del profesor y de los materiales docentes con el alumno (D. Prieto, 1994, 1995; I. Contreras, 1995). Esta mediación promueve y acompaña el aprendizaje, lo que constituye un elemento vital para la aplicación práctica de las nuevas tecnologías informáticas en la universidad, al compatibilizar la concepción de aprendizaje concebida como un proceso interactivo y comunicativo por antonomasia con dichos medios de enseñanza, es decir, su comunicabilidad con los alumnos de posgrado en este caso.

Estos medios de enseñanza juegan un papel importante como facilitadores de comunicación y aprendizaje individual y grupal, especialmente los que forman parte de la nueva generación de la tecnología educativa, los cuales permiten una mayor interactividad e independencia del alumno con dichas técnicas, tal es el caso de las computadoras personales, los multimedia, el vídeo, la televisión, el correo electrónico, la teleconferencias y las redes. Las que se suponen que los profesionales de la educación superior deben ser abanderados en su uso.

Además de estos medios de nueva generación no deben obviarse aquellos que pueden ser llamados tradicionales (y no tradicionalistas), tales como el uso de la pizarra y el retroproyector, los cuales son valiosos si se saben explotar adecuadamente en función de resumir aquellos aspectos más importantes de los contenidos a través de esquemas, tablas, gráficos, mapas conceptuales, etc.

Se evidencian algunas deficiencias en la educación de posgrado como es el uso de antiguos métodos de enseñanza, usados con tanto éxito en el pasado, pero que hoy tienden a volverse obsoletos, debido, al hecho de que existe una gran cantidad de conocimientos que enseñar y el profesor dispone de poco tiempo para hacerlo, se amplían, integran y trascienden las fronteras tradicionales de los campos de enseñanza, aumentan las matrículas del tercer nivel educacional, contra claustros cada vez más especializados y que crecen poco en relación con esas matrículas.

### **1.3 La enseñanza de posgrado en Cuba**

El Posgrado es un proceso cuyo fin es formar a aquellos que en él participan, es un proceso docente y educativo, aunque puede haber en mayor o menor medida un resultado investigativo dependiendo de la modalidad o tipo de dicho proceso formativo.

Definido el posgrado como proceso docente con un fin formativo, que puede incluir aspectos de la ciencia y la tecnología de una cierta profesión y que necesariamente tiende a ser más sistémico, profundo y creador que el nivel de formación que lo antecedió. El mismo se concibe y organiza a partir de los problemas presentes en la sociedad en una rama en cuestión.

El posgrado posee un objetivo, un contenido a desarrollar, un método o modo de actuación, una estructura de organización o forma, los medios que son necesarios para su desenvolvimiento y la evaluación de dicho proceso. En el mismo están presente lo académico, lo laboral y lo investigativo, pero el nivel del estudiante al ser profesional le incorpora un matiz diferente.

La dinámica del desarrollo ha ido imponiendo un proceso paulatino de especializaciones y sub especializaciones que van estrechando el campo de acción del profesional; a lo que se suma, en forma contradictoria, la tendencia al surgimiento de contenido globalizadores, como pueden ser, la cibernética, la ecología, entre otros.

Como resumen se puede afirmar que la necesidad de la actualización, del dominio de la lógica de la ciencia y la investigación, o de la formación especializada, estimula la formación posgraduada.

La educación de posgrado promueve la multi, inter y transdisciplinarietà, así como la colaboración interinstitucional de carácter regional, nacional e internacional.

La flexibilidad en la adopción de formas organizativas y el rigor de la calidad de las ofertas, son características esenciales de la educación de posgrado. Las actividades de posgrado se desarrollan en diferentes modalidades de dedicación: tiempo completo o tiempo parcial y con diferentes grados de comparecencia: de forma presencial, semipresencial o a distancia.

La educación de posgrado enfatiza el trabajo colectivo y la integración en redes, a la par que atiende de modo personalizado las necesidades de formación de los estudiantes de este nivel; promueve la superación continua de los graduados universitarios, el desarrollo de la investigación, la tecnología, la cultura y el arte. Para cumplir esta variedad de funciones, la educación de posgrado se estructura en *superación profesional* y *formación académica*; de esta última forma parte el Sistema Nacional de Grados Científicos.

La *superación profesional* tiene como objetivo la formación permanente y la actualización sistemática de los graduados universitarios, el perfeccionamiento del desempeño de sus actividades profesionales y académicas, así como el enriquecimiento de su acervo cultural.

La *formación académica* de posgrado tiene como objetivo la educación posgraduada con una alta competencia profesional y avanzadas capacidades para la investigación y la innovación, lo que se reconoce con un título académico o un grado científico. Constituyen formas organizativas del posgrado académico la *especialidad* de posgrado, la **maestría** y el doctorado. La formación posdoctoral es un proceso de actualización permanente para profesores e investigadores con el grado científico de doctor, que puede tener expresiones diferentes en la diversidad de la educación de posgrado.

La especialidad de posgrado proporciona a los graduados universitarios la profundización o ampliación de sus conocimientos en áreas particulares de profesiones afines, desarrollando modos de actuación propios de esa área y en correspondencia con los avances científico-técnicos, las necesidades del desarrollo económico, social y cultural del país, y las exigencias particulares de determinado perfil ocupacional.

La **maestría** proporciona a los graduados universitarios dominio profundo de los métodos de investigación, amplia cultura científica y conocimientos avanzados en un campo del saber, desarrollando habilidades para el trabajo docente, de investigación y desarrollo. Y del doctorado proporciona a los graduados universitarios un conocimiento profundo y amplio en un campo del saber; así como madurez científica, capacidad de innovación, creatividad para resolver y dirigir la solución de problemas

de carácter científico de manera independiente y que permite obtener un grado científico.

La intensidad académica de los programas de posgrado se expresa mediante un sistema acumulativo de créditos académicos que facilita la flexibilidad organizativa de los planes de estudio, la transferencia y movilidad de estudiantes, profesores e investigadores, la comparación y homologación de estudios realizados entre diversas instituciones.

Las formas organizativas principales de la **superación profesional** son el **curso**, el **entrenamiento** y el **diplomado**. Otras formas de superación son la **autopreparación**, la **conferencia especializada**, el **seminario**, el **taller**, el **debate científico** y otras que complementan y posibilitan el estudio y la divulgación de los avances del conocimiento, la ciencia, la tecnología y el arte. Los programas correspondientes a la superación profesional son proyectados y ejecutados por centros de educación superior y centros especialmente autorizados para ello.

El **curso** posibilita la formación básica y especializada de los graduados universitarios; comprende la organización de un conjunto de contenidos que abordan resultados de investigación relevantes o asuntos trascendentes con el propósito de complementar o actualizar los conocimientos de los profesionales que los reciben. Tiene una extensión mínima de dos créditos.

El **entrenamiento** posibilita la formación básica y especializada de los graduados universitarios, particularmente en la adquisición de habilidades y destrezas y en la asimilación e introducción de nuevos procedimientos y tecnologías con el propósito de complementar, actualizar, perfeccionar y consolidar conocimientos y habilidades prácticas. Tiene una extensión mínima de dos créditos.

El **diplomado** tiene como objetivo la especialización en un área particular del desempeño, y propicia la adquisición de conocimientos y habilidades académicas, científicas y/o profesionales en cualquier etapa del desarrollo de un graduado universitario, de acuerdo con las necesidades de su formación profesional o cultural. El diplomado está compuesto por un sistema de cursos y/o entrenamientos y otras formas articulados entre sí, que culmina con la realización y defensa de un trabajo ante tribunal. La extensión mínima de cada diplomado es de 15 créditos.

La estructura de los programas, las diferentes modalidades de ejecución, así como los requisitos para el ingreso, evaluación, permanencia y graduación en cualquiera de los programas de superación profesional están definidos en los respectivos manuales de normas y procedimientos.

Los programas correspondientes a la formación académica de posgrado sólo pueden ser proyectados y ejecutados por centros de educación superior y excepcionalmente por aquellas instituciones científicas autorizadas por el Ministerio de Educación Superior o por la Comisión Nacional de Grados Científicos si se trata de programas de doctorado.

#### **1.4. Fundamentos del Diseño Curricular**

La sociedad experimenta un constante fluir del desarrollo científico técnico a una velocidad vertiginosa, cuestión que determina la creciente exigibilidad para la elaboración del currículo en los diferentes niveles educacionales; es por ello que este diseño requiere ser evaluado.

La evaluación curricular no es una fase en particular, ella se efectúa durante el desarrollo del mismo, siguiendo ciertas técnicas, cuyos resultados se sistematizan para convertirlos en criterios de reorientación. Todo tipo de currículo: de carrera, de disciplina, de asignatura o de unidad o tema, se evalúa. El currículum como proyecto, no se concibe sin evaluación. Su puesta en escena tiene el valor de permitir la constatación de lo diseñado y para el análisis de sus resultados se deben tener en cuenta los criterios de los alumnos, docentes, la comunidad, etc.

Es por ello la importancia de la interacción entre estudiante y profesor, donde el primero será capaz de arribar a conclusiones y el segundo, sobre la base de la experiencia desarrollará el currículo futuro.

Por esa razón un currículo siempre es un proyecto educativo, que incluye ideas nuevas, y estará sometido a situaciones nuevas: el alumno será distinto, y el maestro aunque sea el mismo no será igual.

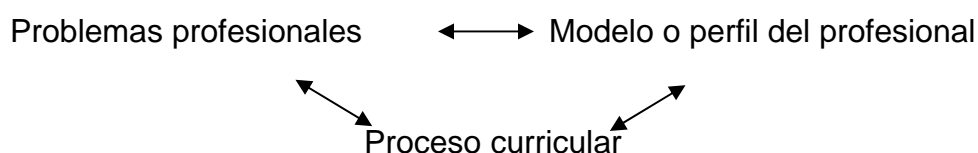
El diseño curricular se refiere al proceso de estructuración y organización de los elementos que forman parte del currículo, hacia la solución de problemas detectados en la praxis social, lo que exige la cualidad de ser flexible, adaptable y originado en gran medida por los alumnos, los profesores y la sociedad, como actores principales

del proceso educativo. Es el proceso que mediatiza el mundo de la vida con el mundo de la escuela y que precisa el resultado o currículo que se espera alcanzar en la formación del escolar.

El diseño curricular de la educación superior cubana ha tomado de la sociología los criterios que permiten establecer las relaciones entre la institución educacional y las restantes instituciones sociales con una perspectiva político- social.

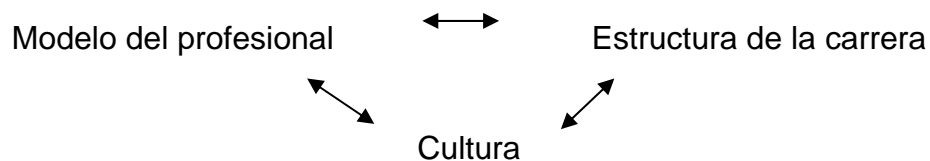
La experiencia cubana en la elaboración, ejecución y validación de diversos diseños curriculares, enriquecida con las tendencias curriculares actuales, ha permitido una sistematización a nivel teórico con su correspondiente implementación práctica, cuyas bases serán presentadas a continuación. En tanto el proceso de formación de profesionales permite satisfacer el encargo social de preparar la fuerza de trabajo, con la calidad deseada, capacitada para mantener y desarrollar sistemáticamente los procesos profesionales, es indispensable considerar por una parte, que ese proceso de formación se subordina necesariamente al proceso profesional y por otra, que se trata de un proceso dinámico que variará en dependencia de los cambios que se van operando en el otro.

La modelación del proceso de formación del profesional debe realizarse sobre bases científicas, estudiando con profundidad las relaciones que se establecen entre ambos procesos. El Dr. Carlos Álvarez de Zayas, en su teoría curricular, expresa esas relaciones en dos leyes, a saber: primera Ley del diseño curricular: el modelo o perfil del profesional a lograr para cada proceso de formación es consecuencia de que en la sociedad se justifique la existencia de un tipo de profesional, que pueda enfrentarse a un conjunto de problemas profesionales existentes en la realidad social; es decir, que resuelva determinadas necesidades sociales o problemas profesionales propios de una profesión, lo que justifica la existencia de un determinado tipo de proceso de formación. Dicho egresado posee además, ciertas cualidades de su personalidad: capacidades, convicciones, sentimientos y otros que lo caracterizan.



La formulación de esta ley expresa la relación dialéctica entre los problemas profesionales y el encargo social. La solución de esta contradicción dialéctica se resuelve a través de un tercer componente: el proceso curricular; en otras palabras, cuáles de los problemas profesionales son los que se escogen para que su solución sea objeto de aprendizaje, en tanto son ellos los que mejor se adecuan al logro de los objetivos docentes programados.

La segunda Ley del diseño curricular, establece la relación interna entre las características del proceso curricular: entre el modelo del profesional y la estructura interna de la carrera, y de estos dos componentes con la cultura: ciencias o ramas del saber.



**Las partes fundamentales de la documentación del diseño curricular son:**

1. Fundamentación de la carrera o de maestría o doctorados.
2. Modelo del profesional o perfil del egresado.
3. Plan de estudio o del proceso pedagógico profesional.
4. Objetivos por niveles del plan de estudio.
5. Programas docentes o de estudio.
6. Indicaciones metodológicas y organización del proceso pedagógico a nivel de la carrera.

### **Elaboración y ejecución del diseño curricular**

La elaboración de los diseños curriculares por su importancia, complejidad y trascendencia, requiere de la aplicación del método científico general de trabajo, o sea:

1. Determinar y evaluar el problema científico.
2. Precisar sus causas.
3. Estudiar la variante óptima para resolver el problema.
4. Realizar experimentos controlados.
5. Desarrollar la teoría científica.
6. Lograr la introducción práctica, con la correspondiente validación.



Es de suma importancia la información y discusión con los estudiantes que transitarán por el diseño curricular, para que estos actúen, desde el primer momento, como sujetos y directores de su propio aprendizaje, para que sientan suyos cada uno de los objetivos planteados.

La ejecución del plan requiere de un diagnóstico de la situación real existente, para garantizar que cada acción educativa esté a la altura de las necesidades de los estudiantes.

Por otra parte, el diagnóstico no es una acción que se realice aislada, es parte sustancial del proceso pedagógico, ya que es indispensable que cada acción que se proyecte esté basada en él, en las condiciones particulares que la implementación del proceso pedagógico profesional exija, de ahí que el diagnóstico es un elemento sistemático inherente al desarrollo del diseño curricular.

Creatividad, búsqueda sistemática de información científico - técnica, perfeccionamiento de habilidades pedagógicas y técnicas, atención más personalizada al estudiante y evaluación frecuente e integradora, entre otras exigencias, nos plantea la ejecución del diseño curricular. Es decisivo poseer un personal docente preparado convenientemente para desarrollar la enseñanza desde el proceso profesional o lo más cercano posible a sus condiciones reales. Para ello debe no sólo saber, sino saber hacer y poder aplicar los métodos de trabajo tecnológicos, es decir, educar mediante la solución de los problemas principales.

Los elementos hasta aquí planteados tienen que ver con el tránsito del nivel macro al meso diseño curricular, el cual se complementa con la cooperación e intercambio indispensable que debe existir entre los docentes implicados en el proceso de formación del profesional.

La suma de acciones aisladas no garantiza el resultado esperado, se requiere que éstas se planifiquen estratégicamente de modo colectivo. En la ejecución del diseño curricular debe asegurarse la armonía y coherencia, lo cual implica, que se deberán trazar planes de acción en las direcciones siguientes:

- ✓ Vertical o asincrónico:

Se refiere al sistema de actividades que de forma sucesiva tendrán lugar a lo largo (en el tiempo) de los módulos, áreas o disciplinas. Lo que será trazado por los

especialistas del área en conformidad con la ciencia y la técnica de que se trate, y que asegure el tránsito ascendente del estudiante por diversas etapas, en este sentido prima la lógica del contenido, la cual tendrá como brújula el perfil o modelo del egresado.

✓ Horizontal o sincrónico:

Se trata de la estrategia interdisciplinaria que se traza para lograr que las acciones simultáneas sean armónicas, coordinadas, complementarias en función de los objetivos parciales que permitirán acercarse, paulatinamente, al modelo del egresado.

En esta dirección se coordinarán actividades, se distribuirán responsabilidades para la formación integral, con arreglo a las potencialidades de las áreas que actúan a un mismo tiempo, a los requerimientos de los grupos y de los estudiantes.

✓ Transversal o educativo

En esta dirección se ubican todas las acciones que están vinculadas a la formación de la personalidad del estudiante: concepción del mundo o cosmovisión, intereses profesionales, cualidades humanas y profesionales.

Aquí se encuentran ubicados: los valores humanos, la concepción ambientalista, los valores patrióticos, solidarios y los marcos éticos, entre otros.

Esta direccionalidad está presente en todo el curso y cada una de las otras direcciones, reflejándose en ella la imbricación de lo académico, lo laboral y lo investigativo. En ella se actúa, no sólo, bajo las acciones institucionales sino también las referidas a la familia, el contexto socioeconómico, de las empresas, las organizaciones y la comunidad.

La ejecución del diseño reclama de una estrategia general que atienda estas tres direcciones a través de planes de acción colectivos en los que se armonicen coherentemente todos estos elementos.

El trabajo metodológico en la institución docente se manifiesta en la elaboración, ejecución y en la evaluación de los diseños. Esto implica que el trabajo metodológico debe estar presente en el desempeño de directivos y docentes, en el macro, meso y micro diseño curricular.

El trabajo metodológico consta de dos partes fundamentales:

- ✓ Docente – metodológico: actividad que se realiza basada fundamentalmente en los conocimientos más consolidados de la didáctica general y especial; en la preparación y experiencia acumulada por los profesores, con el fin de mejorar el proceso docente – educativo.
- ✓ Científico – metodológico: es la actividad que realizan los profesores en el campo de la didáctica y se basa fundamentalmente en los resultados de las investigaciones, con el fin de perfeccionar el proceso docente - educativo.

Para proyectar el trabajo metodológico de una institución (departamento, asignatura, etcétera) se requiere realizar un diagnóstico, que permita detectar los problemas que pueden ser resueltos por esta vía en el nivel organizativo que se trate.

Un problema que toda instancia o nivel organizativo, en la ejecución del diseño deberá enfrentar, está dado en cómo ser coherentes en la dirección del proceso de formación de profesionales. De modo que cabe hacerse las siguientes interrogantes: ¿Qué sistema de acciones deberá enfrentarse en la ejecución del diseño curricular que conlleven a una mayor coherencia en la dirección del proceso de formación? ¿Podría este problema convertirse en un problema científico a pesar de ser un problema profesional?

Para cualquier institución docente este es un verdadero problema científico, ya que la respuesta que se dé al mismo, seguramente constituirá un aporte al mejoramiento de la calidad del proceso de formación de profesionales que se desarrolla.

El desarrollo de un proceso de formación científicamente fundamentado, requiere atención esmerada a la planificación y organización del diseño curricular, para lograr su mayor calidad, desde una perspectiva que considere las bases teóricas, las tendencias más actuales y las leyes que rigen el proceso de esta decisiva actividad teniendo en cuenta un sistema de principios de trabajo y una adecuada metodología para elaborar los documentos que lo integran.

Para ejecutar los diseños curriculares, es imprescindible garantizar la adecuada preparación de los profesores que se dedican a la educación y en particular, la dirección coherente que dicho proceso requiere, la que puede ser lograda mediante la instrumentación de un trabajo metodológico mancomunado de los ejecutores. En

ambos casos, se exige una cultura científico - técnica de elevado rigor teórico y práctico.

#### Tareas del diseño curricular:

1. Diagnóstico de problemas y necesidades: este contempla el estudio del marco teórico referencial, la explotación de situaciones reales y la determinación de problemas y necesidades.
2. Modelación del currículo: constituye un momento muy importante, pues permite la concreción del perfil de salidas del profesional, expresada en objetivos generales del nivel universitario que se diseña, el que esta determinado por:
  - ✓ Las bases socioeconómicas, políticas, ideológicas y culturales en relación con la realidad social
  - ✓ Las necesidades sociales
  - ✓ Las políticas nacionales e internacionales de las organizaciones e instituciones relacionadas con la profesión
  - ✓ La identificación de los elementos constructivos del perfil del egresado: expresado por las características más relevantes del futuro profesional, los campos de actuación, cualidades, habilidades y conocimientos necesarios para una actuación profesional con sentido perspectivo.
3. Estructura curricular.
4. Organización para la puesta en práctica.

En los diseños curriculares se deben elaborar, ejecutar y validar sistemáticamente, con un rigor científico el sistema de tareas que permita sistematizar las bases teórico - prácticas para que se oriente, cada vez más, a la excelencia pedagógica.

#### **1.5. Análisis teórico conceptual de los Emprendedores y el Plan de Negocios en Cuba y el mundo.**

A mediados del 1700 la palabra emprendedor, conocida en su acepción francesa entrepreneur, hacía referencia a aquellos individuos con la voluntad o la capacidad de enfrentar la incertidumbre.

Ser parte de una organización o crear la propia es una de las disyuntivas a las que una persona en condiciones de trabajar debe enfrentarse, al decidir si quiere desarrollar un emprendimiento o si prefiere emplearse.

A comienzo del siglo XIX, Jean Baptista Say -uno de los pioneros de la ciencia económica- generalizaba el alcance de la palabra entrepreneur a toda aquella persona capaz de dirigir una empresa actuando como intermediario entre el capital y el trabajo, incorporando la idea del riesgo: “el empresario está expuesto a todos los riesgos mientras se aprovecha de todo lo que pueda serle favorable”.

Más allá del riesgo o la incertidumbre, el entrepreneur, sobre todas las cosas, era considerado un constructor y un hacedor, a lo que más tarde se le sumó su capacidad de innovar.

Fue en los años 30 del siglo XX cuando un economista austríaco llamado Joseph Schumpeter teorizó acerca del aporte que los grandes innovadores y emprendedores, realizaban al crecimiento del capitalismo. Schumpeter fue contemporáneo de Thomas Edison y Henry Ford, dos estereotipos de lo que en aquel momento se consideraba un emprendedor exitoso: una suerte de inventor, capaz de conseguir los recursos necesarios para poner de pie una innovadora y pujante industria que impulsara el desarrollo económico de la sociedad capitalista. Fue en ese clima de época que este economista acuñó su luego popularizado término “destrucción creativa” como una manera de explicar que el verdadero motor del desarrollo eran las innovaciones y los empresarios capaces de llevarlas a buen puerto.

A partir de Schumpeter el emprendedor fue considerado, a diferencia del hombre de negocios, no sólo como un tomador de riesgo o un hábil constructor que se maneja en la incertidumbre, sino como un innovador.

Pero sucede que el alcance del término “innovación” también ha ido sufriendo modificaciones y ampliaciones. Inicialmente se consideraba a la innovación como un cambio producido por el desarrollo y la llegada al mercado de un nuevo producto o servicio, pero poco a poco el concepto se fue ampliando a las materias primas, a los aspectos comerciales, organizacionales, y actualmente al modelo de negocios propiamente dicho.

En los años 70’ una nueva generación de emprendedores, surgidos al calor de la naciente industria del software y de las PC, volvieron a poner en la agenda el aporte de los emprendedores innovadores en el desarrollo y la vigorización de la economía.

Nombres como Bill Gates o Steve Jobs comenzaron a construir imperios desde los garajes de sus casas, firmas que en muy poco tiempo serían la envidia de las corporaciones, y que anticipaban la explosión emprendedora de algunos años, a través de la red de redes y el advenimiento de las empresas puntocom como Amazon, EBay o Google. Las bajas barreras de ingreso al mercado, la enorme velocidad de propagación de los productos y servicios vía Internet, y la gran potencialidad de lograr en un tiempo corto un negocio altamente rentable, generaron las condiciones para que las universidades, el capital de riesgo y los emprendedores, fuesen conformando un sistema virtuoso de apoyo a estas iniciativas empresariales basadas en el conocimiento abriéndose una enorme oportunidad para liderar esta nueva industria.

El epicentro de este fenómeno fueron los Estados Unidos, y en mayor medida la región del Silicon Valley, en California, pero el efecto derrame se sintió en diversas partes del mundo.

En Cuba, desde sus inicios, ya existían distintos tipos de comerciantes, manufactureros y latifundios que se dedicaron a la explotación del hombre por el hombre. Por lo tanto desde mucho antes del triunfo de la revolución ya existían los emprendedores en Cuba, destacándose en actividades como, la agricultura, la ganadería, el transporte y el comercio que incluía los negocios de víveres, los almacenistas, los detallistas entre otros.

En los primeros años de la revolución estos negocios se mantuvieron, pero ya a principios de los 60, los medios de producción fundamentales pasaron a mano de los trabajadores y posteriormente en el año 1967 comenzó la ofensiva revolucionaria donde se intervinieron los pequeños negocios que aún quedaban, pasando a ser formas de producción estatal socialista, no obstante quedaron algunas actividades en manos de particulares como el transporte, parte de la producción agropecuaria, artesanales entre otras.

Ya en la década de los 90, ocurrieron cambios sustanciales en el modelo económico pues se flexibilizó la estructura de propiedad con una mayor diversidad de formas organizacionales de la propiedad estatal y cooperativa a formas de propiedad no estatal.

Abrieron paso a un abanico mucho más amplio de emprendedores que salieron a dar batalla con negocios de diferentes sectores dentro los que se destacaban las actividades de transporte, elaboración de alimentos, arrendamiento de viviendas y trabajadores contratados.

Esta modalidad de empleo no es una variable aislada en la sociedad, hay que verla insertada en su contexto. Cuando la desaparición del campo socialista, el país sufrió un desgarramiento económico fuerte y aunque muchos centros laborales recesaron, hay que destacar el sentido social de la política seguida con el empleo para no dejar a la gente desamparada.

Es por esto que en 1993 el trabajo por cuenta propia se amplió como alternativa de empleo. Pero paradójicamente la persona tenía que estar vinculada a un centro laboral para poder solicitar la licencia.

En 1995 cambiaron algunas cosas, pero se conferían o cerraban licencias a emprendedores en dependencia de las necesidades de recaudación de los territorios. Entonces se tenía un sentido administrativo de la actividad, y no se entregaban muchas autorizaciones, por lo tanto comenzó a oscurecerse esta forma de trabajo.

Raúl Castro decía en el año 1999 que la construcción del socialismo es un viaje al ignoto, pero debe tener una brújula bien ajustada. Por eso el trabajo por cuenta propia hay que verlo asociado al sistema de relaciones de propiedad, que no tiene que casarse con una forma específica de propiedad (social, estatal, individual), sino articularlas todas para que tributen al sentido socialista.

Ya en el 2011 debido a la necesidad de “actualizar” el modelo económico cubano se dieron pasos necesarios para descargar al Estado de un grupo de servicios y de comercialización de bienes que no le correspondían, y se concentrara en grandes producciones primarias que permitieran el desarrollo y la generación de ingresos que son importantes para el país y fue para esto que se tomaron una serie de medidas.

En el sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba el 19 de abril del 2011 se discutió y analizó el proyecto final de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

La política económica del Partido se corresponde con el principio de que sólo el socialismo es capaz de vencer las dificultades y preservar las conquistas de la Revolución, y que en la actualización del modelo económico primará la planificación, la cual tendrá en cuenta las tendencias del mercado.

Estos principios deben ser armonizados con el desarrollo de otras formas de gestión no estatal. El modelo reconoce y promueve, además de la empresa estatal socialista, como la forma principal en la economía nacional, a las cooperativas no agropecuarias y los trabajadores por cuenta propia y otras formas de gestión no estatal.

Con el objetivo de aligerar la carga al Estado en algunos servicios que se prestaban, se iniciaron experimentos como: sustitución de comedores y transportes obreros por otras modalidades, arrendamiento de barberías, peluquerías y taxis a empleados en esas actividades.

Ya el 6 de septiembre del 2011 se publica en la Gaceta General de la República de Cuba las nuevas legislaciones que ampliaban y flexibilizaban aún más el ejercicio del trabajo por cuenta propia teniendo un impacto en la economía cubana como forma de empleo no estatal.

En Cuba en Septiembre-Octubre de 2010 ejercían esta modalidad unas 157 mil personas y en agosto del 2011 ya eran 333 mil 206. Los datos reflejan el crecimiento que ha tenido esta alternativa de empleo no estatal, que superó los estimados iniciales.

En la provincia de Holguín desde principios del 2012 hasta febrero del 2014 ejercían esta modalidad 47349 personas, de ellas entregaron la patente 39279 personas para un 83 %, siendo las actividades con mayor número de bajas acumuladas las siguientes:

Carretillero o Vendedor de Productos Agrícolas en Forma Ambulatoria.

Elaborador Vendedor de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas. Ya sea el Detalle en su Domicilio, en punto fijo de venta o de Forma Ambulatoria.

Productor Vendedor de Artículos Varios de Uso en el Hogar.

Transporte de Carga y Pasajeros Tracción Humana.

Transporte de Pasajeros Con medios de Tracción Animal.



No es menos cierto que el Emprendedurismo es un reto en el que es posible conseguir o no el éxito. Pero según estos datos, solo el 17% de los negocios emprendidos se consolida y supera los 5 años de vida y una de las tantas razones del éxito o fracaso, ha sido si se ha elaborado o no un buen Plan de Negocios, si es cierto, se puede triunfar; si no hay Plan o este es malo, el fracaso está asegurado.

Ahora bien, *¿qué es un Plan de Negocios?* Para aproximar una definición, el plan de negocios, es un documento que describe un proyecto de manera integral y tiene el propósito de ofrecer al emprendedor interesado un medio que le permita transformar su idea inicial en un Plan concreto para hacer realidad su proyecto de emprender con las mayores posibilidades de éxito. Se trata de una hoja de ruta que indica los objetivos del proyecto, las estrategias para lograr esos objetivos, los recursos a utilizar, los resultados esperados (productivos, comerciales y financieros). El qué, el cómo, el cuándo y el porqué del negocio.

El Emprendedurismo, es en sí mismo una actividad de riesgo, donde nadie puede asegurar los resultados, y para minimizarlos se debe tener en cuenta el Plan de Negocios que es un documento dinámico y modificable en el tiempo, ya que el negocio está inmerso en un entorno cambiante y afectado por variables ajenas, o incluso desconocidas en un momento dado. Esto hace que las previsiones realizadas tengan un alcance limitado, lo que supone que el Plan de Negocios es un documento que el emprendedor debe actualizar siempre que se produzcan desviaciones significativas.

Un plan de Negocios es una herramienta muy útil no sólo para el propio emprendedor sino también para el proyecto mismo, ya que lo refuerza otorgándole la credibilidad y veracidad indispensable para poder solicitar de entidades públicas o privadas ayudas o cualquier otro servicio de asesoramiento.

### **Características de un Plan de Negocios**

1. Dar forma a todas las ideas y detalles que tiene en mente para el desarrollo de su negocio, pondrá en papel las respuestas a todas las preguntas que actualmente giran en torno a su idea
2. Dejar claros que objetivos quiere alcanzar el negocio y cómo piensa lograrlo, es decir, La estrategia.

3. El plan debe de servir para estudiar y planificar la viabilidad técnica y financiera del proyecto.
4. Debe ser realista y tener en cuenta el entorno económico y el mercado donde va a competir.
5. Es también la tarjeta de presentación del empresario ante posibles colaboradores, entidades, inversores.
6. El emprendedor, en cualquier caso, debe hacer acopio de toda la información que pueda estar relacionada con la puesta en marcha de su negocio, y no se limite su constitución.

### **1.6 Análisis crítico del programa de la Maestría en Contabilidad Gerencial. Insuficiencias del currículo optativo.**

En la provincia de Holguín se localizan gran cantidad de empresas en sectores decisivos para la economía del país, tales como: hoteles, procesadoras de níquel, complejos azucareros, constructoras de equipos agrícolas, fabricantes de envases de aluminio, productoras de cervezas, entre otras. En el contexto actual de la economía de la provincia, con la existencia de empresas mixtas, producciones cooperativas y otras formas de organización, unido a la necesidad de continuar elevando la eficiencia de la empresa pública, que sigue siendo el sector mayoritario, se hace imprescindible dotar a los profesionales del área económica de conocimientos y técnicas avanzadas en el campo de la contaduría, desarrollar la docencia y las investigaciones en esta esfera y formar personal especializado capaz de interpretar acertadamente las condiciones económicas concretas en que se desarrolla su organización y guiar la estrategia empresarial en esta dirección.

Es por ello que en el año 2010 fue aprobada por la Comisión Organizadora para la Enseñanza de Posgrado (COPEP) la Maestría en Contabilidad Gerencial, la cual tiene como objetivo dotar a los cursistas de conocimientos y habilidades con un alto nivel de actualidad en los campos de la Contabilidad y Auditoría, la Contabilidad de Costos y la Administración Financiera, lo que les permitirá adquirir las competencias necesarias para asimilar las transformaciones que se irán introduciendo en lo sucesivo en la economía cubana dentro de los principios éticos que rigen la profesión.

Actualmente la maestría tiene dos ediciones que han culminado el componente curricular, y una tercera edición que se encuentra recibiendo las asignaturas según el programa. La primera edición de esta maestría recibió autorización para iniciar programa en el mes de septiembre del 2011 hasta septiembre del 2014, fundamentalmente para los docentes de la Universidad de Holguín y las FUM, la segunda edición fue autorizada para desarrollar el programa desde Noviembre del 2012 hasta Noviembre del 2015, para funcionarios y trabajadores de las empresas pertenecientes a CUPET y la tercera edición en curso, con autorización para ejecutar programa desde octubre del 2013 hasta octubre del 2016. La maestría aporta 80 créditos a los cursistas que la matriculen, de ellos, 23 créditos corresponden a la parte lectiva, 33 a no lectivas y 24 al componente investigativo, este último comprende tutorías de los maestrantes a trabajos de diplomas, participación en eventos, publicaciones, entre otras, lo que contribuye a una formación más integral del profesional matriculado en este programa académico.

La maestría está estructurada en cuatro diplomados, en los dos primeros se impartirán cinco cursos y en los dos últimos cuatro, al finalizar cada diplomado se desarrollarán diferentes actividades de carácter investigativo que permitirán a los estudiantes conformar paulatinamente el currículo exigido e ir presentando resultados que se incorporarán a su tesis de grado.

Según el diseño de la maestría, al finalizar los dos últimos diplomados (III y IV) se ofertan tres asignaturas optativas en cada uno de ellos, debiendo el maestrante escoger dos asignaturas optativas por cada diplomado, que le permitirán acumular los créditos correspondientes y poder llegar a la predefensa.

Lo anteriormente explicado, priva al estudiante de la posibilidad de escoger las asignaturas optativas en correspondencia con sus intereses y motivaciones, por lo tanto no es suficiente el número de asignaturas opcionales con relación a los contenidos y materias dadas hasta el cuarto diplomado. Por lo que se considera que existe un insuficiente número de asignaturas optativas que complementen la formación del futuro máster en Contabilidad Gerencial para su desempeño en la solución de problemas profesionales del territorio y del contexto en que se mueve. Además, de acuerdo a las esferas de actuación en los que se desenvuelven los

profesionales que cursan dichas maestrías y a los problemas profesionales que debe enfrentar en el entorno económico cambiante, se encuentran limitados los contenidos ofertados en dichas optativas.

Se aplicaron encuestas a estudiantes que han culminado las horas lectivas de ambas ediciones, refiriendo insatisfacciones relacionadas con los siguientes elementos:

1. No existe una asignatura dentro del currículo de la maestría que entre sus contenidos haga relación a las formas de gestión no estatal como organización de la economía cubana.
2. No se abordan contenidos relacionados con la elaboración del plan de negocios para las formas de gestión estatal y no estatal, que le permita al empresario y/o emprendedor una visión más clara de su negocio o actividad.
3. Son insuficientes el número de asignaturas ofrecidas dentro del currículo optativo.
4. Dentro del componente investigativo, no se aportan créditos a los cursistas por desarrollar talleres donde se valore la implementación de los lineamientos y su relación con los contenidos de la maestría.
5. En el programa de la maestría, no se expresa la posibilidad de incluir otras asignaturas optativas, además de las expuestas al finalizar el diplomado III y IV.
6. De las asignaturas que se declaran como optativas, en ocasiones hay contenidos que coinciden con los que ya se han recibido en las asignaturas del currículo según el programa.

Lo anteriormente expuesto ha conllevado a proponer la presente investigación, partiendo de las insuficiencias que en el orden práctico presenta el programa de la maestría en Contabilidad Gerencial, con énfasis en el componente optativo.

La investigación propuesta deberá contribuir a la formación de un egresado de la cuarta generación educacional en Cuba más integral y mejor preparado para asumir los retos que el contexto internacional y cubano le imponga en el mundo de las ciencias económicas, contables, financieras y de la administración.

Por tal motivo, la autora en esta investigación, propone incluir al Finalizar el Tercer Diplomado de la Maestría en Contabilidad Gerencial, el curso optativo "Plan de

Negocios del emprendedor”, considerándose necesaria su presencia en el programa ya que su contenido tiene plena correspondencia con la actualización del modelo económico cubano y la necesaria evolución que requiere el mismo, teniendo como base el estímulo que ha recibido en los últimos dos años el trabajo por cuenta propia como una de las variantes del desarrollo del modelo de gestión no estatal , y así está contenido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución que fueron aprobados en el VI Congreso del PCC.

En el presente capítulo se establecieron los fundamentos teóricos que sirven de guía a la presente investigación, logrando acercar al lector a los conceptos y definiciones fundamentales sobre el proceso enseñanza aprendizaje en la educación de posgrado. Además, se relacionaron los elementos teóricos esenciales acerca de los emprendedores y el Plan de negocios en Cuba y en el resto del mundo, y por último, se realizó un análisis crítico al programa de la Maestría en Contabilidad Gerencial donde se detectaron las principales insuficiencias del currículo optativo.

## **CAPITULO II DISEÑO DEL CURSO OPTATIVO “PLAN DE NEGOCIOS DEL EMPRENDEDOR” PARA LA MAESTRÍA EN CONTABILIDAD GERENCIAL**

**Los objetivos de este capítulo son:**

1. Realizar propuesta de programa del curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor” para la Maestría en Contabilidad Gerencial.
2. Proponer talleres a través de un sistema de ejercicios por tema que servirán para una mejor asimilación del contenido por parte del estudiante.
3. Demostrar la viabilidad del curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor” a partir de la validación de la propuesta, a través del criterio de expertos.

### **2.1 Propuesta de programa del curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor”.**

A continuación se presenta la propuesta de programa del Curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor” para la Maestría en Contabilidad Gerencial de la Universidad de Holguín.

Programa de la Asignatura

Universidad de Holguín

Facultad de Ciencias Económicas y Administración

Maestría en Contabilidad Gerencial

Asignatura Optativa: Plan de Negocios del emprendedor

**Problema:** Necesidad de la aplicación de técnicas para la elaboración de un plan de negocios como herramienta que permite realizar el proceso de planeación para alcanzar los resultados deseados en un negocio.

**Objetivo:** Elaborar el Plan de Negocios del emprendedor como una herramienta que permite realizar el proceso de planeación para alcanzar metas determinadas a través de la elaboración de los planes de marketing, producción, organización, recursos humanos, jurídico - fiscal y económico financiero, que integran en un todo el proyecto del emprendedor.

**Método:** elaboración conjunta, trabajo en grupo, discusión en paneles.

**Formas de enseñanza:** Talleres estructurados

**Medios de enseñanza:** Pizarra, computadora, pancartas.

## II. Plan Temático

Tema	Título	Presencial	Trabajo Independiente	Evaluación	Total
I	La Idea y el proceso de Emprender	4	12		16
II	El estudio de mercado, Plan de Marketing y Producción	6	18		24
III	El Plan de Organización y Recursos Humanos. Aspectos Legales y Fiscales.	4	12		16
IV	Plan Económico Financiero. El Plan de Trabajo y Resumen Ejecutivo	8	24		32
	Proyecto Final del curso			8	8
	Total	<b>22</b>	<b>66</b>	<b>8</b>	<b>96</b>

III. Problema, Objetivo, Sistema de Conocimientos y Habilidades, Valores y Sistema de Evaluación por temas

### Tema I: La Idea y el proceso de Emprender

**Problema:** Necesidad de llevar a cabo una generación de ideas para emprender un negocio identificando los elementos esenciales a tener en cuenta para iniciar el mismo.

**Objetivo:** Aplicar técnicas que permitan llevar a cabo la generación y evaluación de ideas, utilizando las herramientas o elementos básicos a tener en cuenta a la hora de emprender un negocio desde el punto de vista práctico.

**Sistema de Conocimiento:** El emprendedor y la idea. Tipo de negocio a emprender. Determinar el nombre, giro, ubicación, tamaño, misión y objetivos. Ventajas y distingos competitivos. Análisis de la industria y establecer los productos y/o servicios que el negocio ofrecerá. Calificaciones del emprendedor y los apoyos básicos para su negocio.

### Sistema de Habilidades:

1. Definir la naturaleza del proyecto para determinar el producto o servicio del negocio, justificar su importancia y presentar las características específicas del mismo, como el nombre, giro, ubicación y tamaño.
2. Describir la misión, objetivos a corto, mediano y largo plazo así como los apoyos básicos que necesitará su negocio.

3. Analizar la ventajas, distingos competitivos y calificaciones para entrar al mercado

**Valores:** Creatividad, Independencia, Organización, Patriotismo

**Sistema de evaluación:** Evaluaciones frecuentes, orales y escritas y la participación en los talleres.

## **Tema II: El estudio de mercado, Plan de Marketing y Producción**

**Problema:** Necesidad de investigar el mercado para poder elaborar el plan de Marketing y de Producción del negocio.

**Objetivo:** Elaborar el plan de marketing y de producción a partir de un estudio de mercado, determinando los elementos esenciales que lo conforman.

**Sistema de Conocimiento:** Objetivos de la mercadotecnia a corto, mediano y largo plazos. Investigación de mercado, consumo aparente, demanda potencial y competencia. Estudio de mercado. Objetivos. Producto/servicio, distribución, publicidad y política de precio. Sistema y plan de Ventas. Objetivos del área de producción. Especificaciones del producto. Descripción del proceso de producción. Elementos fundamentales.

### **Sistema de Habilidades:**

1. Realizar la investigación de mercado, teniendo en cuenta el tamaño, segmento y características principales del mismo.
2. Establecer el consumo aparente que el mercado representa para determinar la demanda potencial del producto o servicio, poder identificar la competencia en el mercado
3. Definir el producto o servicio para determinar los canales de distribución e implementar un programa de promoción y de política y fijación de precio para la conformación del Plan de Marketing.
4. Elaborar la especificación del producto de forma detallada y describir el proceso de producción a través del diagrama de flujo de proceso.
5. Determinar la materia prima necesaria, capacidad instalada, mano de obra requerida y definir el plan de producción para determinar la secuencia de actividades a desarrollar.



**Valores:** Laboriosidad, Responsabilidad, Organización, Calidad, Creatividad

**Sistema de evaluación:** Evaluaciones frecuentes, orales y escritas y la participación en los talleres.

### **Tema III: El Plan de Organización y Recursos Humanos. Aspectos Legales y Fiscales.**

**Problema:** Necesidad de identificar los elementos que conforman el Plan de Organización y Recursos Humanos y las normativas a tener en cuenta en la implementación y desarrollo del negocio.

**Objetivo:** Confeccionar el Plan de Organización y recursos humanos a partir de los elementos esenciales que lo conforman, así como los aspectos legales y fiscales de la organización tanto en su implementación como para su desarrollo.

**Sistema de Conocimiento:** Objetivos y estructura del área organizacional. Funciones específica por puesto. Selección, capacitación y desarrollo del personal. Administración de sueldos y salarios. Aspectos fiscales a considerar. Marco legal de la organización

#### **Sistema de Habilidades:**

1. Establecer los objetivos del área de organización y bajo ellos definir la estructura organizacional del negocio.
2. Determinar las funciones específicas de cada puesto, reclutar el personal, seleccionarlo contratarlo e inducirlo a su integración en el negocio.
3. Diseñar la capacitación y desarrollo del personal.
4. Definir como se administrará los sueldos y salarios
5. Determinar los aspectos fiscales a considerar, así como el marco legal de la organización.

**Valores:** Honestidad, Responsabilidad, Austeridad, Organización, Patriotismo.

**Sistema de evaluación:** Evaluaciones frecuentes, orales y escritas y la participación en los talleres.

#### **Tema IV: Plan Económico Financiero. El Plan de Trabajo y Resumen Ejecutivo**

**Problema:** Necesidad de elaborar el Plan Económico Financiero como punto más importante y básico del plan de negocios para estimar los resultados financieros previstos y determinar la viabilidad financiera del proyecto.

**Objetivo:** Presentar el Plan Económico Financiero como expresión cuantificada de lo que se ha previsto anteriormente, que refleje la viabilidad o no del Plan de Negocios para la elaboración del plan de trabajo y resumen ejecutivo de la entidad.

**Sistema de Conocimiento:** Objetivos del área contable y financiera. Sistema contable del negocio. El Flujo de efectivo. Estados Financieros proyectados. Indicadores financieros. El plan de trabajo y su contenido. Pasos para elaborar el resumen ejecutivo.

#### **Sistema de Habilidades:**

1. Establecer los objetivos del área contable- financiera del negocio y definir el sistema contable del mismo.
2. Efectuar la proyección del Flujo de Efectivo y Estados Financieros y los supuestos utilizados para las proyecciones financieras del negocio.
3. Determinar el sistema de financiamiento que soportará el proyecto.
4. Elaborar el Plan de trabajo, asignando tiempo, responsable, metas y recursos a cada actividad del negocio.
5. Presentar el resumen ejecutivo logrando que su contenido esquemático sea la síntesis del Plan de Negocios.

**Valores:** Organización, Responsabilidad, Honestidad, Patriotismo, Integración

**Sistema de evaluación:** Evaluaciones frecuentes, orales y escritas y la participación en los talleres.

#### **IV. Indicaciones Metodológicas y de Organización:**

Para la impartición del curso “Plan de Negocios del emprendedor” diseñado para el currículo optativo de la Maestría en Contabilidad Gerencial se debe tener en cuenta que el estudiante que recibe este curso es un profesional de las Ciencias Contables o ciencias a fines. Por lo que cuenta con un alto nivel en el desarrollo de su proceso de aprendizaje como resultado de su preparación académica anterior. Estas

características brindan grandes posibilidades para que en el proceso didáctico se tenga más en cuenta su independencia cognoscitiva, su experiencia profesional y su profundidad de pensamiento, y de esa forma desarrollar estrategias didácticas más efectivas en función de su profesionalidad personal permanente.

El curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor” se ofertará al final del diplomado III, para que de acuerdo a los intereses y campos de acción de los maestrantes opten por él, abarca el estudio de la actividad de Emprendedurismo, contando con un fondo total de 96 horas, de ellas 22 horas presenciales 8 del taller integrador y 66 de trabajo independiente, para 2 créditos, distribuidas en cuatro temas.

Por las características profesionales de los cursistas, este se organiza a través de talleres donde el docente a través de los métodos adecuados los conduce a la construcción del contenido.

Este curso pretende proveer al cursista de métodos, técnicas y procedimientos a tener en cuenta para emprender un negocio. El estudiante se proveerá de herramientas que le permitirán conocer los pasos que deberá seguir a la hora de elaborar el Plan de Negocios a través de la elaboración de los planes de marketing, producción, organización, recursos humanos, jurídico y fiscal y económico financiero, que integran en un todo el proyecto del emprendedor.

En el curso se prevé una amplia utilización de métodos didácticos modernos, empleándose en las actividades docentes trabajo en grupos y simulación en los talleres. El desarrollo del programa se fundamenta sobre la utilización de fuentes bibliográficas especializadas actuales.

Para el desarrollo de habilidades se emplearan los ejercicios propuestos en los talleres, los cuales están diseñados de forma tal que su secuencia lógica irá llevando al cursista a lograr el objetivo del programa.

El primer día del curso quedarán conformados los equipos en el aula, entre 4 y 5 estudiantes por equipos los cuales se mantendrán hasta el taller final integrador. Los talleres están dirigidos a que los estudiantes, de forma grupal, simulen una idea de negocio a través de los ejercicios propuestos en los talleres que lo guiarán a lograr el objetivo del curso lo que le permitirá crear habilidades como futuros emprendedores.

En todos los talleres se trabajara en equipos en un tiempo determinado según se considere y luego se revisarán y debatirán sus resultados de forma colectiva frente a todo el grupo.

Para el desarrollo del curso al inicio de cada taller el profesor le dará a conocer a los estudiantes los principales elementos teóricos y herramientas necesarias que deberá tener en cuenta el cursista para poder desarrollar satisfactoriamente cada taller. Además el estudiante contará con un material de apoyo (Anexo No. 12) para su autopreparación.

**En el Tema I** La idea y el proceso de emprender, con el cual se da comienzo al curso, se desarrollará en 1 solo taller que sería el **Taller No.1** y se deberá primeramente reflexionar con los estudiantes que es una idea de negocio y que características debe tener. De esta forma se introducirá el contenido y se irán familiarizando con el tema a tratar, a partir de ese momento cada equipo simulará una idea de negocio y a partir de esa idea se desprenderán todos los talleres, los estudiantes deberán saber definir en forma concisa, cual debe ser la esencia del negocio, es decir, con qué objetivos será creado, cuál será la misión que persigue y por qué considera justificable su desarrollo.

En el primer taller a través de la definición de la naturaleza del proyecto, se definirá qué es el negocio? La naturaleza del proyecto comprenderá un *proceso creativo* de los estudiantes para determinar el producto o servicio del negocio. Una vez que la idea ha sido seleccionada, se deberá *justificar* la importancia de la misma, especificando las necesidades o carencias que satisface la necesidad o el problema que resuelve. Posteriormente debe determinarse el *nombre* del negocio a través de una generación de ideas y una evaluación de las mismas.

Así mismo, es importante mencionar el *giro, ubicación y tamaño* del negocio.

Deberá describirse la *misión* y los objetivos *a corto, mediano y largo plazo* del negocio, así como las *ventajas y distingos* competitivos del mismo.

De igual forma habrá que llevar a cabo el *análisis de la industria* y establecer claramente los *productos y/o servicios* que el negocio le ofrecerá al mercado, así como justificar los elementos que *califican* al desarrollo del proyecto y los *apoyos* básicos con lo que se contará para lograr sus objetivos.

Al iniciar el Taller No 2 cada equipo expondrá la primera fase de su Proyecto o Plan, es decir La Idea de su Negocio de forma detallada y el profesor señalará aquellos aspectos que considere necesario para el perfeccionamiento del mismo.

**En el tema II** se abordará El estudio de mercado, Plan de Marketing y Producción y este tema se desarrollará en 2 Talleres. (Taller No. 2 y 3)

El segundo tema se iniciará con el **Taller No. 2** abordando los objetivos de la mercadotecnia que será la encargada del proceso de planear las actividades del negocio en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios, así como la definición del producto o servicio con base a las preferencias del consumidor, de forma tal que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización

En el segundo taller del curso cada equipo deberá establecer los *objetivos* de mercadotecnia en el corto, mediano y largo plazo. Después realizará una *investigación* y un *estudio* de mercado. Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello determinará los canales de *distribución* y *puntos de venta* que empleará su negocio. Asimismo, implementará un programa de *promoción* con el fin dar a conocer su producto y/o servicio. Otro aspecto a considerar serán las *políticas* y *fijación* de precio, al igual que la introducción de su producto al mercado.

Deberá elaborar un listado de los posibles *riesgos* y *oportunidades* que el mercado en que está incursionando, posee. Lo anterior le permitirá desarrollar un *sistema* y *plan de ventas* acorde con los objetivos del negocio.

Al iniciar el Taller No. 3 cada equipo expondrá la segunda fase de su Plan de Negocios, que será El estudio de mercado y Plan de Marketing y el profesor señalará aquellos aspectos según considere y luego se debatirán sus resultados de forma colectiva frente a todo el grupo.

En el **Taller No. 3** se tratará el proceso de producción, como la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos podrán ser bienes y/o servicios. Además se

abordarán las especificaciones del Producto como resultado final del proceso de producción.

En el tercer taller será indispensable que cada equipo establezca primeramente, los *objetivos* que pretende alcanzar en el área de producción, esto será con el propósito de contribuir al cumplimiento de objetivos del negocio.

Luego deberán elaborar la *especificación del producto* de manera detallada y escribirán el *proceso* para producirlo. Una herramienta útil para lograr lo anterior es el *diagrama de flujo* del proceso.

Después es necesario que establezcan las *características de la tecnología* utilizada en la producción, así como hacer una descripción del *equipo y las instalaciones* necesarias para implementarla.

Además cada equipo según su negocio deberá determinar la *materia prima* necesaria para la elaboración del producto y para esto hay que tomar en cuenta la *capacidad instalada* de producción y determinar cómo se manejarán los *inventarios*.

Posteriormente se determinará la *ubicación* del negocio y se hará el *diseño* de la planta y las oficinas y después se especificará la *mano de obra requerida así como el proceso de mejora continua*.

Por último se define el *Plan de producción* para conocer la secuencia de las actividades a desarrollar.

Al iniciar el Taller No. 4 cada equipo expondrá la tercera fase de su Plan de Negocios, es decir el Plan de Producción de su negocio, el profesor realizará las aclaraciones necesarias del taller y debatirá los resultados de forma colectiva frente a todo el grupo.

**En el tema III** se tratará El Plan de Organización y Recursos Humanos. Aspectos Legales y Fiscales y este tema se desarrollará en 1 taller. (Taller No. 4)

El tercer tema iniciará con el **Taller No. 4** el que abordará la organización como forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal del negocio, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para el mismo.

En el cuarto taller cada equipo deberá establecer los *objetivos* del área de organización y bajo ellos definir la *estructura* organizacional del negocio.

Posteriormente determinarán las *funciones* específicas de cada puesto, como

*incorporar* el personal, *seleccionarlo*, *contratarlo* y finalmente *estimularlo* a su integración en el negocio.

Después deben diseñar el *desarrollo* que el personal podrá tener dentro del negocio. A su vez deberán establecer cómo *administrar* los sueldos y salarios, y también *valorar* el desempeño de los empleados, así como cuidar que sus *relaciones* sean buenas.

Finalmente luego de concluir el Plan de Organización y Recursos Humanos, deberán determinar el *marco legal* que su organización tendrá al igual que los aspectos fiscales que deberán considerar.

Al iniciar el Taller No. 5 cada equipo expondrá la cuarta fase de su Plan de Negocios, que será el Plan de Organización y Recursos Humanos y los elementos fiscales y legales a tener en cuenta, luego el profesor señalará aquellos aspectos que considere necesario incluir y debatirá los resultados de forma colectiva en el grupo.

**En el tema IV** se abordará el Plan Económico Financiero. El Plan de Trabajo y Resumen Ejecutivo y este tema se desarrollará en 3 talleres. (Taller No. 5, No. 6 y No. 7)

El cuarto tema iniciará con el **Taller No. 5** donde se tratarán los Objetivos del área contable y financiera, todo lo relacionado con el sistema contable del negocio. Se realizará la proyección del Flujo de efectivo, los Estados Financieros proyectados y los Indicadores financieros a evaluar.

En el quinto taller cada equipo establecerá los *objetivos del área contable* para luego definir el *sistema contable* del negocio (Deberá establecer el catálogo de cuentas y software que va a utilizar)

Desde aquí tendrá cuatro herramientas útiles para dar seguimiento y proyectar los objetivos de la contabilidad de su negocio: El *Flujo de Efectivo*, El *Balance General*, El *Estado de Resultado* y Los *Indicadores Financieros*.

Debido a que el ambiente financiero a veces resulta especulativo y difícil de pronosticar, podrán establecer una serie de *supuestos utilizados para las proyecciones* financieras del negocio.

Y, finalmente, deberán determinar el *sistema de financiamiento* que soportará el proyecto.

Al iniciar el Taller No. 6 cada equipo expondrá la quinta fase de su Plan de Negocios, que será el Plan Económico Financiero, luego el profesor señalará aquellos aspectos que considere necesario incluir y debatirá los resultados de forma colectiva en el grupo.

En el **Taller No. 6** se abordarán los elementos que componen el plan de trabajo del negocio, y se explicará cómo se fijan en este Plan las actividades que el emprendedor ha de realizar para poder lanzar y poner en marcha el Plan de Negocios.

En el sexto taller cada equipo elaborará su Plan de trabajo que consistirá básicamente en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad del negocio, de manera tal que permita cumplir con los objetivos que se ha trazado. Para hacerlo es necesario que tengan a la vista todos los planes elaborados anteriormente para asegurar que todos los aspectos significativos se incorporen al Plan de Trabajo.

Al iniciar el Taller No 7 cada equipo expondrá la sexta fase de su Proyecto que será el Plan de trabajo y el profesor deberá señalar aquellos aspectos que considere necesario para el perfeccionamiento del mismo.

En el **Taller No.7** se detallarán los elementos que integran el Resumen Ejecutivo, la importancia que tiene el mismo, así como sus principales características.

En el séptimo Taller cada equipo debe comenzar a elaborar el Resumen Ejecutivo del negocio. Su contenido deberá ser la síntesis del Plan de Negocios, por eso deberá tener una adecuada presentación, debe ser claro y atractivo para su óptima y rápida comprensión.

Las evaluaciones parciales serán frecuentes, orales, escritas, la participación en los talleres y la revisión de los trabajos independientes al inicio de cada taller. La evaluación final, será el proyecto final del curso donde se comprobarán los objetivos generales y el sistema de conocimientos y habilidades adquiridos por los estudiantes y su capacidad para integrarlos, sistematizarlos, aplicarlos y generalizarlos.

En todos los talleres los estudiantes aplicarán técnicas novedosas como la autoevaluación, heteroevaluación y la coevaluación para la evaluación del aprendizaje como categoría de la didáctica.



Para la evaluación final cada equipo deberá hacer una presentación oral con el apoyo de un show en Power Point del Resumen Ejecutivo que no es más que la síntesis de su Plan de negocios, donde el profesor evaluará de forma individual a cada equipo, este será el Proyecto Final del Curso, donde deberán demostrar que pusieron en práctica los conocimientos adquiridos, simulando la forma de actuar de un emprendedor ante una determinada idea o situación, a través de este proyecto el profesor le otorgará una calificación a cada uno de los integrantes del equipo.

Los métodos de enseñanza que se emplean para el desarrollo de los talleres son: elaboración conjunta, trabajo en grupo y discusión en paneles. Estos se utilizarán en los talleres como una vía para desarrollar habilidades profesionales de los cursistas.

La computadora es el medio de enseñanza que se utiliza fundamentalmente para la exposición de conceptos y características al iniciar cada taller. Las pancartas se utilizan para ilustrar el contenido necesario para elaborar de forma conjunta con los estudiantes, apoyándose en las mismas para facilitar el trabajo del profesor y lograr mayor comprensión por parte de los estudiantes del tema. El pizarrón es el medio común empleado en todos los talleres.

## **V. Sistema de Evaluación**

- Evaluaciones frecuentes, orales y escritas y la participación en los talleres.
- Evaluación Final: Proyecto Final del Curso

## **VI. Literatura Docente**

1. Cantú, Humberto; Sánchez Alfonso, El Plan de Negocios del Emprendedor México, McGraw Hill. 1993
1. Chiavenato, Idalberto, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, México, Mc Graw Hill, 1993
2. Díaz Pérez, Mario Eduardo; Gutiérrez González, José Francisco, Guía: Como Elaborar un Plan de Empresa, México, Dir. Pub. Gob. Edo. Jal. 2001
3. Hernández Hernández Abraham; Hernández Villalobos Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, México, ECAFSA. 2001
4. Hiebing, Cooper "Cómo Preparar El Exitoso Plan de Mercadotecnia" McGraw Hill

5. Kastika, Eduardo. Creatividad para emprendedores. Anécdotas e ideas prácticas para personas que quieren emprender negocios. Editorial Innovar, 2007.
6. Material de Apoyo elaborado por la autora
7. Miguez, Daniel. El Emprendedor profesional. Un integrador para la creación de empresas dinámicas, 2009

## **2.2 Propuesta de Talleres por temas.**

En el presente acápite se exponen los talleres que contendrá el curso optativo, así como el sistema de ejercicios que se propone para efectuar en los respectivos temas. Se proponen 7 talleres correspondientes a los 4 temas. El tema No.1 y No. 3 tendrá un solo taller cada uno, el tema No. 2 se desarrollará en 2 talleres mientras que el tema 4 abarcará los 3 talleres restantes.

### **Propuesta de Talleres**

**Taller No. 1** Tema I. La Idea y el proceso de Empezar

**Título del Taller:** El emprendedor concibe la idea.

**Introducción:** El proceso de emprender es, sin duda, un camino complejo donde se necesita voluntad, capacidad y suerte y, a pesar de todo, la buena combinación de estos elementos no garantiza el éxito de toda “aventura empresarial”. La dificultad radica, principalmente, en encontrar una idea atractiva y no dejarse desalentar por todos los obstáculos que hay que sortear a lo largo del proceso. En definitiva, las ventajas y beneficios existen pero se hacen esperar, hay que ser paciente y tenaz para conseguir llevar a cabo un reto de esta consideración. En el transcurso de este taller habrá que responder una serie de preguntas que los llevará a elegir la idea más acertada para el negocio como, ¿Qué es una idea de negocio? ¿Cómo encontrar buenas ideas de negocios? ¿Qué necesidad de tus clientes atenderás? ¿Qué producto o servicio venderás? ¿A quién le venderás? ¿Cómo venderás tus productos o servicios? ¿Cómo te beneficiarás tú y tus socios? A esta y otras interrogantes se les dará respuesta en este taller.



4								
5								

EJERCICIO 1.6 Escriba el nombre seleccionado para su negocio.

EJERCICIO 1.7 Mencione en que giro se ubica su negocio.

EJERCICIO 1.8 Señale la ubicación y tamaño esperado de su negocio.

EJERCICIO 1.9 Escriba la misión de su negocio.

EJERCICIO 1.10 Establezca los objetivos de su negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo.

EJERCICIO 1.11 Describa las Ventajas Competitivas y Distingos Competitivos de su negocio.

EJERCICIO 1.12 Indique los resultados del análisis de la industria en que se ubica su negocio.

EJERCICIO 1.13 Describa los productos o servicios de su negocio.

EJERCICIO 1.14 Calificaciones del emprendedor para entrar en el área.

EJERCICIO 1.15 Mencione los apoyos básicos para su negocio.

Contador	
Abogado	
Agencia de seguros	
Técnico (especialista)	
Diseño/imprenta	
Otros (universidades, gobierno, etc.)	

**Formas de organización:** trabajo en grupo

**Tiempo:** Presencial 4 h y 12 h de Trabajo Independiente

**Formas de control y evaluación:** Socialización en grupos

**Orientación del trabajo independiente:** Estudiar en el Material de Apoyo todo lo relacionado con la Naturaleza del proyecto, que está en la Página No. 2. Realizar Ejercicio 1.16. Ver Anexo No.1

**Conclusiones:**

En este taller se logró que cada equipo creara una buena idea de negocio, para luego implementarla de forma adecuada, con el objetivo de generar ganancias al emprendedor y al mismo tiempo satisfacer una necesidad de los clientes.

Una vez evaluada y estudiada la idea se comenzará a realizar el Plan de Negocios que nos permita dar solidez a las expectativas creadas, por lo tanto en el próximo taller se comenzará realizando el estudio de mercado para asegurar que el negocio a emprender es viable y que antes de empezar existan seguridades de que el camino a recorrer es correcto y no se va a entrar en una trampa sin salida.

**Bibliografía:**

1. Alcázar Rodríguez, Rafael. Mc Graw Hill. El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocio. 3 ediciones. México, Año 2006
2. Bangs H. David, Tengo una Excelente Idea, ¿Cómo saber si tendrá éxito como negocio? México, Ed. PAX. 1998
3. Casillas, Tierry y Martí, José Manuel. Guía para la creación de empresas. Colección EOI Empresa. 3 ediciones. Año 2006
4. Gil Estallo, M. de los Ángeles. Como crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos, ESIC Editorial. 5 ediciones. Año 2000
5. Kastika, Eduardo. Creatividad para emprendedores. Anécdotas e ideas practicas para personas que quieren emprender negocios. Editorial Innovar, 2007.
6. Kastika, Eduardo. Anímese a emprender. Recomendaciones e ideas para hacer negocios con creatividad. Editorial Innovar. 2009

**Taller No. 2** Tema II: El estudio de mercado, Plan de Marketing y Producción

**Título del Taller:** El Marketing como garantía del éxito

**Introducción:**

Definida la idea del negocio, en el segundo taller habrá que precisar el mercado o segmento de mercado a qué se dirige, con el objetivo de conocer la demanda y la oferta para demostrar que existe un hueco de mercado para el producto o servicio, es decir, que el proyecto es viable, y fundamentar las estrategias de actividad posteriores.

Alcanzado este punto, se pondrá en marcha el estudio de mercado realizado, aplicando el marketing operativo: definiendo las cuatro variables del marketing mix,

es decir, el producto/servicio, el precio, la forma de distribución y la publicidad o comunicaciones.

**Objetivo:** Elaborar el Plan de Marketing a partir de un estudio de mercado, determinando los elementos esenciales que lo conforman.

**Propuesta del sistema de ejercicios por tema:**

Resolver guía de ejercicios para el taller Ejercicio 2.1 hasta 2.19

EJERCICIO 2.1 Establezca los objetivos del área de mercadotecnia, ya sea a Corto, Mediano y Largo plazo. Recuerde incluir el Qué, Cuánto y Cuándo del objetivo.

EJERCICIO 2.2 Escriba a continuación el Segmento del Mercado que pretende atacar su negocio, así como sus características principales.

EJERCICIO 2.3 Estime el consumo aparente de su producto o servicio:

El número de clientes potenciales es de:

El consumo unitario aparente por cliente es de:

El consumo mensual aparente del mercado es de:

EJERCICIO 2.4 Indique la demanda potencial del producto o servicio, ya sea a Corto, Mediano y Largo plazo. Recuerde incluir el Qué, Cuánto y Cuándo de sus objetivos.

EJERCICIO 2.5 Estudio de la competencia de su producto o servicio.

NOMBRE DEL COMPETIDOR	UBICACIÓN PRINCIPAL	VENTAJA	ACCIONES PARA POSICIONARSE

EJERCICIO 2.6 Defina concretamente, de acuerdo con el cliente, el producto o servicio que ofrece su negocio.

EJERCICIO 2.7 Escriba la información que le gustaría conocer acerca de sus clientes con respecto a la opinión que tienen de su producto o servicio.

EJERCICIO 2.8 Acorde a las ideas generadas en el punto anterior, elabore un cuestionario que incluya todos los aspectos que desea conocer con respecto a sus clientes.

Presentación:

Preguntas:

Despedida:

EJERCICIO 2.9 Determine la forma en que obtendrá la información (entrevistas personales, por teléfono, por correo, etc.) cómo, cuándo, dónde y quién aplicará la encuesta, el tamaño de la muestra, etc.

De qué forma serán las encuestas:

Cómo obtendrá la información:

Cuándo obtendrá la información:

Dónde obtendrá la información:

Quién aplicará las encuestas:

De qué tamaño será la encuesta:

EJERCICIO 2.10 Tabule e interprete la información obtenida en el estudio de mercado.

EJERCICIO 2.11 Escriba las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado realizado.

EJERCICIO 2.12 Mencione cual sería el sistema de distribución más adecuado para su negocio e indique por qué. Haga un pequeño diseño de este proceso, indicando quién llevará a cabo cada paso de la cadena de distribución.

Sistema de distribución

Por qué seleccionó este sistema

Diseño del proceso

Responsable de cada paso de la cadena de distribución

EJERCICIO 2.13 Dibuje un mensaje publicitario que motive a su cliente potencial a comprar el producto o servicio de su negocio. Incluya: dibujo del producto o su equivalente, palabras de mensaje atractivo (cualidades del producto o servicio) y nombre del negocio (que incluya dirección y teléfono).

EJERCICIO 2.14 Diseñe para su negocio los siguientes puntos: Empaque del producto, Spot de radio, Volante publicitario, Anuncio para el periódico, Etiqueta del producto, Sistema de promoción y publicidad (con presupuesto incluido).

EJERCICIO 2.15 Determine, tentativamente, cuánto costará elaborar una unidad de su producto o prestar el servicio que va a ofrecer, establezca asimismo las políticas de precios. Incluya para lo anterior cada parte que llevaría producirlo o ponerlo en el mercado.

	Costos Variables= CV ( materia prima por unidad de producto, costos de fabricación, etcétera, consigne el elemento de costo y su importe )
1-	
2-	
3-	
	Costos Fijos: CF (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación del servicios del negocio.
1-	
2-	
3-	
	Costos Fijos Mensuales:
	Políticas de Precios:

EJERCICIO 2.16 Determine el costo total del producto o servicio, tomando en cuenta los canales que empleará para la distribución y venta del mismo.

Determine el costo total del producto o servicio

$$CV + (CF / \text{Producción Esperada}) = \text{Costo Total}$$

Establezca el porcentaje de ganancia deseado para su negocio (acorde con la política de precios).

Calcule el precio de venta a su cliente inmediato en el canal de distribución

$$(PV) = CT + (CT) * (\% \text{ de ganancia deseada})$$

Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos del negocio)

$$\text{Punto de equilibrio: } CF / (PV - CV)$$

Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final

$$(PVF) = \text{Precio al minorista} + \text{Precio al minorista por } \% \text{ de ganancia deseada por el minorista}$$

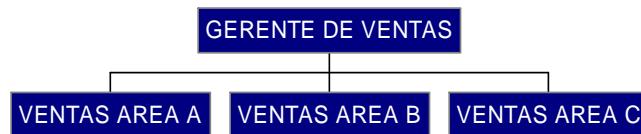
EJERCICIO 2.17 Establezca las acciones a realizar para introducir su producto al mercado y el presupuesto aproximado que esto representará (Promoción, Publicidad, Precio, Personal, etcétera).



EJERCICIO 2.18 Elabore un listado de posibles riesgos y oportunidades del negocio, así como las acciones a emprender para reducir los riesgos o aprovechar las oportunidades.

	RIESGOS	ACCIONES A IMPLEMENTAR
1.-		
2.-		
3.-		

EJERCICIO 2.19 Llene el siguiente organigrama de ventas, indicando claramente la cabeza del área y la organización. Tome como base el área geográfica o línea de producto o clientes, lo que más convenga al tipo de negocio.



**Formas de organización:** trabajo en grupo

**Tiempo:** Presencial 4 h y 12 h de Trabajo Independiente

**Formas de control y evaluación:** Socialización en grupos

**Orientación del trabajo independiente:** Estudiar en el Material de Apoyo todo lo relacionado con el Estudio de Mercado y Plan de marketing, que está en la Página No.4. Realizar Ejercicio 2.20. Ver Anexo No. 2

**Conclusiones:**

En este taller se logró elaborar el Plan de Marketing a partir de un estudio en el mercado teniendo en cuenta que el mismo está formado por personas: individuos o grupos, consumidores directos o indirectos, pequeñas o grandes empresas, con diferentes necesidades, posibilidades y capacidad adquisitiva. Se identificó el mercado, o segmento de mercado a que se dirige el producto o servicio en cuestión, a las personas que serán sus consumidores ya que esto resultará crucial para el éxito del negocio. También fue preciso conocer la oferta existente y la situación de los futuros competidores para poder saber qué posibilidades hay de influir en el precio.

En términos generales, se definió una buena estrategia de marketing para lograr el posicionamiento en el mercado y para esto se realizó el uso de las cuatro “P” del Marketing Mix: Producto, Precio, Publicidad y Distribución.

En el próximo taller se analizarán todos los aspectos relacionados con la producción del producto o servicio que se pretende comercializar. Abarcará el proceso de producción, los insumos a utilizar, la capacidad de producción, entre otros puntos

**Bibliografía:**

1. Espejo Jorge; Fischer Laura y Navarro Alma; Investigación de Mercados (Teoría y Práctica) México, Tipos Futura S.A. 2004
2. Fisher, Laura, Mercadotecnia, México, Mc Graw Hill. 1990
3. Hiebing, Cooper “Cómo Preparar El Exitoso Plan de Mercadotecnia” McGraw Hill
4. Slutsky, Jeff y Marc, Marketing con Ingenio, México, McGraw Hill 1992

**Taller No. 3** Tema II: El estudio de mercado, Plan de Marketing y Producción

**Título del Taller:** Aspectos generales del Plan de Producción.

**Introducción:**

El punto de partida del Plan de Producción debe ser el conocimiento de las necesidades de producción que deben extraerse de la previsión de ventas realizada en el Plan de Marketing. Este Plan es el segundo que hay que hacer, ya que después de terminar el Plan de Marketing se ha de programar detalladamente cómo se fabricará el producto o el servicio a prestar y cómo lo vamos a entregar físicamente al cliente.

El Plan de Producción posibilita disponer de los productos necesarios en el momento adecuado. Por esta razón, el Plan de Marketing y el de Producción deben ser compatibles entre sí y deben estar estrechamente relacionados.

Deberá detallar dónde y en qué condiciones se compran las materias primas, cómo y dónde se van a almacenar hasta su uso, cómo se usan en el proceso productivo, en qué consiste este proceso productivo, dónde y cómo se almacena el producto terminado y cómo se transporta hasta el cliente final.

Por lo tanto en este taller se confeccionará el Plan de Producción que deberá contemplar todos aquellos aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de los productos o servicios que se pretenderá ofertar.

**Objetivo:** Elaborar el Plan de producción determinando los elementos esenciales que lo conforman, a partir de la identificación del producto o servicio a ofertar.

**Propuesta del sistema de ejercicios por tema:**

Resolver guía de ejercicios para el taller Ejercicio 3.1 hasta 3.15

EJERCICIO 3.1 Determine con base a las ventas posibles estimadas en el Taller No. 2, los objetivos a corto, mediano y largo plazo que tendrá su negocio.

EJERCICIO 3.2 Haga un diseño definitivo del producto o servicio de su negocio. Dé explicaciones de cada parte, incluya dibujos, fotografías, etcétera.

EJERCICIO 3.3 Indique el proceso de producción o de prestación de servicios de su negocio.

EJERCICIO 3.4 Haga un diagrama de flujo del proceso de manufactura de su producto o servicio, desde la entrada de insumos necesarios para la fabricación, hasta el producto terminado, empaçado y listo para la venta.

EJERCICIO 3.5 Mencione las características y especificaciones de la tecnología que utilizará para desarrollar el producto o servicio de su negocio.

EJERCICIO 3.6 Determine el equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará para desarrollar su producto o servicio, así como el plan de mantenimiento del equipo.

EQUIPO / HERRAMIENTA	CANTIDAD	MARCA
SERVICIOS NECESARIOS	CANTIDAD	MARCA
INSTALACIONES NECESARIAS:		
MANTENIMIENTO:		

EJERCICIO 3.7 Indique la materia prima que requerirá en su proceso productivo, especificando la cantidad estimada por periodo, lote o unidad.

MATERIA PRIMA	CANTIDAD/ PERIODO

EJERCICIO 3.8 Determine los proveedores de sus diferentes materias primas.				
Materia Prima	Proveedor	Precio	Calidad	Proveedor Seleccionado

EJERCICIO 3.9 Mencione la capacidad instalada de la planta (cantidad de productos a producir, o servicios que el negocio puede prestar por día, semana y mes).

Periodo	Cantidad de producto

EJERCICIO 3.10 Se pide que establezca el punto de reorden para cada materia prima, con base en los puntos mencionados anteriormente.

Materia Prima	Cantidad/ Periodo

EJERCICIO 3.11 Defina la ubicación del negocio, tomando en consideración los puntos mencionados anteriormente.

EJERCICIO 3.12 Diseñe la distribución de planta de su negocio y el flujo de producción más eficiente.

EJERCICIO 3.13 Establezca el personal requerido para llevar a cabo el proceso productivo, así como las habilidades del mismo.

Actividad	No. de personas		Tipo de Habilidad		
Mano de obra total requerida					

EJERCICIO 3.14 Describa, lo más claramente posible, cómo se asegurará de que su producto tendrá la calidad adecuada para el cliente (procedimientos de mejora continua). Calidad = Precio, tiempo, necesidad que satisface, más otras características exigidas por el cliente.

EJERCICIO 3.15 Establezca el programa pre operativo de producción de su negocio.

Actividad	Personal encargado	Precio de realización
Gráfica de Grant		

**Formas de organización:** trabajo en grupo

**Tiempo:** Presencial 2 h y 6 h de Trabajo Independiente

**Formas de control y evaluación:** Socialización en grupos

**Orientación del trabajo independiente:** Estudiar en el Material de Apoyo todo lo relacionado con el Plan de producción, que está en la Página No.9. Realizar Ejercicio 3.15. Ver Anexo No. 3

**Conclusiones:**

En esta actividad se logró la confección del Plan de producción el cual representa la forma en que se va a producir o fabricar el producto o de prestar el servicio. Deberá mostrar los requerimientos de equipo, instalaciones y maquinaria para satisfacer las necesidades del proyecto, es la transformación de los insumos, con la participación de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes o servicios.

A partir de este Plan en el próximo taller se presentará la estructura organizacional del negocio así como la forma en que se asignará el trabajo entre el personal que trabajará en el negocio, para poder alcanzar de manera más eficiente las metas fijadas.

**Bibliografía:**

1. Ibarra Valdez David, "Los primeros pasos al mundo empresarial", México, Editorial Limusa. 2007
2. Ollé Montserrat; Planellas Marcel; Molina Jordi, El Plan de Empresa (Cómo planificar la creación de una empresa), 1998

3. Schnarch Kirberg, Alejandro, Nuevo Producto, Colombia, McGraw Hill, 2003
4. Silva Jorge Enrique, Emprender “Crear su propia empresa” 2008

**Taller No. 4** Tema III El Plan de Organización y Recursos Humanos. Aspectos Legales y Fiscales

**Título del Taller:** La organización del negocio y el marco legal que lo caracteriza.

**Introducción:**

El éxito del negocio dependerá tanto de la eficacia de los partícipes como de su organización. Para que un proyecto triunfe es necesario que esté basado en la selección y dirección del personal que trabajará en el mismo.

En no pocos casos, algunos proyectos muy similares en todo, tienen éxito y otros no llegan a consolidarse por el acierto o desacierto en la gestión de los recursos humanos que haya hecho el emprendedor.

En este taller deberá demostrarse que el equipo promotor del proyecto está capacitado para llevarlo a cabo, para esto se elaborará el Plan de Organización y de Recursos Humanos que deberá de tener en cuenta el emprendedor. Además se hará referencia a los aspectos legales y fiscales que afectan la constitución del negocio y a su actividad diaria.

**Objetivo:** Confeccionar el Plan de Organización y recursos humanos a partir de los elementos esenciales que lo conforman, así como los aspectos legales y fiscales de la organización tanto en su implementación como para su desarrollo.

**Propuesta del sistema de ejercicios por tema:**

Resolver guía de ejercicios para el taller Ejercicio 4.1 hasta 4.14

EJERCICIO 4.1 Establezca los objetivos del negocio en el área organizacional.

EJERCICIO 4.2 Elabore el organigrama del negocio, tomando en cuenta el personal de mercadotecnia, producción y personal administrativo.

EJERCICIO 4.3 Establezca las funciones generales y específicas del negocio

EJERCICIO 4.4 Complete a continuación la siguiente cédula.

El proceso de reclutamiento a seguir por su negocio es:	
Medio de reclutamiento	Costo
Periódico:	\$

Radio:	\$
Otros:	\$
Presupuesto Total:	\$

EJERCICIO 4.5 Complete a continuación la siguiente cédula.

El proceso a seguir por el negocio es:
Describe el método que utilizará (quién aplicará el examen, quién realizará la entrevista, etc.) y los costos relacionados con el mismo.

EJERCICIO 4.6 Defina el Tipo de Contrato que se utilizará en el negocio, así como los Aspectos Laborales que deben considerarse.

EJERCICIO 4.7 En relación con el proceso del negocio, se pide que defina lo siguiente.

Persona que realizará la inducción:
Proceso de inducción que se seguirá:
Material que se utilizará en el proceso de inducción:

EJERCICIO 4.8 Defina el programa de entrenamiento y capacitación del negocio (Defina el sistema de detección de necesidades de capacitación).

ADIESTRAMIENTO:		
Puesto	Tipo de adiestramiento	Costo
CAPACITACIÓN:		
Puesto	Tipo de adiestramiento	Costo

EJERCICIO 4.9 Defina el tabulador del negocio.

Puesto	Categoría	Sueldo	Prestación	Total

EJERCICIO 4.10 Escriba los procedimientos considerados para facilitar los aspectos de motivación, comunicación y trabajo en equipo; además, señale las acciones

concretas que se llevarán a cabo en el negocio, para mejorar la calidad de vida del trabajador y de su familia.

EJERCICIO 4.11 Después de realizar las formas de constitución de una PYME defina cuál será el régimen más conveniente bajo el cual se piensa constituir la suya y por qué.

EJERCICIO 4.12 Indique los aspectos fiscales que deberá considerar el negocio para cumplir con la legislación vigente.

EJERCICIO 4.13 Indique las obligaciones laborales que deberá considerar para contratar personal en el negocio.

EJERCICIO 4.14 Elabore un listado de todos los aspectos legales que deberán considerarse en el negocio, tanto para su implementación como para su operación. Incluya el lugar en el que debe llevar a cabo el trámite y el costo del mismo.

**Formas de organización:** trabajo en grupo

**Tiempo:** Presencial 4 h y 12 h de Trabajo Independiente

**Formas de control y evaluación:** Socialización en grupos

**Orientación del trabajo independiente:** Estudiar en el Material de Apoyo todo lo relacionado con el Plan de organización y Recursos Humanos que está en la Página No.13 Realizar Ejercicio 4.15. Ver Anexo No.4

**Conclusiones:**

La organización es todo lo relacionado con los puestos de trabajo, la plantilla, la estructura organizativa, la selección y la contratación de personal. Las personas serán elemento crucial para el éxito del emprendedor y del negocio. De la habilidad del emprendedor para rodearse y mantener a su lado a personas capaces, adecuadas a su negocio e integradas en el proyecto dependerá el éxito inicial y, sobre todo, la continuidad en el mediano y largo plazo.

En esta actividad se ha logrado la confección del Plan de Organización y Recursos Humanos así como los aspectos legales y fiscales que tendrán en cuenta tanto en sus inicios como en su puesta en marcha.

En la próxima actividad se elaborará el Plan Económico del negocio donde se determinará si el proyecto es realmente viable o se tendrá que evaluar nuevamente



la idea, para de esta forma llegar a lograr los objetivos trazados por los emprendedores de los distintos negocios.

**Bibliografía:**

1. Berenstein, Marcelo. 201 Mensajes para Emprender y liderar. 2008
2. Chami, Pablo y Brie, Sebastián. Manual de Emprendedor Innovador. Un manual de ayuda para dejar huella. UTN- FRBA 2011
3. Chiavenato, Idalberto, Iniciación a la Administración de personal, México, McGraw Hill 1993
4. Chiavenato, Idalberto, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, México, Mc Graw Hill, 1993

**Taller No. 5** Tema IV. Plan Económico Financiero. El Plan de Trabajo y Resumen Ejecutivo

**Título del Taller:** El plan económico financiero como vía de administrar su negocio

**Introducción:**

El Plan Económico – Financiero es uno de los puntos más importantes y básicos de un plan de negocios ya que el objetivo de esta etapa es hacer una estimación de los resultados financieros previstos para determinar la viabilidad financiera del proyecto.

En esta actividad se desarrollará el Plan económico – financiero con el objetivo de obtener la información sobre la viabilidad económica del negocio, por tanto, es importante realizar todas las previsiones con el máximo rigor y cuidado, ya que de esta forma se podrá detectar si al cabo de unos meses de poner en marcha el negocio, se han cometido errores graves en las previsiones realizadas y no se cuenta con el capital suficiente para pagar las deudas que exijan a corto plazo.

De esta forma, en dependencia de los resultados obtenidos y previstos se deberá obtener una mínima rentabilidad, al menos a mediano plazo. De no ser así, se deberá replantear el proyecto, puesto que la viabilidad no está garantizada.

**Objetivo:** Presentar el Plan Económico Financiero como expresión cuantificada de lo que se ha previsto anteriormente, que refleje la viabilidad o no del Plan de Negocios.

**Propuesta del sistema de ejercicios por tema:**

Resolver guía de ejercicios para el taller Ejercicio 5.1 hasta 5.15

EJERCICIO 5.1 Establezca los objetivos del negocio en el área de contabilidad, en el corto, mediano y largo plazo.

EJERCICIO 5.2 Indique quién llevará a cabo el proceso contable del negocio y qué costo tendrá esto (capacitación o contratación).

EJERCICIO 5.3 Defina el catálogo de cuentas del negocio.

Número de cuenta	Nombre de la cuenta

EJERCICIO 5.4 Indique que paquete computacional utilizará para llevar la contabilidad de su negocio, quién lo manejará, cuánto tiempo y dinero costará la capacitación para utilizarlo, así como cuándo y dónde se llevará a cabo.

EJERCICIO 5.5 Defina cuáles serán los costos y gastos que se realizarán en el negocio.

Costos variables	Costos fijos
Gastos variables	Gastos fijos

EJERCICIO 5.6 Defina cuál será el capital social para el negocio.

EJERCICIO 5.7 Determine si su negocio utilizará créditos para adquirir algún bien con pago diferido a largo plazo. Mencione los montos de los préstamos que solicitará, las condiciones de pago, la tasa de interés, etcétera.

EJERCICIO 5.8 Desglose todas las entradas por concepto de ventas del producto o servicio, por aportaciones de los socios, por créditos o por algún otro concepto que pudiera tener su negocio durante los primeros seis meses de operación, señalando las cantidades en pesos.

CONCEPTO	CANTIDAD

EJERCICIO 5.9 Desglose todas las salidas que por concepto de costo de ventas, administración o producción estime durante los primeros seis meses de operación.

CONCEPTO	CANTIDAD

EJERCICIO 5.10 Prepare el flujo de efectivo del negocio para los próximos seis meses, siguiendo el formato anteriormente expuesto.

EJERCICIO 5.11 Después de haber analizado los diversos tipos de estados de resultados, elabore y haga supuestos de precios, volumen de producción, unidades vendidas, etc., pero aplicado al caso particular de su negocio, suponiendo un periodo de un año.

EJERCICIO 5.12 Realice el balance general proyectado durante el primer año de operación de su negocio.

EJERCICIO 5.13 Determine los principales indicadores financieros para el negocio, basándose en los estados financieros desarrollados anteriormente.

EJERCICIO 5.14 Escriba los supuestos utilizados en la elaboración de los estados financieros de su negocio.

EJERCICIO 5.15 Establezca las opciones de financiamiento que tiene a su alcance y las condiciones que ofrecen para capitalizarlo (tome en consideración los créditos indicados anteriormente) Indique cuál es la más apropiada para el negocio y por qué.

**Formas de organización:** trabajo en grupo

**Tiempo:** Presencial 4 h y 12 h de Trabajo Independiente

**Formas de control y evaluación:** Socialización en grupos

**Orientación del trabajo independiente:** Estudiar en el Material de Apoyo todo lo relacionado con el Plan Económico y Financiero que está en la Página No.15 Realizar Ejercicio 5.16. Ver Anexo No.5

**Conclusiones:**

En este taller se elaboró el Plan económico –financiero del negocio que será la versión cuantificada del Plan de Negocios. Los números son esenciales para entender cuestiones como: qué fondos se necesitan para poner en marcha el negocio, cómo se van a cubrir los gastos de operación con los ingresos generados, cómo se podrán retribuir y devolver los fondos ajenos que solicite y si el negocio será rentable o no.

Para la próxima actividad se elaborará el Plan de Trabajo del emprendedor teniendo en cuenta los planes confeccionados hasta este momento, y de esta forma se pondrá en marcha el Plan de Negocios de la actividad a realizar.

**Bibliografía:**

1. Alemán Castilla María Cristina; González Zavaleta Edmundo, Modelos financieros en Excel, México, CECOSA. 2005
2. Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos, México, Mc Graw Hill. 2001
3. Hernández Hernández Abraham; Hernández Villalobos Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, México, ECAFSA. 2001
4. Horngren & Harrison, Contabilidad, México Prentice Hall hispanoamericana. 1999
5. Lara Flores Elías, Primer Curso de Contabilidad, México, Trillas. 2004
6. Perdomo Moreno Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, México, ECAFSA. 1998

**Taller No. 6** Tema IV. Plan Económico Financiero. El Plan de Trabajo y Resumen Ejecutivo

**Título del Taller:** Administre el tiempo de su negocio.

**Introducción:**

En este taller se confeccionará el Plan de trabajo que consiste básicamente en asignar tiempo, responsables, metas y recursos a cada actividad del negocio, es decir, se tratará de fijar todas las actividades que el emprendedor ha de realizar para poder lanzar y poner en marcha el Plan de Negocios.

Para hacerlo es necesario tener a la vista todos los planes elaborados anteriormente para asegurar que todos los aspectos significativos se incorporen al mismo

**Objetivo:** Elaborar el Plan de Trabajo, a partir de los Planes realizados anteriormente, logrando el aseguramiento de todas las actividades que el emprendedor tendrá en cuenta para la puesta en marcha del Plan de Negocios.

**Propuesta del sistema de ejercicios por tema:**

Resolver guía de ejercicios para el taller Ejercicio 6.1 y 6.2

EJERCICIO 6.1 Determine las actividades por áreas:

MERCADOTECNIA

El área de Mercadotecnia abarca una serie de actividades a realizar como son:

<u>PRODUCCIÓN</u>
El área de Producción abarca una serie de actividades a realizar como son:
<u>ORGANIZACIÓN</u>
El área de Organización abarca una serie de actividades a realizar como son:
<u>ASPECTOS LEGALES DE IMPLANTACIÓN Y OPERACIÓN</u>
El área de Aspectos Legales abarca una serie de actividades a realizar como son:
<u>FINANZAS</u>
El área de Finanzas abarca una serie de actividades a realizar como son:
INTEGRACIÓN DE ACTIVIDADES
Una vez que se determinaron las actividades, hay que integrarlas y ordenarlas por secuencia y tiempos:

EJERCICIO 6.2 Elabore el plan de trabajo del negocio, no olvide tomar en cuenta las diferentes áreas de éste. Recuerde asignar tiempo, responsables, metas y recursos a cada actividad del negocio.

**Formas de organización:** trabajo en grupo

**Tiempo:** Presencial 2 h y 6 h de Trabajo Independiente

**Formas de control y evaluación:** Socialización en grupos

**Orientación del trabajo independiente:** Estudiar en el Material de Apoyo todo lo relacionado con el Plan de Trabajo del Negocio, que está en la Página No.18

Realizar Ejercicio 6.3. Ver Anexo No.6

## **Conclusiones:**

En esta actividad se elaboró el Plan de Trabajo del negocio teniendo en cuenta todos los planes realizados anteriormente, es decir, El Plan de Marketing, Producción, Organización, Recursos Humanos, Económico- Financiero así como los aspectos legales y fiscales, este Plan de trabajo va a permitir asegurar todas las actividades que el emprendedor debe tener presente para poder cumplir con los objetivos y metas que se ha trazado.

En el próximo y último taller se confeccionará el Resume Ejecutivo que será la síntesis del Plan de Negocios y a través del mismo cada equipo expondrá de forma resumida la idea trabajada hasta ese momento y de esta forma se evaluará el curso.

## **Bibliografía:**

1. Demac, Desarrollo de Emprendedores, México, McGraw Hill/Interamericana. 1991
2. Díaz Pérez, Mario Eduardo; Gutiérrez González, José Francisco, Guía: Como Elaborar un Plan de Empresa, México, Dir. Pub. Gob. Edo. Jal. 2001
3. Kantis, Hugo y Drucaroff, Sergio. Corriendo Fronteras para Crear y potenciar Empresas. Editorial Granica. 2011
4. Pandya Mukul; Shell Robbie, Liderazgo Permanente, México, Pearson Prentice Hall 2007

**Taller No. 7** Tema IV. Plan Económico Financiero. El Plan de Trabajo y Resumen Ejecutivo

**Título del Taller:** Valoración integral del negocio.

## **Introducción:**

El Resumen Ejecutivo es la carta de presentación del negocio, es el documento que el emprendedor usará con los posibles socios, instituciones crediticias, clientes potenciales y entidades que pueden aportar asistencia a su proyecto.

Su contenido esquemático es prácticamente la síntesis del Plan de Negocios, siendo importante una adecuada presentación, muy breve, clara y sencilla, para su óptima y rápida comprensión por parte de las personas interesadas.

Tiene como finalidad el conseguir motivar al destinatario para que continúe la lectura. Debe contener un resumen de los aspectos más relevantes del plan de negocios, constituyendo una sinopsis del mismo.

**Objetivo:** Elaborar el Resumen Ejecutivo a partir de los aspectos más relevantes del Plan de Negocios que permita una óptima y rápida comprensión por parte de los actores interesados.

**Propuesta del sistema de ejercicios por tema:**

Resolver guía de ejercicios para el taller Ejercicio 7.1 y 7.2

EJERCICIO 7.1 Determine qué información usted deberá incluir en el Resumen Ejecutivo en cada una de estas Fases de su Negocio:

<u>NATURALEZA DEL PROYECTO</u> Respecto a la Naturaleza del Proyecto, la información que se incluirá en el resumen es:
<u>EL MERCADO</u> Respecto al Mercado, la información que se incluirá en el resumen es:
<u>SISTEMA DE PRODUCCIÓN</u> Respecto al sistema de producción, la información que se incluirá en el resumen es:
<u>ORGANIZACIÓN</u> Respecto a la Organización, la información que se incluirá en el resumen es:
<u>CONTABILIDAD Y FINANZAS</u> Respecto a las Finanzas, la información que se incluirá en el resumen es:
<u>PLAN DE TRABAJO</u> Respecto al Plan de Trabajo, la información que se incluirá en el resumen es:

EJERCICIO 7.2 Escriba a continuación el resumen ejecutivo del negocio. Recuerde incluir en él los aspectos de la naturaleza del proyecto, mercadotecnia, producción, organización y finanzas recomendados.

**Formas de organización:** trabajo en grupo

**Tiempo:** Presencial 2 h y 6 h de Trabajo Independiente

**Formas de control y evaluación:** Socialización en grupos

**Orientación del trabajo independiente:** Estudiar en el Material de Apoyo todo lo relacionado con el Resumen Ejecutivo, que está en la Página No.18 Realizar Ejercicio 7.3. Ver Anexo No.7

**Conclusiones:**

En este taller se elaboró el resumen ejecutivo del negocio, que es el que resume el proyecto e indica claramente de qué trata el mismo, quién es el equipo que lo va a llevar a cabo y qué es lo que se necesita.

El resumen ejecutivo será la síntesis de lo que el potencial lector hallará en el resto del documento. Eso le permitirá tener una idea general de lo que abarca el documento y dirigirse a aquellos puntos que despierten mayor interés sin perder de vista el todo.

Luego de este último taller, como evaluación final cada equipo expondrá su Resumen Ejecutivo y de esta forma culminará el curso donde el profesor evaluará a cada uno y le dará la calificación final.

**Bibliografía:**

2. Bennet, Maureen, Guía para el Crecimiento de la Pequeña Empresa, México, CECSA. 1999
3. Cantú, Humberto; Sánchez Alfonso, El Plan de Negocios del Emprendedor México, McGraw Hill. 1993
4. Kantis, Hugo, Virginia Moori Koenig, Pablo Angelelli. Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional. BID/FUNDES. 2004
5. Miguez, Daniel. El Emprendedor profesional. Un integrador para la creación de empresas dinámicas, 2009



### **2.3 Evaluación de la propuesta a través del criterio de expertos.**

Para evaluar el contenido del curso propuesto, se contó con las opiniones de expertos en el tema, donde se aplicó el método empírico Delphi o criterio de expertos, nombre por el cual también es conocido, teniendo en cuenta que constituye una alternativa válida y científicamente probada que el investigador puede emplear para someter sus resultados investigativos al análisis de especialistas competentes y, de este modo, obtener juicios de valor sobre el aporte que propone.

El método se basa en la organización de un diálogo anónimo entre los expertos consultados de modo individual, a partir de la aplicación de una encuesta, con el propósito de obtener un consenso general o los motivos discrepantes.

En la encuesta realizada a los expertos fueron puestas a su consideración una serie de aspectos significativos del Curso “Plan de negocios del emprendedor” que se propone, para la Maestría en Contabilidad Gerencial, los cuales son muy relevantes para validar los resultados deseados.

Se incluyeron preguntas abiertas que les permitieran a los expertos dar su opinión acerca del tema. Estas preguntas constituyeron un elemento importante para derivar posteriores conclusiones, en cuanto a la eliminación, inclusión y cambio en algunos de los elementos analizados.

La primera encuesta se aplicó para determinar el coeficiente de competencia del experto en el tema. En ella fueron consultados 15 profesionales. De estos se seleccionaron los expertos en el tema, a quienes posteriormente se procedió a aplicar la segunda encuesta. Ambas encuestas pueden ser consultadas en los Anexo No. 8 y 9.

Para la selección del número final de expertos se utilizó la NC 49:1981 “Calidad. Métodos de expertos” en la cual se plantea que el grupo de expertos debe oscilar entre 7 y 15 para mantener un nivel de confianza y calificación elevado. La determinación del número de expertos se realizó mediante criterios basados en la distribución binomial de probabilidad y para esto se utilizó la siguiente expresión:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2}$$

Donde:

- M: Cantidad de expertos
- i: Nivel de precisión deseado
- P: Proporción estimada de errores de los expertos
- K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido

Los valores de K para realizar el cálculo se ofrecen a continuación en la siguiente tabla:

<b>Tabla Valores de K asociado al nivel de confianza</b>	
<b>Nivel de confianza (%)</b>	<b>Valor de K</b>
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

Para la realización de la investigación se decidió trabajar con un nivel de precisión de 0.1, una proporción estimada de errores de los expertos de 0.02 y un nivel de confianza del 99%, con lo cual se obtuvo que el número de expertos a seleccionar fuera trece.

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} = \frac{0,02(1-0,02)6,6564}{0,1^2} = 13,04$$

De los 21 especialistas, respondieron la primera encuesta 15, de los cuales se seleccionaron 9 por tener un coeficiente de competencia superior o igual a 0,8 ( $0,8 \leq K_{comp.} \leq 1$ ), los que fueron categorizados como expertos altos; otros 4, por presentar el coeficiente de competencia mayor o igual que 0,5 ( $0,5 \leq K_{comp.} < 0,8$ ), clasificados como expertos medios; mientras que 2 profesionales no resultaron seleccionados, al tener sus coeficientes de competencia inferiores a 0,5 (ver Anexo No. 10). El coeficiente de competencia promedio de los expertos seleccionados resultó de 0,82.

En resumen, fueron encuestados 13 expertos en el tema referido. El 68% Doctores (9), en Ciencias Económicas (6), Pedagógicas (2) y Técnicas (1) y el 32% Máster

en Ciencias (4), estos fueron los seleccionados como conocedores del tema y elegidos para aplicar las encuestas y arribar a conclusiones.

Luego de hacer el procesamiento estadístico correspondiente, se obtuvieron los siguientes resultados: los expertos coincidieron en que el 86 % de los aspectos consultados son muy relevantes y el 14 % son bastantes relevantes. En el Anexo No. 11 se encuentran los aspectos que fueron considerados por los expertos como muy relevantes y bastante relevantes para favorecer el tema.

A partir de la aplicación del método se obtuvieron resultados satisfactorios, ya que no hubo aspectos considerados poco o nada relevantes para el proceso de toma de decisiones. Por el contrario, todos los aspectos analizados estuvieron entre las categorías muy relevantes y bastante relevantes. Se puede concluir que en el curso propuesto sobre Plan de negocios para el emprendedor, los expertos consideran que el mismo posee los elementos teóricos actualizados y posibilita desarrollar habilidades prácticas necesarias para el buen desenvolvimiento de los profesionales.

A modo de conclusión, se puede afirmar que en el presente capítulo se incorporan aspectos novedosos tales como: Se realizó la propuesta de programa del curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor” para la Maestría en Contabilidad Gerencial. Además se confeccionaron siete talleres a través de un sistema de ejercicios por tema que servirán de base para una mejor asimilación del contenido por parte del estudiante y por último se demostró la viabilidad del curso “Plan de Negocios del emprendedor” a partir de la aplicación efectuada y otras técnicas.

## CONCLUSIONES

Finalizada la presente investigación se pueden arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se cumplió con el objetivo de la investigación: Diseñar el curso “Plan de negocios del emprendedor” para el currículo optativo de la Maestría en Contabilidad Gerencial tomando en consideración la actualización del modelo económico cubano.
2. El sistema de conocimientos y habilidades por temas y las indicaciones metodológicas y de organización, constituirán una guía para impartir los contenidos.
3. La propuesta de talleres, sustentados en un sistema de ejercicios por tema, permitirá una mejor asimilación del contenido en los estudiantes.
4. El material de apoyo elaborado contribuirá al desarrollo de habilidades profesionales en los estudiantes y la autopreparación de los profesores.
5. La investigación propuesta posee gran actualidad, debido a que los contenidos que aborda están relacionados con las nuevas formas de gestión no estatal.

## RECOMENDACIONES

A partir de las conclusiones expuestas en la presente investigación, se propone una serie de recomendaciones, que le podrían elevar el resultado a la misma:

1. Impartir el curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor” a los profesionales del territorio, que estén insertados en la Maestría en Contabilidad Gerencial.
2. Proponer al Comité Académico de la Maestría, la propuesta de programa del curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor”, para comenzar a aplicarlo en la próxima edición.
3. Hacer extensivo el curso a los profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas, así como a otros profesionales del territorio que no estén vinculados a la docencia y les interese la temática.
4. Proponer a la dirección de la carrera el Programa del Curso, como propuesta de una asignatura optativa para la enseñanza de pregrado en el curso diurno.
5. Elevar al Consejo Científico Asesor de la Facultad el Material de Apoyo propuesto para ser utilizado como bibliografía en la carrera.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Addnine Fernández, Fátima: Didáctica y Currículum: Análisis de una Experiencia. Editorial AB, Potosí, Bolivia, 1997.
2. Alcázar Rodríguez, Rafael. Mc Graw – Hill. El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocio. 3 ediciones. México, Año 2006
3. Alemán Castilla María Cristina; González Zavaleta Edmundo, Modelos financieros en Excel, México, CECSA. 2005
4. Álvarez de Zayas, C.M: La Escuela en la Vida. 3ra. Edición, Editorial Pueblo y Educación, Ciudad de La Habana, Cuba 1999.
5. Álvarez de Zayas, CM: El Diseño Curricular.
6. Álvarez de Zayas, CM: La Pedagogía como Ciencia. Editorial Félix Varela. 1998.
7. Álvarez de Zayas, CM: La Universidad. Sus procesos y sus leyes. Curso 20. Pedagogía 97 Ciudad de La Habana. Cuba. 1997.
8. Álvarez de Zayas, CM: Para una Escuela de Excelencia. Monografía. CEES Manuel F. Gran. Universidad de Oriente. 1994.
9. Baca Urbina, Gabriel, Evaluación de Proyectos, México, Mc Graw Hill. 2001
10. Bangs H. David, Tengo una Excelente Idea, ¿Cómo saber si tendrá éxito como negocio? México, Ed. PAX. 1998
11. Bennet, Maureen, Guía para el Crecimiento de la Pequeña Empresa, México, CECSA. 1999
12. Berenstein, Marcelo. 201 Mensajes para Emprender y liderar. 2008
13. Bernaza Rodríguez, Guillermo y Lee Tenorio, Francisco (2002): El proceso de enseñanza aprendizaje en la educación de posgrado: reflexiones, interrogantes y propuestas innovadoras, en El Posgrado, Organización y Gestión de Calidad, ISBN 970 660 069 0, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
14. Cantú, Humberto; Sánchez Alfonso, El Plan de Negocios del Emprendedor México, McGraw Hill. 1993
15. Casillas, Thierry y Martí, José Manuel. Guía para la creación de empresas. Colección EOI Empresa. 3 ediciones. Año 2006

- 16.**Castro Lamas, Julio; Balamseda Neyra, Osvaldo y Polaino de los Santos, Cecilia (2004): Gestión de la educación de posgrado. Curso 12 de Universidad 2004, Palacio de las Convenciones, La Habana.
- 17.**Colectivo de autores. Preparación Pedagógica Integral para profesores universitarios, Editorial Félix Varela, Año 2003.
- 18.**Concepción García, Maria Rita. Rodríguez Expósito, Félix. Rol del profesor y sus estudiantes en el proceso de enseñanza aprendizaje, Ediciones Holguín, 2005.
- 19.**Creación de empresas. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales. Ediciones Pirámide. Año 2000
- 20.**Creación y puesta en marcha de una empresa. Ministerio de Economía, Dirección General de Política de la Pyme. Año 2001
- 21.**Chami, Pablo y Brie, Sebastián. Manual de Emprendedor Innovador. Un manual de ayuda para dejar huella. UTN- FRBA 2011
- 22.**Díaz Pérez, Mario Eduardo; Gutiérrez González, José Francisco, Guía: Como Elaborar un Plan de Empresa, México, Dir. Pub. Gob. Edo. Jal. 2001
- 23.**Díaz Barriga, F: Aproximaciones Metodológicas al Diseño Curricular hacia una propuesta integral. Artículo.
- 24.**Escotet, Miguel A. : "La educación superior en entredicho", Revista "El Correo de la UNESCO", septiembre. 1998
- 25.**Espejo Jorge; Fischer Laura y Navarro Alma; Investigación de Mercados (Teoría y Práctica) México, Tipos Futura S.A. 2004
- 26.**Fariñas, G. y de la Torre, N: Didáctica o didactismo. Educación. 2001
- 27.**Fraga Rodríguez, R. Diseño Curricular: Modelación del Proceso de Formación de Profesionales Técnicos ISPETP, Ciudad de La Habana 1996.
- 28.**Freire Andy, Pasión Por Emprender, (de la idea a la realidad) Colombia, Ed. Norma. 2005
- 29.**Freire, Andy 50 claves para emprendedores. Ed. Aguilar, 2006.
- 30.**Gallego, Fabio, Aprender a generar ideas, España, Paidós. 2001
- 31.**Geoffrey G. Meredith, Lo que todo pequeño empresario debe saber, México, OIT Alfa Omega 2001

32. Gil Estallo, M. de los Ángeles. Como crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos e instrumentos, ESIC Editorial. 5 ediciones. Año 2000
33. Hernández Aréchiga, María Alma (2001): "El diseño de actividades para el trabajo en equipo"
34. Hernández Hernández Abraham; Hernández Villalobos Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, México, ECAFSA. 2001
35. Hiebing, Cooper "Cómo Preparar El Exitoso Plan de Mercadotecnia" McGraw Hill.
36. Homero Calixto Fuentes González. Fundamentos Didácticos para un proceso de enseñanza-aprendizaje Participativo.
37. Horruitiner Silva, Pedro: La Universidad Cubana: el modelo de formación, Editorial Félix Varela, 2006.
38. <http://www.cein.es/web/es/servicios/ideasnegocio/servicios/5723.php> CEIN Ideas de negocio. Aportación de ideas y sectores emergentes.
39. <http://www.creaciondeempresas.com/> Creación de empresas.
40. <http://www.emprendedoras.com/http://www.pymeland.com/cv/index.asp> Emprendedoras. El Portal de las Pymes.
41. Ibarra Valdez David, "Los primeros pasos al mundo empresarial", México, Editorial Limusa. 2007
42. John Trujillo, V.: "Trabajo en equipo, una propuesta para el proceso enseñanza aprendizaje".
43. Johnson, D. y Jhonson, R. Learning Together and Alone, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, Inc. 1998
44. Kastika, Eduardo. Creatividad para emprendedores. Anécdotas e ideas practicas para personas que quieren emprender negocios. Editorial Innovar, 2007.
45. Kastika, Eduardo. Anímese a emprender. Recomendaciones e ideas para hacer negocios con creatividad. Editorial Innovar. 2009
46. Kantis, Hugo y Drucaroff, Sergio. Corriendo Fronteras para Crear y potenciar Empresas. Editorial Granica. 2011



- 47.** Kantis, Hugo, Virginia Moori Koenig, Pablo Angelelli. Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional. BID/FUNDES. 2004
- 48.** Lara Flores Elías, Primer Curso de Contabilidad, México, Trillas. 2004
- 49.** Miguez, Daniel. El Emprendedor profesional. Un integrador para la creación de empresas dinámicas, 2009
- 50.** Ollé Montserrat; Planellas Marcel; Molina Jordi, El Plan de Empresa (Cómo planificar la creación de una empresa), 1998
- 51.** Pandya Mukul; Shell Robbie, Liderazgo Permanente, México, Pearson Prentice Hall 2007
- 52.** Perdomo Moreno Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, México, ECAFSA. 1998
- 53.** Rita Marina Álvarez de Zayas. La dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- 54.** Rodríguez Valencia, Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, México, ECASA 2000
- 55.** Schnarch Kirberg, Alejandro, Nuevo Producto, Colombia, McGraw Hill, 2003
- 56.** Silva Jorge Enrique, Emprender "Crear su propia empresa" 2008

## Anexo No.1

**EJERCICIO 1.16** Analice el siguiente cuadrante que muestra los elementos necesarios a incluir en la naturaleza del proyecto y verifique la información que ya usted ha confeccionado anteriormente con los datos que aquí se muestran. A partir de estos elementos y en este mismo orden elabore un resumen de todas las ideas que deben estar contenidas en la Naturaleza de su Proyecto.

ELEMENTOS	SE INCLUYÓ EN EL PLAN DE NEGOCIOS Sí / No	LA INFORMACIÓ N ES CLARA Sí / No	LA INFORMACIÓN ES COMPLETA Sí / No	Observa ciones
Introducción				
1.1.1 Proceso creativo				
a) Lluvia de ideas que puedan transformarse en un producto o servicio				
b) Ideas del equipo seleccionadas				
c) Idea seleccionada				
d) Descripción de la idea				
1.1.2 Justificación de la empresa (Necesidad que satisface o problema que resuelve)				
Nombre de la empresa				
a) Lluvia de ideas para determinar posibles nombres para la empresa				
b) Nombre seleccionado				
c) Explicación sobre la manera en que el nombre seleccionado reúne las características señaladas en este capítulo				
Descripción de la empresa				
1.3.1 Tipo de empresa (giro)				
1.3.2 Ubicación y tamaño de la empresa				
Misión de la empresa				
Objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazos)				
Ventajas competitivas				
Análisis de la industria				
Productos y/o servicios de la empresa				
Calificaciones para entrar al área				
Apoyos				

## Anexo No. 2

**EJERCICIO 2.20** Analice el siguiente cuadrante que muestra los elementos a incluir en el estudio de mercado para luego elaborar el Plan de Marketing y verifique la información que ya usted ha confeccionado anteriormente con los datos que aquí se muestran. A partir de estos elementos y en este mismo orden elabore el Estudio de Mercado y el Plan de Marketing de su Negocio.

	<b>ELEMENTOS</b>	<b>SE INCLUYÓ EN EL PLAN DE NEGOCIOS Sí / No</b>	<b>LA INFORMA CIÓN ES CLARA Sí / No</b>	<b>LA INFORMACIÓN ES COMPLETA Sí / No</b>	<b>Observa ciones</b>
2.1	Objetivos de la mercadotecnia a corto, mediano y largo plazos				
2.2	Investigación de mercado				
	2.2.1. Tamaño del mercado.				
	a) Segmento del mercado que la empresa pretende atacar.				
	b) Características principales				
	2.2.2. Consumo aparente				
	a) Número de clientes potenciales				
	b) Consumo unitario aparente (por cliente)				
	c) Consumo mensual aparente del mercado				
	2.2.3. Demanda potencial a corto, mediano y largo plazos.				
	2.2.4. Participación de la competencia en el mercado.				
2.3	Estudio de Mercado				
	2.3.1. Objetivos del estudio de mercado.				
	a) Definición concreta del producto o servicio ofrecido.				
	b) Información que le gustaría conocer de sus clientes, respecto al producto o servicio.				
	2.3.2. Encuesta tipo (elaboración del cuestionario.)				
	2.3.3. Aplicación de la encuesta.				
	2.3.4. Resultados Obtenidos				
	2.3.5. Conclusiones del estudio realizado				
2.4	Distribución y Puntos de Venta				
2.5	Promoción del producto o servicio.				
	2.5.1. Publicidad				

	2.5.2. Promoción de ventas				
	2.5.3 Marca				
	2.5.4. Etiqueta				
	2.5.5. Empaque				
	a) Dibujo del mensaje publicitario				
	b) Diseñe lo siguiente: empaque del producto, spot de radio, volante publicitario, anuncio para el periódico, etiqueta del producto, sistema de promoción y publicidad.				
2.6	Fijación y políticas de precio				
	a) Determinar cuánto costará elaborar el producto o servicio y definir qué política de precios se utilizará.				
	b) Costos variables				
	c) Costos fijos				
	d) Precio de producto (CV+CF=P)				
	e) Porcentaje de ganancia que se desea obtener.				
	f) Precio de venta ( P+ % de ganancia = PV)				
	g) Punto de equilibrio ( PE= CF/ (PV-CV)				
2.7	Plan de introducción al mercado.				
2.8	Riesgos y Oportunidades del mercado.				
2.9	Sistema y plan de ventas (administración)				
	a) Dibujo de un organigrama sencillo de venta, tomando como base el área geográfica o línea del producto o clientes.				
	b) Con base en el organigrama, calcular las ventas que estima lograr por vendedor				

### Anexo No. 3

**EJERCICIO 3.16** Analice el siguiente cuadrante que muestra los elementos a incluir en el Plan de Producción y verifique la información que ya usted ha confeccionado anteriormente, con los datos que aquí se muestran. A partir de estos elementos y en este mismo orden elabore el Plan de Producción de su actividad.

	ELEMENTOS	SE INCLUYÓ EN EL PLAN DE NEGOCIOS Sí / No	LA INFORMACI ÓN ES CLARA Sí / No	LA INFORMACI ÓN ES COMPLETA Sí / No	Observacio nes
3.1	Objetivos del área de producción				
3.2	Especificaciones del producto.				
3.3	Descripción del proceso de producción.				
3.4	Diagrama de flujo de proceso				
3.5	Características de la tecnología				
3.6	Equipo e instalaciones				
3.7	Materia prima				
	3.7.1 Necesidades de materia prima				
	3.7.2 Identificaciones de proveedores y cotizaciones				
	3.7.3 Compras				
3.8	Capacidad Instalada				
3.9	Manejo de Inventarios				
3.10	Ubicación de la Empresa				
3.11	Diseño y distribución de planta y oficina				
3.12	Mano de obra requerida				
3.13	Procedimientos de mejora continua				
3.14	Programa de producción				

### Anexo No. 4

**EJERCICIO 4.15** Analice el siguiente cuadrante que muestra los elementos a incluir en El Plan de Organización y Recursos Humanos así como los aspectos legales y fiscales del negocio, verifique la información que ya usted ha confeccionado anteriormente, con los datos que aquí se muestran. A partir de estos elementos y en este mismo orden elabore el Plan de Organización de su actividad.

	<b>ELEMENTOS</b>	<b>SE INCLUYÓ EN EL PLAN DE NEGOCIOS Sí / No</b>	<b>LA INFORMACIÓN ES CLARA Sí / No</b>	<b>LA INFORMACIÓN ES COMPLETA Sí / No</b>	<b>Observaciones</b>
4.1	Objetivos del área organizacional				
4.2	Estructura organizacional				
4.3	Funciones específicas por puesto				
4.4	Capacitación del personal				
	4.4.1 Reclutamiento				
	4.4.2 Selección				
	4.4.3 Contratación				
	4.4.4 Inducción				
4.5	Desarrollo del personal				
4.6	Administración de sueldos y salarios				
4.7	Evaluación del desempeño				
4.8	Relaciones del trabajo				
4.9	Marco legal de la organización				

## Anexo No. 5

**EJERCICIO 5.15** Analice el siguiente cuadrante que muestra los elementos económicos y financieros del negocio, verifique la información que ya usted ha confeccionado anteriormente, con los datos que aquí se muestran. A partir de estos elementos y en este mismo orden elabore el Plan Económico - Financiero de su actividad.

	<b>ELEMENTOS</b>	<b>SE INCLUYÓ EN EL PLAN DE NEGOCIOS Sí / No</b>	<b>LA INFORMACIÓN ES CLARA Sí / No</b>	<b>LA INFORMACIÓN ES COMPLETA Sí / No</b>	<b>OBSERVA CIONES</b>
5.1	Objetivos del área contable y financiera				
5.2	Sistema contable de la empresa				
	5.2.1 Contabilidad de la empresa				
	5.2.2 Catálogo de cuentas				
	5.2.3 Software a utilizar				
5.3	Flujo de efectivo				
	5.3.1 Costos y gastos				
	5.3.2 Capital				
	5.3.3 Créditos				
	5.3.4 Entradas				
	5.3.5 Salidas				
	5.3.6 Proyección del flujo de efectivo				
5.4	Estados Financieros Proyectados				
	5.4.1 Estado de Resultados				
	5.4.2 Balance general				
5.5	Indicadores financieros				
5.6	Supuestos utilizados en las proyecciones financieras				

## Anexo No. 6

**EJERCICIO 6.3** Analice el siguiente cuadrante que muestra los elementos a incluir en El Plan de Trabajo que deberá realizar para comenzar su negocio, verifique la información que ya usted ha confeccionado anteriormente, con los datos que aquí se muestran. A partir de estos elementos y en este mismo orden elabore el Plan de Trabajo de su actividad.

	<b>ELEMENTOS</b>	<b>SE INCLUYÓ EN EL PLAN DE NEGOCIOS Sí / No</b>	<b>LA INFORMACIÓN ES CLARA Sí / No</b>	<b>LA INFORMACIÓN ES COMPLETA Sí / No</b>	<b>Observaciones</b>
6.1	Enlistar todas las actividades por área				
6.2	Ordenar las actividades en orden secuencial (por tiempo)				
6.3	Integrar las actividades de todas las áreas en un listado único				
6.4	Asignar tiempos y responsables de cada actividad				
6.5	Graficar las actividades contra tiempo (Gráfica de Gantt)				
6.5	Calendarizar (determinar fecha de inicio y fin)				



## Anexo No. 7

**EJERCICIO 7.3** Analice el siguiente cuadrante que muestra los elementos a incluir en El Resumen Ejecutivo que no es más que la síntesis de su Plan de Negocios, verifique la información que ya usted ha confeccionado anteriormente, con los datos que aquí se muestran. A partir de estos elementos y en este mismo orden elabore el Resumen Ejecutivo de su actividad.

	ELEMENTOS	SE INCLUYÓ	LA	LA	Observaciones
		EN EL PLAN	INFORMA	INFORMACIÓN	
		DE NEGOCIOS	CIÓN ES	ES COMPLETA	
		Sí / No	CLARA	Sí / No	
			Sí / No		
7.1	Naturaleza de Proyecto				
	a) Nombre de la empresa				
	b) Justificación y misión de la empresa				
	c) Ubicación de la empresa				
	d) Ventajas competitivas				
	e) Descripción de los productos y/o servicios de la empresa				
7.2	El mercado				
	a) Descripción del mercado que atenderá la empresa				
	b) Demanda potencial del producto o servicio				
	c) Conclusiones del estudio del mercado realizado				
	d) Resumen del plan de ventas				
7.3	Sistema de producción				
	a) Proceso de producción				
	b) Características generales de la tecnología				
	c) Necesidades especiales de equipo e instalaciones				
7.4	Organización				
	a) Organigrama de la empresa				
	b) Marco legal de la empresa				
7.5	Contabilidad y finanzas				
	a) Quién y cómo se llevará a cabo el proceso contable				
	b) Capital inicial requerido				
	c) Resumen de los estados financieros				
	d) TIR, VAN, punto de equilibrio				
	e) Plan de financiamiento de la empresa				

## Anexo No. 8

### ENCUESTA PARA DETERMINAR EL COEFICIENTE DE COMPETENCIA DEL EXPERTO

Estimado colega:

Ha sido usted seleccionado como posible experto con el fin de ser consultado respecto al grado de relevancia de la propuesta del curso optativo: El plan de negocios del emprendedor para la Maestría en Contabilidad Gerencial, el cual presumiblemente debe contribuir a una mayor actualización de los maestrantes y cursistas en general en aspectos esenciales en correspondencia con los cambios que hoy suceden en la economía cubana.

Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación "consulta a expertos" determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado de la consulta que se le hará.

Por tal motivo, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que se corresponde con el grado de conocimiento que usted posee en relación con la problemática tratada en la investigación (emprendedores y plan de negocios). Considere que la escala que se le presenta es ascendente, es decir, el conocimiento sobre la problemática referida va creciendo de 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes de argumentación que se le presentan a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre el plan de negocios para emprendedores. Para ello marque con una cruz (x), según corresponda, en A (alto), M (medio) o B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de las fuentes de argumentación		
	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted en el tema.			
Su experiencia en el tema.			
Trabajo de autores nacionales.			
Trabajo de autores extranjeros.			
Conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

## Anexo No. 9

### ENCUESTA A EXPERTOS

Estimado colega:

Ha sido usted seleccionado en calidad de experto para colaborar en la investigación “Propuesta del curso optativo Plan de negocios del emprendedor, para la Maestría en Contabilidad Gerencial”, la cual se desarrolla en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. En tal sentido se elaboró esta encuesta cuyo objetivo es reunir evidencias a favor de la validez del curso propuesto, con vistas a lograr el perfeccionamiento de la enseñanza posgradual y la actualización de los cursos que se proponen en el cuarto nivel educacional.

Por ello se le solicita responder las interrogantes siguientes.

1. Profesión \_\_\_\_\_
2. Centro de Trabajo: \_\_\_\_\_
3. Años de experiencia: \_\_\_\_\_
4. Categoría Docente: \_\_\_\_\_
5. Categoría científica: \_\_\_\_\_

La investigación constituye una tesis de maestría en Contabilidad Gerencial. El curso propuesto contribuirá a una mayor actualización de los conocimientos en temas relacionados con la confección de planes de negocios, para empresas y formas de gestión no estatal, de nueva constitución.

A usted como experto se le solicita que exponga sus criterios sobre los siguientes elementos:

6. Qué opinión le merece la hipótesis rectora de la investigación:

**Hipótesis:** “Si se diseña el curso optativo “Plan de Negocios del emprendedor” para los cursistas de la maestría en Contabilidad Gerencial, de la Universidad de Holguín, en armonía con los cambios del modelo económico cubano, se dispondrá de una mayor actualización en estas materias lo que conllevaría a un mayor desempeño profesional”

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

**MR:** Muy Adecuada (5)

**BR:** Bastante Adecuada (4)

**R:** Adecuada (3)

**PR:** Poco Adecuada (2)

**NR:** No Adecuada (1)

7. Marque con una cruz (x) en la celda que se corresponda con el grado de relevancia que usted otorga a los contenidos a impartirse en el curso relacionados con la confección del plan de negocios

Contenidos	MR	BR	R	PR	NR
Naturaleza del proyecto o negocio					
Necesidad de estudiar el mercado					
Conformación del Plan de Marketing					
Descripción del Proceso de Producción					
Estructura y objetivos del área organizacional					
Selección del personal contratado. Determinar salarios. Funciones específica por puestos.					
Aspectos fiscales a considerar					
Marco jurídico legal del negocio					
Plan económico financiero para estimar resultados previstos					
Flujo de Efectivo proyectado del negocio					
Plan de financiamiento del negocio					
Determinar VAN, TIR, TRI y punto de equilibrio del proyecto					
Estados financieros proyectados					
Plan de trabajo asignando tiempo, responsables y recursos a cada actividad a desarrollar en el negocio.					
Resumen ejecutivo como la síntesis de su plan de negocios					

8. ¿Cómo considera que los contenidos antes abordados se relacionan con la actualización del modelo económico cubano?

Muy interrelacionados (5)	Bastante interrelacionados (4)	Bien interrelacionados (3)	Levemente interrelacionados (2)	No se interrelacionan (1)

9. Valore en qué medida los temas abordados en la investigación deben ser del dominio de los cursistas y resulta adecuada la propuesta del curso:

Muy Adecuada (5)	Bastante Adecuada (4)	Adecuada (3)	Poco Adecuada (2)	No Adecuada (1)

10. Señale a continuación si considera que alguno de los contenidos abordados anteriormente debieran ser modificado, eliminado o si es necesario añadir otro:

---

---

---

---

---

---

---

---

## Anexo No. 10

### DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE COMPETENCIA

No Experto	Kc	Ka	K. Competencia	Evaluación
1	1.0	0.90	0.95	Alto
2	0.50	0.80	0.80	Medio
3	1.00	0.90	0.95	Alto
4	1.00	0.90	0.95	Alto
5	0.90	0.90	0.85	Alto
6	0.50	0.80	0.70	Medio
7	1.00	0.90	0.90	Alto
8	0.60	0.80	0.75	Medio
9	0.50	0.30	0.40	Bajo
10	0.50	0.80	0.75	Medio
11	1.00	0.80	0.95	Alto
12	0.50	0.30	0.40	Bajo
13	1.00	0.85	1.00	Alto
14	1.00	0.80	1.00	Alto
15	0.80	1.00	0.95	Alto
<b>Coeficiente</b>	<b>Competencia</b>	<b>General</b>	<b>0.82</b>	<b>Alto</b>

## Anexo No. 11

### ASPECTOS CONSIDERADOS MÁS RELEVANTES

No.	CONTENIDOS MUY RELEVANTES
1	Necesidad de estudiar el mercado
2	Conformación del Plan de Marketing
3	Descripción del Proceso de Producción
4	Selección del personal contratado. Determinar salarios. Funciones específica por puestos
5	Aspectos fiscales a considerar
6	Marco jurídico legal del negocio
7	Plan económico financiero para estimar resultados previstos
8	Flujo de Efectivo proyectado del negocio
9	Plan de financiamiento del negocio
10	Determinar VAN, TIR, TRI y punto de equilibrio del proyecto
11	Estados financieros proyectados
12	Plan de trabajo asignando tiempo, responsables y recursos a cada actividad a desarrollar en el negocio
13	Resumen ejecutivo como la síntesis de su plan de negocios
	<b>CONTENIDOS BASTANTE RELEVANTES</b>
1	Naturaleza del proyecto o negocio
2	Estructura y objetivos del área organizacional



# Anexo No. 12

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

**MATERIAL DE APOYO DEL CURSO OPTATIVO “PLAN DE  
NEGOCIOS DEL EMPRENDEDOR” PARA LA MAESTRÍA EN  
CONTABILIDAD GERENCIAL**

**AUTORA:** Lic. AIMARA ZALDIVAR PINO

HOLGUÍN, 2014

El siguiente Material de Apoyo servirá de guía para profesores y estudiantes interesados en la temática. En el mismo, se expone de forma sintética todo el contenido que se desarrollará en el curso “Plan de Negocios del emprendedor” para la Maestría en Contabilidad Gerencial.

Séneca mencionó en alguna ocasión que "ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar". Un *plan de negocios* es una herramienta que permite realizar un proceso de *planeación*, para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos. Así mismo, el plan de negocios es un medio para concretar ideas; es una forma de poner las ideas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria.

El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- *Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.*
- *Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.*
- *Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.*
- *Guía específica para analizar eficientemente los recursos disponibles.*

### **Naturaleza del proyecto:**

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir, en forma concisa, la esencia del mismo, es decir, con qué objetivos será creado, cuál es la misión que persigue y por qué considera justificable el desarrollarlo. A través de la definición de la naturaleza del proyecto, se define qué es el negocio. La naturaleza del proyecto comprende un *proceso creativo* para determinar el producto o servicio de la empresa. Una vez que la idea ha sido seleccionada, se debe *justificar* la importancia de la misma, especificando las necesidades o carencias que satisface la necesidad o el problema que resuelve. Posteriormente debe determinarse el *nombre* de la empresa a través de una generación de ideas y una evaluación de las mismas.

Así mismo, es importante mencionar el *giro, ubicación y tamaño* de la empresa.

Deben describirse la *misión* y los objetivos a *corto, mediano y largo plazo* de la empresa, así como las *ventajas y distingos* competitivos de la misma.

De igual forma hay que llevar a cabo el *análisis de la industria* y establecer claramente los *productos y/o servicios* que la empresa ofrecerá al mercado, así

también como justificar los elementos que *califican* al desarrollo del proyecto y los *apoyos* básicos con lo que se contará para lograr sus objetivos.

Definición del producto o servicio: Para definir el producto o servicio que la empresa proporcionará a sus clientes se debe llevar a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa y luego de evaluarlos, seleccionar uno de ellos.

Justificación de la empresa: Una vez que la idea ha sido seleccionada, se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad o carencia que satisface o del problema concreto que resuelve.

Nombre de la empresa: El nombre de la empresa es su carta de presentación, es el reflejo de su imagen, su sello distintivo y, por ende, debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la empresa debe ser, entre otras cosas: Descriptivo, original, atractivo, claro y simple, significativo y agradable.

Giro de la empresa: El giro de la empresa es su objeto u ocupación principal.

Industrial: Es toda empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio.

Comercial: Se dedica fundamentalmente a la compra-venta de un producto.

Servicio: Es la que ofrece un producto intangible al consumidor.

Ubicación y tamaño: La ubicación permite determinar el medio ambiente cercano a la empresa. El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos del gobierno.

Misión de la empresa: La misión de una empresa es la razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía a las actividades.

Toda misión debe contestar tres preguntas básicas:

¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve).

¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar).

¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

Objetivos: Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos y ubicados en el tiempo.

Ventajas y distingos competitivos: Ventajas competitivas son peculiaridades que poseen el producto y/o servicio, que lo hace especial, garantizando su aceptación en

el mercado. Distingos competitivos son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa que le da imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta.

Análisis de la industria: Intenta establecer las condiciones actuales de la industria o sector en que se ve involucrada la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden proveer para la misma a través del reciente desarrollo que se haya presentado.

Productos y/o servicios de la empresa: En este punto sólo se trata de hacer visibles las características generales más importantes que poseen los productos y/o servicios que la empresa ofrece.

Calificaciones para entrar al mercado: Es muy importante que antes de iniciar cualquier proyecto, se cuente con la capacitación y experiencia necesaria para visualizar, de una manera real las ventajas y problemas que en la misma se pudieran presentar.

Apoos: Contador, Abogado, Agencia de seguros, Técnico (especialista), Diseño/imprenta y Otros.

### **Mercado:**

La mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios de la empresa, así como en la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal, que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización

En este apartado se deberá establecer los *objetivos* de mercadotecnia en el corto, mediano y largo plazo. Después realizará una *investigación* y un *estudio* de mercado. Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello determinará los canales de *distribución* y *puntos de venta* que empleará su empresa.

Asimismo, implementará un programa de *promoción* con el fin de dar a conocer su producto y/o servicio.

Otro aspecto a considerar serán las *políticas y fijación* de precio, al igual que la introducción de su producto al mercado.

Deberá elaborar un listado de los posibles *riesgos y oportunidades* que el mercado en que está incursionando, posee. Lo anterior le permitirá desarrollar un *sistema y plan de ventas* acorde con los objetivos de la empresa.

#### Objetivos:

Dentro de los objetivos de la mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado que se piensa atacar (nivel local: sector, nacional u otros). Así como el tiempo en el cual se piensan lograr los objetivos.

#### Investigación de mercado:

Las decisiones que se tomen en el área de mercadotecnia y en otras áreas de la empresa, deben buscar la satisfacción del cliente, para esto es necesario conocer las necesidades del mismo y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercados se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información para definir el *tamaño del mercado* donde operará la empresa. Una vez definido éste, se debe tratar de establecer el *consumo aparente* que dicho mercado representa. Si se cuenta con un cálculo del consumo aparente, se puede determinar la *demand potencial* del producto o servicio de la empresa en el corto, mediano y largo plazo. Posteriormente, los resultados obtenidos permitirán identificar más rápidamente la participación de la *competencia* en el mercado.

#### Tamaño mercado:

En esta sección del plan de negocios es necesario buscar, de manera objetiva con base en fuentes de información confiables, cuántos clientes posibles pueden tener la empresa, dónde están y quiénes son. Para esto se requiere obtener algunos detalles de los futuros clientes: edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, etcétera. Es decir, se debe establecer el segmento de mercado donde operará la empresa.

#### Consumo aparente:

Una vez que ha sido definido el segmento de mercado, se debe tratar de establecer el consumo aparente que dicho segmento representa, esto se hace identificando el número de clientes potenciales, así como su consumo probable del producto o servicio que la empresa ofrece, con base en sus hábitos de consumo probable.

#### Demanda potencial:

Si se cuenta con un cálculo aparente (actual) del mercado, es fácil determinar el consumo potencial del producto o servicio de la empresa, simplemente proyectando el crecimiento promedio del mercado en el corto, mediano y largo plazo.

#### Participación de la competencia en el mercado:

Para conocer esta participación, es recomendable que la empresa identifique a sus principales competidores, el área geográfica que cubren ha permitido ganar mercado.

#### Estudio de mercado:

Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico, al cual la empresa ofrece sus productos. Para obtener un buen estudio de mercado, es necesario determinar, en primera instancia, los *objetivos* del mismo. Una vez definido éste, la empresa deberá elaborar una *encuesta* para estudiar el mercado. Pero no basta diseñarla, sino que es también necesaria que ésta sea aplicada en forma correcta para asegurar que la información que se obtendrá sea útil para conocer el mercado. Una vez *aplicada* hay que tabular y referir la información recabada para presentar los *resultados* y las *conclusiones* del estudio realizado.

#### Objetivos del estudio de mercado:

En este apartado, debe definirse el producto o el servicio que se planea ofrecer, de acuerdo con el punto de vista del consumidor potencial.

#### Encuesta tipo

Es muy importante que los datos que se desean conocer, respecto al mercado potencial de la empresa sean traducidos a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, breves y que realmente arrojen la información que se busca.

#### Aplicación

En esta sección debe determinar cómo se va a aplicar, dónde se va a aplicar, cuándo se va a aplicar y quién la aplicará.

### Resultados obtenidos

Una vez aplicada la encuesta y obtenida la información requerida, hay que tabularla y referirla a la población total de clientes potenciales, para lograr obtener conclusiones válidas y confiables, respecto a la factibilidad del mercado del producto o servicio de la empresa, así como la información concerniente a las preferencias del posible consumidor.

### Conclusiones del estudio realizado

Son la interpretación de los datos obtenidos, proyectado a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa, para obtener una imagen, lo más clara posible, de la venta que la empresa logrará, el sistema de comercialización o plan de ventas adecuado y la mezcla de mercadotecnia ideal para llevar a cabo ese plan respecto a esta empresa en particular.

### Distribución y puntos de venta:

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben escoger rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor de la manera más eficiente posible.

### Promoción del producto o servicio:

Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la *publicidad*, las *marcas* e indirectamente las *etiquetas* y el *empaquetado*. A través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio, e incrementar el consumo del mismo, etc.

### Publicidad

Promocionar es una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta y su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta meta, se debe hacer énfasis en:

1. Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se le ofrece.



## 2. Ganar la preferencia del cliente.

Cuando el empresario da a conocer información sobre los productos o servicios, utiliza algunos medios, como son: *periódicos*, *radio* y *volantes*.

*Periódicos:* Los periódicos cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en el periódico llegan a personas de prácticamente todos los estratos económicos.

*Radio:* La radio es accesible a todo lo largo y ancho del país (la mayor parte de los hogares poseen radios y la mayoría de los vehículos de transporte también). Por tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio puede estar dirigido a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica.

*Volantes:* Los volantes son generalmente distribuidos por los propietarios o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias seleccionadas, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado, etc. Su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide su contenido y presentación de los mismos.

*Marcas:* Una marca es el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que identifican los bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de la competencia.

*Etiquetas:* Son las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Las etiquetas no sólo son exigidas por la ley, sino que pueden jugar un papel importante en la imagen que el consumidor se haga del producto, por tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento.

*Empaque:* El empaque debe ayudar a vender el producto, especialmente el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca, el recipiente también debe servir como medio publicitario, aumentando el valor del producto ante el cliente, además se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable.

### Políticas de precio:

Básicamente las políticas de precios de una empresa, determinan la manera en que se comportará ésta, en cuanto al precio de introducción en el mercado, descuentos

por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo a la demanda, etc.

#### Fijación de precios:

La fijación de precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto.

#### Plan de introducción al mercado:

El plan de introducción al mercado es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar una entrada exitosa en el mercado.

#### Riesgos y Oportunidades del mercado:

Toda nueva empresa que entra en el mercado, debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades que el mercado en el que está incursionando posee. El listado debe considerar aspectos como: posibles acciones de la competencia, medio ambiente de la empresa, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas y culturales, y todo a que considere que pudiera afectar a la empresa en el corto, mediano o largo plazo.

#### Sistema y Plan de ventas:

Existen diversos sistemas de ventas, que abarcan desde las personales, hasta aquellas que implican sistemas complejos de distribución.

#### **Producción:**

Producción es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes y/o servicios.

Producto: Es el resultado final de un proceso de producción, en el cual puede ser un bien o servicio que representa una satisfacción para el consumidor. Es indispensable establecer, primeramente, los *objetivos* que se pretende alcanzar en el área de producción, esto con el propósito de contribuir al cumplimiento de objetivos de la empresa.

Luego se elabora la *especificación del producto* de manera detallada y se escribe el *proceso* para producirlo. Una herramienta útil para lograr lo anterior es el *diagrama de flujo* del proceso.

Después es necesario establecer las *características de la tecnología* utilizada en la producción, así como hacer una descripción del *equipo y las instalaciones* necesarias para implementarla.

También debe determinarse la *materia prima* necesaria para la elaboración del producto y para esto hay que tomar en cuenta la *capacidad instalada* de producción y determinar cómo se manejarán los *inventarios*.

Posteriormente se determinará la *ubicación* de la empresa y se hará el *diseño* de la planta y las oficinas y después se especificará la *mano de obra requerida así como el proceso de mejora continua*.

Por último se define el *programa de producción* para conocer la secuencia de actividades a desarrollar.

#### Objetivos del área de producción

Determine, con base en las ventas estimadas, los objetivos a corto, mediano y largo plazo que tendrá su empresa.

#### Especificaciones del producto:

El diseño de un producto o servicio debe cumplir con varias características, entre otras:

Simplicidad (facilidad de uso)

Confiabilidad (que no falle)

Calidad (bien hecho, durable, etc)

#### Descripción del proceso de producción:

El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.

Organizar las actividades de manera secuencial. .

Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

*Diagrama de flujo de proceso:* Es una secuencia de operaciones, expresada en forma gráfica. Es necesario diseñar y conocer el proceso productivo o de prestación de servicios de la empresa, para determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de esta información se podrá derivar la capacidad productiva de la empresa.

### *Características de la tecnología:*

Cuando se elige la tecnología, es necesario tomar en cuenta aspectos tales como:

Facilidad para adquirir la tecnología, condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, etc.)

Aspectos técnicos de la tecnología al aplicarla al proceso de producción (capacitación, equipo, instalaciones, etc.)

Posibilidades de copiado (si la tecnología es original, lo más conveniente es buscar las formas de registro y protección legal)

### Equipo e instalaciones:

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios de la empresa.

### Materia prima:

La materia prima son los insumos con los que se elabora el producto. Por lo tanto, se debe determinar la *materia prima* necesaria para la producción, así como identificar a los *proveedores y sus cotizaciones*, para finalmente planear las *compras*.

### *Materia prima necesaria*

Es conveniente que cuando se especifican las cantidades a utilizar de materia prima, se contemple cuánto se requerirá de la misma para un volumen de producción, o en relación con un cierto periodo.

### *Identificación proveedores y cotizaciones*

Para ser más eficiente en la selección de proveedores, es indispensable establecer criterios, entre otros se encuentran:

Cumplimiento de fechas de entrega

Calidad

Precio

Servicios que ofrece

Localización de proveedores.

### Compras:

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de lo que se va a comprar y el detectar cuándo se necesitará la materia prima.

### Capacidad instalada:

Se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, refiriéndose principalmente a maquinaria e instalaciones físicas.

### Manejo de inventarios:

Para mantener una cantidad óptima de materiales es necesario establecer el punto de reorden, es decir, la cantidad mínima de inventarios antes de volver a comprar.

### Ubicación de la empresa:

Existen cuatro elementos importantes para determinar la ubicación de la empresa, éstos son:

Distancia al cliente

Distancia de los proveedores

Distancia de los trabajadores

Requerimientos (limitaciones) legales

### Diseño y distribución de planta y oficinas:

Para poder diseñar la distribución de planta es necesario tomar en cuenta el flujo de proceso elaborado con anterioridad, pues a través de él será posible detectar el orden de las actividades y, de esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el más apropiado para las herramientas.

### Mano de obra requerida:

La mano de obra se refiere a las personas que forman parte del proceso productivo y que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y obtienen el producto terminado. Planear la mano de obra para la producción significa definir las características que la persona debe poseer para desempeñar su trabajo.

### Procedimiento de mejora continua:

Constituye una ventaja competitiva para la empresa, pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ahorrar trabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios para la empresa.

### Programa de producción:

El programa de producción es la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área; el programa de producción se divide en dos partes:

Actividades pre operativas: Son las que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.

Actividades operativas: Son a las que se desarrollan para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

### **Organización:**

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma. Primero deben establecerse los *objetivos* del área de organización y bajo ellos definir la *estructura* organizacional de la empresa.

Posteriormente determinar las *funciones* específicas de cada puesto, *reclutar* el personal, *seleccionarlo*, *contratarlo* y finalmente *inducirlo* a su integración en la empresa.

Después debe diseñarse el *desarrollo* que el personal podrá tener dentro de la empresa. A su vez, *administrar* los sueldos y salarios, y también *evaluar* el desempeño de los empleados, así como cuidar que las *relaciones* sean buenas.

Finalmente debe determinar el *marco legal* que su organización tendrá.

### **Objetivos del área de organización:**

Al igual que en los puntos anteriores, se deben establecer los objetivos del área, de acuerdo con los objetivos de la empresa misma y del resto de las áreas que la conforman.

### **Estructura organizacional:**

Una vez revisados los objetivos de la empresa y que concuerden con los de sus áreas funcionales, entonces deben definirse los procesos operativos, descripción de puestos y la definición del perfil del puesto.

### **Funciones específica por puesto:**

En este apartado se diseña el Manual Operativo del trabajador, para realizar esto, se sugiere utilizar la siguiente metodología:

Establezca el objetivo que se persigue lograr con cada función general, determine las funciones específicas, defina los procesos de cada actividad y determine los indicadores operativos de desempeño.

Reclutamiento de personal:

En este apartado se debe establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee.

Selección de personal:

Debe tener en cuenta las siguientes técnicas y herramientas: solicitud de empleo, entrevista, exámenes e investigación de candidatos; así como el costo que implicará.

Contratación de personal:

Es muy importante conocer antes de entablar una relación laboral con alguien, todos los compromisos legales que esto conlleva (Cláusulas, prestaciones de ley, etc.)

Inducción al personal:

El proceso de inducción es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la empresa y, por supuesto, con el puesto que va a desempeñar.

Desarrollo del personal:

El desarrollo del personal involucra dos elementos muy parecidos, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, éstos son:

Adiestramiento: Es el entrenamiento básico para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratado.

Capacitación: Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo personal y profesional que facilite, consecuentemente, el desarrollo de la empresa.

Administración de sueldos y salarios:

En este apartado se jerarquizarán los puestos de la empresa, para establecer la estructura de sueldos que regirá en la misma.

Evaluación del desempeño:

El sistema de evaluación se fundamenta en los manuales operativos individuales de cada trabajador y se complementa con la fijación de los objetivos parciales y finales de cada actividad, que permiten dar seguimiento al desempeño del empleado.

#### Relaciones de trabajo:

El ambiente de trabajo involucra a la motivación, la comunicación el trabajo en equipo y la calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

#### Marco legal de la organización:

Cuando se pretende constituir una empresa, es importante tomar en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- ✓ El número de socios que desean iniciar el negocio.
- ✓ La cuantía del capital social (aportaciones por socio).
- ✓ Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- ✓ Los gastos de constitución de la empresa.
- ✓ Los trámites a realizar para implantarla legalmente
- ✓ Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- ✓ Las diferentes obligaciones laborales que se adquieren

#### **Finanzas:**

El área de finanzas atiende la organización que debe existir para el manejo del dinero dentro de la empresa. Se establecerán los *objetivos del área contable* para después definir el *sistema contable* de la empresa.

Desde aquí tendrá cuatro herramientas útiles para dar seguimiento a los objetivos de la contabilidad de la empresa:

El *Flujo de Efectivo*, El *Balance General*, El *Estado de Resultados* y Los *Indicadores Financieros*.

Debido a que el ambiente financiero a veces resulta especulativo y difícil de pronosticar, se pueden establecer una serie de *supuestos utilizados para las proyecciones* financieras de la empresa.

Y, finalmente, debe determinar el *sistema de financiamiento* que soportará el proyecto.

#### Objetivos del área contable:



El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar, ordenadamente, las cuentas de la empresa, estar informados de cuál es la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, para aumentar sus expectativas de rendimiento.

#### Sistema contable de la empresa:

El sistema contable se divide en: *Contabilidad de la empresa, catálogo de cuentas y software a utilizar.*

#### Contabilidad empresa:

*Indique quién llevará a cabo el proceso contable de la empresa y qué costo tendrá esto (capacitación o contratación).*

#### Catálogo de cuentas:

El catálogo de cuentas son las partidas que se utilizarán dentro del proceso contable para registrar las operaciones de la empresa en el diario.

#### Software a utilizar:

Indique qué paquete computacional se utilizará para llevar la contabilidad de la empresa, quién lo manejará, cuanto tiempo y dinero costará la capacitación para utilizarlo, así como cuándo y dónde se llevará a cabo.

#### Flujo de efectivo:

El *flujo de efectivo* es la proyección de todos los movimientos monetarios que se realizan en la empresa. Ahí se prevén tanto los ingresos como los egresos que por diferentes conceptos circulan por la empresa el flujo de efectivo se compone de tres partes principales: *costos y gastos, capital social, créditos* y en general de *entradas y salidas*.

#### Tipos de costos y gastos:

*Variables:* Aquellos que se realizan proporcionalmente al nivel de producción, por estar asociados directamente con el proceso de producción o el producto mismo, o bien, con la prestación del servicio.

*Fijos:* Los que se dan con una misma frecuencia y que no pueden identificarse claramente con el producto o servicio, ya que no varían con el volumen de los mismos.

*Capital social:* es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y será la base para el inicio de operaciones de ésta.

*Créditos:* es una aportación económica que se entrega a la empresa con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventadas con el capital de la misma.

*Entradas:* Las entradas son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.

*Salidas:* Son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos y costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

#### Balance General:

Este es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa.

Supuestos utilizados en las proyecciones: En esta sección del plan de negocios, deben establecerse claramente todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar las cantidades de dinero que se utilizará en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que se piensa alcanzar en la empresa.

#### Sistema de financiamiento:

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa, sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas para tomar la decisión más conveniente.

#### Plan de trabajo:

El plan de trabajo consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que permita cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado.

Aspectos legales y de operación

Mercadotecnia

Producción

Organización

Finanzas

Integración de actividades

**Resumen ejecutivo:**

**Naturaleza de la empresa**

Proceso creativo.

Justificación.

Nombre de la empresa, ubicación y tamaño.

Misión.

Objetivos de la empresa.

Giro de la empresa.

**Productos y servicios**

Calificaciones.

Apoyos.

Análisis de la industria.

Mercado.

Objetivos de mercadotecnia.

Tamaño de mercado.

Consumo aparente.

Demanda potencial.

Competencia.

Objetivos del estudio.

Encuesta tipo.

Aplicación de la encuesta.

Resultados del estudio.

Conclusiones del estudio.

Distribución del mercado.

**Plan de introducción al mercado**

Periódico

Radio

Volantes

Marca

Etiqueta

Empaque

Fijación de precio

Políticas de precio

Riesgos y oportunidades

Sistema y plan de ventas

Producción

Objetivos de producción

Especificaciones del producto

### **Descripción del proceso**

Características de la tecnología

Equipos e instalaciones

Materia prima necesaria

Proveedores y cotizaciones

Compras

Capacidad instalada

Manejo de inventarios

Ubicación de la empresa

Mano de obra requerida

Procedimientos de mejora continua

Programa de producción

Organización

Objetivos de la organización

Estructura organizacional

Funciones específica por puesto

Reclutamiento de personal

Contratación de personal

Inducción al personal

Desarrollo del personal

Sueldos y salarios

Evaluación del desempeño

Relaciones de trabajo

Marco legal

**Finanzas**

Objetivos del área contable

Contabilidad

Software a utilizar

Capital social

Créditos

Presupuesto maestro, supuestos

Indicadores

Sistema de financiamiento