





## **DIRECTORIO**

**Lic. Emilio Chuayffet Chemor**

Secretario de Educación

**Dr. Fernando Serrano Migallón**

Subsecretario de Educación Superior

**Mtro. Héctor Arreola Soria**

Coordinador General de Universidades Tecnológicas y Politécnicas

**Dr. Gustavo Flores Fernández**

Coordinador de Universidades Politécnicas



## **PÁGINA LEGAL**

### **Participantes**

Lic. María Alejandra Carretero Larrea - Universidad Politécnica de Querétaro

M.A. Hussein Maloof Flores – Universidad Politécnica de Chihuahua

Mtra. Mónica Eulogia Tienda Ávila – Universidad Politécnica de Tulancingo

Primera Edición: 2013

DR © 2013 Coordinación de Universidades Politécnicas.

Número de registro:

México, D.F.

ISBN-----



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
PROGRAMA DE ESTUDIOS	4
FICHA TÉCNICA	5
DESARROLLO DE LA PRÁCTICA O PROYECTO	9
INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	11
GLOSARIO	32
BIBLIOGRAFÍA	43



## INTRODUCCIÓN

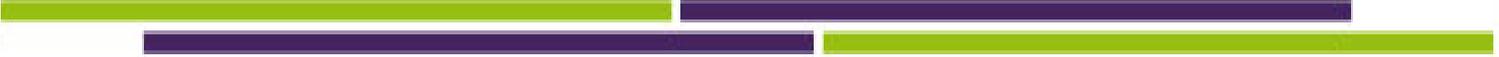
El presente manual es una guía para la impartición de la asignatura denominada: *Modelos de Negocios para Emprendedores*, con el fin de que se convierta en un instrumento de referencia.

El propósito de este manual es facilitar al maestro la impartición de la materia, fungiendo como una herramienta de apoyo en la construcción de los temas establecidos para su análisis, formulando una guía integral, amigable y práctica en el aprendizaje y aplicación de un modelo de negocio basado principalmente en nueve perspectivas clave; actividades clave, alianzas clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con el cliente, canales, segmentos de cliente, estructura de costos y flujos de ingreso.

Al finalizar el curso el alumno describirá los distintos elementos que conforman el lienzo y le permitirán desarrollar un plan de negocios basado en esta metodología dónde le permite al emprendedor ser una persona que prueba y después construye, evitando así fallar.

Al mismo tiempo, la asignatura pretende reforzar todos aquellos conocimientos y técnicas necesarias para el desarrollo del modelo de negocios.

Para optimizar el aprendizaje de esta materia el alumno realizará, principalmente, un plan de negocios con los nueve componentes del lienzo. Los modelos de Negocios para emprendedores constituye una de las técnicas más innovadoras creada por Osterwalder y Pigneur (2010) con el fin de crear, entregar y capturar valor para la empresa, es decir la manera en que una empresa genera un beneficio, lo hace llegar a sus consumidores y a cambio obtiene un beneficio para si misma. En cierta forma, es el plano de la estrategia a seguir a lo largo de la organización.



Esta asignatura ofrece a los alumnos los conocimientos actualizados del modelo de generación de negocios. Está dividida en cuatro unidades: I. Modelo de lienzo de negocios, II. Planeación operaciones y marketing, III. Recursos humanos, marco legal y finanzas, IV. Presentación del proyecto emprendedor.

- Modelo de lienzo de negocios: En este modelo se representan las áreas clave de una empresa y con que componentes debemos estudiar nuestro modelo de negocio, iniciando con el segmento de clientes, propuesta de valor, canal, relación con los clientes, flujo de ingresos, recursos clave, actividades clave, alianzas y estructura de costes

- Planeación, operaciones y marketing: La planeación es uno de los aspectos más importantes en el proyecto emprendedor para lo cual se deberá guiar a través de un proceso: estructura de desglose del trabajo, diagrama de flujo de trabajo, estimación de esfuerzo y la asignación de recurso.

El Diagrama de Gantt es una herramienta que permite realizar una representación gráfica del progreso del proyecto, pero también es un buen medio de comunicación entre las diversas personas involucradas en el proyecto, es por eso que para formular el esquema de Operaciones debemos tener bien definidas las tareas a realizar así como los tiempos a concluir.

El plan de marketing es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. A lo que debemos seguir las etapas del proceso de elaboración de un plan de marketing.

- Recursos humanos, marco legal y finanzas: En esta sección es necesario considerar, que un proyecto es una operación compleja que exige la combinación de recursos, tanto humanos como materiales, en una organización temporal para alcanzar los objetivos específicos



Elaborar un plan de trabajo que tome en cuenta a las diferentes áreas, para así poder determinar el personal que se necesita para la operación de la organización y los aspectos legales que conllevan a la contratación de personal e inicio de operaciones, determinación de indicadores financieros, elaboración de estado de resultados, balance general, flujo de efectivo, fijación de precio y marco legal de la organización.

- Presentación del proyecto emprendedor: El alumno presentará un concentrado de información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios que incluya la información clave del plan, los elementos que darán éxito al proyecto, información principal de cada área analizada desde las perspectivas técnica, económica y marketing.

Al concluir la asignatura *Modelos de Negocios para emprendedores* el estudiante será capaz de generar un portafolio de negocios para emprender una micro, pequeña y mediana empresa mediante los lineamientos básicos requeridos en el entorno.

# PROGRAMA DE ESTUDIOS

PROGRAMA DE ESTUDIO															Septiembre 2020			
DATOS GENERALES																		
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA EDUCATIVO:</b>		Licenciatura en Administración y Gestión de PYMES.																
<b>OBJETIVO DEL PROGRAMA EDUCATIVO:</b>		Formar profesionistas con capacidades generales altamente competitivos, que respondan a los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones en ambientes de incertidumbre, dirigiendo eficazmente sus recursos y funciones, a través de una visión vanguardista para diseñar, evaluar y aplicar estrategias que permitan innovar o mejorar procesos en las																
<b>NOMBRE DE LA ASIGNATURA:</b>		Negocios de Negocios para Emprendedores																
<b>CLAVE DE LA ASIGNATURA:</b>		INE-OP																
<b>OBJETIVO DE LA ASIGNATURA:</b>		El alumno será capaz de generar un portafolio de negocios para emprender una micro, pequeña y mediana empresa mediante los lineamientos básicos requeridos en el entorno.																
<b>TOTAL HRS. DEL CUATRIMESTRE:</b>		30 horas																
<b>FECHA DE EMISIÓN:</b>		20 de julio, 2013																
<b>UNIVERSIDADES PARTICIPANTES:</b>		Universidad Politécnica de Chihuahua, Universidad Politécnica de Huasteco, Universidad Politécnica de Puebla, Universidad Politécnica de Querétaro, Universidad Politécnica de Quintana Roo																
CONTENIDOS PARA LA FORMACIÓN			ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE											EVALUACIÓN		OBSERVACIÓN		
UNIDADES DE APRENDIZAJE	RESULTADOS DE APRENDIZAJE	EVIDENCIAS	TECNICAS SUGERIDAS		ESPACIO EDUCATIVO			MOVILIDAD FORMATIVA		MATERIALES REQUERIDOS	EQUIPOS REQUERIDOS	TOTAL DE HORAS					EVALUACIÓN	
			PARA LA ENSEÑANZA (PROFESOR)	PARA EL APRENDIZAJE (ALUMNO)	AULA	LABORATORIO	OTRO	PROYECTO	PRÁCTICA			Presencial	NO Presencial	Presencial	NO Presencial		TÉCNICA	INSTRUMENTO
Modelo de lienzo de negocios	Al completar la unidad de aprendizaje el alumno será capaz de: * Diseñar un bosquejo de plan de negocios para una nueva empresa con base en el modelo del lienzo de negocios	EC1- Cuestionario de modelo del lienzo de negocios. ED1- Exponer un bosquejo del plan de una nueva empresa con base en el modelo del lienzo de negocios.	* Exposición * Mesa Redonda	* Lectura comentada * Mapa mental	X	X	N/A	N/A	N/A	* Material impreso * Plumones * Hojas de rotafolio	* Proyector * Lap Top * Pizarrón * Pizarrón interactivo	10	0	5	3	* Documental * De campo	* Cuestionario de modelo de lienzo de negocios * Guía de observación para exposición	Se recomienda el uso de laboratorio de cómputo con acceso a internet para generar el modelo de lienzo de negocios mediante la metodología establecida.
Planeación, operaciones y marketing	Al completar la unidad de aprendizaje el alumno será capaz de: * Estructurar la planeación del proyecto emprendedor para seleccionar estrategias pertinentes en sus diversas áreas.	EP1- Avance de proyecto emprendedor, considerando las áreas de planeación, operaciones y marketing. ED1- Exponer el avance del proyecto emprendedor, considerando las áreas de planeación, operaciones y marketing.	* Exposición * Mesa Redonda	* Seminario de investigación * Mesa redonda	X	N/A	N/A	N/A	N/A	* Material impreso * Plumones * Hojas de rotafolio	* Proyector * Lap Top * Pizarrón * Pizarrón interactivo	8	0	15	3	* Documental * De campo	* Lista de cotejo para avance de proyecto emprendedor * Guía de observación para exposición	Se recomienda el uso de laboratorios con internet o centros de información para la investigación de tendencias en el mercado, así como para generar benchmarking con empresas locales, regionales, nacionales e internacionales.
	* Formular el esquema de operaciones del proyecto emprendedor, para sustentar la estructura de las estrategias en marketing, recursos humanos, finanzas y marco legal.	ED1- Exponer el avance del proyecto emprendedor, considerando las áreas de planeación, operaciones y marketing.	* Exposición * Estudio de caso	* Lectura comentada * Mapa mental	X	N/A	N/A	N/A	N/A	* Material impreso * Plumones * Hojas de rotafolio	* Proyector * Lap Top * Pizarrón * Pizarrón interactivo	8	0	15	3	* Documental * De campo	* Lista de cotejo para avance de proyecto emprendedor * Guía de observación para exposición	Se recomienda el uso de laboratorios con internet o centros de información para la investigación de tendencias en el mercado, así como para generar benchmarking con empresas locales, regionales, nacionales e internacionales.
	* Diseñar el plan de marketing del proyecto emprendedor para sustentar la aceptación del producto o servicio en el mercado.	ED1- Exponer el avance del proyecto emprendedor, considerando las áreas de planeación, operaciones y marketing.	* Exposición * Debate	* Lluvia de ideas * Mapa conceptual * Mapa mental	X	X	N/A	N/A	N/A	* Material impreso * Plumones * Hojas de rotafolio	* Proyector * Lap Top * Pizarrón * Pizarrón interactivo	8	0	15	3	* Documental * De campo	* Lista de cotejo para avance de proyecto emprendedor * Guía de observación para exposición	Se recomienda el uso de laboratorios con internet o centros de información para la investigación de tendencias en el mercado, así como para generar benchmarking con empresas locales, regionales, nacionales e internacionales.
Recursos humanos, marco legal y finanzas	Al completar la unidad de aprendizaje el alumno será capaz de: * Generar un esquema de gestión de recursos humanos del proyecto emprendedor para asegurar el logro de los objetivos. * Describir los diferentes elementos del marco legal del proyecto emprendedor para programar las diversas actividades relacionadas con la puesta en marcha del mismo. * Reconocer información relevante del proyecto emprendedor incluyendo las fuentes de financiamiento local, para fundamentar su viabilidad ante los posibles inversionistas.	EP1- Avance de proyecto emprendedor, considerando el esquema de recursos humanos, el estudio financiero y los diferentes elementos del marco legal. ED1- Exponer la viabilidad financiera del proyecto emprendedor.	* Exposición * Discusión dirigida	* Realización de resúmenes * Seminario de investigación	X	N/A	N/A	N/A	N/A	* Material impreso * Plumones * Hojas de rotafolio	* Proyector * Lap Top * Pizarrón * Pizarrón interactivo	7	0	15	4	* Documental * De campo	* Lista de cotejo para avance de proyecto emprendedor * Guía de observación para exposición	Se recomienda el uso de software o simuladores de negocios para apoyar la formulación de la información financiera
	* Describir los diferentes elementos del marco legal del proyecto emprendedor para programar las diversas actividades relacionadas con la puesta en marcha del mismo.	ED1- Exponer la viabilidad financiera del proyecto emprendedor.	* Exposición * Mesa Redonda	* Lectura comentada * Mapa mental	X	X	N/A	N/A	N/A	* Material impreso * Plumones * Hojas de rotafolio	* Proyector * Lap Top * Pizarrón * Pizarrón interactivo	7	0	15	4	* Documental * De campo	* Lista de cotejo para avance de proyecto emprendedor * Guía de observación para exposición	Se recomienda el uso de software o simuladores de negocios para apoyar la formulación de la información financiera
	* Reconocer información relevante del proyecto emprendedor incluyendo las fuentes de financiamiento local, para fundamentar su viabilidad ante los posibles inversionistas.	ED1- Exponer la viabilidad financiera del proyecto emprendedor.	* Exposición * Discusión guiada	* Seminario de investigación	X	N/A	N/A	N/A	N/A	* Material impreso * Plumones * Hojas de rotafolio	* Proyector * Lap Top * Pizarrón * Pizarrón interactivo	7	0	15	4	* Documental * De campo	* Lista de cotejo para avance de proyecto emprendedor * Guía de observación para exposición	Se recomienda el uso de software o simuladores de negocios para apoyar la formulación de la información financiera
Presentación del proyecto emprendedor	Al completar la unidad de aprendizaje el alumno será capaz de: * Cumplir los elementos de planeación, operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas y marco legal, para fundamentar la viabilidad del proyecto emprendedor mediante un portafolio de negocios integrados. * Integrar los elementos del modelo del lienzo de negocios dentro del proyecto emprendedor, para justificar la pertinencia del mismo en el mercado.	EP1- Proyecto Emprendedor. ED1- Exponer la factibilidad de un proyecto emprendedor, considerando los aspectos de planeación, operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas y marco legal.	* Exposición * Estudio de caso	* Mesa redonda * Mapa mental	X	X	N/A	X	N/A	* Material impreso * Plumones * Hojas de rotafolio	* Proyector * Lap Top * Pizarrón * Pizarrón interactivo	5	0	10	5	* Documental * De campo	* Lista de cotejo para proyecto emprendedor * Guía de observación para exposición	Se recomienda el uso del centro de negocios para la presentación del proyecto emprendedor
												30	0	45	15	90		

Nombre:	MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES
Clave:	MNE-OP
Justificación:	Los modelos de Negocios para emprendedores constituye una de las técnicas más innovadoras realizada con el fin de crear, entregar y capturar valor para la empresa. Identificar en la organización la manera en que la empresa genera un beneficio, lo hace llegar a sus consumidores y a cambio obtiene un beneficio para si misma. Es el plano de la estrategia a seguir a lo largo de la organización.
Objetivo:	Al concluir la asignatura Modelos de Negocios para emprendedores el estudiante será capaz de generar un portafolio de negocios para emprender una micro, pequeña y mediana empresa mediante los lineamientos básicos requeridos en el entorno.
Habilidades:	1) Recopilar información interna y externa; 2) Capacidad de síntesis, análisis e interpretación de datos; 3) Gestionar proyectos; 4) Tomar decisiones; 5) Trabajo en equipo; 6) Habilidades técnicas: a) Mercadotecnia, b) Investigación de Mercados, c) Administración de la mercadotecnia (Mezcla de mercadotecnia y Estrategias de mercadotecnia), d) Aspectos legales basados en diferentes legislaciones, e) Idioma inglés certificado; 7) Habilidades humanas: a) Interactuar efectivamente con las personas; 8) Habilidades conceptuales: a) Formular ideas, b) Desarrollar nuevos conceptos. c) Resolución creativa de problemas; 9) Habilidades de expresión oral y escrita; 10) Manejo de estrés y trabajo bajo presión; 11) Pro actividad y dinamismo; 12) Uso de herramientas ofimáticas.
Competencias genéricas a desarrollar:	Capacidad de análisis y síntesis para aprender, para resolver problemas, para aplicar los conocimientos en la práctica, para adaptarse a nuevas situaciones, para cuidar la calidad, para gestionar la información y para trabajar de forma autónoma y en equipo.

Capacidades a desarrollar en la asignatura	Competencias a las que contribuye la asignatura
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar objetos de evaluación de la organización, mediante la detección de necesidades de la organización, para determinar las oportunidades de negocio .</li> <li>- Obtener información interna y externa de la organización en función de las necesidades de la organización a través de las diferentes herramientas administrativas para el desarrollo del Plan de Negocios</li> <li>- Identificar las áreas de oportunidad en función a las necesidades de la organización para la mejora de su desempeño</li> <li>- Clasificar información de la organización de acuerdo a las necesidades de mejora identificadas para el desarrollo del programa de evaluación (auditoria)</li> <li>- Obtener información actual e histórica de la organización a través de instrumentos de recolección para determinar su área de competencia y situación actual.</li> <li>- Elaborar el reporte ejecutivo con base en la información obtenida para la generación de estrategias alternativas</li> <li>- Seleccionar las estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar estrategias de evaluación en función a las necesidades detectadas para consolidar sus oportunidades de negocio.</li> <li>- Elaborar un programa de evaluación (auditoria) a través de técnicas de investigación y herramientas administrativas, para medir el desempeño organizacional</li> <li>- Determinar la situación actual de la organización a través de un diagnóstico, para detectar las áreas de oportunidad</li> <li>- Elaborar un plan estratégico de negocios considerando la información histórica obtenida y los objetivos de la organización para la mejora de sus operaciones.</li> <li>- Diseñar instrumentos de levantamiento y recopilación de información De acuerdo a las necesidades de información para el estudio de mercado</li> </ul>

<p>organizacionales de acuerdo a los intereses de la organización para atender las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar el desarrollo del plan estratégico de negocios a través de las herramientas administrativas para la elaboración del Plan Estratégico.</li> <li>- Detectar necesidades de información de la organización en función de su posición en el mercado a través de la investigación para cumplir con los objetivos de marketing.</li> <li>- Seleccionar mecanismos de obtención de información de acuerdo al objeto de estudio para recolectar la información pertinente.</li> <li>- Proponer estrategias de marketing de acuerdo con el objeto de estudio y la naturaleza de la información, para mejorar el desempeño de mercado de la organización.</li> <li>- Definir criterios de mercado considerando la estrategia general de la organización para la propuesta de estrategias de mercado.</li> <li>- Detectar necesidades de información de la organización, a través de un estudio de mercado, para mejorar su posición en el mercado</li> <li>- Evaluar la información de mercado obtenida considerando la estrategia general de la organización,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluar alternativas de mercado A través de un estudio de marketing para lograr los objetivos y las metas de la organización</li> <li>- Diseñar estrategias de mercado mediante el análisis de la información para satisfacer las necesidades de la organización.</li> <li>- Evaluar estrategias de mercado considerando los criterios de mercado establecidos por la organización, para lograr los objetivos de la misma.</li> </ul>
---	--

<p>para el diseño de estrategias de mercado pertinentes a sus necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar los objetivos de mercado de la organización considerando los lineamientos establecidos por la organización, para seleccionar las estrategias de mercado pertinentes.</li> <li>- Seleccionar los criterios de mercado establecidos por la organización para la selección correcta de estrategias de mercado</li> </ul>	
--	--

	Unidades de aprendizaje	HORAS TEORÍA		HORAS PRÁCTICA	
		presencial	No presencial	presencial	No presencial
Estimación de tiempo (horas) necesario para transmitir el aprendizaje al alumno, por Unidad de Aprendizaje:	Modelo de lienzo de negocios.	10	0	5	3
	Planeación, operaciones y marketing.	8	0	15	3
	Recursos humanos, marco legal y finanzas.	7	0	15	4
	Presentación del proyecto emprendedor.	5	0	10	5
Total de horas por cuatrimestre:	90				
Total de horas por semana:	6				
Créditos:	6				



## DESARROLLO DE LA PRÁCTICA O PROYECTO

Nombre de la asignatura:	MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES		
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	Modelo de lienzo de negocios		
Nombre de la práctica o proyecto:	Bosquejo de plan de negocios para una nueva empresa.		
Número:	1	Duración (horas) :	5 hrs.
Resultado de aprendizaje:	El estudiante será capaz de diseñar un bosquejo de plan de negocios para una nueva empresa con base en el modelo del lienzo de negocios		
Requerimientos (Material o equipo):	Computadora, internet, plumones, rotafolio y cañón.		
Actividades a desarrollar en la práctica: Seleccionar el giro de una empresa y completar el bosquejo del lienzo basado en la idea de empresa a desarrollar.			

<i>Asociaciones clave</i> 	<i>Actividades clave</i> 	<i>Propuestas de valor</i> 	<i>Relaciones con clientes</i>	<i>Segmentos de mercado</i>
	<i>Recursos clave</i> 		<i>Canales</i>	
<i>Estructura de costes</i> 		<i>Fuentes de ingresos</i> 		

Evidencias a las que contribuye el desarrollo de la práctica:

ED1: Refiere a la exposición del bosquejo frente a grupo.

EP1: Contribuye a la base para la presentación de avances del proyecto emprendedor.



# **INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**



Subsistema de  
**Universidades  
Politécnicas**

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DIAGNOSTICA  
MODELO DEL LIENZO DE NEGOCIOS  
UNIDAD 1. EC1**

Nombre de la asignatura:	<b>MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES</b>
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	1. Modelo de lienzo de negocios
Evidencia a presentar:	Evaluación contestada
Resultado de aprendizaje:	Evaluar el estado actual de los alumnos para el desarrollo de la materia.
Instrucciones de aplicación de este instrumento:	Se solicitará al alumno conteste la evaluación.

NOMBRE DEL ALUMNO:	MATRICULA:	FIRMA DEL ALUMNO:
PRODUCTO:	PARCIAL:	FECHA:
MATERIA:		CLAVE:
NOMBRE DEL MAESTRO:		FIRMA DEL MAESTRO:

**INSTRUCCIONES**

Contesta lo que se te pide correctamente. Valor 1 punto c/u.

1.- ¿Qué es creatividad?

2.- ¿Qué es innovación?

3.- De las siguientes características de un emprendedor señala con las que te identificas y explica ¿por qué?

- Creatividad
- Iniciativa
- Auto-confianza (confianza en sí mismo)
- Energía y capacidad de trabajo
- Perseverancia
- Liderazgo
- Aceptación del riesgo
- Necesidad de Logro
- Tolerancia al cambio
- Manejo de Problemas

4.- ¿Qué es desarrollo empresarial?

5.- ¿A qué se refieren cuando se habla de un emprendedor?

6.- Define proyecto.

7.- ¿Qué es un Plan de negocios?

8.- Menciona los elementos del Plan de negocios

9.- ¿Qué es ventaja competitiva?

10.- ¿En función de que se mide la viabilidad de una empresa?

**CALIFICACIÓN:**



Subsistema de  
**Universidades  
Politécnicas**

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SUMATIVA  
MODELO DEL LIENZO DE NEGOCIOS  
UNIDAD 1. EC1**

Nombre de la asignatura:	MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	1.- Modelo de Lienzo de Negocios
Evidencia a presentar:	Cuestionario de Modelo de Lienzos de Negocios
Resultado de aprendizaje:	Al completar la unidad de aprendizaje el alumno será capaz de: Diseñar un bosquejo de plan de una nueva empresa con base en el modelo del lienzo de negocios.
Instrucciones de aplicación de este instrumento:	Se solicita conteste de manera correcta las siguientes preguntas.

NOMBRE DEL ALUMNO:	MATRICULA:	FIRMA DEL ALUMNO:
PRODUCTO:	PARCIAL:	FECHA:
MATERIA:		CLAVE:
NOMBRE DEL MAESTRO:		FIRMA DEL MAESTRO:

**INSTRUCCIONES**

Contesta lo que se te pide correctamente. Valor 1 punto c/u.

1. ¿Qué es un lienzo de negocio?
2. Menciona los diferentes tipos de herramientas para la elaboración de modelos de negocio.
3. Se considera el eje principal del modelo y crea valor para un segmento de clientes. Explica
4. ¿Cuáles son los factores o elementos del lienzo de negocio?

- 
5. Es aquella donde la compañía se llega a comunicar con los segmentos del cliente y la firma en la que entregan una propuesta de valor...
  6. ¿Un modelo de negocio describe.....?
  7. ¿Cuáles son los 3 ejes fundamentalmente de negocios?
  8. ¿En qué consiste la segmentación de mercados?.
  9. ¿Cuáles son los criterios que deben ser utilizados para segmentar
  10. ¿Por qué es importante el modelo de negocio para una empresa?

**CALIFICACIÓN:**



**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SUMATIVA  
LISTA DE COTEJO PARA EXPOSICIÓN.  
BOSQUEJO LIENZO DE NEGOCIOS  
UNIDAD 1. ED1**

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE**

**DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Nombre(s) del alumno(s):		Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre:	Fecha:	
Asignatura: Oportunidades de Negocios			Periodo cuatrimestral:
Nombre del Profesor:			Firma del Profesor:

**INSTRUCCIONES**

Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuales son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
10%	Puntualidad en la presentación y entrega.			
10%	<b>Esquema de diapositiva.</b> Colores y tamaño de letra apropiada. Sin saturar las diapositivas de texto.			
2%	<b>Portada:</b> Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Materia, Nombre del Trabajo a exponer (Exposición Cuadro Comparativo por Región de Características Geopolíticas), Maestro, Alumnos, Matriculas, Grupo, Lugar y fecha.			
	<b>Exposición.</b>			
5%	a) Utiliza las diapositivas como apoyo, no lectura total.			
5%	b) Dominio de nervios.			
5%	c) Respeto de tiempo (20 minutos).			
10%	d) Organización de los integrantes del equipo.			

10%	e) Expresión no verbal (gestos, miradas y lenguaje corporal).			
20%	f) Dominio del tema y Seguridad.			
10%	g) Apariencia y arreglo personal.			
13%	h) Conclusiones y retroalimentación			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			
<b>COMENTARIOS:</b>				



Subsistema de  
**Universidades  
Politécnicas**

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN FORMATIVA  
CUESTIONARIO MODELO DEL LIENZO DE NEGOCIOS  
UNIDAD 1. EC1**

Nombre de la asignatura:	<b>MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES</b>
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	2. Modelo de lienzo de negocios
Evidencia a presentar:	Cuestionario de modelo de lienzo de negocios
Resultado de aprendizaje:	Al completar la unidad el alumnos será capaz de diseñar un bosquejo de plan de negocios para una nueva empresa con base en el modelo del lienzo de negocios
Instrucciones de aplicación de este instrumento:	Se solicitará al conteste de manera correcta las siguientes preguntas.

NOMBRE DEL ALUMNO:	MATRICULA:	FIRMA DEL ALUMNO:
PRODUCTO:	PARCIAL:	FECHA:
MATERIA:	CLAVE:	
NOMBRE DEL MAESTRO:	FIRMA DEL MAESTRO:	

**INSTRUCCIONES**

Contesta lo que se te pide correctamente. Valor 1 punto c/u.

- 1.- Define Modelo de Negocios
- 2.- ¿Cuántos y cuales son los componentes del lienzo?
- 3.- ¿En cuántas partes se divide el lienzo y a que se debe esta división?
- 4.- Menciona y explica 4 propuestas de valor
- 5.- En el componente *canal*, ¿a que se refiere?
- 6.- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- 7.- Menciona 3 mecanismos de fijación de precios
- 8.- ¿En base a que criterio se seleccionan los recursos clave y actividades clave para la organización?
- 9.- Explica los 4 tipos de asociación
- 10.- Menciona 2 características de las estructuras de costes.

**CALIFICACIÓN:**



Subsistema de  
**Universidades  
Politécnicas**

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SUMATIVA  
LISTA DE COTEJO PARA AVANCE DE PROYECTO.  
UNIDAD 2. EP1**

Nombre de la asignatura:	<b>MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES</b>
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	3. Planeación, operaciones y marketing.
Evidencia a presentar:	Avances del proyecto en cuestiones de planeación, operaciones y marketing.
Resultado de aprendizaje:	Al completar la unidad el alumnos será capaz de: Planeación: Estructurar la planeación del proyecto emprendedor para seleccionar estrategias pertinentes en sus diversas áreas. Operaciones: Formular el esquema de operaciones del proyecto emprendedor, para sustentar la estructura de las estrategias en marketing, recursos humanos, finanzas y marco legal. Marketing: Diseñar el plan de marketing del proyecto emprendedor para sustentar la aceptación del producto o servicio en el mercado.
Instrucciones de aplicación de este instrumento:	Se revisará el avance del proyecto en base a los criterios establecidos en la lista de cotejo.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE:** \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

<b>Nombre(s) del alumno(s):</b>	<b>Matricula:</b>	<b>Firma del alumno(s):</b>
<b>Producto:</b>	<b>Nombre del Proyecto :</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Asignatura:</b>		<b>Periodo cuatrimestral:</b>
<b>Nombre del Docente:</b>		<b>Firma del Docente:</b>

**INSTRUCCIONES**

Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuales son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
4%	<b>Presentación</b> El trabajo cumple con los requisitos de: a. Buena presentación			
8%	b. No tiene faltas de ortografía			
2%	c. Mismo Formato (letra arial 14, títulos con negritas)			
2%	d. Misma Calidad de hoja e impresión			
4%	e. Maneja el lenguaje técnico apropiado			
10%	<b>Introducción y Objetivo</b> La introducción y el objetivo dan una idea clara del contenido del trabajo, motivando al lector a continuar con su lectura y revisión			
10%	<b>Sustento Teórico</b> Presenta un panorama general del tema a desarrollar y lo sustenta con referencias bibliográficas y cita correctamente a los autores.			
40%	<b>Desarrollo</b> Sigue una metodología y sustenta todos los pasos que se realizaron al aplicar los conocimientos obtenidos, es analítico y bien ordenado. 10% Planeación 20% Operaciones 10% Marketing			
10%	<b>Resultados</b> Cumplió totalmente con el objetivo esperado, tiene aplicaciones concretas			
10%	<b>Conclusiones</b> Las conclusiones son claras y acordes con el objetivo esperado.			
5%	<b>Responsabilidad</b> Entregó el reporte en la fecha y hora señalada.			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			



Subsistema de  
Universidades  
Politécnicas

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SUMATIVA  
LISTA DE COTEJO PARA EXPOSICIÓN. AVANCE DE PROYECTO.  
UNIDAD 2. EP1

Nombre de la asignatura:	<b>MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES</b>
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	2. Planeación, operaciones y marketing.
Evidencia a presentar:	Exposición en equipos de avance de proyecto emprendedor
Resultado de aprendizaje:	Expone el avance del proyecto emprendedor, considerando las áreas de planeación, operaciones y marketing.
Instrucciones de aplicación de este instrumento:	Se evaluará la exposición en base a los criterios establecidos en la lista de cotejo.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Proyecto :	Fecha:
Asignatura:	Periodo cuatrimestral:	
Nombre del Docente:	Firma del Docente:	

<b>INSTRUCCIONES</b>				
Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuales son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.				
Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	Puntualidad en la presentación			
10%	<b>Esquema de diapositiva.</b> Colores y tamaño de letra apropiada. Sin saturar las diapositivas de texto.			
2%	<b>Portada:</b> Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Materia, Nombre del Trabajo a exponer (Exposición Cuadro Comparativo por Región de Características Geopolíticas), Maestro, Alumnos, Matriculas, Grupo, Lugar y fecha.			
<b>Exposición.</b>				
5%	a) Utiliza las diapositivas como apoyo, no lectura total.			
5%	b) Dominio de nervios.			
5%	c) Respeto de tiempo (20 minutos).			
8%	d) Organización de los integrantes del equipo.			
10%	e) Expresión no verbal (gestos, miradas y lenguaje corporal).			
30%	f) Dominio del tema y Seguridad. 10% Planeación 10% Operaciones 10% Marketing			
10%	g) Apariencia y arreglo personal.			
10%	h) Conclusiones y retroalimentación			
100 %	<b>CALIFICACIÓN:</b>			
<b>COMENTARIOS:</b>				



Subsistema de  
Universidades  
**Politécnicas**

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SUMATIVA  
LISTA DE COTEJO PARA AVANCE DE PROYECTO.  
UNIDAD 3. EP1**

Nombre de la asignatura:	<b>MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES</b>
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	3. Recursos humanos, marco legal y finanzas.
Evidencia a presentar:	Avances del proyecto en cuestiones de recursos humanos, marco legal y finanzas
Resultado de aprendizaje:	Al completar la unidad el alumnos será capaz de: Recursos Humanos: Generar un esquema de gestión de recursos humanos del proyecto emprendedor para asegurar el logro de los objetivos de la organización. Marco Legal: Describir los diferentes elementos del marco legal del proyecto emprendedor para programar las diversas actividades relacionadas con la puesta en marcha del mismo Finanzas: Estructurar información financiera del proyecto emprendedor incluyendo las fuentes de financiamiento local, para fundamentar su viabilidad ante los posibles inversionistas.
Instrucciones de aplicación de este instrumento:	Se revisará el avance del proyecto en base a los criterios establecidos en la lista de cotejo.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Nombre(s) del alumno(s):		Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Proyecto :		Fecha:
Asignatura:			Periodo cuatrimestral:
Nombre del Docente:			Firma del Docente:

**INSTRUCCIONES**

Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuales son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
4%	<b>Presentación</b> El trabajo cumple con los requisitos de: a. Buena presentación			
8%	b. No tiene faltas de ortografía			
2%	c. Mismo Formato (letra arial 14, títulos con negritas)			
2%	d. Misma Calidad de hoja e impresión			
4%	e. Maneja el lenguaje técnico apropiado			
5%	<b>Introducción y Objetivo</b> La introducción y el objetivo dan una idea clara del contenido del trabajo, motivando al lector a continuar con su lectura y revisión			
10%	<b>Sustento Teórico</b> Presenta un panorama general del tema a desarrollar y lo sustenta con referencias bibliográficas y cita correctamente a los autores.			
40%	<b>Desarrollo</b> Sigue una metodología y sustenta todos los pasos que se realizaron al aplicar los conocimientos obtenidos, es analítico y bien ordenado. 15% Recursos Humanos 10% Marco Legal 15% Finanzas			
10%	<b>Resultados</b> Cumplió totalmente con el objetivo esperado, tiene aplicaciones concretas			
10%	<b>Conclusiones</b> Las conclusiones son claras y acordes con el objetivo esperado.			
5%	<b>Responsabilidad</b> Entregó el reporte en la fecha y hora señalada.			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			



Subsistema de  
**Universidades  
Politécnicas**

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SUMATIVA  
LISTA DE COTEJO PARA EXPOSICIÓN. AVANCE DE PROYECTO.  
UNIDAD 3. EP1**

Nombre de la asignatura:	<b>MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES</b>
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	4. Recursos humanos, marco legal y finanzas.
Evidencia a presentar:	Exposición en equipos de avance de proyecto emprendedor
Resultado de aprendizaje:	Expone la viabilidad financiera del proyecto emprendedor
Instrucciones de aplicación de este instrumento:	Se evaluará la exposición en base a los criterios establecidos en la lista de cotejo.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE:** \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Proyecto :	Fecha:
Asignatura:		Periodo cuatrimestral:
Nombre del Docente:		Firma del Docente:

<b>INSTRUCCIONES</b>				
Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuales son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.				
Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	Puntualidad en la presentación			
10%	<b>Esquema de diapositiva.</b> Colores y tamaño de letra apropiada. Sin saturar las diapositivas de texto.			
2%	<b>Portada:</b> Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Materia, Nombre del Trabajo a exponer (Exposición Cuadro Comparativo por Región de Características Geopolíticas), Maestro, Alumnos, Matriculas, Grupo, Lugar y fecha.			
<b>Exposición.</b>				
5%	a) Utiliza las diapositivas como apoyo, no lectura total.			
5%	b) Dominio de nervios.			
5%	c) Respeto de tiempo (20 minutos).			
8%	d) Organización de los integrantes del equipo.			
10%	e) Expresión no verbal (gestos, miradas y lenguaje corporal).			
30%	f) Dominio del tema y Seguridad. 5% Recursos humanos 5% Marco legal 20% Finanzas			
10%	g) Apariencia y arreglo personal.			
10%	h) Conclusiones y retroalimentación			
100 %	<b>CALIFICACIÓN:</b>			
<b>COMENTARIOS:</b>				



Subsistema de  
Universidades  
Politécnicas

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SUMATIVA  
LISTA DE COTEJO PARA PROYECTO EMPRENDEDOR  
UNIDAD 4. EP1

Nombre de la asignatura:	<b>MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES</b>
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	5. Presentación de proyecto emprendedor.
Evidencia a presentar:	Proyecto final dónde se explique la factibilidad de un proyecto emprendedor, considerando los aspectos de planeación, operaciones, marketing, recursos humanos, marco legal y finanzas. ED1
Resultado de aprendizaje:	Al completar la unidad el alumnos será capaz de: <ul style="list-style-type: none"><li>• Compilar los elementos de planeación, operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas y marco legal, para fundamentar la viabilidad del proyecto emprendedor mediante un portafolio de negocios integral.</li><li>• Integrar los elementos del modelo del lienzo de negocios dentro del proyecto emprendedor, para justificar la pertinencia del mismo en el mercado.</li></ul>
Instrucciones de aplicación de este instrumento:	Se evaluará el resultado final del proyecto emprendedor en base a los criterios establecidos en la lista de cotejo.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE: \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Nombre(s) del alumno(s):		Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Proyecto :		Fecha:
Asignatura:			Periodo cuatrimestral:
Nombre del Docente:			Firma del Docente:

**INSTRUCCIONES**

Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuales son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.

Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
2%	<b>Presentación</b> El trabajo cumple con los requisitos de: a. Buena presentación			
5%	b. No tiene faltas de ortografía			
1%	c. Mismo Formato (letra arial 14, títulos con negritas)			
1%	d. Misma Calidad de hoja e impresión			
4%	e. Maneja el lenguaje técnico apropiado			
5%	<b>Introducción y Objetivo</b> La introducción y el objetivo dan una idea clara del contenido del trabajo, motivando al lector a continuar con su lectura y revisión			
5%	<b>Sustento Teórico</b> Presenta un panorama general del tema a desarrollar y lo sustenta con referencias bibliográficas y cita correctamente a los autores.			
60%	<b>Desarrollo</b> Sigue una metodología y sustenta todos los pasos que se realizaron al aplicar los conocimientos obtenidos, es analítico y bien ordenado. 10% Planeación 10% Operaciones 10% Marketing 10% Recursos Humanos 10% Marco Legal 10% Finanzas			
10%	<b>Resultados</b> Cumplió totalmente con el objetivo esperado, tiene aplicaciones concretas			
5%	<b>Conclusiones</b> Las conclusiones son claras y acordes con el objetivo esperado.			
2%	<b>Responsabilidad</b> Entregó el reporte en la fecha y hora señalada.			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			



Subsistema de  
**Universidades  
Politécnicas**

**INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN SUMATIVA  
LISTA DE COTEJO PARA EXPOSICION DE PROYECTO EMPRENDEDOR  
UNIDAD 4. ED1**

Nombre de la asignatura:	<b>MODELOS DE NEGOCIOS PARA EMPRENDEDORES</b>
Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	6. Presentación del proyecto emprendedor.
Evidencia a presentar:	Exposición en equipos de avance de proyecto emprendedor
Resultado de aprendizaje:	Expone la factibilidad de un proyecto emprendedor, considerando los aspectos de planeación, operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas y marco legal.
Instrucciones de aplicación de este instrumento:	Se evaluará la exposición en base a los criterios establecidos en la lista de cotejo.

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE:** \_\_\_\_\_

**DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN**

Nombre(s) del alumno(s):	Matricula:	Firma del alumno(s):
Producto:	Nombre del Proyecto :	Fecha:
Asignatura:		Periodo cuatrimestral:
Nombre del Docente:		Firma del Docente:

<b>INSTRUCCIONES</b>				
Revisar las actividades que se solicitan y marque en los apartados "SI" cuando la evidencia se cumple; en caso contrario marque "NO". En la columna "OBSERVACIONES" indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuales son las condiciones no cumplidas, si fuese necesario.				
Valor del reactivo	Característica a cumplir (Reactivo)	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
5%	Puntualidad en la presentación			
10%	<b>Esquema de diapositiva.</b> Color y forma del lienzo			
2%	<b>Portada:</b> Nombre de la escuela (logotipo), Carrera, Materia, Nombre del Trabajo a exponer (Exposición Cuadro Comparativo por Región de Características Geopolíticas), Maestro, Alumnos, Matriculas, Grupo, Lugar y fecha.			
<b>Exposición.</b>				
5%	a) Utiliza las diapositivas como apoyo, no lectura total.			
5%	b) Dominio de nervios.			
5%	c) Respeto de tiempo (20 minutos).			
5%	d) Organización de los integrantes del equipo.			
5%	e) Expresión no verbal (gestos, miradas y lenguaje corporal).			
40%	f) Dominio del tema y Seguridad. 10% Integra los elementos del lienzo dentro del proyecto 30% Compila los elementos de planeación, operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas y marco legal			
8%	g) Apariencia y arreglo personal.			
10%	h) Conclusiones y retroalimentación			
100%	<b>CALIFICACIÓN:</b>			
<b>COMENTARIOS:</b>				

## GLOSARIO

### A

**Acciones:** Cualquiera de las porciones iguales en las que se divide el capital de una corporación cuya propiedad se manifiesta a través de un certificado.

**Accionista:** Titular de una o más acciones, lo que le da la condición de Socio de una empresa adquiriendo determinados derechos.

**Activo:** Recursos con los que cuenta la empresa, como: bienes, inversiones, cuentas por cobrar, recursos monetarios en bancos.

**Activo Circulante:** Se refiere al activo que se estima se convertirá en líquido en un período de tiempo estimado. (como los stocks y cuentas por cobrar).

**Activo Fijo:** Son los activos que permanecen en la empresa. (como equipo, oficinas).

**Alianzas:** La alianza más relevante que tiene la compañía es con diversos fabricantes de cafeteras (Krupps...etc

**Apalancamiento:** Grado de endeudamiento. En inglés Leverage. Cuando los beneficios obtenidos por una inversión son mayores al costo del endeudamiento para realizarla.

**Activos Intangibles:** Son aquellos que sin ser “materiales” son aprovechables en el negocio, como patentes, marcas, derechos de autor, etc.

**Actividades clave:** Acciones que deben emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

**Almacenamiento:** Mantener un producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta.

**Amenazas:** Aspectos que atentan o que pueden ir en contra del desarrollo de una empresa.

**Análisis FODA:** Herramienta que ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto; es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

**Asociaciones clave:** Red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

## B

**Balance general:** Presenta la situación del negocio en un momento particular.

**Balance de Situación:** El es balance que se realiza para reflejar la situación económica-financiera de un momento determinado de la empresa.

**Benchmarking:** Se refiere a la acción de comparar nuestra empresa con la competencia en términos de calidad, procesos, actividad, etc.

**Business model generation:** Modelo de generación de negocios creado por Osterwalder y Pigneur.

## C

**Canal:** Modo en que la empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

**Canvas:** Modelo de negocio describe la lógica de como una organización crea, entrega y captura valor.

**Capacidad instalada:** Nivel máximo de producción que puede alcanzar una empresa con base en los recursos con los que cuenta.

**Creatividad:** Capacidad para generar algo nuevo.

**Contrato de trabajo:** Documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa.

**Control de calidad:** Es el proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño.

**Costo:** Cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa, su fin no es la ganancia.

**Crédito:** Es una aportación económica que se entrega a la empresa para enfrentar los compromisos o necesidades de inversión que no pueden solventarse con el capital de la misma.

**Costos semivariantes o semifijos:** Son los costos que varían de acuerdo con aumentos en saltos de la producción.

**Costos variables:** Este forma parte del costo total, se determina en función del volumen de producción (por ejemplo, mano de obra que no está en plantilla, energía, etcétera).

**Curva de Demanda:** Indica la cantidad de un producto o servicio que los individuos están dispuestos a comprar a un precio determinado.

**Curva de oferta:** Muestra la relación entre el precio y la cantidad ofrecida de dicho bien.

## D

**Demanda:** En términos económicos, esta se define como la cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir bajo condiciones determinadas de tiempo y precio.

**Desviaciones** Diferencia entre el valor real de una variable y su valor objetivo establecido.

**Dirección por objetivos:** Sistema de trabajo basado en la evaluación del rendimiento en base a los objetivos y metas establecidas entre trabajadores y supervisores.



**Diversificación:** Dirección de desarrollo que puede tomar una organización a partir de su mercado y de los productos actuales. Se distingue entre diversificación relacionada y no relacionada.

**Debilidades:** Todas las áreas de oportunidad para mejorar o complementar.

**Depreciación:** Tipo de gasto que se le carga a un activo cuyo valor ha disminuido con el tiempo debido al deterioro.

## E

**Empaque:** Recipiente que puede ser de diversos materiales y que es utilizado para contener un producto o protegerlo.

**Emprendedor:** Persona con autoconfianza y características que le permiten ver oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, innovación o el mejor empleo de los recursos.

**Empresa:** Conjunto de recursos que organiza el titular (emprendedor) para producir o intercambiar bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

**Estructura de costes:** Costos que implica la puesta en marcha de un negocio.

**Etiqueta:** Formas impresas que lleva un producto para dar información al cliente acerca del uso o preparación.

**Escalabilidad:** Capacidad de un software o de un hardware de crecer, adaptándose a nuevos requisitos conforme cambian las necesidades del negocio.

**Estados contables:** Información en la que se refleja el resultado económico obtenido en un período determinado, así como su situación financiera y patrimonial.



**Estados de origen y aplicación de fondos:** Informe que compara el patrimonio entre dos ejercicios contables, con el objetivo de identificar las fuentes de recursos financieros obtenidos en un ciclo de explotación y la forma en que éstos han sido aplicados.

**Estrategia comercial:** Abarca el análisis y selección de mercados, la definición de objetivos comerciales y la combinación de instrumentos de marketing (producto, precio, distribución y promoción).

**Estrategia corporativa:** Plan de acción que define el ámbito de la empresa en base al sector y mercado en el que compite.

**Estructura de capital:** Combinación de los medios empleados para el financiamiento de las inversiones. La estructura de capital se refleja en el pasivo, y debe distinguir entre capitales fijos o permanentes, y capitales circulantes o con vencimientos a corto plazo.

## F

**FODA:** Acrónimo de proviene de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

**Fortalezas:** Todos los aspectos con los que cuenta una empresa y que la coloca por encima de otras.

**Fuente de ingresos:** Flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

**Flujo de caja:** Entradas y salidas de caja que se producen dentro de una organización en un período determinado. Liquidez (en inglés: cash flow).

**Flujos de fondos:** Representan los ingresos y egresos reales de dinero que ocurren.

## G

**Gestión de operaciones:** Área de gestión empresarial que coordina todas aquellas actividades que se llevan a cabo en el flujo físico de productos y materiales, desde el proveedor hasta el cliente.

**Gasto:** Cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa, su fin es la ganancia.

**Genio:** Del latín *genios* (de *generare* = engendrar). Capacidad para generar nuevas ideas o formas de ver las cosas.

**Grupo sindical:** Es el conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias empresas, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado.

## I

**Idea de valor:** Idea que diferenciará un producto de otros con características similares; es la razón por la que el consumidor elige el producto.

**Inducción:** Presentación con la misión, visión, valores, carácter de la compañía y puesto que desempeñará un nuevo empleado; se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él.

**Ingenio:** Asociación inusual de ideas, presentada generalmente en el lenguaje hablado, que produce sorpresa por su naturaleza indiferente.

**Innovación:** La aportación de algo nuevo. La innovación se distingue de la creatividad en que la primera implica cosas o situaciones diversas, pero no necesariamente mejores.

**Inventario:** Es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

## J

**Joint Venture:** Acuerdo de cooperación que implica la creación de una nueva empresa con personalidad jurídica propia, mediante la inversión de varias compañías.

**Just in time:** Gestión de operaciones de origen japonés, mediante la cual se adopta la filosofía de cero inventarios (stock): el material necesario es entregado “justo a tiempo”.

## L

**Lugar de trabajo:** Espacio físico en dónde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto.

**Lienzo de Negocio:** son herramientas de modelo de negocio para el desarrollo de estrategias empresarial.

**Licencia:** Es un contrato por el que una persona despliega en forma sistemática su influencia sobre actividades externas, tales como dirección y organización del trabajo realizado por los subordinados.

**Línea de productos:** Conjunto de productos que satisfacen un mismo tipo de necesidades.

## M

**Margen:** Beneficio entre el precio de costo y el de venta.

**Margen bruto de utilidades:** Surge al restar de los ingresos por ventas, los gastos de materias primas, de personal, de servicios, de reparación y mantenimiento, financieros, de publicidad y promoción, impositivos.

**Mezcla promocional:** Principal actividad de comunicación de una empresa y está formada por la mezcla específica de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales que utiliza dicha empresa para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.



**Misión:** Esta marca un rumbo, no es ni una meta, ni un propósito. Contribuye al logro de los objetivos de la compañía estableciendo su identidad.

**Motivación:** Predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de un objetivo. Es aquella necesidad que impulsa al individuo.

**Mano de obra:** Personas que forman parte del proceso de producción o de la presentación de un servicio y que contribuyen en la transformación de la materia prima en un producto.

**Marketing:** Proceso de planear precio, promoción, distribución y venta de bienes o servicios que ofrece la compañía, define el producto o servicio a partir de las preferencias del consumidor, para crear un intercambio que satisfaga los objetivos de ambos.

**Modelo de negocio:** Descripción de la forma en que una organización crea, captura y entrega un valor económico social.

## O

**Objetivos:** Deseos que se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo.

**Oportunidades:** Forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

**Objeto social:** Actividad para la que se crea una sociedad.

## P

**Plan de trabajo:** Asignación de tiempos, responsables, recursos y metas a las diferentes actividades.

**Producto:** Resultado final de un proceso de producción que representa un satisfactor para el consumidor.

**Precio:** Cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio.

**Propuesta de valor:** Conjunto de productos o servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

**Publicidad:** Acciones que hacen llegar un mensaje al mercado meta; el objetivo es impactar directamente al cliente para que compre un producto, lo que incrementa las ventas.

## R

**Relaciones Públicas:** Actividad de comunicación y relación con los diferentes públicos de la empresa, por medio de la cual se pretende formar una imagen favorable de la misma.

**Rentabilidad Económica (Rendimiento):** Relación entre el beneficio (antes de intereses e impuestos) y el activo total.

**Rentabilidad Financiera:** Relación entre el beneficio neto y los capitales propios..

**Resultado Operativo:** Resultado que surge de la actividad propia del negocio, que surge de restar los gastos de todos los ingresos obtenidos.

**Riesgo Crediticio:** Refleja la posibilidad de que se pague una deuda o sus intereses.

**Rotación de Inventario:** Es el número de veces que un inventario se vende totalmente y se vuelve a reponer, en un período establecido.

**Recursos clave:** Activos más importantes para que el modelo de negocio funcione.

## S

**Segmento de mercado:** Grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

**Sistema contable:** Proceso que sirve para llevar las cuentas de una empresa, conocer su situación y buscar opciones que le permitan ahorrar, así como aumentar su rendimiento.



**Sociedad anónima:** Grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación solo se limita al pago de sus acciones.

**Sociedad de responsabilidad limitada:** Es una organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

**Stock:** La cantidad de bienes que dispone una empresa, este término se utiliza generalmente para referirse a los productos almacenados.

## T

**Tasa de Descuento:** Es la tasa de retorno que pide un inversor por su participación en un negocio.

**Trabajo en equipo:** Grupo de personas que tienen una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia.

## U

**Ubicación:** Determina el medio ambiente cercano a una empresa.

## V

**Ventaja Competitiva:** Característica de un producto o actividad de la empresa que es mejor que la competencia, y que el cliente percibe como importante.

**Visión:** Declaración que ve el futuro de una empresa y que sirve al emprendedor para establecer el rumbo de la misma.



## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Básica**

- Alcaraz, R. (2011); El emprendedor de éxito, México: Mc Graw Hill, ISBN 978 6071506115
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2012); Generación de modelos de negocios, España: Deusto, ISBN 978 8423427994
- Olmos, J. (2008); Tu potencial emprendedor, Mexico: Pearson, ISBN 970 2609682

## Complementaria

Gerber, M. (2010); El mito del emprendedor: Por qué no despegan las pequeñas empresas y que hacer para que funcionen, México: Paidós, ISBN 978 6077626305

Juárez, L (2012); Principios de contabilidad: Enfoque emprendedor, México: Cengage Learning, ISBN 978 6074816396

Osterwalder, A. (2012); Tu modelo de negocio, España: Deusto, ISBN 978 842341134

## Sitio Web

<http://www.inadem.gob.mx/>

<http://www.institutodeemprendedor.com/>

<http://www.pepeytono.com.mx/>

<http://www.nafin.com/portaInf/content/home/home.html>