BUAP | FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA CONSULTORÍA, DIRIGIDA A INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE NIVEL SUPERIOR DEL MUNICIPIO DE PUEBLA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS

PRESENTA:

KARINA HERNÁNDEZ GARCIA

DIRECTORA DE TESIS:

MTRA. LAURA ANGÉLICA ISSA VILLA

PUEBLA, PUE NOVIEMBRE, 2016

Plan de negocios para la creación de una consultoría dirigida a instituciones educativas de nivel superior

Índice

INTRODUCCIÓN 7

Presentación 7

Organización de la investigación 8

Descripción de la tesis 9

Planteamiento de problema 9

Justificación 10

Objetivos 11

General 11

Particulares 11

Hipótesis 11

Alcances y Limitaciones 12

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL 13

1.1 Educación Superior en México 13

1.2 Educación Superior en Puebla 17

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO 23

2.1 Gestión de Recursos Humanos de las IES en México 23

2.2 Antecedentes de la Consultoría 30

2.3 Generalidades de la consultoría 33

2.4 Generalidades del Plan de Negocios 36

2.4.1 Definición 37

2.4.2 Utilidades y beneficios 37

2.4.3 Estructura del Plan de Negocios 39

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO 44

3.1 Diseño de la investigación 44

3.2 Procedimiento 45

3.2.1 Revisión de la literatura 46

3.2.2 Diseño de instrumentos de investigación 46

3.2.3 La recolección de la información 47

3.2.4 Procesamiento, análisis e interpretación de los datos 48
3.2.5 Diseño de la propuesta 48
3.2.6 Conclusiones y recomendaciones 48
CAPÍTULO 4: RESULTADOS 50
4.1 Población y muestra 51
4.2 Instrumento de evaluación del mercado 51
4.3 Procesamiento de los resultados de la encuesta 52
4.4 Conclusión del estudio 60
CAPÍTULO 5. PROPUESTA 62
5.1 Resumen ejecutivo 62
5.2 Descripción general del negocio 63
5.2.1 Tipo de empresa 64
5.2.2 Ubicación de la empresa 64
5.2.3 Tamaño de la empresa 64
5.2.4 Misión 64
5.2.5 Visión 64
5.2.6 Valores 64
5.2.7 Objetivo general 65
5.2.8 Objetivos específicos 65
5.2.9 Ventajas competitivas 65
5.3 Estudio organizacional 66
5.3.1 Organigrama 66
5.3.2 Descripción de puestos 67
5.3.3 Planeación de recursos humanos 71
5.4 Estudio mercadológico 72
5.4.1 Análisis de la oferta 72
5.4.2 Análisis de la competencia 72
5.4.3 Análisis de la demanda 75
5.4.4 Estudio de mercado 76
5.4.5 Imagen corporativa 76
5.4.6 Estrategias de mercadotecnia 78

5.5 Estudio técnico 80
5.5.1 Descripción del servicio 80
5.5.2 Descripción del proceso para proporcionar el servicio....80
5.5.3 Determinación del tamaño de las oficinas 83
5.5.4 Selección de maquinaria y equipo....83
5.5.5 Localización de la planta 86
5.6 Estudio Financiero 86
5.6.1 Presupuesto de capital 86
5.6.2 Presupuesto de ingresos....88
5.6.3 Presupuesto de egresos 89
5.6.4 Punto de equilibrio....90
5.6.5 Balance general 92
5.6.6 Estado de resultados 93
5.6.7 Flujo de efectivo....94
5.6.8 Evaluación financiera 94
5.7 Estudio Legal y Administrativo 98
5.7.1 Nombre de la empresa....98
5.7.2 Trámites y Permisos....98
CONCLUSIONES 105
RECOMENDACIONES 108
REFERENCIAS 109
ANEXOS 112

Plan de negocios para la creación de una consultoría dirigida a instituciones educativas de nivel superior

Índice de tablas

Tabla 1. Crecimiento educativo en México 15
Tabla 2. Crecimiento educativo en Puebla 18
Tabla 3. Comparativo de la estructura del Plan de Negocios 39
Tabla 4. Procedimiento de investigación 45
Tabla 5. Descripción de puestos 67
Tabla 6. Flujograma 82
Tabla 7. Capital de trabajo 84
Tabla 8. Requerimiento de personal 85
Tabla 9. Costos Fijos y variables 85
Tabla 10. Presupuesto de capital 87
Tabla 11. Presupuesto de ingresos 88
Tabla 12. Presupuesto de egresos 90
Tabla 13. Balance general 92
Tabla 14. Estado de resultados 93
Tabla 15. Flujo de efectivo 94
Tabla 16. Valor actual 95
Tabla 17. Tasa interna de retorno 97

Índice de imágenes

Imagen 1. Población y muestra 51
Imagen 2. Organigrama 66
Imagen 3. Logotipo 77
Imagen 4. Distribución de instalaciones 83
Imagen 5. Ubicación 86

Índice de gráficas

Gráfica 1. Zona en la que se encuentra la universidad 52
Gráfica 2. Oferta educativa que ofrece la universidad 53
Gráfica 3. Personas que trabajan en la universidad 54
Gráfica 4. Persona encargada del reclutamiento y selección del personal 55
Gráfica 5. Interés en contratar un servicio externo para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal 56
Gráfica 6. Medio para buscar un servicio de consultoría 57
Gráfica 7. Aspecto que se considera más importante para contratar una consultoría 58
Gráfica 8. Frecuencia en que se ocuparía el servicio de una consultoría 59

Gráfica 9. Precio que se estaría dispuesto a pagar por los servicios de una consultoría 60
Gráfica 10. Punto de equilibrio 91

INTRODUCCIÓN

Presentación

A través del tiempo las Instituciones de Educación Superior (IES) han buscado la forma de ser más eficientes aplicando diferentes técnicas. Sin embargo, los constantes cambios políticos y económicos que se están dando a nivel local, nacional e internacional, han generado que no se desempeñen adecuadamente en aspectos académicos, administrativos, humanos y financieros; en este sentido, resulta imperativo contar con personas que tengan conocimientos amplios en distintas materias y con las competencias específicas sobre los roles que desempeñan, dando respuesta a las necesidades propias de la organización y del entorno en donde se desenvuelve.

Además, se debe tener presente que estas instituciones son vistas como organizaciones al servicio del país, lo que ha ocasionado, que la Educación Superior mexicana sufra cambios drásticos, dejando de ser benevolente, y convirtiéndose en una proceso más dinámico y globalizado, teniendo como su pilar fundamental al factor humano.

En este sentido, al contratar los servicios de una consultoría, sin duda alguna, las IES pueden ser más competitivas en el mercado, ya que se estarán dando soluciones de alto valor, generando beneficios significativos tanto en la gestión de sus procesos como en el perfil del personal que labora en ellas; además de lograr su desarrollo en diferentes segmentos permitiendo la generación de nuevos conocimientos a favor de la ciencia, la tecnología, el arte y la cultura, proporcionando evidentemente, un enorme progreso a la nación al satisfacer las necesidades sociales del país.

Organización de la investigación

A continuación se describe cómo están conformados los cinco capítulos con los que cuenta este trabajo de investigación.

En el capítulo 1 se hace una breve introducción del contexto de las IES, tanto a nivel general en México, como la realidad en la que se desarrolla específicamente el municipio de Puebla, siendo una de las ciudades con una amplia oferta educativa (en el sector público y privado).

En el capítulo 2 se abordan temas importantes para el desarrollo de este trabajo, primero se muestra la evolución de la gestión de recursos humanos en las organizaciones, además de explicar cuál es su papel dentro de las IES; después se presenta un apartado sobre la consultoría mencionando cuándo surge y cómo ha logrado su posicionamiento en el mercado; y por último, se define qué es un plan de negocios, haciendo referencia al impacto que genera su diseño en la creación de nuevas empresas, presentando además la estructura que se recomienda debe tener, considerando las propuestas de autores reconocidos.

En el capítulo 3 se presenta la metodología utilizada, presentando el diseño de la investigación que incluye información sobre su enfoque, tipo de estudio, técnicas utilizadas; así como el procedimiento que se desarrolla para alcanzar los objetivos establecidos.

En el capítulo 4 se desarrolla el plan de negocios para la creación de una consultoría dirigida a las IES, objetivo principal de esta tesis; incluyendo diversos estudios como el organizacional, de mercado, técnico, financiero y administrativo. Cabe destacar que en el estudio mercadológico se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, lo que permite conocer la aceptación del servicio que se ofrecerá.

Finalmente se presentan las conclusiones en donde se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planteados, verificando su cumplimiento y la efectividad del proyecto realizado.

Descripción de la tesis

Es de suma importancia que las IES tengan acceso a personal capacitado para reclutar y seleccionar individuos con conocimientos en las áreas que desempeñan, con sentido de pertenencia y comprometido con las organizaciones que los contratan; permitiendo mejorar la imagen de la Educación Superior en México.

En este contexto esta tesis presenta un plan de negocios para la creación de una consultoría especializada en IES, demostrando la importancia que tiene la contratación de sus servicios. Para ello fue necesario contar con herramientas y conocimientos que permitieran el desarrollo de este trabajo como el análisis de la Educación Superior del país, y la profundización en el conocimiento de los planes de negocios y las consultorías; todo ello para generar resultados satisfactorios de esta investigación.

Planteamiento de problema

Hemos sido testigos que desde los años 70 las universidades iniciaron su crecimiento en el municipio de Puebla, debido a la demanda educativa de la población y una presión del mercado laboral para contar con profesionales que proporcionen resultados positivos.

Las IES siendo un pilar importante para el desarrollo de la sociedad, también necesitan tener colaboradores eficientes, contando con un área encargada de encontrar a los trabajadores idóneos. Sin embargo, las personas responsables de la contratación del personal, no cuentan con los conocimientos y habilidades suficientes para llevar a cabo el proceso de

reclutamiento y selección; lo cual conlleva a que, en muchas ocasiones, el personal es contratado sin tener una profesionalización en el área, ocasionando que sea ineficiente al ejercer sus funciones.

Justificación

Comúnmente se recurre a una consultoría cuando una organización carece de las personas capaces de abordar y resolver un problema, y es aquí donde el consultor externo asesora o resuelve con éxito esa situación aplicando métodos y técnicas especializadas.

En este sentido y ante una gran necesidad de que las instituciones tengan un enfoque más dinámico hacia la gestión de su organización, surge la opción de considerar una herramienta externa como la consultoría, para asegurar la calidad de los servicios que ofrece.

Cabe destacar que las empresas dedicadas a la consultoría de gestión humana, carecen de una especialización en el área de la educación, por lo que al generalizar los procesos con las empresas privadas se llegan a presentar las mismas problemáticas que existen en la actualidad.

Es aquí donde la tesis juega un papel trascendental, al presentar un plan de negocios que demuestra la importancia y viabilidad de la creación de una consultoría dirigida a las instituciones de Educación Superior (IES) del Municipio de Puebla, coadyuvando en su desarrollo y mejoramiento en los procesos de reclutamiento y selección de su personal.

Además de identificar claramente las necesidades no cubiertas en la actualidad y exponer los diferentes beneficios que puede aportar este tipo de negocios al contratar sus servicios.

Objetivos

General

Elaborar un plan de negocios que demuestre si es viable la creación de una consultoría que oriente y asesore a las IES del Municipio de Puebla en su proceso de reclutamiento y selección de personal; a través de una investigación de la situación actual de la Educación Superior en Puebla, y el desarrollo de las diferentes etapas del documento, destacando el estudio de mercado como un elemento fundamental para conocer el éxito o fracaso de este proyecto.

Particulares

1. Analizar cómo se encuentra la situación actual de la Educación Superior en México y específicamente en el Municipio de Puebla, con la finalidad de ubicar el contexto en el que se desarrollará la consultoría.

2. Aplicar los instrumentos de investigación a Instituciones de Educación Superior, que permitan obtener información respecto a la aceptación de este servicio.

3. Desarrollar los apartados que integran el plan de negocios: organizacional, mercadológico, técnico, financiero, administrativo y legal; concentrando la información obtenido para el diseño final del documento.

Hipótesis

La Educación Superior en el municipio de Puebla tiene una alta demanda de estudiantes, generando en ocasiones una carga excesiva de trabajo académico y administrativo, originando que no siempre se cumplan los resultados esperados. De acuerdo a lo anterior, se afirma que las IES aceptaran contratar una consultoría para llevar acabo los procesos de reclutamiento y selección de personal, con procesos especializados en el sector educativo.

Para poder iniciar la idea de emprender la consultoría, se requiere de un plan de negocios, que ayude a minimizar los riesgos a los que se puede enfrentar al iniciar operaciones.

De acuerdo a lo anterior surgen las pruebas de investigación siguientes:

1. ¿Las IES aceptarán contratar un servicio de consultoría, en reclutamiento y selección de personal?
2. ¿Es viable crear una consultoría en reclutamiento y selección de personal para las IES, en el municipio de Puebla?
3. ¿El plan de negocios, proporciona la guía adecuada para minimizar riesgos y tener éxito en emprendimiento de la consultoría?

Alcances y Limitaciones

Para lograr que esta tesis se lleve a cabo eficaz y eficientemente es necesario considerar los alcances y limitaciones:

Alcances:

- Por la naturaleza del negocio que se desea emprender, la investigación se realizará únicamente en las instituciones de Educación Superior del Municipio de Puebla.
- El área de recursos humanos en la que se enfocará la investigación y el negocio son los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Limitaciones

- El tiempo requerido para llevar a cabo la investigación.
- La disponibilidad de los funcionarios de las IES, para dar respuesta al instrumento de investigación, ya sea por carga de trabajo o por las políticas de ingreso del personal.
- Accesibilidad a la información requerida, debido a que no toda la información que se puede encontrar en la web es confiable, o que las instituciones gubernamentales pueden tardar en proporcionarla.

CAPÍTULO 1. MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo permite comprender el comportamiento que ha tenido la Educación Superior en México, y obtener información que aporte gran valor para el diseño del plan de negocios que se desarrollará en el cuarto capítulo, siendo éste el objetivo principal del trabajo.

Para ello, se inicia con información relevante respecto a las IES, incluyendo cifras que muestran el crecimiento de la Educación Superior en México en el periodo 1924 - 2014; también, se explica cómo se clasifica este nivel educativo; y se mencionan los principales problemas que se han tenido para brindar calidad educativa, destacando las actualizaciones que se han ejecutado con la finalidad de mejorar el servicio que se ofrece a la sociedad.

Posteriormente, se aterriza la investigación a un nivel más específico, proyectando cifras que reflejan también el crecimiento, pero enfocadas al municipio de Puebla, que representa el objeto de estudio de esta investigación.

1.1 Educación Superior en México

La educación se considera como una de las superestructuras más importantes de México, además dispone de la capacidad para formar a hombres y mujeres, interviniendo en la conformación general de la sociedad.

Desde que surgieron las universidades a la fecha, la manera de formar profesionistas ha cambiado progresiva y aceleradamente. Inicialmente las iglesias asumieron esta tarea, pero a partir del siglo XIX el estado y las instituciones se convirtieron en los custodios del conocimiento. La Educación Superior llegó a ofrecer la formación básica necesaria para cualquier aspirante en este nivel educativo, concluyendo con un título universitario

como prueba de tener la preparación suficiente para pertenecer a la élite dirigente.

Un rasgo de estos cambios acelerados fue la explosión demográfica del país, de acuerdo con las estadísticas del INEGI (2015) la población en el año 1920 era de 13,607,259; en 1930 de 16,404,030; para 1960 de 34,923,129; y en 1990 había 81,249,645 mil habitantes. Con este crecimiento apresurado de habitantes, en la segunda mitad del siglo XX, México experimentó una mayor demanda del sector educativo, iniciando la extensión de cobertura y diversos tipos de universidades públicas y privadas, aumentando la oferta educativa.

Cabe mencionar que en el año 1938 con el proceso de industrialización también se da la necesidad de un mayor profesionalismo del recurso humano.

Según Latapí (1998), en el periodo de 1937 a 1960 el sistema superior estaba conformado por tres modelos públicos predominantes que son la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional y las Escuelas Normales; pero en 1970 y 1988 se da la extensión no regulada de las universidades produciendo el crecimiento inédito de la demanda, la politización en estas instituciones, llegada de los estudiantes de clases media y media-baja, así como los académicos de tiempo completo, comunidades científicas y un aumento de cuerpo directivos y trabajadores administrativos. Manifestándose con mayor población y una extensión importante del servicio educativo las ciudades de México, Puebla, Jalisco, Nuevo León y Veracruz.

Para tener un panorama completo del crecimiento de la educación universitaria, a continuación se presenta la **Tabla 1**.

Tabla 1. Crecimiento educativo en México

Año	Alumnos	Docentes	Escuelas
1928	16,822	Sin dato	127
1940	25,446	Sin dato	147
1950	43,593	8,224	225
1960	60,810	9,042	244
1970	287,794	26,479	311
1980	1,143,786	86,777	1,372
1990	1,252,027	134,424	2,123
2000	2,047,885	208,692	4,049
2010	2,981,313	315,179	6,289
2014	3,498,890	359,158	7,710

Fuente: Elaboración con propia con información obtenida de anuarios estadísticos de INEGI

En México, desde la década de los ochentas, el crecimiento de las instituciones educativas a nivel superior ha sido de manera apresurada, generando muchas instituciones de bajo perfil académico y científico. En este sentido, se ha identificado que para un buen desarrollo y bienestar en la educación se necesita invertir en: investigación, desarrollo e infraestructura tecnológica, una mayor cobertura educativa en diferentes modalidades, y sobre todo en el recurso humano que labora en la institución.

Ante el cambio y la diversificación de las universidades, se puede indicar que en la actualidad existen 7,710 escuelas de Educación Superior de tipo públicas y privadas, distribuidas en todas las regiones del país (INEGI, 2015).

Las variaciones que se han producido a un ritmo acelerado, pone en evidencia que a las IES no les está dando tiempo de equilibrar el asentamiento de nuevos modelos y la calidad educativa, con los procesos de atención al personal interno que también presentan crisis en su trabajo

cotidiano, ya que la mejora continua debe ser un proceso integral en las universidades.

Como parte fundamental y para dar sustento legal, es necesario indicar que la Educación Superior en su labor de atender con esmero la situación educativa del pueblo mexicano, está regulada por una serie de disposiciones normativas entre las que destacan la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación, y la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, siendo ésta última en su artículo 3° y publicado en el Diario Oficial de la Federación (1978) la que define a la Educación Superior como:

> "El tipo educativo superior es el que se imparte después del bachillerato o de su equivalente. Comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria e incluye carreras profesionales cortas y estudios encaminados a obtener los grados de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización" (p. 1).

También es importante aludir el papel que tiene la Secretaría de Educación Pública (SEP) con respecto a este nivel; que menciona que "estas instituciones de Educación Superior pueden desempeñar una o varias de las actividades siguientes: docencia, investigación científica, humanísticas y tecnológica; estudios tecnológicos; y extensión, preservación y difusión de la cultura; según la misión y perfil tipológico de cada una" (SEP, 2001, p.83).

Ahora bien, es importante mencionar que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), clasifica en seis grandes grupos el nivel Superior, obedeciendo a su coordinación, dependencia o régimen.

"Estos subsistemas son los siguientes:

- Universidades públicas

- Educación tecnológica
- Otras instituciones públicas
- Universidades tecnológicas
- Instituciones particulares
- Educación normal " (ANUIES, 2003, pág. 53).

Como se observa, la evolución de la Educación Superior ha tenido una gran expansión generando etapas y diversos retos en la cobertura, así como la normatividad y varios programas de apoyo a las instituciones, pero que desafortunadamente han sido insuficientes para la calidad educativa.

Ante este contexto y siendo lo anterior un reto en todo el país y considerando además los aspectos políticos, sociales, culturales, estructurales y estadísticos, entre otros muchos asuntos, el siguiente apartado se enfocará específicamente a la Educación Superior en el Estado de Puebla.

1.2 Educación Superior en Puebla

En la historia de la Educación Superior en Puebla se observan varios sucesos importantes, dando inicio el 15 de abril de 1587 en donde se crea como institución educativa a nivel superior el Colegio del Espíritu Santo, convirtiéndose para el año de 1825 en el Colegio del Estado; y para el año de 1879 también surge el Benemérito Instituto Normal del Estado.

Para finales del siglo XIX se había limitado la educación con enfoque católico, y aunque con la constitución de 1917 se promulgó una educación laica, los sectores importantes de la iglesia, la burguesía y las clases políticas gobernantes permitieron el retorno de la tendencia eclesiástica a la educación, con especial influencia en la Educación Superior, siendo esto uno de los motivos que dio origen en el siglo XX a las universidades privadas: Universidad Iberoamericana (1954), Universidad la Salle (1957), Colegio

Esparza (escuela Normal 1960), Universidad Anáhuac (1964), y Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (1973).

Siguiendo el enfoque laico en la Educación Superior se fundaron las instituciones privadas: Universidad de las Américas (1940), Universidad Cuauhtémoc (1977), Universidad del Valle de Puebla (1981); y en cuanto a las universidades públicas se mencionan: Universidad de Puebla (1937), Escuela Normal de Educadoras (1951), Instituto Tecnológico de Puebla (1972), Universidad Pedagógica Nacional (1978).

La mayor parte del siglo XX este nivel educativo respondió más a la demanda de ingreso de los solicitantes, que a los requerimientos del Estado en materia del recurso humano calificado.

En la siguiente tabla se puede observar el crecimiento que ha tenido la educación profesional superior en Puebla.

Tabla 2. Crecimiento educativo en Puebla

Año	Alumnos	Docentes	Escuelas
1950	1,665	318	13
1960	5,703	986	22
1970	13,688	1,427	35
1980	59,307	3,112	65
1990	101,188	5,145	105
2000	112,207	10,691	373
2010	179,033	16,920	534
2013	201,650	15,915	594

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de INEGI (1950-1990); y SEP (2000-2014)

En la primera mitad del siglo XX ante un bajo número de IES no se disponía de procedimientos especiales para el funcionamiento del área

académica y área administrativa, lo que generaba que no existiera un proceso de reclutamiento de personal, para ello, prevalecían las relaciones personales de los directivos y jefes de área con individuos ya conocidos en determinadas especialidades.

Durante la segunda mitad del siglo XX el aumento de la población escolar impuso los primeros cambios, en relación al número de docentes requeridos; en pocos años, el resultado fue que las instituciones se vieron con una carencia cada vez mayor de profesorado, y consecuentemente obligadas a admitir en sus cuerpos docentes a personas que satisfacían menos requisitos. Este fenómeno provocado por el aumento del alumnado, pronto es acompañado por otro suceso en relación al aumento de los egresados bien capacitados.

En esta época el crecimiento de la demanda social de educación, impuso la ampliación de los servicios educativos en todos sus departamentos, más instalaciones y mayor recurso humano, ya que de lo contrario se tendría una disminución en la calidad de la enseñanza; las autoridades gubernamentales y responsables de alto nivel en las instituciones, comenzaron a elaborar proyectos dedicados a la formación y capacitación del personal administrativo, en diferentes áreas y niveles de ejecución, interviniendo la ANUIES y SEP (Rangel,1983).

Para el siglo XXI, las universidades han tenido que superar obstáculos, como la falta de oficinas dedicadas a la obtención y al proceso de la información, la ausencia de personas especializadas en sus funciones, así como la falta de una adecuada planeación.

Ahora bien, la situación actual de la Educación Superior en el municipio de Puebla se relaciona sin duda, con uno de los problemas de más atención y respuesta por parte de los gobiernos federal y estatal, pues con mucha

frecuencia se condiciona el desarrollo y progreso de los poblanos con su nivel educativo, situación que origina la necesidad de atender la demanda de la población estudiantil y los trabajadores de la educación superior con suficiencia, calidad, y pertinencia.

A la par, se establecen una serie de parámetros mediante los cuales se pretende medir la calidad, eficiencia y productividad de la educación terciaria; este nuevo modelo ha impactado de manera significativa y se pone en duda los resultados del trabajo académico, la gestión y administración de dichas instituciones, ya que los colaboradores desempeñan un papel secundario, reduciéndolos a siempre trabajadores intelectuales y, en su caso, automatizados.

Puebla ofrece una variedad de IES (públicas y privadas), ofertando diferentes carreras y especialidades abarcando una amplia gama de ramas en todas las áreas de conocimiento; la SEP (2015) señala que actualmente el municipio tiene 249 universidades, siendo la segunda entidad con mayor oferta educativa en este nivel, la cual permite por un lado, al colaborador tener distintas posibilidades de promoción y desarrollo, y por otro lado al universitario, para elegir dónde y qué desea estudiar, obteniendo diversas opciones para realizar sus prácticas profesionales y sondeando el campo laboral o emprender su propio negocio.

Debido a la demanda que expresa actualmente la sociedad del conocimiento, la Educación Superior se ha enfocado a la vinculación de los estudiantes con el sector productivo, la actualización de planes de estudio, creación de nuevas carreras o campos de investigación, la consolidación del prestigio y certificación institucional, entre otros; sin embargo la oferta laboral indica que es insuficiente o se carece del recurso humano calificado para desarrollar proyectos, ésta vertiente señala que la mayoría de las IES poco se

preocupan por tener dentro de su organización colaboradores especializados que contribuyan al verdadero aprendizaje y desarrollo del estudiante.

Sin duda, las ventajas que ofrece la entidad como opción universitaria es elevada y ante la alta competitividad que existe entre ellas, éstas deben de disponer con excelentes elementos humanos que permitan mejorar y coadyuvar de manera integral las funciones y tareas asignadas, por lo tanto, es de gran importancia tener un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal dentro de la organización, operado por personas especializadas en el área.

Por lo tanto, el crecimiento en el número de plazas del personal (derivadas de la expansión de la matricula estudiantil), debería de cumplir con el compromiso de contratar personal que se desempeñe con el perfil requerido, consolidando el equipo de trabajo en la institución; de ahí que, se requiere de estrategias viables para la formación, el desarrollo, la actualización y capacitación del personal.

Ante este escenario, el municipio de Puebla se puede considerar como un gran nicho de oportunidad para la consultoría de la gestión humana en las IES, ya que las actividades dentro de la organización se han incrementado y muchos procesos aún carecen de un enfoque orientado al talento humano, como es el caso del proceso de reclutamiento y selección de personal, en donde prevalecen criterios basados en las referencias de sus propios empleados o conocidos sobre los criterios técnicos y específicos.

Como se observa, a pesar del esfuerzo que han manifestado el gobierno, las instituciones públicas y privadas, para mejorar la cobertura y la calidad educativa, no ha sido suficiente para enfrentar el reto actual de la Educación Superior ya que, desafortunadamente, en la mayor parte de las

IES no se ha logrado tener colaboradores eficientes ni egresados competitivos para el mercado laboral. Debido a esto las organizaciones tuvieron que reflexionar y tomar la decisión de utilizar una herramienta externa para corregir la gestión administrativa y el área académica, que es la consultoría.

Expuestos los efectos de la transformación que han tenido las IES, avancemos con el siguiente capítulo, donde se abordará la identificación y evolución de los conceptos teóricos involucrados en el diseño de la investigación; así mismo se indican las fuentes que acercan a la realidad del área de recursos humanos, de la consultoría como asesoría externa y la formalidad de un plan de negocios.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene como finalidad sentar las bases y comprender los principales conceptos que están relacionados con el proyecto de creación de una consultoría para el reclutamiento y selección de personal dirigida a IES.

En este sentido, se inicia con un análisis de la gestión de recursos humanos, mostrando su evolución y las diferentes percepciones que se han tenido de las personas que trabajan en las organizaciones; además, se explica la importancia que este departamento representa en las IES, y cómo ha desempeñado sus funciones en este importante sector.

Posteriormente se desarrolla el tema de consultoría, con un análisis de sus antecedentes hasta llegar a nuestros días; detallando en qué consiste, cómo funciona y cuál es su objetivo en el mercado, demostrando así su necesidad en el desarrollo de las empresas.

Por último, se presenta un apartado sobre el plan de negocios, documento fundamental para poner en funcionamiento una nueva idea de negocio; explicando sus principales beneficios, y sobre todo la estructura que se recomienda para lograr el objetivo de su diseño, que es conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto en cuestión.

2.1 Gestión de Recursos Humanos de las IES en México

La universidad tiene como objetivo brindar un servicio de enseñanza y orientación a las necesidades actuales, permitiendo el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que ayuden al estudiante a tener una buena calidad de vida. Para ello necesita de una infraestructura y del recurso humano suficiente para lograr los objetivos de la comunidad universitaria.

La Educación Superior enfrenta retos que exigen cambios dirigidos a la formación del recurso humano, ya que son las personas que llevan a cabo los logros o errores, determinando el éxito o fracaso de la institución, y aún más importante ellos también buscan desarrollo y mejores condiciones de vida.

El área de Recursos Humanos en las organizaciones (públicas y privadas) ha sufrido varios cambios a través de los siglos, teniendo como finalidad la mejora de sus procesos y la calidad de vida de las personas que colaboran en su organización.

A mediados del siglo XIX en América Latina, ingresó el fenómeno denominado Revolución Industrial, pero fue hasta finales de este siglo que diversas compañías empezaron a establecer los "departamentos de bienestar" para atender las necesidades de los trabajadores (vivienda, atención médica y educación). El investigador Federick Taylor (citado en Werther W. y Davis K., 2008) con su hallazgo de la división del trabajo, impulsó a la creación de los primeros departamentos de "Recursos Humanos", sin embargo solo se utilizaba como un recurso informativo para que los ejecutivos tomaran decisiones; pero para el siglo XX en la década de 1930 se pusieron en práctica la compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos y formación de sindicatos, con el objetivo de mejorar y reglamentar las condiciones de trabajo. (Werther W. y Davis K., 2008).

El departamento de recursos humanos siguió evolucionando y de acuerdo con el autor Chiavenato (2011) quien menciona que en 1950 el concepto cambió con el nombre de "Administración de Personal" (administrando personas con la legislación laboral vigente, reglamentos y procedimientos del personal, evaluación y remuneración del empleo) coexistiendo una forma de dirección burocrática, monopolizada y cerrada. En los años 70 surgió otro concepto de "Administración de Recursos

Humanos", prolongando la cobertura de las necesidades del personal e iniciando la descentralización de la toma de decisiones.

Por último, en el siglo XXI se rediseña el nombre a Gestión de Recursos Humanos, que incluye de una forma integral: el reclutamiento y selección de personal, la contratación e inducción, la remuneración, capacitación, seguridad e higiene, y fin de la relación laboral; asumiendo una interacción constante con el resto de las áreas de la organización; además deja de ser burocrática, monopolizada, cerrada, para transformarse en participativa, abierta y descentralizada.

En lo que respecta a las universidades, y haciendo referencia en los antecedentes nacionales para la formación de recursos humanos, en el siglo XIX por sus reducidas dimensiones existía un mismo departamento para atender asuntos académicos y administrativos; pero la SEP entre los años 1977 y 1982, organizó seis cursos nacionales sobre Presupuesto Programático, y en 1982 la Secretaría General de la ANUIES realizó dos talleres nacionales sobre la planeación de la Educación Superior, los cuales fueron ofrecidos para el personal de las unidades institucionales de la planeación (ANUIES, 1981).

Las IES comenzaban el camino para mejorar sus servicios educativos, ya que como lo menciona Rangel (1983), a finales de los años setentas se iniciaron algunos programas orientados a transformar la estructura administrativa y académica tradicional, sin embargo no existió un cambio real ya que se generó un aislamiento de todas estas áreas entre sí, sobresaliendo el desconocimiento mutuo de la forma en que trabajan, demostrando la falta de comunicación interna y dificultades para obtener a nivel institucional una adecuada coordinación e integración de sus funciones, además de alentar los procesos.

En México de las IES en el siglo XX, el departamento de Recursos Humanos tenía sus funciones limitadas, en donde la participación en la toma de decisiones era minoritaria o en su caso nulo, siendo aislados del resto de las áreas.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección del personal (en esta época) se consideraba como un proceso poco importante, es decir, no existía una formalidad; comúnmente el colaborador ingresaba a laborar a la institución por recomendación y en su caso se realizaba una plática informal con el coordinador de la institución, sin la necesidad de pasar por la entrevista, test psicométricos, presentar constancias laborales, etc., es decir, un proceso profesionalizante.

Desafortunadamente, las universidades conformaron una imponente burocracia, donde la existencia de mecanismos de control, introdujeron disfuncionalidades y lentitud en los procesos administrativos, impidiendo una toma de decisiones oportunas y efectivas.

Esto originó que se identificaran situaciones preocupantes en cuanto a la práctica administrativa y docente, demostrando carencia de técnicas, procedimientos y herramientas en sus actividades laborales; por ejemplo, un trato inadecuado alumno-docente-administrativo, limitantes en la formación de los estudiantes, el docente con falta de dominio pedagógico, los administrativos no otorgaban un servicio en tiempo y forma, los directivos con bajo nivel de liderazgo, etc. , sin duda afectando la calidad del futuro del egresado y un buen ambiente laboral.

Ante estos escenarios, se formó una fuerte presión sobre la cobertura integral en el nivel superior, en beneficio de los alumnos, docentes, administrativos, directivos y de la sociedad en general, siendo que el

prestigio de la institución se construye con la experiencia de los que la componen y del servicio que se ofrece.

En el siglo XXI, el campo de la administración de recursos humanos en las IES ha cambiado drásticamente, en donde la educación integral que demanda la sociedad del conocimiento, está en relación directa con las expectativas o incluso reclamos que la sociedad espera de la universidad, incluyendo la calidad de su recurso humano (la totalidad del personal que labora en la institución).

De acuerdo con las exigencias, los cambios ocasionaron constantes transformaciones en todos los procesos de las IES, desde la tecnología hasta los métodos y estilos de dirección, para coadyuvar a una mayor participación y motivación de todos sus recursos humanos, y logar la excelencia Universitaria.

Se afirma que las universidades carecen de la llamada planificación del recurso humano, con frecuencia se observa que cuando surge un cambio en los niveles altos de la organización como el rector, vice-rector, directores, etc. esto trae consigo en la mayoría de las veces, traslados de personal (administrativo y docente), ocasionando en muchos casos problemas como los siguientes: desconocimiento por parte del personal de la ubicación jerárquica y los niveles de autoridad; ignorancia de los procesos de trabajo, provocando el inadecuado uso de los insumos y de la información, además del retraso en las actividades y por ende de los resultados; descontento en el personal; desaprovechamiento de las capacidades del recurso humano; duplicidad de funciones; desperdicio de los recursos financieros, mala detección para la ejecución del adiestramiento, entre otras.

Por lo tanto, en la IES, evaluar el proceso básico de la administración del recurso humano y determinar qué está sucediendo, proporcionó información

valiosa para la dirección universitaria, permitiendo tomar la decisión de definir estrategias para llevar a cabo los correctivos necesarios y diseñar la metodología para una administración eficaz del recurso humano, que repercutirá en la satisfacción de la comunidad universitaria y ofrecer calidad en los servicios.

En este sentido y en virtud de iniciar transformaciones, las universidades reconocieron la importancia de una eficiente administración del área de recursos humanos, de vital importancia para el funcionamiento de cualquier organización, ya que de la disposición, sinergia y esfuerzo humano, dependerá el seguimiento o paralización de la consecución de los objetivos institucionales e individuales de los colaboradores.

Si bien es cierto se han establecido políticas, normas jurídicas y procedimientos para el personal en las universidades, entre ellos, los relacionados con la selección de personal de nuevo ingreso, las reglamentaciones sobre las categorías docentes, los sistemas de organización del trabajo, la evaluación del desempeño y la capacitación.

Actualmente la gestión de los recursos humanos en las universidades incluye varias actividades, entre las cuales Kubr (1994, pág. 373) destaca las siguientes:

- El Reclutamiento y Selección de personal. Es el proceso que se lleva a cabo para atraer y encontrar al candidato, reuniendo las características idóneas para el puesto requerido;
- Descripción de Puesto. Es una reseña de las funciones de cada puesto de trabajo, indicando las actividades principales a realizar, así como sus alcances en el puesto;
- La Formación, Desarrollo y Promoción. Se enfoca a la siguiente categoría que puede tener el colaborador, ya sea para cambiar de puesto o en su caso mejorar la remuneración económica, esto de acuerdo a las políticas de la institución y el desempeño mostrado por el colaborador;

- La Capacitación. Es el adiestramiento que se otorga al colaborador, con la finalidad de prepararlo para desempeñar eficientemente sus actividades, también para actualizar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades y destrezas, esto con una previa detección de necesidades;
- La Evaluación del Desempeño. Es el proceso por el cual se estima el rendimiento del colaborador, comprobando el grado del logro de objetivos de manera individual;
- El Sistema de Remuneración. Es la retribución total al colaborador, por realizar las tareas asignadas, de acuerdo con la Ley Federal de Trabajo y el tabulador de la organización;
- Fin de la relación laboral. Es la rescisión del contrato laboral entre el colaborador y la organización, procurando que sea apegado a la Ley de Federal de Trabajo y los reglamentos internos de la organización.

Como se observa, la administración del talento humano de la institución, da inicio desde un reclutamiento adecuado del personal que debe seleccionarse, en donde, entre más coherente sea el proceso de selección del personal con el modelo académico adoptado, mejor será la calidad de la educación que ofrece; por el contrario en la medida que se separen el modelo académico de los procesos, se estará alejando de la calidad deseada, eliminando la opción de responder al nivel de exigencia que demanda la sociedad del conocimiento y el mercado laboral.

Sin duda alguna, el reclutamiento y selección de personal debe ser cuidadosamente realizado en las instituciones, para garantizar el cumplimiento de los perfiles del modelo de la institución, formando a los profesionistas del hoy y el futuro disminuyendo la simple fabricación de conocimientos, y además evitando el trabajo rutinario del recurso humano que comúnmente es a destiempo.

A pesar de las indudables mejoras en los procesos universitarios, aún se evidencian las limitaciones en la gestión de recursos humanos, ya que las IES están más enfocados en la actualización y calidad del modelo académico,

infraestructura física de vanguardia y tecnologías de información innovadoras, que en el talento humano que ya labora en la institución o que es de nuevo ingreso.

En este contexto las universidades se ven en la necesidad de buscar ayuda profesional externa (consultoría) para tener un proceso de reclutamiento y selección de personal adecuado, real, en tiempo y forma, pero sobre todo con credibilidad, transparencia y un costo aceptable.

2.2 Antecedentes de la Consultoría

La consultoría surge durante la Revolución Industrial, época en la que se buscaba constantemente el mejoramiento de métodos y procedimientos de la producción; en el año 1886 se constituye la primera consultora norteamericana A. D. Litle, en 1914 los ingenieros Federick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Edwin Booz también fundaron la compañía consultora norteamericana Booz Allen & Hamilton, para incrementar la eficiencia de las fábricas y talleres (López, León y Portela, 2007).

En el decenio de 1920 Mary Parker Follett inició importantes trabajos de consultoría en la esfera de la administración de los recursos humanos y de la motivación (Kubr, 1994); tomando en cuenta que el área de Recursos Humanos, se emprende a inicios del siglo XX con el nombre de Relaciones Industriales, a la par, aparece la figura del consultor como el profesional que ayuda a la solución de problemas.

El inicio del modelo de negocio de la consultoría en las organizaciones estaba claro, ya que al ser modificado los métodos productivos y el directivo no podía dar respuesta a ciertas actividades, existían otros expertos que lo podían hacer por un módico precio, y así se continuaba de manera eficiente con los procesos en la organización.

Los empresarios ante el cambio económico, político y social, necesitaban mejorar y adaptar su negocio, por ello para 1930 la consultoría de empresas fue ganando terreno no sólo en los Estados Unidos y el Reino Unido, sino también en Francia, Alemania, Checoslovaquia y otros países Industrializados. El interés por esta área se fue desarrollando en otras ramas, como lo fue dentro de los gobiernos y el ejército, desempeñando un papel importante durante la segunda guerra mundial (Kubr, 1994).

Lo que inició como una opción de apoyo para el mercado industrial, posteriormente se fue conformando por un grupo de profesionales con estrategias empresariales, en donde aquellas compañías que contrataban talento externo para ciertas funciones lograban mejorar sus resultados.

Cuando los políticos iniciaron la búsqueda de consultores la encontraron en los profesionistas académicos; para los años setenta estos asesores comenzaron a observar una industria floreciente y bien pagada, colocándole el nombre de consultoría general. A comienzos de los ochenta las universidades, la prensa e incluso el público parecían haber aceptado sin protestar el nuevo rol de los profesores (Ralston, 2013).

Ahora bien, el servicio independiente que ofrecían los profesionistas se caracterizaba por la experiencia, la imparcialidad, la investigación objetiva y el apoyo para que los empresarios tomaran decisiones correctas en la organización. Debido a los buenos resultados obtenidos en otros países, algunas empresas en México deciden incluir la opción de un asesor externo, como ayuda a la solución de problemas y mejorando sus procesos sistemáticos; sin embargo, la consultoría en la primera mitad del siglo XX era un elemento casi ausente, por ejemplo las dependencias gubernamentales contaban con departamento técnicos que realizaban sus proyectos y las empresas privadas recurrían generalmente a servicios de asesoría extranjera.

Las empresas de consultoría más antiguas en México se fundaron en los años cincuenta, cabe mencionar que eran pocas las que ofrecían este servicio, por lo que era complicado acceder a ellas; sin embargo, en algunos casos las personas mejor preparadas se retiraban de las compañías y se convertían en consultores independientes como arquitectos, contadores y abogados; evidentemente su trabajo y su prestigio profesional ocasionaron que sus organizaciones crecieran, convirtiéndose en firmas reconocidas. (López, León y Portela, 2007).

Con el tiempo, algunas empresas decidieron que un experto interviniera en asuntos de la organización para mantenerse o sobrevivir en el mercado, ya que la contratación de un servicio externo disminuía sus costos e incrementaba la productividad.

México se fue adecuando a la evolución mundial, y la consultoría se fue logrando hasta la década de los 60, surgiendo los despachos de consultoría administrativa, debido a que las empresas no tenían la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente. En los 80 comienzan a nacer diversas formas multidisciplinarias para solucionar los distintos problemas que presentaban las empresas, logrando la subcontratación o en su caso ser consultores externos (Fressmann, 2005).

La consultoría se fue consolidando generando una estrecha relación de dependencia con las organizaciones, y así ha adquirido gran relevancia en varios sectores productivos abarcando diferentes servicios y ofreciendo a los clientes solución de problemas de cualquier tipo en su organización.

Al día de hoy, en el sector educativo son muy pocas las empresas de consultoría que otorgan servicio a las IES en el área de Recursos Humanos, especializados en el proceso de reclutamiento y selección, en donde la

mayoría de las empresas consultoras se encuentran enfocadas a dar servicio al sector de producción y comercial.

2.3 Generalidades de la consultoría

Las organizaciones de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios que incluyen la necesidad de ser globales, de crecer sin usar más capital, del envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar y la satisfacción del consumidor. En ocasiones el administrador no tiene las habilidades principales que requieren las organizaciones para afrontar las tendencias actuales, por lo que un tercero llamado "Consultoría" puede reducir escandalosamente los costos directos de una empresa.

Ciertamente, como indica Álvarez (2001), "La consultoría es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial" (p. 89); ya que las organizaciones se han visto sometidas a la introducción de nuevos servicios o productos y necesitan mejorar su posición competitiva.

Abordando una de las definiciones de consultoría, por Larry Greiner y Robert Metzger (1994):

> "Es un servicio profesional especial, donde el consultor cumple con una serie de requisitos y características, la asesoría de empresas es un asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente, a la organización–cliente, para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones" (pág. 3).

El empleo de consultores inició con las empresas mercantiles que tienen presencia a nivel internacional, después se extendió a los gobiernos y ahora

cada vez más a las instituciones educativas; durante los últimos años la actividad de consultoría de empresas ha proliferado en muchos países del mundo realizando cambios necesarios en las organizaciones.

En la actualidad existen diferentes tipos de empresas que se dedican a dar consultoría de acuerdo al tamaño y necesidades del cliente, es decir, la asistencia no se limita a un tipo particular de compañía o de economía. Además, cada una de las consultorías están conformada por empleados bien capacitados y conocedores de diferentes áreas.

Sin duda alguna, la finalidad de la consultoría como indican Greiner y Metzinger (1999), es "Aumentar el valor de la organización-cliente, y este valor debería ser una aportación tangible y mensurable al logro de los objetivos principales del cliente" (p.7), ya que los costos económicos, humanos y de tiempo, disminuyen muy considerablemente sin perder de vista el objetivo del negocio.

Una consultoría se caracteriza por tener ciertas técnicas y métodos que indican como se ha de emprender el cambio y la mejora en las organizaciones, ya sea desde una perspectiva técnica o humana.

La demanda de servicios de consultores proviene de todos los sectores de la actividad humana y los tipos de organización, debido a una creciente presión del mercado para mejorar el rendimiento y la eficiencia; por lo anterior una consultoría se ha convertido en un líder de algunas decisiones sumamente importante para el cliente (empresa, gobierno, institución).

Para tener un mejor panorama a continuación se mencionan algunas de las clasificaciones de la consultoría, de acuerdo con Kubr (1999):

- Grandes Oficinas Multifunciones. Multinacionales de más de 1000 empleados dedicadas a la consultoría, también se conocen como "oficinas de consultorías con servicios completos". Son especialistas en

estrategias y reestructuración empresarial. Cuentan con importantes departamentos especializados en múltiples sectores.

- Grandes Empresas de Contabilidad. Son aquellas grandes empresas dedicadas a la contabilidad y a la auditoria. Poseen el conocimiento, los contactos, la imagen y las oportunidades para desempeñarse como consultores multifuncionales.
- Medianas y Pequeñas Empresas. Organizaciones que cuentan hasta con 50 empleados. Son especializadas en cuanto al tipo de empresas a las cuales prestan sus servicios, que van de uno o unos pocos sectores y limitadas al área geográfica en la cual se mueven.
- Consultores Independientes. Se caracterizan por poseer gran experiencia, con criterio sumamente personalizado y flexible. Dentro de este grupo se encuentran también los Profesores consultores. Aquí se encuentran todos aquellos profesionistas que no desean integrarse de tiempo completo a una organización.
- Consultores No Tradicionales. Su función principal es diferente de la consultoría, pero consideran a ésta como un aditamento técnicamente útil y financieramente beneficioso de sus productos y servicios, que incluye:
  - ✓ Abastecedores y vendedores de computadoras y de equipos de comunicación.
  - ✓ Empresas productoras de software.
  - ✓ Bancos comerciales y de inversión, agentes de bolsa, compañías de seguros.
  - ✓ Abastecedores de equipo y proyectos en los sectores de energía, transportes, agua potable, riego y otros servicios públicos.

Como se observa, el asesor externo presta su servicio desde fuera de la empresa facilitando una correcta apreciación de la situación, y el cliente comúnmente define cuál es el problema a resolver y que tipo de ayuda requiere.

El consultor tiene amplias áreas en las que puede incursionar, sin embargo, el trabajo de investigación versa específicamente sobre la forma de mejorar la contratación y selección de personal de las IES; y continuando

con el escrito del autor Kubr, (1994) dicho procedimiento reflejan factores como los siguientes:

- La importancia de los puestos existentes en la estructura de la organización;
- Las condiciones de empleo que no se ofrecen y la posibilidad de terminar los contratos de trabajo;
- Las posibilidades normales de asensos de los empleados;
- La legislación que se debe aplicar;
- Las prácticas oficiales en la contratación y selección del personal.

Las universidades utilizan el proceso de reclutamiento y selección de personal con datos básicos que posee sobre el área de recursos humanos, observándose una carencia en la actualización de la información y experiencia necesaria para realizar el proceso de manera formal, especializada y objetiva, por la cual las instituciones deciden delegar ésta actividad a un servicio externo para hacer más eficiente sus contrataciones de personal, liberándose de ésta función y enfocarse a su actividad central.

Es por ello, que a continuación se hablará de lo que es un plan de negocios, ya que sirve como guía para elaborar algún proyecto con la mayor precisión posible, y comúnmente se recurre a éste cuando se desea iniciar o actualizar un negocio.

2.4 Generalidades del Plan de Negocios

Los emprendedores al tener una nueva idea para iniciar una empresa deben evaluarla y darle forma, con la finalidad de que se convierta en una oportunidad de inversión, para ello necesita considerar diversas interrogantes ¿Cuál es el mercado actual?, ¿Cuáles son los costos y riesgos que enfrentará?, ¿Se tiene una idea clara del negocio que desea iniciar?, entre otras. Evidentemente son muchos aspectos los que se deben considerar, por

tal motivo resulta imperante que el empresario formule y determine cuáles serán los pasos que lo llevarán a convertir en realidad su negocio.

2.4.1 Definición

El plan de negocios es una herramienta que permite a los directivos y dueños de las empresas realizar un proceso de planeación, una guía donde se describen todos los aspectos y etapas de desarrollo de un proyecto o negocio.

Asimismo, Alcaraz expresa que:

> "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 del emprendedor.
>
> El plan de negocios se puede describir, en forma general, de las siguientes maneras:
>
> 1. Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
> 2. Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
> 3. Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
> 4. Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles." (Alcaraz, 2001, pág XIX)

2.4.2 Utilidades y beneficios

A pesar de que el plan de negocios en la actualidad ha cobrado mayor fuerza entre los empresarios, algunos de ellos se muestran aun renuentes a utilizarlo como una herramienta de dirección en sus empresas, quizás no están del todo convencidos que aunque el plan de negocios no es una garantía de éxito asegurado para un negocio, este es indispensable para detectar y planear los puntos claves que le permitirá tener una perspectiva más amplia de la viabilidad de la futura empresa.

En este sentido, y como expresa Borello (1994), la planeación aporta a las organizaciones grandes ventajas, que generan como resultado innumerables beneficios, algunas de ellas:

- Suministra una guía clara de las acciones a seguir
- Suministra un valioso instrumento de comunicación interna
- Constituye un útil y eficaz método para el autodesarrollo como empresario
- Constituye un eficaz instrumento de comunicación externa
- Ayuda a crear una mentalidad interna orientada a la rentabilidad
- Constituye un eficaz instrumento de control

Ahora bien algunos beneficios que aporta el Plan de Negocios y de acuerdo a la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial son:

- "Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justifica el gasto y el trabajo de realizar un plan de negocios
- Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio
- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito
- Permite confrontar las ideas con la realidad porque la dinámica del plan fuerza a considerar todos los factores relevantes del negocio, sin olvidarse de algún aspecto importante.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, entre otros.
- Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido
- Es una herramienta para el modelado del negocio, que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones.
- Es un instrumento de control que permite detectar desviaciones del plan original; así como evaluar el progreso

del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.

- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona." (Instituto Politécnico Nacional, 2006, pág. 6)

Con esta información se puede apreciar que esta herramienta representa una valiosa aportación, que si bien no garantiza el éxito de la organización, coadyuva a disminuir los riesgos y facilita la toma decisiones.

2.4.3 Estructura del Plan de Negocios

Existe una gran variedad de propuestas respecto al tema del Plan de Negocios y la estructura que debe tener el documento, en la **Tabla 3** se muestra un cuadro comparativo con cada uno de los autores y los elementos que ellos consideran pertinentes incorporar.

Tabla 3. Comparativo de la estructura del Plan de Negocios

Autor	Alcaraz (2001)	Anzola (2005)	UPDCE (2006)	Sánchez y Cantú (2004)	Stutely (2000)
ELEMENTOS	Naturaleza del proyecto	Introducción a la empresa	Tabla de contenido	Sumario Ejecutivo	Información preliminar
	El mercado del producto o servicio	Administración	Resumen ejecutivo	Descripción del producto o servicio	Resumen Ejecutivo
	Sistema de producción	Mercado	Análisis FODA	Definición de la empresa	Situación Actual
	La organización	Producto y producción	Descripción de la empresa	Organización propuesta	Ambiente externo
	El aspecto legal	Contabilidad y Finanzas	Análisis de Mercado	Análisis de mercado	Estrategia y planes
	Las finanzas	Apoyos técnicos y financieros	Operaciones	Sistema de producción	Análisis Financiero
	Proceso de planeación	Informe ejecutivo	Organización y Dirección	Plan financiero	Análisis de los riesgos
		Conclusión	Análisis financiero	Evaluación económica	Conclusiones
			Anexos		Anexos

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, existen varias diferencias entre los elementos que se proponen incluir en el plan de negocios, sin embargo los autores coinciden en que estos elementos son una guía que el empresario debe tomar en cuenta para elaborar su documento.

Tomando en cuenta toda la información antes expuesta, respecto a la importancia, utilidades y beneficios que el plan de negocios puede aportar al emprendedor; el análisis de las diversas contribuciones que los autores han aportado; y considerando las necesidades del objeto de estudio, la estructura que se propone para esta tesis es la siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Información básica general
3. Estudio organizacional
4. Estudio mercadológico
5. Estudio técnico
6. Estudio financiero y evaluación económica
7. Estudio legal

A continuación se profundizan cada uno de estos elementos:

1. **Resumen ejecutivo.**

   De acuerdo con la UPDCE (2006), este apartado es el plan en miniatura, lo ideal es que en él se capturen los aspectos más relevantes del proyecto, con la finalidad de captar la atención del lector o inversionista e invitarlo a leer el resto del documento. Se debe describir en pocas palabras el producto o servicio (exponiendo qué los hace especiales), el mercado, la empresa, los factores de éxito, los resultados esperados, los datos financieros clave, y las conclusiones generales.

2. Descripción general del negocio

De acuerdo a la clasificación establecida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en esta sección se debe incluir el giro de la empresa, ubicación, tamaño visión, misión, valores, y objetivos. La UPDCE (2006), destaca que esta es una de las partes más importantes del plan de negocios. En este apartado se tiene la libertad y oportunidad de explicar detalladamente en qué consiste el servicio, sus características principales, los atributos diferenciadores, las necesidades del mercado que se cubrirán, las ventajas competitivas del servicio con respecto a la competencia, en sí todo aquello que considere pertinente que el lector debe conocer.

3. Estudio organizacional

En la actualidad se ha reconocido que el recurso más importante en las empresas es el recurso humano, ya que sin el prácticamente sería imposible desarrollar algún proyecto. Por lo tanto, es de suma importancia destinar un apartado para su planeación, el cual debe incluir el organigrama propuesto, la descripción de puestos, considerando: el objetivo, actividades generales y específicas, conocimientos, aptitudes, y características generales del puesto. Sin olvidar explicar brevemente cómo se llevará a cabo el reclutamiento, la selección, la capacitación, la remuneración y la seguridad e higiene de los colaboradores que formarán parte de la empresa.

4. Estudio de mercado

De acuerdo a American Marketing Association el análisis de mercado es el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para

crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales (Fisher, 2011).

Entender el mercado en que se pretende incursionar es de suma importancia, ya que un análisis equivocado de la situación atentaría en contra de la empresa representando costos mayores al calculado inicialmente, es por ello que el plan de negocios debe incorporar este apartado incluyendo el objetivo del estudio de mercado, las fuentes de información, el tamaño del mercado, la segmentación, clientes y producto, análisis de la competencia, determinación de estrategias, y canales de comercialización.

5. Estudio financiero y evaluación económica

En este apartado se identifica la fuente de fondos para el inicio y estima el costo de este financiamiento. Representa otro aspecto sumamente importante del plan de negocios, ya que define los ingresos y egresos que se tendrán en un periodo de tiempo, considerando presupuestos de: capital de trabajo, costos y ventas; además de considerar los estados de resultados de los próximos cinco años.

La información presentada anteriormente se complementa con los indicadores que ayudarán a determinar la rentabilidad del negocio en valores monetarios, y en ella se define la tasa de oportunidad (TREMA), el valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recuperación.

6. Estudio legal

Esta última sección ayudará a identificar todos aquellos trámites, permisos y requisitos en materia, legal, tributaria o gubernamental;

todos ellos necesarios para poder iniciar operaciones de manera formal y en total cumplimiento con la ley.

Como se puede observar a lo largo del presente capítulo y en base a los diferentes autores consultados, el plan de negocios es una herramienta indispensable para la creación, desarrollo y crecimiento de cualquier negocio, independientemente del giro que este tenga o la etapa de su ciclo de vida en la que se encuentre.

Definido lo anterior, podemos continuar con el siguiente apartado, en dónde se especifican los métodos, procedimientos y diseños que se utilizaron para obtener la información relevante en la investigación de esta tesis.

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se define la metodología utilizada que permitió facilitar la obtención de la información requerida para elaborar esta tesis; para ello fue necesario desarrollar una serie de actividades que permitieron alcanzar los objetivos, tomando en cuenta los métodos y las técnicas que mejor se adaptaban de acuerdo a la naturaleza de la investigación, y que además se consideraron para una mejor comprensión del lector de todo el documento.

3.1 Diseño de la investigación

El **enfoque** de la investigación fue cuantitativo, ya que dio un orden secuencial y demostrativo del problema planteado, derivado de preguntas y objetos de investigación, midiendo las variables y analizándolas a través de procedimientos estadísticos.

Los **tipos de estudio** realizados fueron dos: exploratorio, ya que mediante el análisis que se realiza se obtiene un mayor conocimiento sobre la Educación Superior, las consultorías y la estructura y desarrollo del plan de negocios; y descriptivo, debido a que se llevó a cabo una recolección de datos para comprobar la aceptación y viabilidad de crear una consultoría enfocada al reclutamiento y selección de personal para universidades en el Municipio de Puebla.

Las **técnicas** a utilizar en este proyecto fueron la investigación documental, mediante el uso de fuentes bibliográficas y electrónicas; además de la investigación de campo que se efectuó a través de la observación y la aplicación del instrumento.

Además para esta tesis, el **diseño** fue no experimental transversal, es decir, se aplicaron encuestas para recolectar la información necesaria sin

que la información arrojada sea manipulada, llevándolas a cabo en un solo momento del tiempo.

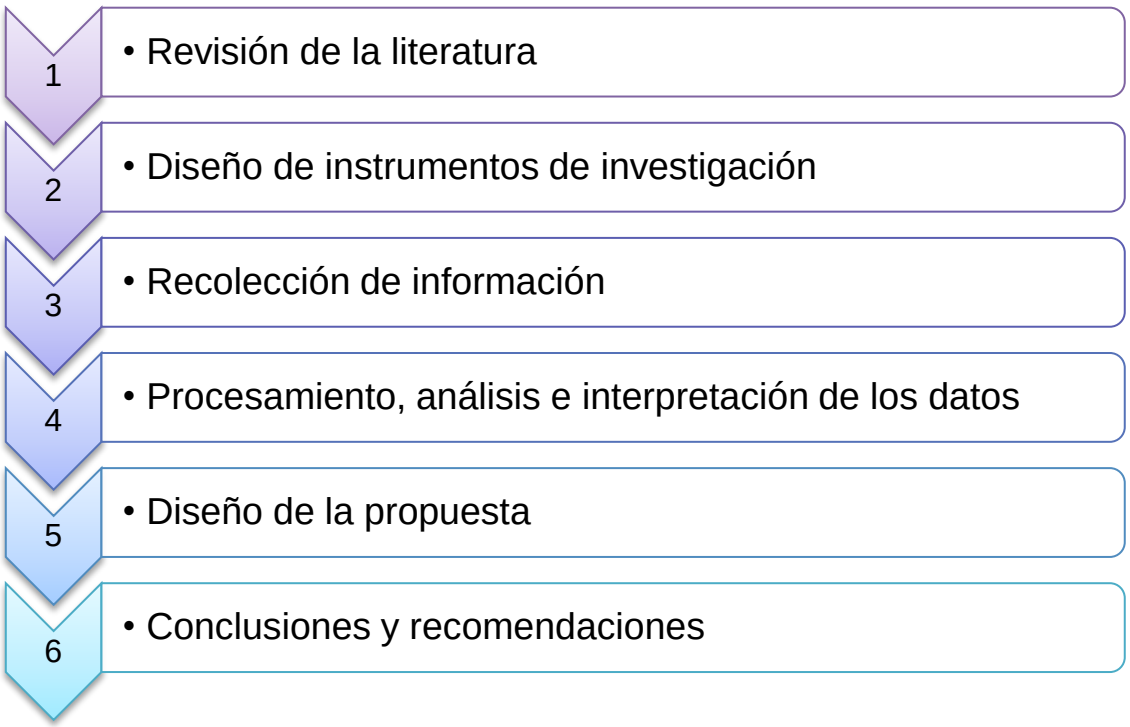
Aunado a lo anterior, se considera que los **límites y alcances** que tuvo la investigación fueron:

- Límites. El comportamiento o respuesta de los sujetos participantes, debido a que no quieran colaborar para dar respuesta al instrumento por falta de tiempo o interés en el tema.
- Alcances. Se obtuvo información necesaria para formular un plan de negocios para la creación de una consultoría enfocada al reclutamiento y selección del personal en instituciones de Educación Superior en el Municipio de Puebla.

3.2 Procedimiento

El procedimiento a desarrollar para esta investigación se detalla en la siguiente figura:

Tabla 4. Procedimiento de investigación



Fuente: elaboración propia

3.2.1 Revisión de la literatura

Al iniciar un trabajo de investigación es indispensable sentar las bases teóricas del tema que se está presentando, ya que, a través de los antecedentes de estudios anteriores podemos encontrar una guía de las posibles soluciones que puede tener el problema planteado.

En este sentido, se analizó información de diferentes universidades, además de consultar información en fuentes como INEGI y ANUIES; sin dejar de lado a autores tan importantes como Latapí (1998) y Rangel (1983), quienes son grandes especialistas de la temática que se aborda en este proyecto. El análisis de esos datos se realizó con el objetivo de tener una visión general del contexto en el cual se llevaría a cabo la investigación, a partir de ellos se construyó el capítulo de marco contextual.

Otros textos ayudaron a la conceptualización de los temas que se abordan en esta tesis como: administración, consultoría, capital humano, plan de negocios, mercadotecnia, finanzas, etc., para ello se estudiaron autores como Chiavenato (2011), Kubr (1994), Ralston (2013), Fressmann (2005), Álvarez (2001), Alcaraz (2001), Borello (1994), Anzola (2005), Stutely (2000), entre otros; con ello se realizó el capítulo de marco teórico.

Posteriormente se dio paso a la siguiente fase denominada diseño de instrumentos o actividades.

3.2.2 Diseño de instrumentos de investigación

Después de la revisión contextual y teórica se procedió al diseño de la herramienta que permitiría obtener información sobre la aceptación de una consultoría de reclutamiento y selección de personal dirigida a IES del municipio de Puebla.

El instrumento utilizado es una encuesta con preguntas cerradas, considerando las variables más importantes que permitan obtener información como: la zona en la que se encuentra la institución educativa, la oferta educativa que ofrece, la cantidad de personas que laboran en ella, quién es el encargado de realizar el reclutamiento y selección del personal, si estarían interesados en contratar los servicios que ofrece la consultoría, qué aspectos consideran más importantes para contratarla, con qué frecuencia ocuparían el servicio, y cuánto estarían dispuestos a pagar (ver anexo 1).

3.2.3 La recolección de la información

Una vez diseñado el instrumento, se realizó la recolección de la información; para ello se acudió a las IES elegidas y se aplicó la encuesta a 151 funcionarios encargados del reclutamiento y selección de personal académico y administrativo; utilizando un muestreo no probabilístico, es decir, que fueron elegidas de acuerdo al contexto y a la facilidad de acceso para responder al instrumento.

En este sentido y considerando que en el Municipio de Puebla existen 249 instituciones de Educación Superior, el tamaño de la muestra se obtuvo utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n	**=**	Tamaño de la muestra		
Z^2	**=**	Nivel de confianza	=	95
p	**=**	Variabilidad positiva	=	0.50
q	**=**	Variabilidad negativa	=	0.50
N	**=**	Tamaño de la población	=	249
e^2	**=**	Precisión o error	=	0.05

Sustituyendo valores:

$$\mathrm{n} = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(249)}{(249)(0.05)^2 + 1.96^2(0.5)(0.5)} = \frac{239.14}{1.58} = 151$$

3.2.4 Procesamiento, análisis e interpretación de los datos

Los datos fueron concentrados en paquetería Excel, lo que permitió realizar la sumatoria, obtener los porcentajes y realizar las gráficas correspondientes; con ello se obtuvo información que permitió realizar la interpretación, correlación y análisis de las respuestas, obteniendo de esta forma un elemento sustancial de este proyecto. Los resultados detallados se presentan en el capítulo siguiente, en el estudio de mercado.

3.2.5 Diseño de la propuesta

Toda vez que se realizó la revisión de la literatura, se diseñó el instrumento, se recolectó la información, y se procesaron e interpretaron los datos, se realizó la propuesta del Plan de Negocios, elemento central de este trabajo. Para ello, se desarrollaron diversos apartados como: la información básica general de la empresa, el estudio organizacional, el estudio mercadológico, el estudio técnico, el estudio financiero y evaluación económica, y el estudio legal.

La información detallada del Plan se presenta en el capítulo 4 resultados y propuesta.

3.2.6 Conclusiones y recomendaciones

Después de haber desarrollado todos los apartados del procedimiento descrito anteriormente, se compararon los resultados obtenidos con los objetivos establecidos al inicio de la investigación, verificando su cumplimiento y la efectividad del proyecto realizado.

A continuación se presenta capítulo 4, que es la presentación de los resultados arrojados de la aplicación del instrumento a funcionarios de IES encargados del reclutamiento y selección de personal.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Las instituciones de Educación Superior requieren de personas que tengan los conocimientos y las habilidades necesarias para reclutar y seleccionar individuos con el perfil idóneo para cubrir puestos administrativos, académicos o de servicios generales, que les permitan, además, alcanzar los objetivos institucionales y satisfacer las necesidades que se presentan en su entorno.

Para la realización de esta investigación se establecen las siguientes necesidades de información:

1. Pronostico de la demanda de una consultoría especializada en el reclutamiento y selección de personal en instituciones de Educación Superior.
2. Necesidad de los servicios de reclutamiento y selección de personal académico, administrativo y de servicios generales.
3. Conocer cuánto están dispuestos a invertir y con qué frecuencia contratarían este servicio.

La finalidad de este capítulo es pronosticar el éxito del servicio de consultoría e identificar las necesidades que se presentan en el mercado, a través de la aplicación de un instrumento que proporcione información valiosa para proponer soluciones eficientes que satisfagan las necesidades que presentan las IES en cuanto al reclutamiento y selección de su personal.

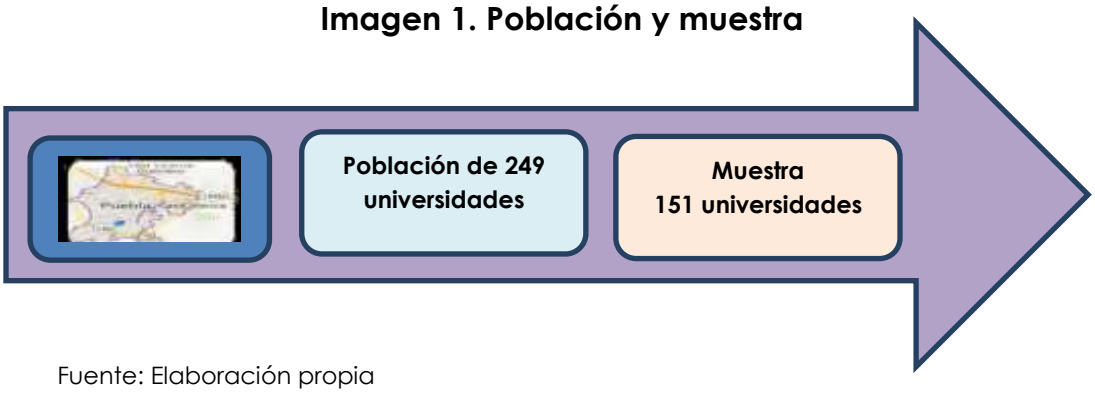
Además se espera conocer la percepción que pueden tener los clientes potenciales acerca de contratar los servicios de HEGA Consultores Educativos, para ello, se diseñó un instrumento aplicado a 151 funcionarios que trabajan como responsables del reclutamiento y selección del personal en diferentes universidades (Ver Anexo 1).

4.1 Población y muestra

Como ya se mencionó en el capítulo tres de marco metodológico, en el Municipio de Puebla existen 249 instituciones de Educación Superior, y se determinó una muestra de 151 funcionarios de escuelas, universidades o institutos, encargados del reclutamiento y selección del personal que labora en estas organizaciones.

A continuación se presenta la **Imagen 2**, que refleja la población y la muestra representativa, que se tomó en cuenta para el estudio de mercado.

Imagen 1. Población y muestra



Fuente: Elaboración propia

4.2 Instrumento de evaluación del mercado

El método para elegir las organizaciones encuestadas fue un muestreo no probabilístico, es decir, que fueron elegidas de acuerdo al contexto y a la facilidad de acceso para responder al instrumento; la técnica de recolección de datos es la aplicación del instrumento de manera personal, solicitando una cita con los funcionarios responsables de los procesos de reclutamiento y selección de personal

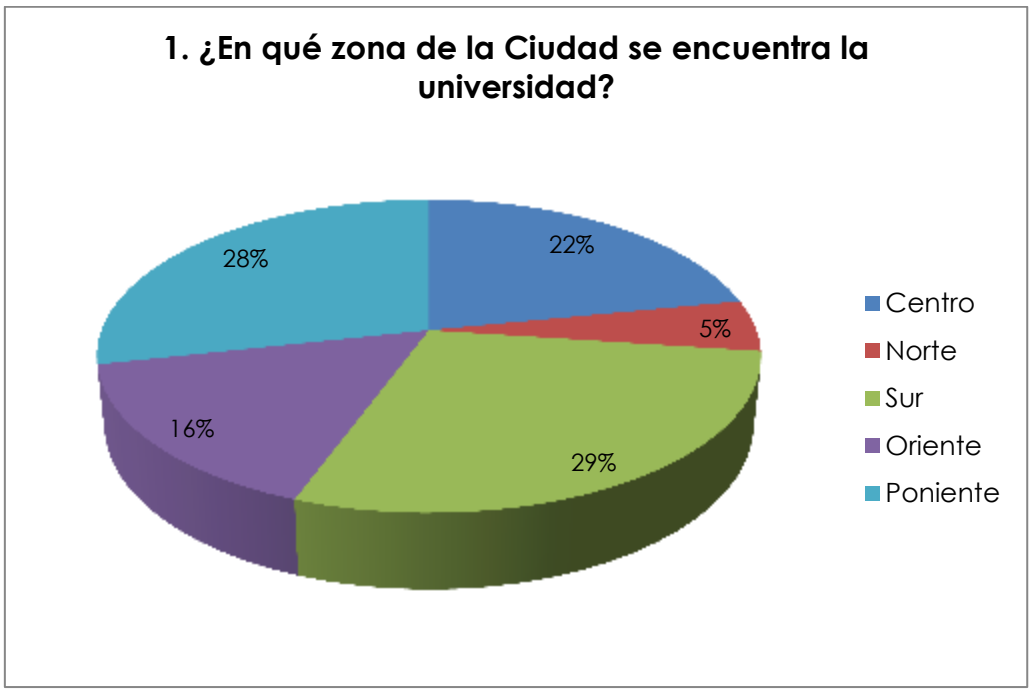
El instrumento que se utilizó para obtener datos relevantes para la investigación, también fue descrito en el capítulo de metodología y se puede apreciar en el Anexo 1.

4.3 Procesamiento de los resultados de la encuesta

Las entrevistas se realizaron de enero a mayo de 2016, en la ciudad de Puebla a funcionarios de instituciones de Educación Superior encargados del reclutamiento y selección de personal administrativo, docente y de servicios generales de sus organizaciones.

Fueron aplicadas 151 encuestas, y los resultados se presentan a continuación, mostrándolos en gráficas para su mejor análisis y comprensión.

Gráfica 1. Zona en la que se encuentra la universidad

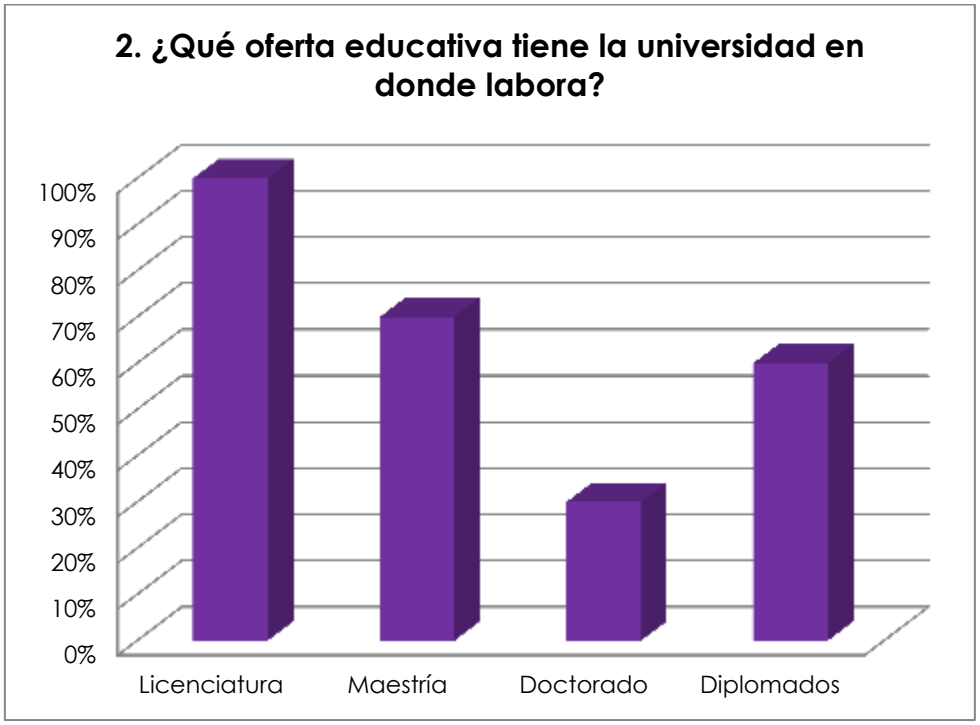


Fuente: Elaboración propia

De las 151 instituciones encuestadas, la mayoría se encuentran en la zona sur de la Ciudad de Puebla destacando la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), la IBERO, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), la Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla (UPMP), el Centro de Investigación y Estudios Universitarios para el Desarrollo (CIEUD) y la

Universidad del Valle de Puebla (UVP), entre otras; seguidas por la que se ubican en la zona poniente como el Instituto Culinario de México (ICM), la Universidad Washington, la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP), la Universidad Madero (UMAD) y la Universidad Cuauhtémoc; cabe destacar que esta tendencia se mantiene de forma general ya que la mayoría de las universidades se encuentran ubicadas en estas áreas, existiendo una menor cantidad en la zona oriente y norte de la Ciudad.

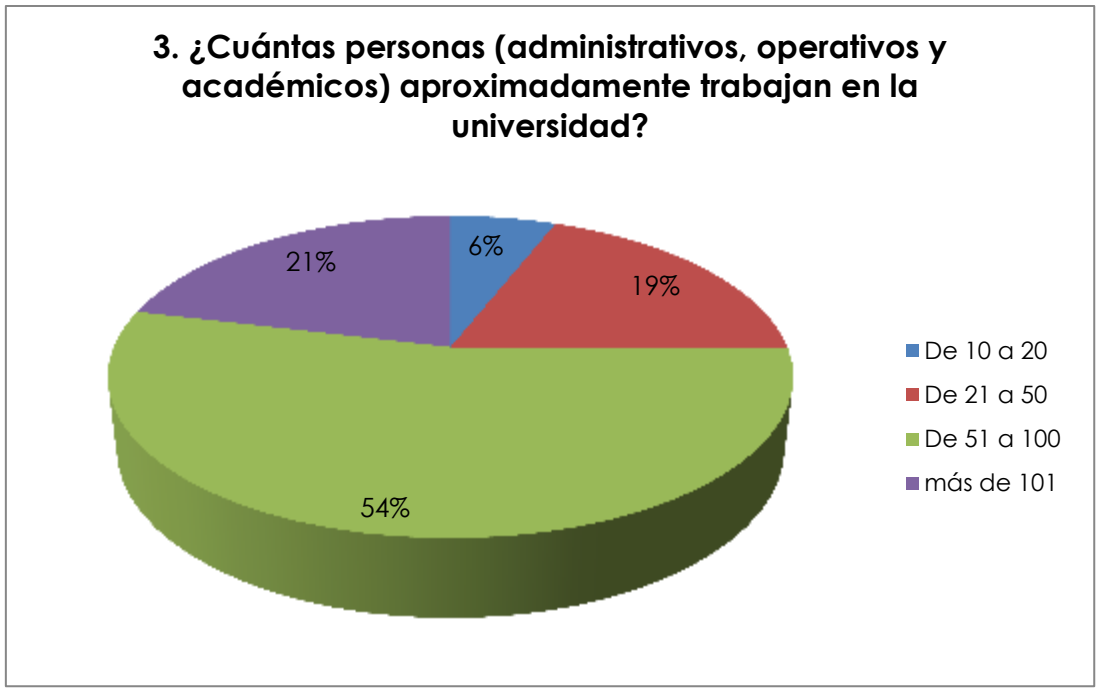
Gráfica 2. Oferta educativa que ofrece la universidad



Fuente: Elaboración propia

De las 151 encuestadas aplicadas, el 100% ofrece estudios de licenciatura, 70% de maestría, sólo el 30% de doctorado, y el 60% imparte algún diplomado; cabe mencionar que las instituciones que tienen dentro de su oferta educativa doctorados son aquellas que tienen más tiempo de haber sido creadas, o bien, han tenido un crecimiento constante tanto en alumnos como en programas educativos.

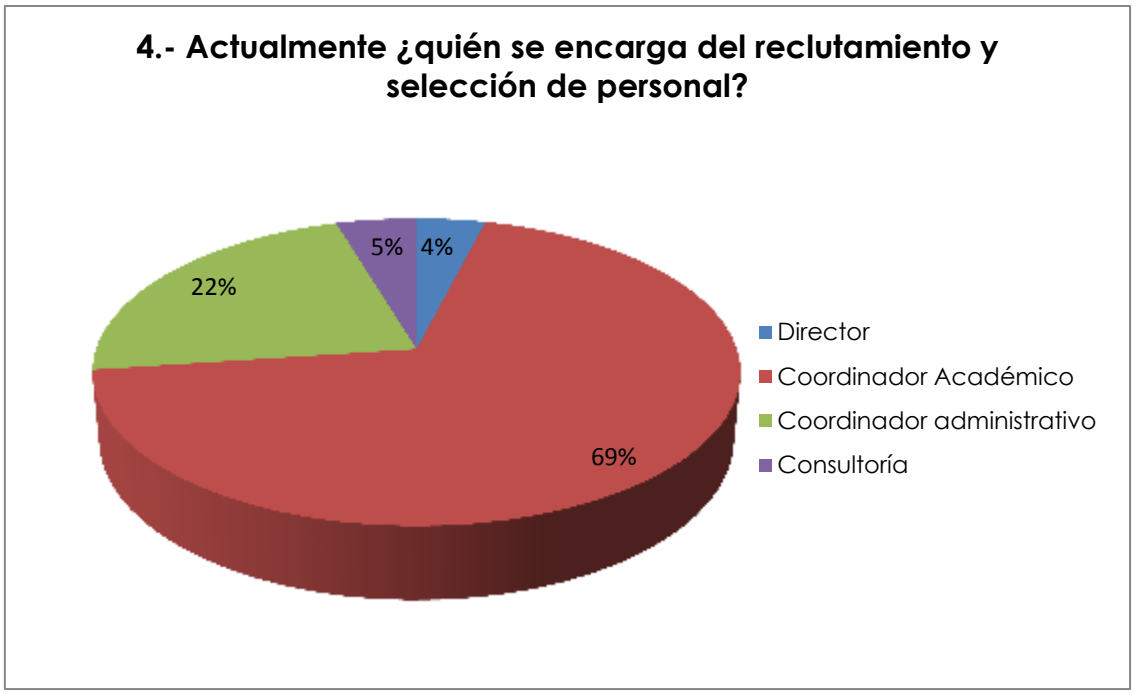
Gráfica 3. Personas que trabajan en la universidad



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la cantidad de personas que laboran en las instituciones, predominan aquellas que tienen de 51 a 100 trabajadores, incluyendo docentes, administrativos y de servicios generales con el 54%, identificando que por el número de universidades que existen en la Ciudad, son muchas las que son reciente creación y otras no han tenido un crecimiento sustancial en el tiempo que tienen funcionando; en segundo lugar, con el 21% se ubican las IES donde hay más de 100 colaboradores, en este rubro se encuentran aquellas instituciones que, en general, tienen más tiempo de haber sido aperturadas; el tercer lugar lo ocupan las que tienen entre 21 y 50 personas; y en último lugar, las que cuentan con un máximo de 20 individuos, en este criterio se encuentran las que son de reciente creación o tienen alguna especialización que no ha sido tan demandada como arte, música o medicina alternativa.

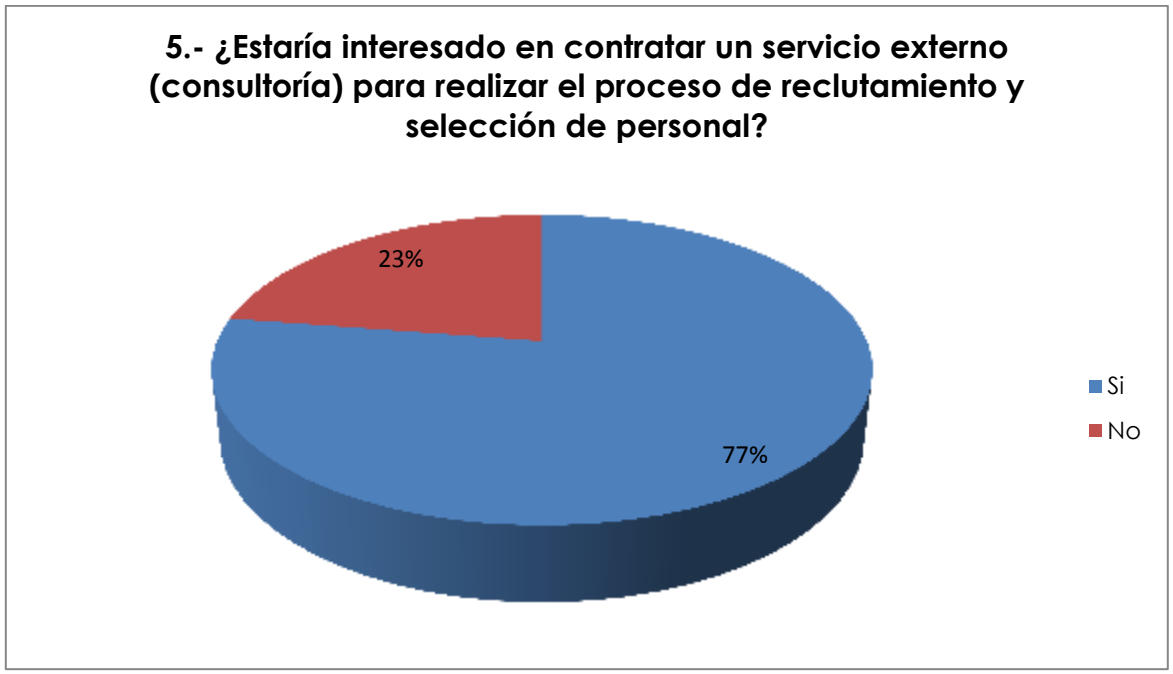
Gráfica 4. Persona encargada del reclutamiento y selección del personal



Fuente: Elaboración propia

Las personas encargadas de realizar los procesos de reclutamiento y selección en primer lugar con un 69% son los coordinadores académicos, en segundo lugar con un 22% son los coordinadores administrativos, en tercer lugar están las consultorías con un 5% y por último los directores con un 4%. Cabe mencionar que a pesar de que en algunas instituciones existe el departamento de recursos humanos, en algunos casos trabaja en conjunto con otros funcionarios como el coordinador académico; o bien, en otras situaciones sólo se encarga de los procesos de inducción, contratación y capacitación.

Gráfica 5. Interés en contratar un servicio externo para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal

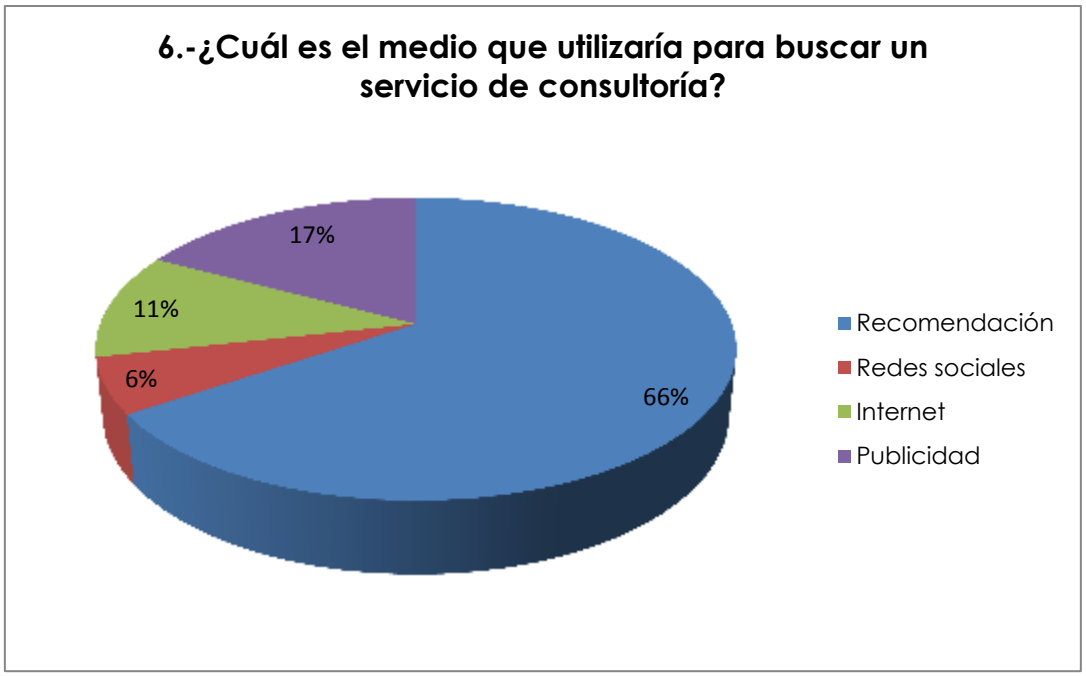


Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en cuanto a una de las preguntas principales de esta investigación, que es saber si están dispuestos a contratar un servicio de consultoría para realizar los procesos de reclutamiento y selección, el 77% de los funcionarios indicaron que sí estarían de acuerdo en contratar un servicio externo que les apoyara, las razones que dieron son:

1. Por falta de tiempo
2. Para lograr que aumente el tiempo de permanencia del personal, o disminuya el índice de rotación principalmente de docentes.
3. Para tener personal acorde a la necesidades específicas que presenta la universidad
4. Porque no tienen el conocimiento y la preparación para realizar estas actividades
5. Porque no tienen la formación que permita hacerlo eficientemente

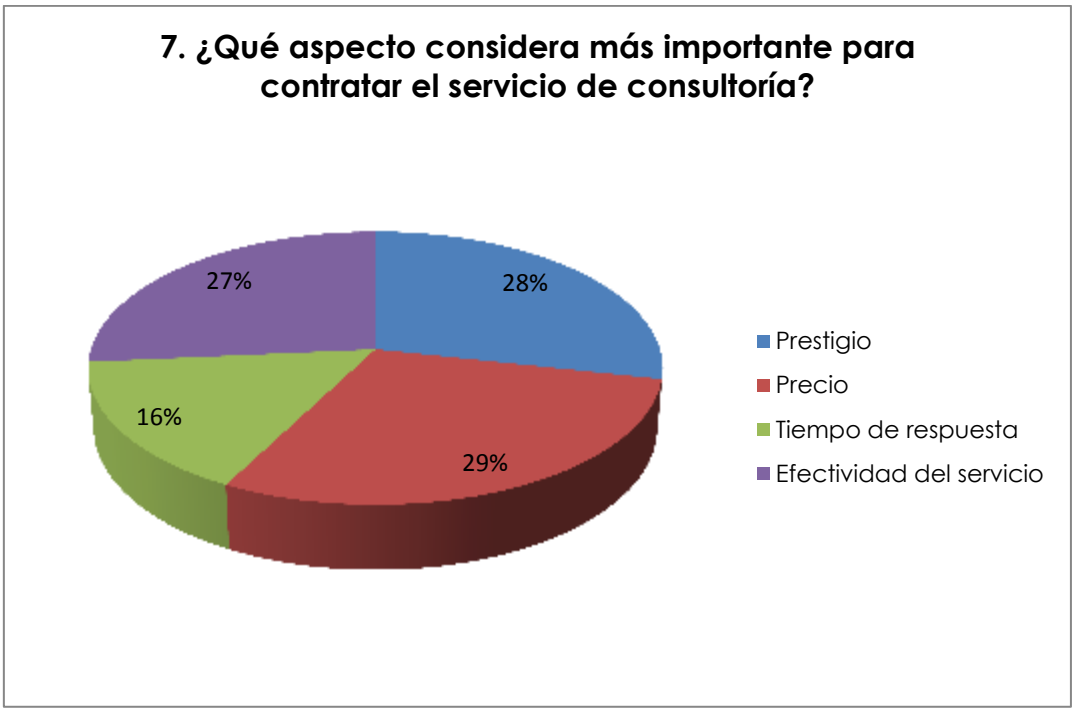
Gráfica 6. Medio para buscar un servicio de consultoría



Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que a partir de esta pregunta solo se consideran el 77% de los encuestados (117) que son los que estarían interesados en contratar una consultoría; de este número, el 66% indicó que el principal medio que utilizaría para contratar los servicios es por recomendación; el 17% por publicidad, el 11% por internet y por último con el 6% por redes sociales; hay que destacar que en este tipo de servicios la publicidad de boca en boca es de gran ayuda para ir posicionándose en el mercado, sin dejar de lado otras opciones como hacer una publicidad adecuada, crear una página de internet y tener una participación constante en redes sociales.

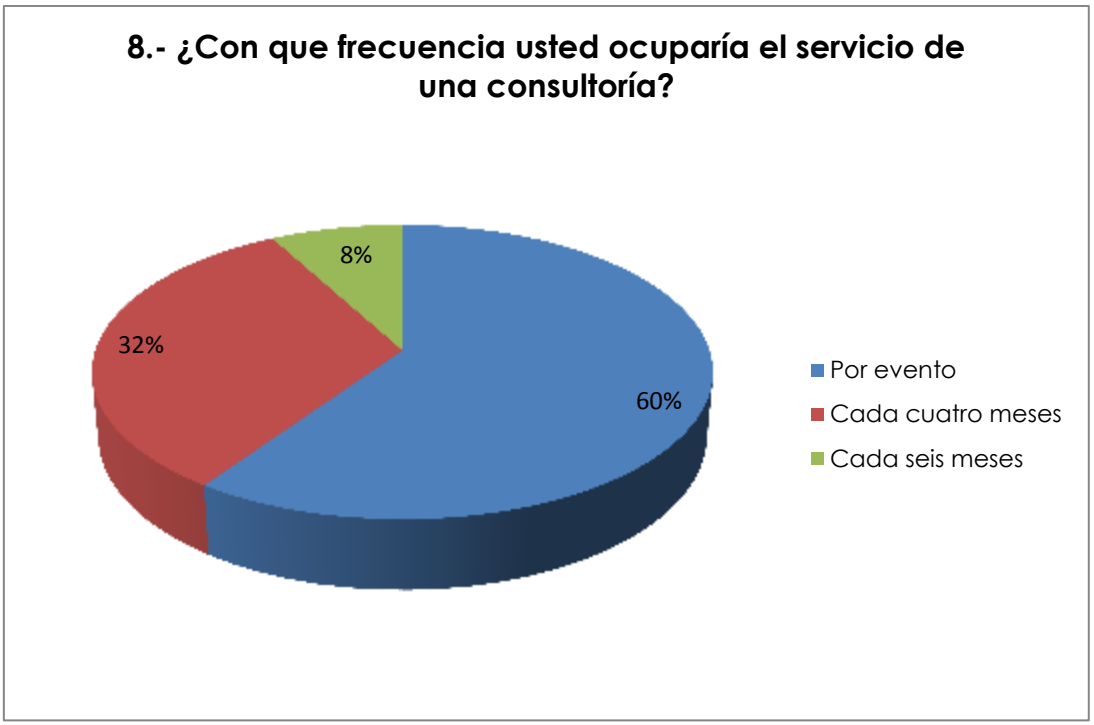
Gráfica 7. Aspecto que se considera más importante para contratar una consultoría



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los aspectos más importantes que consideran las personas para contratar una consultoría, hay opiniones muy diversas, y se obtuvieron casi los mismos resultados en aspectos como el precio, el prestigio y la efectividad del servicio con el 29, 28 y 27% respectivamente. Obviamente se sabe que los consumidores en la actualidad buscan servicios con un buen precio, y como se comentó en la pregunta anterior el hecho de que exista alguien que te recomiende es de gran ayuda para generar confianza y un mayor número de clientes.

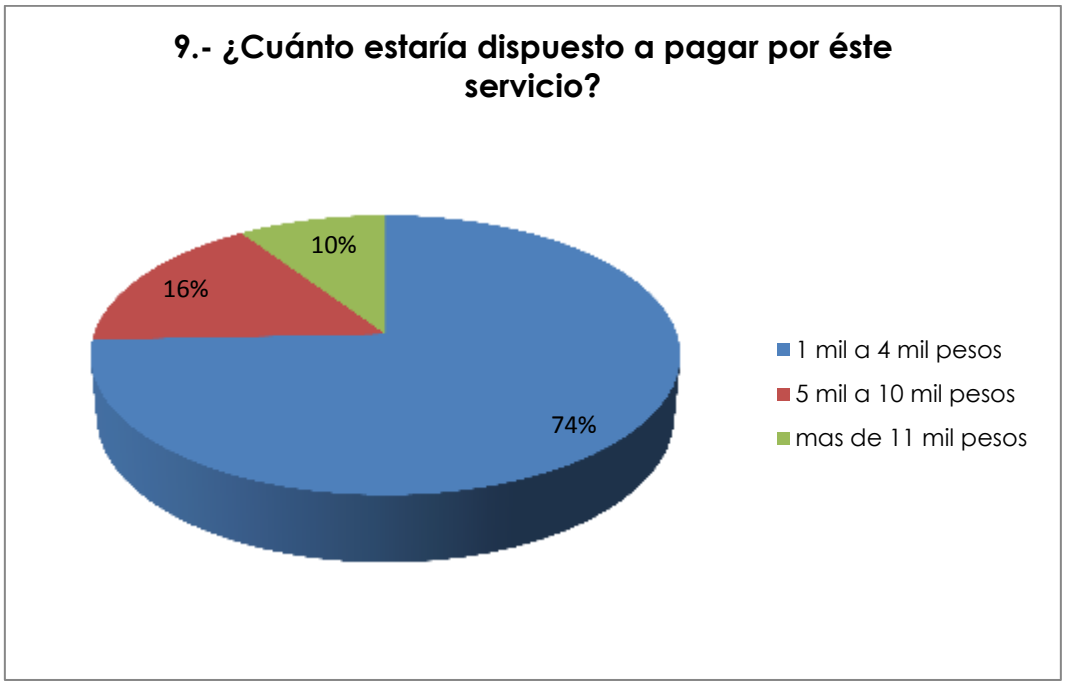
Gráfica 8. Frecuencia en que se ocuparía el servicio de una consultoría



Fuente: Elaboración propia

De las 117 universidades que sí contratarían una consultoría, el 60% indicó que sería por evento, es decir, en cada momento que se tenga una vacante; el 32% cada cuatro meses, es evidente, debido a que son los periodos en que concluyen los cuatrimestres de los programas educativos y no existe mucha rotación de personal en las otras áreas; y sólo el 8% refirió que solicitarían los servicios cada seis meses.

Gráfica 9. Precio que se estaría dispuesto a pagar por los servicios de una consultoría



Fuente: Elaboración propia

Para la última pregunta referente a cuánto estarían dispuestos a pagar, el 74% indica que de 1 mil a 4 mil pesos y la mayoría sería por evento, el 16% de 5 mil a 10 mil pesos y el pago sería mensual, y sólo el 10% pagaría más de 11 mil pesos y también sería por periodo de un mes.

4.4 Conclusión del estudio

Después de aplicar la encuesta los resultados más sobresalientes son:

El pago por servicios de consultoría de las universidades con un menor número de personal, sería por evento.

Cabe destacar que las universidades grandes consideran una mayor cantidad en su pago, pero evidentemente es mayor la cantidad de personas que ingresarían por periodo.

Lo anterior demuestra que en gran medida es aceptado el servicio, evidentemente es fundamental diseñar cautelosamente los objetivos y estrategias de tal forma que coadyuven al éxito de la empresa.

A continuación se presenta capítulo 5, que es el desarrollo de la propuesta de un plan de negocios y que representa la parte central de esta investigación.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA

La finalidad de este capítulo es demostrar la viabilidad y factibilidad de una consultoría enfocada al reclutamiento y selección de personal de instituciones de Educación Superior; para ello, se desarrolla un Plan de Negocios, que está estructurado en siete grandes apartados: resumen ejecutivo, descripción general del negocio, estudio organizacional, estudio de mercado, estudio técnico, estudio financiero, y estudio legal y administrativo.

En el resumen ejecutivo que se presenta a continuación, se concentra la información más relevante del documento.

5.1 Resumen ejecutivo

HEGA Consultores Educativos, es una empresa de nueva creación con el giro de servicios, como una consultoría en el área de reclutamiento y selección de personal para las IES en el Municipio de Puebla, donde las ventajas competitivas de las que goza el negocio son claramente un factor que nos posicionará como una empresa líder en el ramo, ya que se ha logrado consolidar técnicas y herramientas innovadoras que logran reducir costos y brindar un precio de venta accesible en el mercado; también tenemos un punto estratégico en la ubicación del negocio, ya que es ideal para acceder a las diferentes universidades.

Es una micro empresa que iniciará con cinco colaboradores de base, así como de manera externa y por evento se solicitara la asesoría contable y legal, con esto cubriendo las funciones y necesidades del negocio en su totalidad para brindar el servicio especializado en tiempo y forma.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado y segmentado a las IES, se concluyó que el servicio tendrá una aceptación de 77% ya que se comprobó que actualmente existen colaboradores que no cuentan con el perfil que necesitan las universidades, factores determinantes para que la Educación Superior cumpla con la calidad educativa.

En cuanto al análisis financiero, se requiere una inversión inicial de $129,307.00, que será aportado por la única propietaria; la tasa de rendimiento mínima aceptable para el proyecto es de 12.03%; se proyecta que al finalizar el quinto año el valor actual neto será de $8,004,584.91; reflejando una tasa interna de retorno de 520% y un periodo de recuperación durante el primer año de operaciones;

La empresa se constituye bajo el régimen de persona física, a nombre de Karina Hernández García, con el nombre comercial de HEGA Consultores Educativos, cumpliendo con los trámites y permisos (administrativos y legales) para el inicio de su operación en tiempo y forma.

Como se puede apreciar en la información detallada del plan de negocios, es un proyecto rentable, en el cuál se tendrá que trabajar constantemente durante el primer año de vida del negocio, para poder obtener un porcentaje consolidable en la utilidad neta.

5.2 Descripción general del negocio

HEGA Consultores Educativos, será una empresa de servicios dedicada a proporcionar asesoría y/o reclutar y seleccionar personal académico y administrativo en instituciones de Educación Superior en el Estado de Puebla. Se constituirá como una persona física, dado que la inversión que se realizará no es muy elevada y puede ser cubierta por una sola persona.

5.2.1 Tipo de empresa

Será una empresa de servicios de acuerdo a la actividad económica terciaria dedicada a la prestación de servicios profesionales enfocados a la consultoría administrativa.

5.2.2 Ubicación de la empresa

Las instalaciones de HEGA Consultores Educativos estarán ubicadas en la calle 13 poniente No. 104-A, se seleccionó este lugar, dado que es un punto estratégico para acceder a las diferentes universidades que existen en esta zona y por la cercanía para las que se encuentran en zonas aledañas.

5.2.3 Tamaño de la empresa

Está visualizada como una microempresa ya que contará al inicio de sus operaciones con alrededor de cinco personas, que son quienes realizarán todas las actividades que requiera la organización.

5.2.4 Misión

Ser una empresa que proporcione servicios de reclutamiento y selección de personal dirigida a instituciones de Educación Superior en el Estado de Puebla, con la finalidad de coadyuvar en el alcance de sus objetivos, dentro de un marco de calidad, responsabilidad y compromiso.

5.2.5 Visión

Para el 2020 seremos una empresa líder en los procesos de reclutamiento y selección de personal enfocada a instituciones de Educación Superior a nivel nacional, aportando servicios integrales que coadyuven en su desarrollo y permanencia en el mercado.

5.2.6 Valores

- Calidad en los servicios que proporcionamos

- Ética profesional
- Compromiso con los clientes y con la comunidad
- Responsabilidad al cumplir con los objetivos adquiridos con clientes y colaboradores

5.2.7 Objetivo general

Ser la mejor opción como empresa de servicios de reclutamiento y selección de personal académico y administrativo para instituciones de Educación Superior, a través de técnicas especializadas que garanticen el servicio que se ofrece, permitiendo satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

5.2.8 Objetivos específicos

- Generar propuestas atractivas que satisfagan las necesidades de los clientes con respecto a los servicios que proporciona la empresa.
- Mantener altos estándares de calidad que permitan alcanzar certificaciones.
- Dar seguimiento continuo para garantizar resultados satisfactorios del personal que se selecciona.
- Ser reconocidos como una empresa líder en el mercado en servicios integrales a instituciones de Educación Superior.
- Tener un buen trato económico y motivacional a los colaboradores.

5.2.9 Ventajas competitivas

Las ventajas competitivas que ofrecerá HEGA Consultores Educativos son:

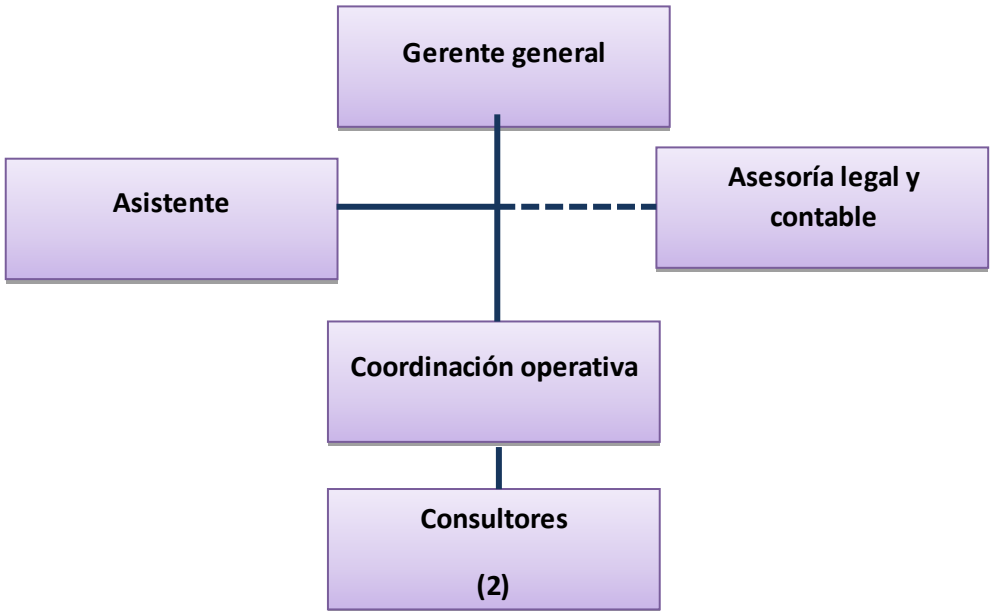
- Técnicas y herramientas innovadoras, que facilite y garantice la selección del mejor personal para los clientes.
- Contar con profesionales especializados que tengan conocimientos en gestión humana y en los procesos que desarrollan en instituciones de Educación Superior.
- Realizar un acompañamiento a los clientes, para dar seguimiento al desempeño del personal que ingresa a laborar con ellos, con la finalidad de garantizar que los resultados son satisfactorios.

5.3 Estudio organizacional

5.3.1 Organigrama

La estructura organizacional inicial de HEGA Consultores Educativos será la siguiente:

Imagen 2. Organigrama



Fuente: elaboración propia

El gerente general tendrá a su cargo de forma directa al asistente y la coordinación operativa; también estará en contacto con las personas encargadas de la asesoría legal y contable, cabe señalar que esta última se manejará como una asesoría externa. La coordinación operativa se encargará de supervisar a los consultores.

5.3.2 Descripción de puestos

Tabla 5. Descripción de puestos

Descripción general			
Nombre del puesto	Gerencia general	**Salario:**	$15,000.00 mensual
Reporta a:	-	**Supervisa a:**	Asistente, coordinación operativa
Objetivo:	Planear, organizar, y poner en ejecución los planes estratégicos de la empresa.		
Descripción específica			
Funciones generales:			
1	Dirigir, supervisar y controlar las operaciones de la empresa	5	Supervisar las operaciones de los departamentos de la empresa
2	Generar los controles necesarios para mantener al día la información de la empresa	6	Relaciones públicas
3	Implementar estrategias para generar un mayor número de clientes	7	Gestión de recursos humanos
4	Cumplir y hacer cumplir el reglamento de la empresa		
Funciones específicas:			
1	Autorizar al personal la compra de todo aquello que sea necesario para llevar a cabo sus actividades	5	Dirigir las juntas con el personal
2	Verificar cotizaciones, compras y pago a proveedores	6	Autorizar descansos, permisos de acuerdo a los lineamientos establecidos
3	Supervisar el buen estado de las instalaciones y mobiliario	7	Negociar con los clientes para cerrar las ventas
4	Realizar el cierre diario de operaciones		
Conocimientos y aptitudes			
Grado académico:	Maestría en área económico – administrativa		
Destrezas y habilidades:	Manejo de procesos en instituciones educativas de nivel superior, comunicación (escrita, verbal y de presentación), conocimiento en los negocios, escucha activa, liderazgo, persuasivo y proactivo.		
Otros idiomas:	Inglés (60%)		
Experiencia:	Tres años de experiencia en el puesto o similares		
Características			
Personalidad:	Dinamismo, liderazgo, carácter, disposición, emprendedor, dedicado, servicial		
Edad:	Entre 30 y 45 años		
Sexo:	Indistinto		
Estado civil:	Indistinto		

Descripción general			
Nombre del puesto	**Asistente**	**Salario:**	$5,000.00 mensual
Reporta a:	Gerencia general	**Supervisa a:**	-
Objetivo:	Apoyar en todas las actividades de la gerencia general, con la finalidad de mantener toda la información al día y en la perspectiva de alcanzar los objetivos organizacionales.		

Descripción específica			
Funciones generales:			
1	Llevar un registro de las citas de gerencia general	5	Apoyar en la logística para llevar a cabo reuniones o eventos
2	Recibir llamadas, documentación y visitantes		
3	Elaborar oficios y memorándums, y llevar su registro y control		
4	Manejo de los archivos de la empresa		
Funciones específicas:			
1	Atender a todas las personas que ingresen a la empresa (proveedores, clientes, etc.)		
2	Enviar y recibir información en tiempo y forma		
3	Canalizar a los visitantes al departamento indicado		
4	Revisar y controlar el correo electrónico dela empresa		

Conocimientos y aptitudes	
Grado académico:	Carrera técnica en secretaria ejecutiva (terminada)
Destrezas y habilidades:	Mecanografía, redacción y ortografía, escucha activa, expresión oral, conocimiento de paquetería office, redes sociales e internet a nivel intermedio.
Otros idiomas:	Inglés básico
Experiencia:	Mínimo dos años en el puesto o similar
Características	
Personalidad:	Servicial, tono de voz moderado, proactivo, discreción, adaptabilidad, limpieza y orden, buena presentación (higiene).
Edad:	25 a 40 años
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto

Descripción general			
Nombre del puesto	**Coordinación Operativa**	**Salario:**	$7,500 mensual
Reporta a:	Gerente General	**Supervisa a:**	Consultores
Objetivo:	Colaborar en los planes estratégicos y operativos, que permitan incrementar la rentabilidad, crear la lealtad y promover la satisfacción de los clientes.		

Descripción específica			
Funciones generales:			
1	Organización, coordinación y seguimiento de proyectos y clientes	5	Implementación y distribución de la publicidad
2	Apoyo y motivación a los consultores para alcanzar las metas		
3	Investigación de mercado		
4	Participar en el diseño de mecanismos que estimulen la demanda y mejoren el		
Funciones específicas:			
1	Elaborar el cronograma de actividades de los consultores	5	Emitir reportes que requiera el puesto de trabajo
2	Generar propuestas estratégicas para los clientes		
3	Difusión y control de la información de marketing		
4	Analizar información en relación a la competencia		

Conocimientos y aptitudes	
Grado académico:	Licenciatura en área Económico- Administrativo
Destrezas y habilidades:	Manejo de procesos en instituciones educativas de nivel superior, comunicación (escrita, verbal y de presentación), conocimiento en los negocios, escucha activa, gusto por la atención al cliente, creativo, capacidad de solución de problemas, conocimiento de paquetería office y otros de diseño a nivel intermedio, redes sociales
Otros idiomas:	40% inglés
Experiencia:	Dos años de experiencia en el puesto o similares
Características	
Personalidad:	Proactivo, servicial, perseverancia, emprendedor, confiable, trabajo en equipo, excelente presentación.
Edad:	26 a 45 años
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto

Descripción general			
Nombre del puesto	**Consultor**	**Salario:**	$4,000 más comisiones
Reporta a:	Coordinación operativa	**Supervisa a:**	
Objetivo:	Contribuir con sus conocimientos especializados, al logro los objetivos del cliente y la empresa.		

Descripción específica			
Funciones generales:			
1	Analizar la información empleando medios complejos que no están al alcance de los clientes	5	Generar informes que requiera el puesto de trabajo
2	Diagnosticar problemas de reclutamiento y selección de personal	6	Seguimiento al reclutamiento y selección de personal
3	Desarrollar herramientas, técnicas y metodologías que impulsen la mejora continua		
4	Distribución de la publicidad		
Funciones específicas:			
1	Poner en práctica las estrategias	5	Escuchar, brindar apoyo, aliento y emitir recomendaciones
2	Retroalimentar, para mejorar los procesos	6	Crear un ambiente de confianza y respeto
3	Favorecer las alternativas y solución de problemas		
4	Transmitir información que no esté llegando a los superiores		

Conocimientos y aptitudes	
Grado académico:	Licenciatura en área Económico-Administrativa, Psicología.
Destrezas y habilidades:	Reclutamiento y selección basada en competencias, manejo de procesos en instituciones educativas de nivel superior, comunicación (escrita, verbal y de presentación), escucha activa, gusto por la atención al cliente, capacidad de solución de problemas, conocimiento de paquetería office a nivel intermedio
Otros idiomas:	Inglés básico
Experiencia:	Dos años de experiencia en el puesto o similares
Características	
Personalidad:	Paciente, objetivo, analítico, proactivo, servicial, generador de alternativas, creativo, emprendedor, adaptable, confiable.
Edad:	28 a 45 años
Sexo:	Indistinto
Estado civil:	Indistinto

Fuente: elaboración propia

5.3.3 Planeación de recursos humanos

Los recursos humanos son los únicos que pueden crear un valor añadido a partir de otros recursos, por lo tanto en HEGA Consultores Educativos, aseguramos que tendremos al personal más capacitado para llevar a cabo sus funciones en tiempo y forma, generando un equilibrio adecuado entre el coste y la capacidad del capital humano. De ahí la premisa fundamental de tratar a los colaboradores como el recurso más valioso y motivarlo para que aumente su rendimiento y lealtad hacia la empresa.

Cabe señalar que el reclutamiento y selección del personal se realizará en base al perfil de puesto. El reclutamiento será externo a través de las páginas de internet y compañeros de trabajo del sector educativo; en cuanto a la selección de los candidatos se comenzará con una entrevista profunda, después de procederá a realizar una evaluación psicométrica y de conocimientos en el área al que se está postulando, por último deberá efectuar una entrevista final con el jefe inmediato del puesto ya que es la persona que tomara la decisión definitiva para la contratación.

El candidato idóneo, procederá a entregar sus documentos personales en copia y firmar su contrato; después, ya como colaborador formal, se le dará un curso de inducción, mencionando las políticas y reglamentos de la consultoría, así como también se realizará un recordatorio de sus obligaciones y derechos, además de presentarlo con sus nuevos compañeros de trabajo y un recorrido por las oficinas de la consultoría.

La remuneración económica de los empleados será en base a la ley y de acuerdo al puesto, generando sus pagos de manera quincenal y vía transferencia electrónica.

Para asegurarnos de la seguridad e higiene de los trabajadores, deberán de portar el uniforme correspondiente durante la jornada laboral, así

como respetar los señalamientos de protección civil y el reglamento de la consultoría.

5.4 Estudio mercadológico

Este apartado tiene como finalidad identificar y conocer el mercado en el que participará la empresa y en el que ofrecerá sus servicios, además de conocer la demanda que tendrá al inicio de sus operaciones, para poder definir los objetivos y estrategias que empleará y así lograr el éxito que espera.

5.4.1 Análisis de la oferta

Para el análisis de la oferta de esta investigación se tomaron en cuenta aspectos estadísticos de los servicios de reclutamiento y selección de personal, la cual es una de las actividades de mayor importancia debido a la alta participación que tiene en la economía del municipio.

De acuerdo con cifras publicadas por INEGI (2016) existen 25 empresas instaladas en el municipio de Puebla, dedicadas a la consultoría de reclutamiento y selección de personal.

5.4.2 Análisis de la competencia

Después de realizar una investigación acerca de las consultorías en el Municipio de Puebla, se determinó que no existe competencia directa para HEGA Consultores Educativos; las empresas que se identificaron y que se dedican a la asesoría, reclutamiento y selección de personal principalmente están enfocadas a empresas privadas que desarrollan actividades industriales, comerciales o proporcionan otro tipo de servicios.

Ahora bien, como competencia indirecta se consideraron diez empresas, que son las siguientes:

1. MDO Consultores de recursos humanos. Creada en 1998, su principal objetivo es proporcionar a las empresas de la región el servicio de reclutamiento y selección de personal a niveles secretariales, mandos medios y ejecutivos; además proporcionan otros servicios como: capacitación en diferentes temáticas relacionadas con la gestión humana, administración de nóminas, asesoría legal-laboral, entre otros (MDO Consultores en Recursos Humanos, 2016).

2. TIP Consulting. Inició sus operaciones en 1994, y está dedicada a apoyar a empresas de manufactura en diferentes áreas de recursos humanos; algunos de los servicios que proporcionan son: reclutamiento y selección, assesment center, consultoría laboral, capacitación y desarrollo, outsourcing de personal, evaluaciones psicométricas, estudios socioeconómicos, administración de nómina y proyectos de certificación couching (TIP Capital Humano, 2016).

3. EVOLUCIONE. Fundada en 2002, enfocada a empresas de diferentes sectores de la economía, su principal actividad es el outsourcing de reclutamiento y selección de personal, pero también ofrece otros servicios en consultoría de: administración del desempeño, clima y cultura laboral, diseño organizacional, sistema de compensaciones, entre otros (EVOLUCIONE, 2016).

4. ManpowerGroup. Es una empresa internacional con más de 65 años de experiencia en el área de gestión humana, sus servicios están relacionados con la tercerización de personal para puestos temporales y permanentes, a través de reclutamiento y selección, evaluación, estudios socioeconómicos y cursos de capacitación; se enfoca principalmente a organizaciones industriales, agroindustriales, pymes, automotrices y de energía. Cabe destacar que dentro de sus

actividades tiene programas de responsabilidad social dirigidos a impulsar el empleo, autoempleo o capacitación de jóvenes y personas en situación de discriminación laboral, por ejemplo, con rezago educativo, adultos mayores, refugiados y migrantes (Manpower Group, 2016).

5. ADECCO. Con 24 años de experiencia en el mercado, cuenta con más de 80 sucursales a nivel nacional, su objetivo principal es atender a sus clientes con altos estándares de calidad al ofrecer servicios integrales de consultoría en recursos humanos a través de un equipo de profesionales dedicados a la tercerización de personal, reclutamiento y selección, consultoría organizacional, y maquila de nómina, entre otros (Adecco, 2016).

6. RH Consultores & asociados. Es una empresa integrada por un equipo de profesionales con más de 15 años de experiencia ofreciendo servicios de: reclutamiento, selección y contratación de personal, desarrollo de competencias y talento humano, administración de personal, capacitación y desarrollo, planeación estratégica, desarrollo organizacional, relaciones laborales, higiene y seguridad de trabajo y clima laboral (Consultores & Asociados RH, 2016).

7. López Tamayo consultores. Cuenta con más de 25 años de experiencia en recursos humanos, ofreciendo servicios y soluciones en recursos humanos como: selección de personal, exámenes psicométricos, bolsa de trabajo y estudios socioeconómicos (López Tamayo Consultores, 2016).

8. Psic consultoría en recursos humanos. Inicia actividades en 1999, ofrece sus servicios de: bolsa de trabajo, selección de ejecutivos de ventas, herramientas para selección de personal, capacitación y consultoría, y

couching y psicología; principalmente a empresas manufactureras, comercializadoras, franquicias, restaurantes, instituciones bancarias, financieras, dependencias gubernamentales y asociaciones civiles (PSIC Consultoría en Recursos Humanos, 2016).

9. MG consultora en recursos humanos. Ofrece servicios de reclutamiento y selección de personal de ejecutivos, evaluación de personal, estudios socioeconómicos, evaluación de puestos, evaluación de clima laboral, capacitación, sistema de compensaciones, asesoría en diferentes áreas de recursos humanos, planes de desarrollo (coaching, mentoring) (MG Consultora en Recursos Humanos, 2016)

10. CESRH soluciones en recursos humanos. Es una empresa con más de 10 años de experiencia en consultoría y coaching especializada en procesos de recursos humanos; enfocada a empresas de la industria automotriz, servicios, construcción, ingeniería y retail. Los servicios que ofrece son: Headhunting, reclutamiento y selección, capacitación de personal, team building, coaching ejecutivo, desarrollo gerencial, evaluación de clima laboral, evaluación de desempeño, estudios socioeconómicos y estudios psicométricos (CESRH Consultoría y Coaching, 2016).

5.4.3 Análisis de la demanda

Es indudable que los funcionarios de IES sean públicas o privadas desean tener personal preparado que lleve a cabo procesos más eficientes, que garanticen los resultados de las actividades que se desarrollan.

De acuerdo a INEGI en el Estado de Puebla existen 594 instituciones de Educación Superior, como se mostró en la **Tabla 2**; ahora bien, para esta investigación se considerarán todas aquellas escuelas, institutos y

universidades que existen en el Municipio de Puebla, siendo estas 249, de acuerdo a información publicada por ANUIES en su anuario estadístico 2014-2015 (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, 2015).

Tomando como referencia esta información, HEGA Consultores Educativos está dirigida a todas las instituciones de Educación Superior del Municipio de Puebla, que no cuentan con un área especializada para llevar a cabo los procesos de reclutamiento y selección de personal; y que además reconocen la importancia de integrar capital humano con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para fortalecer las actividades sustantivas que son indispensables para el desarrollo de la educación en México.

En este contexto las organizaciones a las que atenderá HEGA Consultores Educativos son todas aquellas que reconocen la necesidad de subcontratar los servicios de consultoría en materia de gestión humana que fortalezcan la planta académica, administrativa y de servicios generales, conformando así, un equipo que trabaje para alcanzar los objetivos institucionales y satisfacer las demandas que la sociedad presenta.

5.4.4 Estudio de mercado

Este apartado fue abordado en el capítulo 4, en donde se exponen los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de investigación, demostrando la aceptación del servicio.

5.4.5 Imagen corporativa

HEGA Consultores Educativos, presentará antes sus clientes y consumidores potenciales, una imagen que tiene como finalidad crear una proyección de ser una empresa seria, además de generar posicionamiento sobre la marca que se desarrollará en el mercado; todo esto para lograr un mayor número de ventas, captación de nuevos y posibles clientes, así como su lealtad.

Nombre o razón social

El nombre comercial de la empresa será HEGA Consultores Educativos.

Logotipo

En la **Imagen 3**, se presenta el logotipo que tendrá la empresa.

Imagen 3. Logotipo

Fuente: Elaboración propia

Los elementos que lo integran fueron elegidos con cautela de tal forma que transmitan lo que se desea a los clientes potenciales; en este sentido y considerando las recomendaciones de algunos mercadólogos profesionales, se decidió incluir:

- El nombre "HEGA", que hace alusión a los apellidos de la propietaria.
- La imagen, está representada por dos personas que tienen una entrevista, ya sea para solicitar los servicios de la consultoría, o bien, al personal que se está reclutando y seleccionando.
- El libro, se coloca como la base del conocimiento y con la finalidad de relacionar la entrevista con el ámbito educativo.

- Los colores, fueron elegidos detalladamente por el mensaje que transmiten, el azul (expresa confianza, seguridad y fiabilidad), el café (estabilidad), y el blanco (claridad),
- La forma circular, hace referencia a la protección y sobre todo a la calidez con la que se ofrecerá el servicio y al personal que sea reclutado.

Cabe destacar que estos elementos, no son los únicos que influyen en el comportamiento del consumidor, importa la calidad del servicio, la necesidad que se genera en el mercado, las tendencias, el entorno, etc., por lo que además de cuidar la imagen, es de suma importancia considerar y definir los medios de comunicación que se utilizarán para la publicidad y promoción de la empresa como: papelería, Página web, Publicidad, entre otros; sin olvidar, las estrategias que facilitarán su posicionamiento en el mercado, y que se presentan a continuación.

5.4.6 Estrategias de mercadotecnia

Después de realizar el análisis y estudio de mercado de HEGA Consultores Educativos, se presentan las estrategias que pretenden implementarse, con la finalidad de aumentar las posibilidades de éxito de la empresa.

Estrategias de servicio

1. Ofrecer soluciones integrales en cuanto a necesidades de capital humano se trate.
2. Contar con el personal capacitado para dar respuesta a las necesidades de los clientes.
3. Diseñar procesos efectivos, que permitan cubrir los requerimientos de personal a la brevedad.
4. Garantizar el ingreso y permanencia del personal a las instituciones educativas.
5. Distinguirse de otras consultorías por la especialización en instituciones educativas.

6. Realizar los procesos de reclutamiento y selección con base en las competencias requeridas, permitiendo un resultado satisfactorio.
7. Estar en contacto permanente con los clientes para saber que se están cumpliendo sus expectativas.
8. Actualizar al personal constantemente, para responder a las necesidades que se van presentando en el entorno.
9. Trabajar en el marco de los valores organizacionales: responsabilidad, calidad, ética y compromiso.

Estrategias de precio

1. Ofrecer precios justos que permitan a los clientes optimizar sus recursos, pero contar con el personal idóneo para cada puesto.
2. Por el reclutamiento y selección se cobrará una vez que el cliente haya elegido al candidato idóneo.
3. Existirá una diferencia en precios para personal administrativo, de servicios generales y académico; considerando que las actividades y el tiempo de trabajo es diferente.
4. Presentar propuestas a los clientes potenciales, para establecer proyectos por tiempos determinados.

Estrategias de publicidad y promoción

1. Realizar alianzas con otras firmas dedicadas a la publicidad y promoción de instituciones educativas, con la finalidad de proporcionar servicios integrales y dar a conocer a la empresa.
2. Crear una página de internet atractiva, para dar a conocer los servicios, costos y promociones que se ofrecen.
3. Realizar el proceso de lanzamiento por los medios masivos más importantes durante el primer mes de funcionamiento de la empresa.
4. Presentar portafolios de trabajo a las personas encargadas de reclutamiento y selección en instituciones educativas, para dar a conocer los servicios que se ofrecen.
5. Contar con un paquete de artículos promocionales, que permitan dar a conocer a la empresa.
6. Realizar eventos que permita interactuar con personal de instituciones educativas y con docentes que estén interesados en participar con la empresa.

5.5 Estudio técnico

5.5.1 Descripción del servicio

HEGA Consultores Educativos será un servicio profesional, enfocado a las instituciones educativas de nivel superior, donde el consultor y su servicio apoyarán a los clientes con el asesoramiento de manera objetiva e independiente.

La consultoría se dirigirá al área de recursos humanos, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección de personal, innovando los pasos para llevar a cabo dicho trabajo, esto permitirá al cliente identificar de manera inmediata la diferencia entre las agencias que se dedican a dar servicio al sector industrial y esta consultoría especializada en el sector educativo.

Se utilizarán técnicas que permitan detectar el nivel de los candidatos en relación con el perfil de puesto solicitado por el cliente, y así reclutar posiciones de manera efectiva y con resultados satisfactorios; se tendrá calidad en la selección, con un tiempo de respuesta óptima, costos competitivos y un servicio personalizado.

Con lo anterior se aumentará el valor humano y de la organización de manera positiva, así como garantizar el éxito de la consultoría.

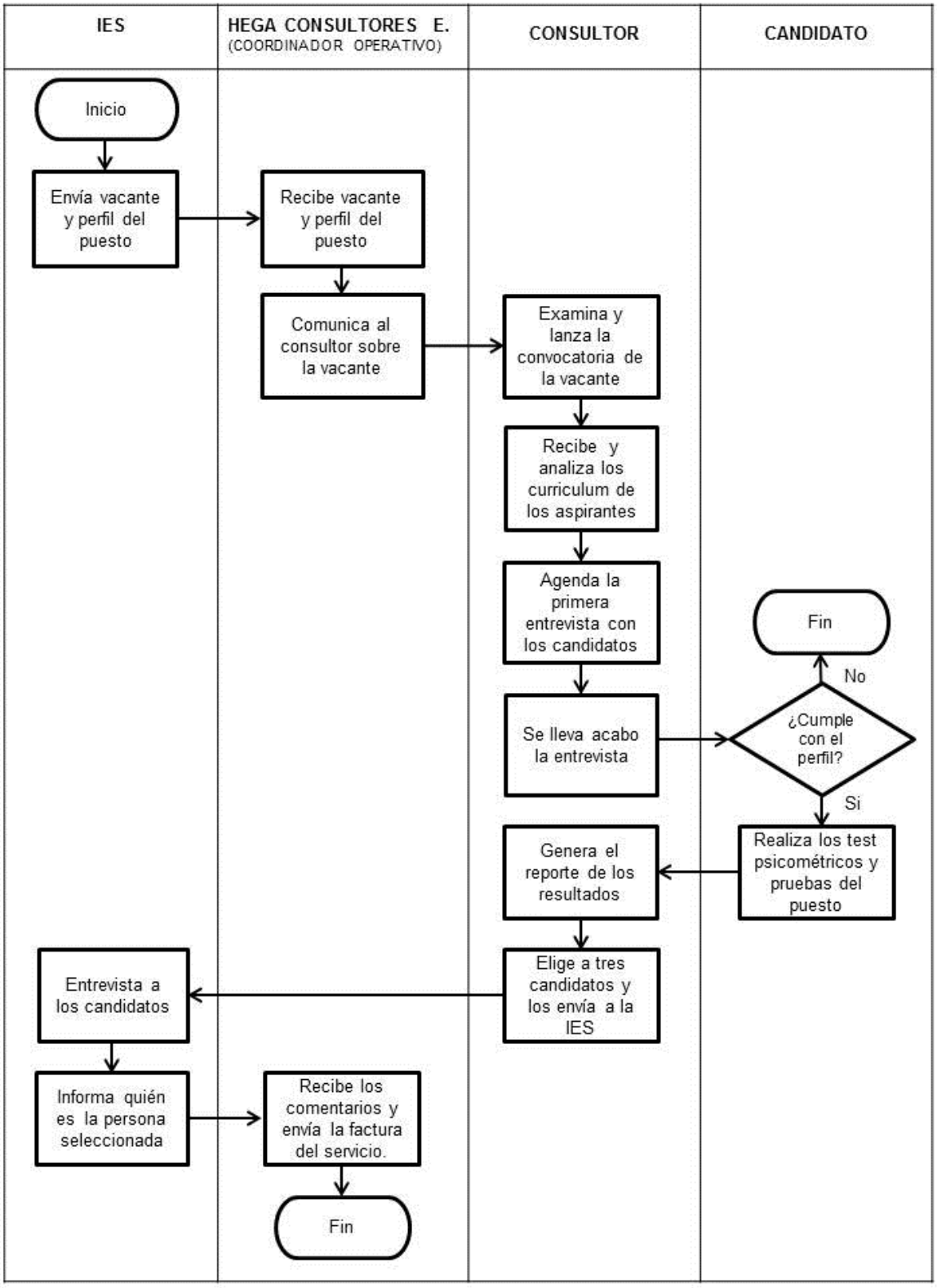
5.5.2 Descripción del proceso para proporcionar el servicio

1. La IES envía la vacante y perfil del puesto a la coordinación operativa de HEGA Consultores Educativos.
2. Coordinación operativa recibe la vacante y el perfil del puesto de la IES.
3. Coordinación operativa comunica al consultor sobre la vacante, para iniciar el proceso de reclutamiento.
4. El consultor recibe, examina y lanza la convocatoria de la vacante, en los medios de comunicación adecuados.

5. El consultor recibe y analiza las solicitudes y/o curriculum vitae.
6. Después llama vía telefónica, a los candidatos que cumplan con los requisitos de la vacante y agendar la primera entrevista presencial.
7. Se continua con la entrevista y durante ésta, se decidirá cuáles candidatos pasan al siguiente proceso, que son los test psicométricos y pruebas específicas teórico y/o práctico del puesto ofertado; al finalizar la entrevista el consultor le indicará al candidato la fecha y hora en la que deberá de presentarse para continuar con el proceso de selección. En caso de que la persona entrevistada no cumpliera con el perfil al 100% también se le comunicará dicha decisión, mencionándole que su solicitud estará vigente por seis meses en HEGA Consultores Educativos, para otra vacante que se llegará a generar a corto plazo.
8. Después se procederá con la elaboración de los test psicométricos y pruebas específicas teórico y/o práctico a los candidatos seleccionados; en seguida se realizará un análisis generando un reporte de los resultados obtenidos, con el fin de facilitar una correcta preselección de la persona más adecuada para cubrir la vacante.
9. Con el diagnóstico realizado, se elegirán a los tres mejores candidatos de dicho proceso y serán enviados con el cliente (IES), para que éste tome la decisión de optar por el más idóneo y contratarlo.
10. La IES entrevista a los tres candidatos, y después informará al coordinador operativo cuál es el nombre de la persona seleccionada, y así poder concluir con el proceso de selección. Una vez que se haya cubierto la vacante, el cliente deberá devolver los informes de los candidatos que no fueron elegidos.
11. El coordinador operativo enviará a la IES el monto a pagar por el servicio de reclutamiento y selección de personal.

Enseguida se presenta la **Tabla 6** que esquematiza el proceso para proveer el servicio al cliente.

Tabla 6. Flujograma

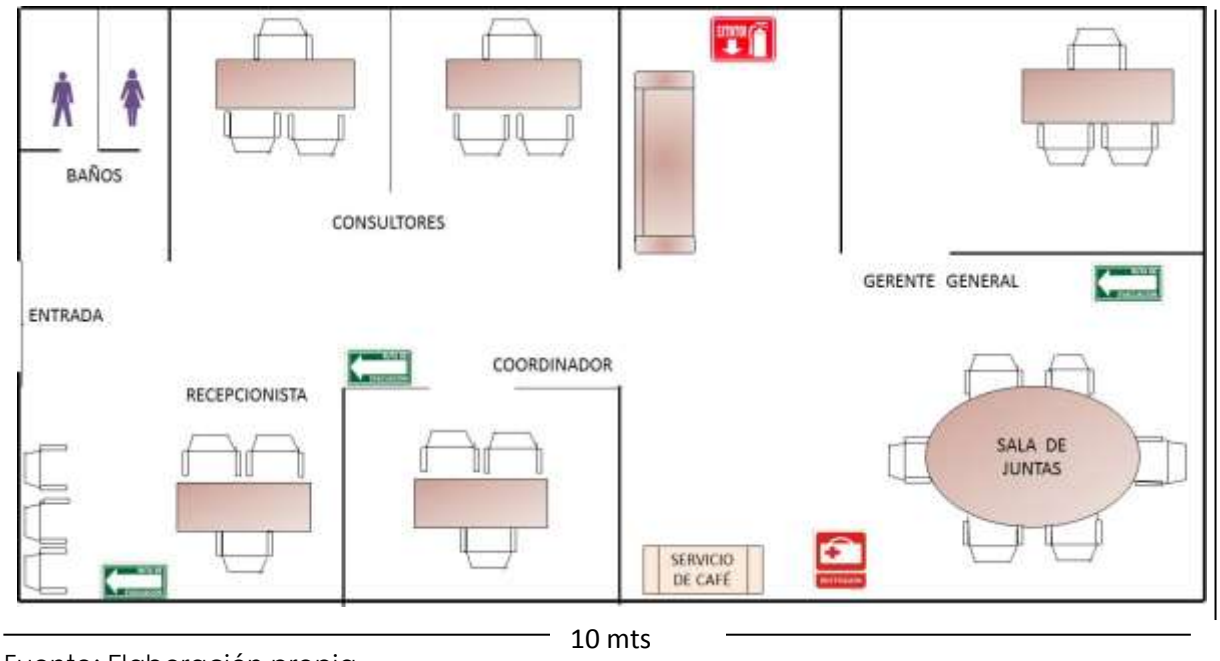


Fuente: Elaboración propia

5.5.3 Determinación del tamaño de las oficinas

Las instalaciones del negocio, fueron diseñadas de la siguiente forma:

Imagen 4. Distribución de instalaciones



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, la distribución está organizada de acuerdo a las funciones que desempeña cada puesto; considerando además la comodidad y fácil desplazamiento de las personas que se encuentren dentro de las instalaciones, sin olvidar, la seguridad, factor importante en toda organización, tomando en cuenta la normatividad que establece protección civil.

5.5.4 Selección de maquinaria y equipo

Tablas de requerimiento

De acuerdo a la naturaleza del proyecto, en la **Tabla 7** se indica el mobiliario y equipo de oficina como sillas, escritorios, archiveros, etc.; el equipo de cómputo que utilizará el personal de la empresa; y artículos de papelería necesarios para iniciar las operaciones.

Tabla 7. Capital de trabajo

Cantidad	Unidad	Artículo	Precio unitario	Precio total
5	Pza	Computadoras marca DELL	$2,500.00	$12,500.00
1	Pza	Impresora marca HP color	$2,600.00	$2,600.00
1	Pza	Impresora multifuncional HP	$2,699.00	$2,699.00
1	Pza	Cañón profesional	$3,649.00	$3,649.00
1	Pza	Escritorio secretarial	$2,400.00	$2,400.00
4	Pza	Escritorio económico	$1,290.00	$5,160.00
1	Pza	Silla ejecutiva	$899.00	$899.00
4	Pza	Silla secretarial	$518.00	$2,072.00
19	Pza	Sillas visitante	$190.00	$3,610.00
1	Pza	Archivero	$1,700.00	$1,700.00
1	Pza	Teléfono inalámbrico	$400.00	$400.00
2	Cja	Papel bond	$531.00	$1,062.00
4	Pza	Tóner Impresora HP color	$120.00	$480.00
1	Pza	Tóner multifuncional HP	$1,232.00	$1,232.00
2	Cja	Folder	$77.00	$154.00
1	Cja	Lapiceros	$25.00	$25.00
5	Pza	Corrector	$12.00	$60.00
5	Pza	Engrapadora	$75.00	$375.00
3	Pza	Caja de grapas	$30.00	$90.00
3	Cja	Clips	$12.00	$36.00
1	Pza	Notas adhesivas post it	$93.00	$93.00
1	Pza	Perforadora de dos orificios	$65.00	$65.00
1	Pza	Perforadora de tres orificios	$135.00	$135.00
1	Cja	Protector de hoja	$98.00	$98.00
5	Pza	Carpetas de 1"	$62.00	$310.00
5	Pza	Pad mouse	$36.00	$180.00
161	lts	Gasolina	$14.87	$2,400.00
			TOTAL	**$44,484.00**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, el total del capital de trabajo que se requiere para equipar las oficinas de la consultoría asciende a $44,484.00; más adelante, en el estudio financiero se precisan todos los apartados que integran la inversión inicial.

Otro recurso importante que se requiere para iniciar las actividades formales de la empresa es el capital humano, en la **Tabla 8** se presenta el concentrado de las personas que integrarán la organización y en correspondencia a sus competencias, tareas y responsabilidades por cada puesto, se establecen los ingresos mensuales siguientes:

Tabla 8. Requerimiento de personal

Cantidad	Concepto	Ingreso Unitario	Ingreso mensual Total
1	Gerente general	$15,000.00	$15,000.00
1	Asistente	$5,000.00	$5,000.00
1	Coordinación operativa	$7,500.00	$7,500.00
2	Consultores	$4,000.00	$8,000.00
		TOTAL	**$35,500.00**

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestran los costos fijos, que son todos aquellos que se deben pagar independientemente de las operaciones que se realicen, y los costos variables que dependen de la cantidad de personas reclutadas y seleccionadas que requieren los clientes.

Tabla 9. Costos Fijos y variables

Concepto	Tipo de Costo	Monto
Agua	Fijo	$ 1,000.00
Luz	Fijo	$ 1,100.00
Renta	Fijo	$ 5,000.00
Teléfono e Internet	Fijo	$ 850.00
Asesoría contable y legal	Fijo	$ 1,000.00
Sueldos y salarios	Fijo	$ 35,500.00
	TOTAL	**$44,450.00**
Gasolina	Variable	$2,400.00
Papelería	Variable	$6,795.00
	TOTAL	**$9,195.00**

Fuente: Elaboración propia

5.5.5 Localización de la planta

Para tener una mayor precisión de la ubicación del negocio, enseguida se muestra un mapa del lugar.

Imagen 5. Ubicación

Fuente: Google maps

5.6 Estudio Financiero

Es importante detallar los elementos monetarios y físicos que se necesitan para operar el proyecto HEGA consultores educativos, ya que proporcionan una estructura financiera completa y una guía para la toma de decisiones de la proyección contable; por lo tanto, las siguientes tablas muestran datos financieros que se utilizarán en dicho negocio.

5.6.1 Presupuesto de capital

Comenzamos por mostrar, el monto total de la inversión inicial del negocio, considerando el capital de trabajo, las inversiones fijas y los gastos preoperativos.

Tabla 10. Presupuesto de capital

PRESUPUESTO DE CAPITAL		
CAPITAL DE TRABAJO (1er MES)		
Efectivo en caja y bancos	$ 5,000.00	
Materiales e insumos	$ 6,795.00	
Mano de obra	$ 35,500.00	
Agua	$ 1,000.00	
Luz	$ 1,100.00	
Renta	$ 5,000.00	
Teléfono e Internet	$ 850.00	
Asesoría contable y legal	$ 1,000.00	
Total capital de trabajo		**$ 56,245.00**
INVERSIONES FIJAS		
Equipo de cómputo	$ 21,448.00	
Equipo de oficina	$ 16,241.00	
Total de inversiones fijas		**$ 37,689.00**
GASTOS PREOPERATIVOS		
SAT	Sin costo	
Licencia de funcionamiento	$ 3,500.00	
Bomberos	$ 400.00	
Protección civil	$ 300.00	
IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial)	$ 1,500.00	
Derechos de autor	$ 1,173.00	
Línea telefónica	$ 1,000.00	
Alta en el SIEM	$ 300.00	
Luz (contrato)	$ 1,200.00	
Contrato de arrendamiento	$ 10,000.00	
Seguro de gastos médicos	$ 15,000.00	
Publicidad inicial	$ 1,000.00	
Total de gastos preoperativos		**$ 35,373.00**
	INVERSIÓN INICIAL	**$ 129,307.00**

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla esclarece, que para el capital de trabajo (primer mes) se necesita $56,245.00, para las inversiones fijas se requiere de $37,689.00, y en los gastos preoperativos se pide $35,373.00, esto nos da una suma total de $129,307.00 para iniciar las operaciones el negocio.

Una vez calculado el monto requerido para iniciar el funcionamiento de la consultoría, se presenta la proyección de los ingresos.

5.6.2 Presupuesto de ingresos

De acuerdo con los recursos económicos que el negocio espera obtener, para financiar los gastos y en su caso obtener una utilidad, en la **Tabla 11** se muestran los ingresos esperados en los primeros cinco años de operaciones.

Tabla 11. Presupuesto de ingresos

INGRESOS AÑO 1				
Mes	Capacidad R y S		Porcentaje requerido	Ingreso mensual
	Mínimo	Máximo		
Enero	25	120	21%	$ 50,000.00
Febrero	25	120	21%	$ 50,000.00
Marzo	25	120	21%	$ 50,000.00
Abril	50	120	42%	$ 100,000.00
Mayo	50	120	42%	$ 100,000.00
Junio	90	120	75%	$ 180,000.00
Julio	90	120	75%	$ 180,000.00
Agosto	50	120	42%	$ 100,000.00
Septiembre	50	120	42%	$ 100,000.00
Octubre	50	120	42%	$ 100,000.00
Noviembre	50	120	42%	$ 100,000.00
Diciembre	90	120	75%	$ 180,000.00
		Total ingreso anual		$ 1,290,000.00

INGRESOS AÑO 2				
Mes	Capacidad R y S		Porcentaje requerido	Ingreso mensual
	Mínimo	Máximo		
Enero	25	120	21%	$ 50,000.00
Febrero	25	120	21%	$ 50,000.00
Marzo	25	120	21%	$ 50,000.00
Abril	50	120	42%	$ 100,000.00
Mayo	50	120	42%	$ 100,000.00
Junio	90	120	75%	$ 180,000.00
Julio	90	120	75%	$ 180,000.00
Agosto	50	120	42%	$ 100,000.00
Septiembre	50	120	42%	$ 100,000.00
Octubre	50	120	42%	$ 100,000.00
Noviembre	50	120	42%	$ 100,000.00
Diciembre	90	120	75%	$ 180,000.00
		Total ingreso anual		$ 1,290,000.00

INGRESOS AÑO 3				
Mes	Capacidad R y S		Porcentaje requerido	Ingreso mensual
	Mínimo	Máximo		
Enero	50	180	28%	$ 100,000.00
Febrero	50	180	28%	$ 100,000.00
Marzo	50	180	28%	$ 100,000.00
Abril	75	180	42%	$ 150,000.00
Mayo	75	180	42%	$ 150,000.00
Junio	120	180	67%	$ 240,000.00
Julio	120	180	67%	$ 240,000.00
Agosto	75	180	42%	$ 150,000.00
Septiembre	50	180	28%	$ 100,000.00
Octubre	50	180	28%	$ 100,000.00
Noviembre	50	180	28%	$ 100,000.00
Diciembre	120	180	67%	$ 240,000.00
		Total ingreso anual		$ 1,770,000.00

INGRESOS AÑO 4				
Mes	Capacidad R y S		Porcentaje requerido	Ingreso mensual
	Mínimo	Máximo		
Enero	90	180	50%	$ 225,000.00
Febrero	90	180	50%	$ 225,000.00
Marzo	90	180	50%	$ 225,000.00
Abril	120	180	67%	$ 300,000.00
Mayo	120	180	67%	$ 300,000.00
Junio	180	180	100%	$ 450,000.00
Julio	180	180	100%	$ 450,000.00
Agosto	120	180	67%	$ 300,000.00
Septiembre	90	180	50%	$ 225,000.00
Octubre	90	180	50%	$ 225,000.00
Noviembre	90	180	50%	$ 225,000.00
Diciembre	180	180	100%	$ 450,000.00
		Total ingreso anual		$ 3,600,000.00

INGRESOS AÑO 5				
Mes	Capacidad R y S		Porcentaje requerido	Ingreso mensual
	Mínimo	Máximo		
Enero	90	180	50%	$ 225,000.00
Febrero	90	180	50%	$ 225,000.00
Marzo	90	180	50%	$ 225,000.00
Abril	120	180	67%	$ 300,000.00
Mayo	120	180	67%	$ 300,000.00
Junio	180	180	100%	$ 450,000.00
Julio	180	180	100%	$ 450,000.00
Agosto	120	180	67%	$ 300,000.00
Septiembre	90	180	50%	$ 225,000.00
Octubre	90	180	50%	$ 225,000.00
Noviembre	90	180	50%	$ 225,000.00
Diciembre	180	180	100%	$ 450,000.00
		Total ingreso anual		**$ 3,600,000.00**

Fuente: Elaboración propia

La tendencia de evolución del presupuesto de ingresos, tomando como referencia el tiempo para posicionar el servicio para el año 1 y 2 se proyectó en $1,290,000.00 en el año 3 se razona un despunte obteniendo $1,770,000.00, y para concluir con los años 4 y 5 se alcanza el monto de $3,600,000.00.

Una vez calculada está información, se tiene la base para presentar las cantidades a erogar en la empresa.

5.6.3 Presupuesto de egresos

Los egresos son los gastos o salidas monetarias necesarias para ofrecer el servicio, incluyen los gastos fijos y variables presentados en el estudio técnico, esta información se muestra en la **Tabla 12**.

Tabla 12. Presupuesto de egresos

PRESUPUESTO DE EGRESOS				
Reclutamiento y selección Mes	**Unidades anual**	**Costo unitario anual**	**Precio de venta anual**	**Costo año 1**
Enero	25	$ 2,049.80	$ 2,000.00	$ 51,245.00
Febrero	25	$ 2,049.80	$ 2,000.00	$ 51,245.00
Marzo	25	$ 2,049.80	$ 2,000.00	$ 51,245.00
Abril	50	$ 1,069.00	$ 2,000.00	$ 53,450.00
Mayo	50	$ 1,069.00	$ 2,000.00	$ 53,450.00
Junio	90	$ 627.22	$ 2,000.00	$ 56,450.00
Julio	90	$ 627.22	$ 2,000.00	$ 56,450.00
Agosto	50	$ 1,069.00	$ 2,000.00	$ 53,450.00
Septiembre	50	$ 1,069.00	$ 2,000.00	$ 53,450.00
Octubre	50	$ 1,069.00	$ 2,000.00	$ 53,450.00
Noviembre	50	$ 1,069.00	$ 2,000.00	$ 53,450.00
Diciembre	90	$ 627.22	$ 2,000.00	$ 56,450.00
Total anual	645	$ 14,445.07	$ 24,000.00	**$ 643,785.00**

Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar, durante el primero año de operaciones los costos a cubrir ascienden a $643,785.00, cifra menor comparada con los ingresos que se estimaron para este mismo periodo.

La información de ingresos y egresos, proporcionan los datos requeridos para definir el punto de equilibrio que se presenta a continuación

5.6.4 Punto de equilibrio

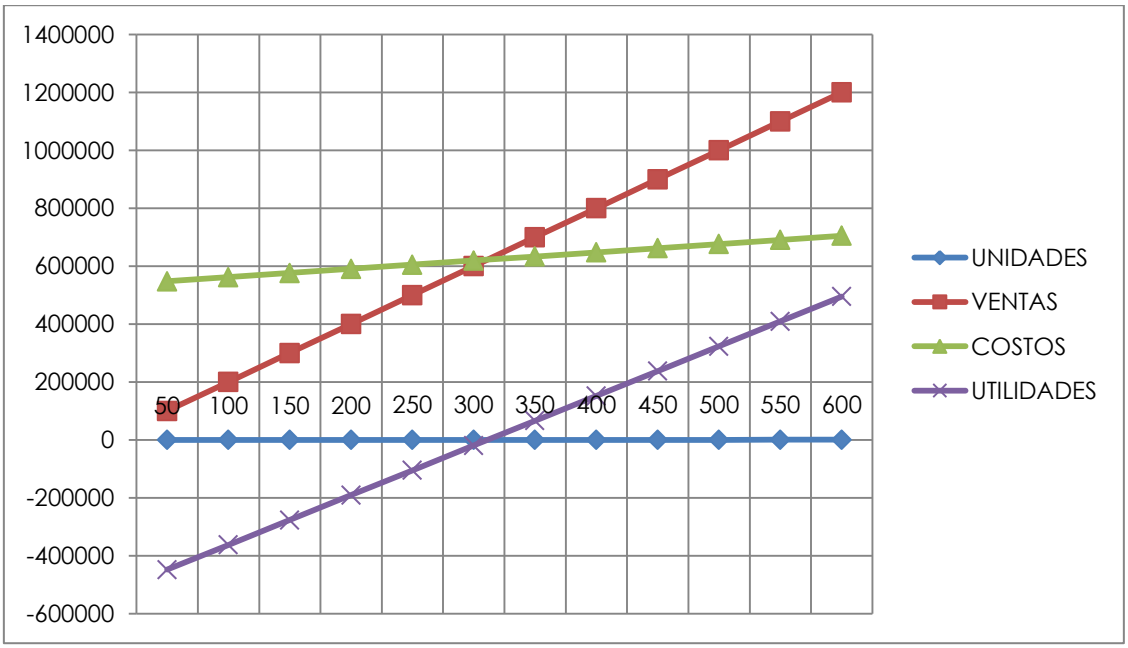
En lo que corresponde para saber si las ventas totales son equivalentes a los costos totales del negocio, o en su caso que no exista utilidad o pérdida, se proyecta el punto de equilibrio en valor y en volumen.

PUNTO DE EQUILIBIRO DINERO (EN VALOR)			PUNTO DE EQUILIBRIO UNIDADES (VOLUMEN)		
P.E. =	COSTOS FIJOS / 1- (COSTO VARIABLE/ PRECIO DE VENTA)		P.E. =	COSTOS FIJOS / PRECIO DE VENTA POR UNIDAD - COSTO VARIABLE POR UNIDAD	
	$ 533,400.00 / 1- ($286.00 / $2,000.00)			$ 533,400.00 / $2,000.00 - $286,00	
	$ 533,400.00 / 1- (0.143)			$ 533,400.00 / $ 1,714.00	
	$ 533,400.00 / 0.857		**P.E. =**	**311.2**	
P. E. =	**$ 622,403.73**				

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el punto de equilibrio se establece en 311 elementos reclutados, equivalentes a $622,403.73 pesos en ventas, lo que se proyecta en la **Gráfica 10:**

Gráfica 10. Punto de equilibrio



Fuente: Elaboración propia

A continuación, y con base en la información hasta ahora presentada se tienen los elementos para desarrollar el balance general.

5.6.5 Balance general

En la **Tabla 13** se pueden observar los totales del activo circulante, fijo y diferido de la empresa así como el total de pasivo más capital, cumpliéndose la teoría de la partida doble.

Tabla 13. Balance general

BALANCE GENERAL					
Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Activo Circulante					
Caja y banco	$ 56,245.00	$ 1,290,000.00	$ 1,770,000.00	$ 3,600,000.00	$ 3,600,000.00
Total de activo circulante	**$ 56,245.00**	$ 1,290,000.00	$ 1,770,000.00	$ 3,600,000.00	$ 3,600,000.00
Activo Fijo					
Mobiliario y equipo de cómputo	$ 21,448.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Mobiliario de oficina	$ 16,241.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Total de activo fijo	**$ 37,689.00**	$ -	$ -	$ -	$ -
Activo Diferido					
Licencia de funcionamiento	$ 3,500.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Bomberos	$ 400.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Protección civil	$ 300.00	$ -	$ -	$ -	$ -
IMPI	$ 1,500.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Derechos de autor	$ 1,173.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Línea teléfonica	$ 1,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Alta en el SIEM	$ 300.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Luz (contrato)	$ 1,200.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Contrato de arrendamiento	$ 10,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Seguro de gastos médicos	$ 15,000.00	$ 20,000.00	$ 25,000.00	$ 30,000.00	$ 40,000.00
Publicidad inicial	$ 1,000.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Activo diferido	**$ 35,373.00**	**$ 20,000.00**	**$ 25,000.00**	**$ 30,000.00**	**$ 40,000.00**
Total Activo	**$ 129,307.00**	**$ 1,310,000.00**	**$ 1,795,000.00**	**$ 3,630,000.00**	**$ 3,640,000.00**
Total Pasivo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Capital Contable					
Capital social	$ 129,307.00	$ -	$ -	$ -	$ -
Resultado del ejercicio anterior	$ -	$ 414,946.20	$ 347,822.55	$ 566,295.00	$ 1,494,084.00
Total de capital contable	**$ 129,307.00**	**$ 414,946.20**	**$ 347,822.55**	**$ 566,295.00**	**$ 1,494,084.00**
Total Pasivo + Capital Contable =	**$ 129,307.00**	**$ 414,946.20**	**$ 347,822.55**	**$ 566,295.00**	**$ 1,494,084.00**

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en el balance general se tiene el capital para iniciar la consultoría, es decir, no existen compromisos o deudas que se necesiten

cubrir; al igual, los pagos por parte de los clientes serán realizados una vez que se concluya el reclutamiento y selección del personal solicitado; esto permitirá, contar con liquidez al finalizar cada periodo.

Otro estado financiero importante para conocer la situación en la que se encontrará la empresa es el estado de resultados, que se presenta a continuación.

5.6.6 Estado de resultados

En cuanto al estado de pérdidas y ganancias, conformado y detallado por los ingresos obtenidos, los gastos producidos y la utilidad o pérdida que generaría la empresa, se pronostica lo siguiente:

Tabla 14. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos	$ 1,290,000.00	$ 1,290,000.00	$ 1,770,000.00	$ 3,600,000.00	$ 3,600,000.00
Costo de ventas	$ 596,385.00	$ 596,385.00	$ 675,500.00	$ 858,000.00	$ 858,000.00
Utilidad bruta	**$ 693,615.00**	**$ 693,615.00**	**$ 1,094,500.00**	**$ 2,742,000.00**	**$ 2,742,000.00**
Gastos de administración y ven	$ 83,400.00	$ 83,400.00	$ 101,000.00	$ 120,800.00	$ 120,800.00
Utilidad antes de impuesto	**$ 610,215.00**	**$ 610,215.00**	**$ 993,500.00**	**$ 2,621,200.00**	**$ 2,621,200.00**
Impuestos	$ 195,268.80	$ 262,392.45	$ 427,205.00	$ 1,127,116.00	$ 1,127,116.00
Utilidad neta	**$ 414,946.20**	**$ 347,822.55**	**$ 566,295.00**	**$ 1,494,084.00**	**$ 1,494,084.00**

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo que se percibe, la utilidad bruta para el primer año es de $693,615.00, pero después de restarle los gastos de administración y venta se tiene una utilidad antes de impuestos de $610,215.00, siguiendo con el pago de impuestos, se obtiene la utilidad neta que se proyecta en $414,946.20. Este mismo ejercicio se repite hasta el quinto año, generando información relevante para calcular el flujo de efectivo que se presenta a continuación.

5.6.7 Flujo de efectivo

Para prevenir si se cuenta con el efectivo necesario para cubrir los gastos y obtener ganancias, se representa a través de las entradas y salidas de efectivo, mediante el siguiente estado de cuenta.

Tabla 15. Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO					
Concepto	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Unidades	$ 645.00	$ 645.00	$ 885.00	$ 1,440.00	$ 1,440.00
(*) Precio unitario	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,000.00	$ 2,500.00	$ 2,500.00
(=) Ingresos	**$ 1,290,000.00**	**$ 1,290,000.00**	**$ 1,770,000.00**	**$ 3,600,000.00**	**$ 3,600,000.00**
Flujo de entada	$ 1,290,000.00	$ 1,290,000.00	$ 1,770,000.00	$ 3,600,000.00	$ 3,600,000.00
(-) Fujo de salida	$ 875,053.80	$ 942,177.45	$ 1,203,705.00	$ 2,105,916.00	$ 2,105,916.00
(=) Flujo neto	**$ 414,946.20**	**$ 347,822.55**	**$ 566,295.00**	**$ 1,494,084.00**	**$ 1,494,084.00**
(+) Saldo inicial	$ 56,245.00	$ 1,290,000.00	$ 1,290,000.00	$ 1,770,000.00	$ 3,600,000.00
(=) Saldo final	**$ 471,191.20**	**$ 1,637,822.55**	**$ 1,856,295.00**	**$ 3,264,084.00**	**$ 5,094,084.00**

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se indica que en el año uno, el total del flujo de entrada es de $1,290,000.00 mientras que el total del flujo de salida es de $875,053.80 y el saldo inicial requerido es de $56,245.00, con lo que se obtiene un flujo efectivo neto de $471,191.20; este mismo procedimiento se repite durante los cinco primeros años de operación para obtener la información necesaria para la evaluación financiera.

5.6.8 Evaluación financiera

TREMA

Es la tasa de rendimiento mínimo aceptable, representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto.

La fórmula para determinarla es:
TREMA= índice inflacionario (inflación) + prima de riesgo

En este sentido, se considera un TREMA de 12.03% formada por:

- 4.27% CETES a 28 días (septiembre 2016)

- 4.88% la rentabilidad que el inversionista exige
- 2.88% inflación al 01 de septiembre de 2016

Esta información se utiliza para calcular el siguiente indicador financiero.

Valor Actual (VA)

Es una cantidad de dinero o un valor en un instante considerado como presente lo que permite evaluar su equivalencia con otros bienes, valores o inversionistas

El proyecto se aceptará siempre y cuando si: el VA $\geq$ Ii

Dónde: VA= Valor actual Ii = Inversión inicial

Los flujo de efectivo y el TREMA presentados anteriormente sirven como base para generar este valor.

Tabla 16. Valor actual

VALOR ACTUAL						
AÑO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**TOTAL**
FE	$471,191.20	$1,637,822.55	$1,856,295.00	$3,264,084.00	$5,094,084.00	$12,323,476.75
TREMA	1.12	1.26	1.41	1.58	1.76	
VA	$420,593.77	$1,304,962.93	$1,320,212.95	$2,072,163.32	$2,886,651.94	$ 8,004,584.91

Fuente: Elaboración propia

Valor actual = $8,004,584.91

Inversión inicial = $129,307.00

De acuerdo a la **Tabla 16**, al ser mayor el valor actual a la inversión inicial el proyecto es aprobado y tomando como referencia la información se calcula el valor actual neto.

Valor Actual Neto (VAN)

Una vez que se ha calculado el VA, se procede al cálculo del VAN, conocido también como Valor Presente Neto (VPN), el cual consiste en restar al Valor Actual, la Inversión Inicial, de tal forma que:

Sí: VAN ≥ 0 El proyecto se acepta
VAN < 0 El proyecto se rechaza

VAN = $8,004,584.91 - $129,307.00
VAN = $7,875,277.91

Como se aprecia en el cálculo anterior al ser el VAN de $7,875,277.91 el proyecto es aceptado; y permite continuar con el siguiente indicador que es la relación costo-beneficio.

Relación Costo - Beneficio

Este método al igual que el del Valor Presente Neto, tiene en común que comparan los beneficios actualizados contra la inversión actualizada.

Para obtenerlo se divide el valor actual entre la inversión inicial

Sí: RBC ≥ 1 El proyecto se acepta
RBC < 1 El proyecto se rechaza

RBC = $8,004,584.91 / $129,307.00
RBC = 61.90

En este caso, al ser el resultado de 61.90, es decir, mayor que 1, el proyecto es aceptado; permitiendo definir cuál es la tasa interna de retorno.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es el interés producido por determinado proyecto o inversión que tiene ingresos y egresos en periodos regulares.

Tabla 17. Tasa interna de retorno

TASA INTERNA DE RETORNO					
INVERSIÓN	**FE 1**	**FE 2**	**FE 3**	**FE 4**	**FE 5**
-$ 129,307.00	$ 471,191.20	$ 1,637,822.55	$ 1,856,295.00	$ 3,264,084.00	$ 5,094,084.00
TIR AÑO 5	520%				

Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en la **Tabla 17**, la tasa interna de retorno al finalizar el quinto año es de 520%, lo que proyecta que la consultoría cuenta con liquidez y excelentes utilidades.

Por último y para concluir la evaluación financiera se presenta otro indicador importante que es el periodo de recuperación, y que se presenta a continuación

Periodo de recuperación

El tiempo que se requiere para que el inversionista recupere la inversión realizada será durante el año uno

Flujo de inversión	Años N	Flujos actualizados	Flujos acumulados actualizados
$ 129,307.00	0		
$ 471,191.20	1	$ 420,593.77	$ 420,593.77
$ 1,637,822.55	2	$ 1,304,962.93	$ 1,725,556.70
$ 1,856,295.00	3	$ 1,320,212.95	$ 3,045,769.64
$ 3,264,084.00	4	$ 2,072,163.32	$ 5,117,932.97
$ 5,094,084.00	5	$ 2,886,651.94	$ 8,004,584.91

Fuente: Elaboración propia

Específicamente y considerando los flujos de efectivo mensuales el periodo será de cuatro meses; lo que permite afirmar que es un negocio viable y pertinente en el mercado.

Como resultado de todo el estudio financiero se puede aludir que económicamente el negocio tendrá éxito y ante este indicador, se explicará en el siguiente apartado la guía que se seguirá para la apertura del negocio de manera formal, cumpliendo con las leyes y reglamentos del municipio de Puebla, ante las dependencias gubernamentales correspondientes.

5.7 Estudio Legal y Administrativo

Otro aspecto importante dentro del plan de negocios, es la parte legal y fiscal, ya que nos dan la pauta para iniciar con el buen funcionamiento de un negocio, por lo tanto a continuación se mostrará los elementos primordiales y necesarios para comenzar a operar la consultoría.

5.7.1 Nombre de la empresa

El nombre comercial de la empresa será "HEGA consultores educativos", y para estar seguros de que no existe otra empresa con la misma denominación, se procedió a validar la información en las páginas oficiales del Instituto Mexicano de la propiedad Industrial (IMPI) y en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en donde la búsqueda arrojó que no existe alguna otra empresa con este alias.

5.7.2 Trámites y Permisos

Registro Federal de Contribuyentes

Para cumplir con las leyes establecidas y como mínimo de requisito para operar una compañía, se debe constituir la personalidad jurídica que habrá de tener la empresa, por lo tanto es necesario realizar el registro ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público; en donde se especificará que éste

negocio se dará de alta como persona física. Ahora, veamos los requisitos que se necesitan para generar el alta ante esta dependencia:

1. Acta de nacimiento expedida por el Registro Civil (copia certificada) o Clave Única de Registro de Población (impresión obtenida del Portal del Registro Nacional de Población RENAPO). Original y dos copias.

2. Comprobante de domicilio fiscal, cualquiera de los señalados a continuación:
    a. Estado de cuenta a nombre del contribuyente que proporcionen las instituciones del sistema financiero (no deberá tener una antigüedad mayor a 4 meses).
    b. Último recibo del impuesto predial a nombre del contribuyente (no deberá tener una antigüedad mayor a 4 meses)
    c. Último recibo de los servicios de luz, gas, televisión de paga, internet, teléfono o de agua a nombre del contribuyente (no deberá tener una antigüedad mayor a 4 meses).
3. Poder notarial para actos de administración, dominio o especiales en caso de representación legal o carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales o ante fedatario público (copia certificada).
4. Identificación oficial vigente del contribuyente o del representante legal, cualquiera de las señaladas a continuación:
    a. Credencial para votar expedida por el Instituto Nacional Electoral vigente (antes Instituto Federal Electoral).
    b. Pasaporte vigente.
    c. Cédula profesional vigente.
    d. Licencia de conducir vigente y en el caso de menores de edad permiso para conducir vigente.
    e. En el caso de menores de edad, la credencial emitida por instituciones de educación pública o privada con reconocimiento de validez oficial con fotografía y firma, o la cédula de identidad personal emitida por el Registro Nacional de Población de la Secretaría de Gobernación.
    f. Credencial del Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores vigente.
5. El contribuyente, su representante o apoderado legal deberán responder las preguntas que le realice la autoridad, relacionadas con

la identidad, domicilio y, en general sobre la situación fiscal de la persona física a inscribir.

6. Memoria USB y correo electrónico.

Una vez realizado el proceso, el SAT otorga al contribuyente la cédula de identificación fiscal, que se muestra en el **Anexo 2**.

Licencia de funcionamiento

Este documento es donde se autoriza de manera legal la apertura de un negocio, y es otorgada por el Ayuntamiento de Puebla (**Ver anexo 2**), para obtenerlo se solicita lo siguiente:

1. Solicitud de empadronamiento y una copia (llenar completamente con los datos del titular y firma autógrafa).
2. Documento con el que acredite su alta fiscal, ante el SAT (copia del último movimiento ante el SAT).
3. Croquis de ubicación y superficie del local, donde pretenden establecerse el giro comercial (se sugiere obtenerlo de internet www.mpas.google.com.mx).
4. Dos fotografías a color (una de la fachada exterior del local, que se aprecie toda la fachada y una del interior del local).
5. Comprobante domiciliario del establecimiento (no mayor a tres meses en original y una copia).
6. Dos copias de identificación oficial (la firma debe coincidir con la solicitud).
7. Pago de derechos.

Para comprender mejor este paso, se presenta en el **Anexo 3** el formato que debe llenar el interesado.

Después de entregar la solicitud y la documentación requerida, el Ayuntamiento otorga al empresario la licencia de funcionamiento, en el **Anexo 4** se proporciona un ejemplo del documento.

Licencia de uso de suelo

El documento técnico oficial, que indica el uso de suelo del inmueble para la operación del servicio dentro del marco legal vigente, también lo expide el Ayuntamiento de Puebla, para obtenerlo se solicitan como requisitos básicos:

1. Presentar la licencia de funcionamiento, original y copia.
2. Formato de Solicitud de Trámite de Empadronamiento y/o Modificación, en original y copia (se adquiere en tesorería municipal, debe ir debidamente requisitado, y la firma autógrafa del propietario).
3. Identificación oficial vigente, original (Credencial de Elector, cédula profesional, pasaporte, INAPAM).
4. En caso de que el trámite lo realice un representante legal de persona moral, copia (RFC, acta constitutiva, credencial de elector vigente).
5. Comprobante domiciliario, original (CFE, agua potable SOAPAP, teléfono fijo).
6. Fotografías a color del predio, original (cuatro fotografías mínimo tamaño postal, dos de la fachada exterior del local, que se aprecie toda la fachada, y dos de espacios interiores).
7. Croquis, original (de ubicación del predio).
8. En caso de proceder la Licencia de Uso de Suelo Específico (presentar acuse de ingreso para pago)
9. Para recoger la Licencia de Uso de Suelo Específico (Recibo de pago sellado por la Tesorería Municipal, acuse de ingreso del expediente).

En el **Anexo 5**, se añade la solicitud de constancia de uso de suelo.

Bomberos

Siguiendo con el lineamiento de seguridad contra incendios y que lo solicita Protección Civil, se tramitará la constancia de bomberos, ya que así se tendrá prevención de siniestros, evitando daños al patrimonio, los bienes y las personas. Los requisitos son:

1. Presentar la solicitud debidamente requisitada (original).
2. Identificación oficial con fotografía (original).
3. Licencia de funcionamiento (copia).

4. Escrito de solicitud dirigido al Director del Heroico Cuerpo de bomberos.
5. Fotografías como evidencia de que el establecimiento cuenta con extintor, botiquín de primeros auxilios, señalética básica (extintor, botiquín, sismo, salida de emergencia), instalación eléctrica oculta.

El formato de solicitud para verificar las medidas preventivas contra incendios, autorizado por bomberos se presenta en el **Anexo 6**.

IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial)

El instituto cuenta con la autoridad legal para administrar y garantizar la protección de los derechos de la propiedad industrial, por lo tanto se requiere de este trámite para hacer único el uso del nombre, los colores para el registro y uso de marca; además también se puede tomar como derechos de autor.

Con este registro, ninguna persona podrá hacer uso indebido de marca o nombre sin la autorización del creador o dueño. Para obtenerlo, se debe cumplir los requerimientos siguientes:

1. Solicitud de registro o publicación de signos distintivos (dos originales).
2. Hoja adicional complementaria al punto "datos generales del solicitante" (original).
3. Comprobante de pago (copia).
4. Documento que acredita la personalidad del mandatario (original).

Derechos de autor

Para estar en posibilidad de proceder al registro de un poder se requiere presentar la siguiente documentación:

Formato: denominado "Solicitud de Registro de Poderes", debiendo requisitar los siguientes rubros y presentarla por duplicado:

1. Marcar con una X que se trata de un poder otorgado para gestionar ante el INDAUTOR.

2. Datos del mandante y mandatario.
3. Datos del Representante Legal
4. Especificar las facultades conferidas
5. Anexar los siguientes documentos
    a. Documento que acredite la existencia de la Persona Moral.
    b. Documento que acredite la personalidad del Representante Legal.
    c. Comprobante de pago de derechos
    d. Documento que acredite la personalidad y facultades del mandatario (original).
    e. Lugar, fecha, nombre y firma de mandatario o representante legal.

También se adiciona el formato a llenar (**Anexo 7**), y se debe entregar al IMPI junto con los documentos solicitados.

Alta en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano)

Al inscribirse a este sistema, se proporcionan de manera confiable herramientas para el desarrollo del negocio, así como la oportunidad de aumentar la cartera de clientes, acceder a información de proveedores, obtener información sobre programas de apoyo a empresas, y conocer las licitaciones y programas de compras del gobierno. Existen tres maneras de suscribirse:

1. Visita a la empresa: un promotor/entrevistador debidamente acreditado, llegará al domicilio del negocio, captando la información en el formato correspondiente y realiza el cobro de la tarifa que sea procedente.}
2. Captación directa en instalaciones de los operadores: las empresas podrán presentarse en el domicilio autorizado del SIEM, y proporcionará sus datos directamente en las ventanillas.
3. A través de correo certificado, fax o correo electrónico.

Se deben presentar como requisitos:

a. El registro ante el SAT
b. Llenado del formato
c. Pago correspondiente

Asimismo se incorpora en el **Anexo 8** el formato a contestar, para poder obtener el alta en el SIEM.

CONCLUSIONES

La Educación Superior representa un elemento muy importante en el desarrollo económico y social del país; las instituciones dedicadas a esta actividad tienen una gran responsabilidad, al tener en sus manos la función de formar y desarrollar capacidades profesionales en los estudiantes, que les permitan mejorar su calidad de vida y coadyuvar al crecimiento de sus comunidades; para ello, las universidades han realizado enormes esfuerzos, pero todavía hay mucho por trabajar.

Una de las grandes problemáticas que se ha detectado, es que siguen existiendo dentro de las instituciones educativas trabajadores que carecen de las habilidades, conocimientos y destrezas necesarios para desempeñar su labor. Si bien, las universidades son responsables de garantizar la calidad de los servicios que ofrecen, también, los que forman parte de la sociedad tienen el compromiso de participar activamente y aportar soluciones que favorezcan los resultados que se están observando

Es por esta razón, que la investigación por un lado reconoce la necesidad de contar con especialistas que garanticen el ingreso de las personas adecuadas, que ejecuten sus actividades en beneficio de la comunidad universitaria; y por otro, se propone la creación de una consultoría en reclutamiento y selección de personas para instituciones de educación de superior; en donde el objetivo principal es proporcionar a los mejores elementos con las competencias requeridas para desempeñar eficaz y eficientemente su labor.

Para ello, fue necesario ampliar los conocimientos en diferentes temáticas, si bien, muchos de ellos fueron adquiridos al cursar la Maestría en Administración y Gestión de Instituciones Educativas, era necesario profundizarlos; muestra de ello, fue la indagación realizada sobre la situación

de la Educación Superior en México y específicamente en el Municipio de Puebla, además se abordaron conceptos como: gestión de personal en instituciones educativas, consultorías y desarrollo de planes de negocio.

Lo anterior, dio como resultado el diseño de un plan de negocios, que demostró ser una herramienta muy útil, al presentar información que muestra la viabilidad del negocio y su potencial (es decir que la empresa puede generar utilidades interesantes, ser competitiva, sustentable y atractiva) a fin de obtener beneficios tanto económicos como sociales. Además, de vislumbrar y corregir situaciones para reducir los errores más comunes en la puesta en marcha, contribuyendo al óptimo funcionamiento de la misma

Cabe reconocer que, si bien, el documento muestra la pertinencia de proporcionar el servicio, existieron algunas limitantes, una de ellas son las políticas actuales de ingreso de personal a las universidades; en este sentido, resulta fundamental emprender acciones y hacer propuestas que convenzan a los funcionarios sobre las grandes ventajas que se tienen, al permitir que personas externas asuman esa función, coadyuvando en el logro de sus objetivos institucionales.

En relación a los objetivos y la hipótesis planteados al inicio de la investigación, se indica que se cumplen toda vez que:

1. Se analizó cómo se encuentra la situación actual de la Educación Superior en México y específicamente en el Municipio de Puebla, esta información se expone en el capítulo de marco contextual; mostrando la forma en que ha evolucionado, destacando las principales cifras y las acciones que ha emprendido para mejorar la calidad educativa que se ofrece.
2. Se aplicó un instrumento de investigación a instituciones de Educación Superior, lo que permitió obtener información respecto a la aceptación de este servicio. Los resultados que arrojó se muestran en el estudio de mercado, que forma parte del capítulo de resultados de esta tesis.

3. Se desarrollaron cada uno de los apartados que integran el plan de negocios: resumen ejecutivo, descripción general del negocio, estudio organizacional, estudio mercadológico, estudio técnico, estudio financiero y estudio legal – administrativo.
4. Finalmente fueron integrados para cumplir con el objetivo principal de este trabajo que es la elaboración de un plan de negocios demostrando la viabilidad para crear una consultoría que oriente y asesore a las IES del municipio de Puebla en su proceso de reclutamiento y selección de personal. Este documento se presenta en el capítulo de propuesta.

En este contexto, se puede concluir y señalar que la investigación es pertinente y que se recomienda ampliamente la apertura de una consultoría en reclutamiento y selección dirigida a instituciones de Educación Superior del municipio de Puebla, ya que se demostró que existe una demanda favorable, teniendo altas expectativas de rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Para ultimar esta tesis, y como un resultado adicional de la información que se analizó y de lo que se observó durante la investigación, se hacen las recomendaciones siguientes:

1. Sensibilizar a los funcionarios de las IES sobre la importancia de incorporar elementos adecuados a las organizaciones, y sobre todo que comprendan que si desean realmente cambios sustanciales en el desarrollo del país, es necesario modificar las políticas y procedimientos actuales para el ingreso de personal.

2. Si bien, los resultados de la investigación arrojaron que es viable el emprendimiento del negocio que se propone, se sugiere ampliar el mercado a instituciones de otros niveles educativos, así como buscar su desarrollo, visualizándolo como algo más integral, proporcionando otros servicios como capacitaciones y actualizaciones.

3. Continuar con las investigaciones en materia de emprendimiento para la administración de instituciones educativas; como se comentó, hay mucho por trabajar, y es necesario que profesionales del área, aporten nuevos conocimientos y soluciones a las problemáticas que se tienen en la Educación Superior.

La responsabilidad no es únicamente de las instituciones educativas, el gobierno, las empresas, y la sociedad juegan un papel fundamental, y hay que reconocer, que si se unen esfuerzos se puede lograr tener un país con un mayor desarrollo y mejores oportunidades para todos.

REFERENCIAS

Alcaraz, R. (2001). *El Emprendedor de Éxito. Guía de Planes de Negocios* (2ª. Ed.) México: Mc Graw Hill

Álvarez, M. (2001). *"La consultoría ¿Un bien necesario para mi empresa?"*. México, Edit. Prisma, P.89

Anzola, S. (2005). *De la idea a tu empresa. Una guía para emprendedores*. México, edit. Mc Graw Hill.

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). (2000). *"La Educación Superior en el Siglo XXI: líneas estratégicas de desarrollo: una propuesta de la ANUIES"*. México, ANUIES, Pág.53

Asociación nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2014). *Antecedentes de la Formación de Recursos Humanos para la Administración y la Planeación de la Educación Superior*. Recuperado Noviembre, 2014, file:///D:/Tesis%202/Revista52_S3A2ES.pdf

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. (2016, Enero). *Historia Universitaria*. Recuperado Enero, 2016, www.buap.mx

Benemérito Instituto Normal del Estado. (2016, Enero). *Historia*. Recuperado Enero, 2016, www.bine.mx

Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios. Guías de Gestión de la Pequeña Empresa*. Madrid: Díaz de Santos.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2015, Diciembre) *Ley para la Coordinación de la Educación Superior*. Recuperado Diciembre, 2015, de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/182.pdf

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos* (8ª. Ed). México: McGraw-Hill

Colegio Esparza Puebla. (2016, Enero). *Historia del colegio*. Recuperado Enero, 2016, www.colegioesparza.com

Fisher, L. y Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. México, edit. Mc Graw Hill

Fressmann, R. (2005). *La subcontratación de mano de obra en México*. México. Editorial Friedrich Ebert Stiftung

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2016). *Marcanet*. Recuperado Septiembre, 2016, de http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/controler/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. (2015, Diciembre). *Anuario estadístico y geográfico de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado Diciembre, 2015, de www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825077280

Instituto Politécnico Nacional (2006, Marzo). *Guía para elaborar un plan de negocios*. Recuperado Marzo, 2016, www.updce.ipn.mx

Instituto Tecnológico de Puebla. (2016, Enero). Historia Universitaria. Recuperado Enero, 2016, www.itpuebla.edu.mx

Kubr, M. (1994). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Ginebra. Segunda edición, edit. Oficina Internacional del Trabajo.

Latapí, P. (1998). *Un siglo de educación en México*. México. Editorial Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

López, M; León, M; Portela, L. (2007). *Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos*. Redalyc, vol. 38, núm. 1-2, p.41.

Ralston, John (2013). *Sobre los consultores académicos*. Redalyc, vol. 15, núm.28, pp. 363-366

Rangel, A. (1983). *La Educación Superior en México* (2ª. Ed). México, D.F.: El colegio de México.

Sánchez, A. y Cantu, R. (2004). *El plan de negocios del emprendedor*. México, edit. Mc Graw Hill.

Secretaría de Educación Pública. (2016, Enero). *Estadística educativa*. Recuperado Enero, 2016, de http://www.siged.sep.gob.mx

Sistema de Administración Tributaria. (2016, Agosto). *Solicitud de inscripción en el RFC de personas físicas*. Recuperado Septiembre, 2016, de http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/tramites/inscripcion_rfc/Paginas/ficha_39_cff.aspx

Sistema de Información Empresarial Mexicano. (2016). *Portal de consultas*. Recuperado Septiembre, 2016, de http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios*: La estrategia inteligente. México: Prentice Hall.

Tramites empresariales. (2015). *Aviso de apertura de negocio*. Recuperado Septiembre, 2016, de http://www.pueblacapital.gob.mx/tramites-y-servicios, http://www.pueblacapital.gob.mx/tramites-empresariales/item/4768-apertura-rapida-de-empresas-bajo-impacto,

http://www.tramitapue.puebla.gob.mx/index.php/secretaria-de-seguridad-publica/tramites/item/1462-constancia-de-medidas-preventivas

Tramites SIEM. (2016). *Formato para el registro de empresas*. Recuperado, Septiembre, 2016 de http://caniem.org/siem/

Tramites. Gob. (2016). *Solicitud de registro de marca ante el IMPI*. Recuperado, Septiembre, 2016 de http://www.gob.mx/tramites/ficha/solicitud-de-registro-de-marca-ante-el-impi/IMPI88, http://www.gob.mx/impi/acciones-y-programas/servicios-que-ofrece-el-impi-formatos?idiom=es

Universidad Cuauhtémoc. (2016, Enero). *Antecedentes*. Recuperado Enero, 2016, www.cuauhtemoc.edu.mx

Universidad de las Américas Puebla. (2016, Enero). *Historia*. Recuperado Enero, 2016, www.udlap.mx

Universidad del Valle de Puebla. (2016, Enero). *Identidad UVP*. Recuperado Enero, 2016, www.uvp.mx

Universidad Iberoamericana Puebla. (2016, Enero). *Historia*. Recuperado Enero, 2016, www.iberopuebla.mx

Universidad la Salle Benavente Puebla. (2016, Enero). *Historia de la universidad*. Recuperado Enero, 2016, www.universidadlasallebenavente.edu.mx

Universidad Pedagógica Nacional Puebla. (2016, Enero). *Historia UPN*. Recuperado Enero, 2016, www.upn211.edu.mx

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. (2016, Enero). *Upaep en breve*. Recuperado Enero, 2016, www.upaep.mx

Werther W. y Davis K. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill

ANEXOS

Anexo 1

HEGA CONSULTORES EDUCATIVOS
Encuesta

La siguiente encuesta tiene como finalidad conocer el mercado potencial para la creación de una consultoría encargada de los procesos de reclutamiento y selección de personal académico, administrativo y de servicios generales en Instituciones de Educación Superior del Estado de Puebla.

Por lo que solicitamos de su apoyo, respondiendo a cada pregunta de manera honesta, señalando su respuesta con una "X" en el apartado que usted considere importante.

Puesto que ocupa en la Institución: _____

1. ¿En qué zona de la Ciudad se encuentra la universidad?
a) Centro b) Norte c) Sur d) Oriente e) Poniente

2.- ¿Qué oferta educativa tiene la universidad en donde labora?
a) Licenciatura b) Maestría c) Doctorado d) Diplomados

3.- ¿Cuántas personas (administrativos, operativos y académicos) aproximadamente trabajan en la universidad?
a) De 10 a 20 b) De 21 a 50 c) De 51 a 100 d) más de 101

4.- Actualmente ¿quién se encarga del reclutamiento y selección de personal?
a) Director
b) Recursos Humanos
c) Coordinador Académico
d) Coordinador administrativo
e) Consultoría
f) Otro. Quién: _____

5.- ¿Estaría interesado en contratar un servicio externo (consultoría) para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal?
a) Si (siguiente pregunta) b) No (concluir) ¿Por qué?_____

6.- ¿Cuál es el medio que utilizaría para buscar un servicio de consultoría?
a) Recomendaciónb) Redes sociales c) Internet d) Publicidad

7.- ¿Qué aspecto considera más importante para contratar el servicio de consultoría?

a) Prestigio b) Precio c) Tiempo de respuesta d) Efectividad del servicio

8.- ¿Con que frecuencia usted ocuparía el servicio de una consultoría?

a) Por evento b) Una vez al mes c) Cada cuatro meses d) Cada seis meses

9.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por éste servicio?

a) 1 mil a 4 mil pesos b) 5 mil a 10 mil pesos c) más de 11 mil pesos

por evento _____ mensual _____

Anexo 2. Cédula fiscal

Cédula de Identificación Fiscal

SHCP

SAT

HEGK800823QN0

Registro Federal de Contribuyentes

KARINA HERNANDEZ GARCIA

Nombre, denominación o razón social

idCIF:15020032593

VALIDA TU INFORMACIÓN FISCAL

Anexo 3. Solicitud de empadronamiento

PUEBLA Ciudad de Progreso

SOLICITUD DE EMPADRONAMIENTO

PUEBLA
Dirección de Ingresos
Departamento de Licencias y Padrón de Contribuyentes

NÚMERO DE REGISTRO | FOLIO "D" Nº 3790

C. TESORERO MUNICIPAL
CON EL FIN DE DAR CUMPLIMIENTO A LA OBLIGACIÓN CONTENIDA EN EL ARTICULO 36 FRACCIÓN 1 DEL CÓDIGO FISCAL Y PRESUPUESTARIO PARA EL MUNICIPIO DE PUEBLA Y PARA EFECTOS DE EMPADRONAMIENTO, MANIFIESTO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, LOS SIGUIENTES DATOS:

PARA USO DEL SOLICITANTE	FECHA DE PRESENTACIÓN	DÍA	MES	AÑO

NOMBRE DEL PROPIETARIO (APELLIDO PATERNO / MATERNO / Y NOMBRE)

RAZÓN SOCIAL

DOMICILIO: CALLE _____ No. EXTERIOR _____ No. INTERIOR _____
ENTRE QUE CALLES _____
COLONIA _____ C.P. _____
TELÉFONO _____ FAX _____ E-MAIL _____
MUNICIPIO _____ ENTIDAD FEDERATIVA _____

R.F.C.	C.U.R.P.

FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL	NÚMERO DE LA ESCRITURA (PODER)	ESCRITURA CONSTITUTIVA DE LA PERSONA MORAL

TIPO DE EMPRESA

PERSONA FÍSICA ○ / PERSONA MORAL ○	CORPORATIVO ○	ÚNICA ○	MATRIZ ○ / SUCURSAL ○

INDUSTRIA ○ COMERCIO ○ PRESTADOR DE SERVICIOS ○ GIRO REGLAMENTARIO ○

DESCRIPCIÓN DEL GIRO	FECHA DE INICIO DE OPERACIONES (DÍA / MES / AÑO)	No. CTA. PREDIAL	SUPERFICIE EN MTS²

ANOTE EN ORDEN DECRECIENTE DE IMPORTANCIA LOS CINCO PRINCIPALES PRODUCTOS QUE FABRICA, COMERCIALIZA O SERVICIO QUE OFRECE

PARA USO EXCLUSIVO DE LA TESORERÍA MUNICIPAL

	IMPORTE:	
No. DE AUTORIZACIÓN USO DE SUELO ESPECÍFICO		APROBÓ JEFE DEL DEPARTAMENTO

CONTRIBUYENTE

VALOR: $23

FORM.045/TM/0214

Anexo 4. Formato de licencia de funcionamiento

B Nº 7124

Puebla
Gobierno Municipal

Tesorería Municipal
AHORRO que queremos
Dirección de Ingresos
Departamento de Licencias y Padrón de Contribuyentes

LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

FECHA DE EXPEDICIÓN:		FOLIO: 80611
NOMBRE DEL PROPIETARIO:		
NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:		
DOMICILIO:		
COLONIA:		
GIRO COMERCIAL:		
CUENTA PREDIAL:	CLAVE CATASTRAL:	FECHA DE INICIO DE OPERACIONES:
No. DE REGISTRO MUNICIPAL:	PARA SU REFRENDO ANUAL EN LOS TÉRMINOS DEL CÓDIGO FISCAL Y PRESUPUESTARIO PARA EL MUNICIPIO DE PUEBLA EN VIGOR DEBERÁ DEVOLVERSE, ASÍ COMO EN LOS TRASPASOS. CLAUSURAS, CAMBIOS DE DOMICILIO, DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL, CAMBIOS DE GIRO Y PARA SU REPOSICIÓN O CANCELACIÓN DEFINITIVA.	HORARIO DE FUNCIONAMIENTO

DEBERÁ CONTAR CON LA APROBACIÓN DE LA UNIDAD OPERATIVA MUNICIPAL DE PROTECCIÓN CIVIL

Puebla
Gobierno Municipal
2011-2014
TESORERÍA MUNICIPAL DEPARTAMENTO DE LICENCIAS Y PADRÓN DE CONTRIBUYENTES

CP. OMAR EL COXIO COYOPOL SOLIS
DIRECTOR DE INGRESOS DE LA TESORERIA MUNICIPAL
Con fundamento en lo dispuesto por el Art. 16 Fracción XXX del Reglamento Interior de la Tesoreria del H. Ayuntamiento del Municipio de Puebla.

TESORERO MUNICIPAL

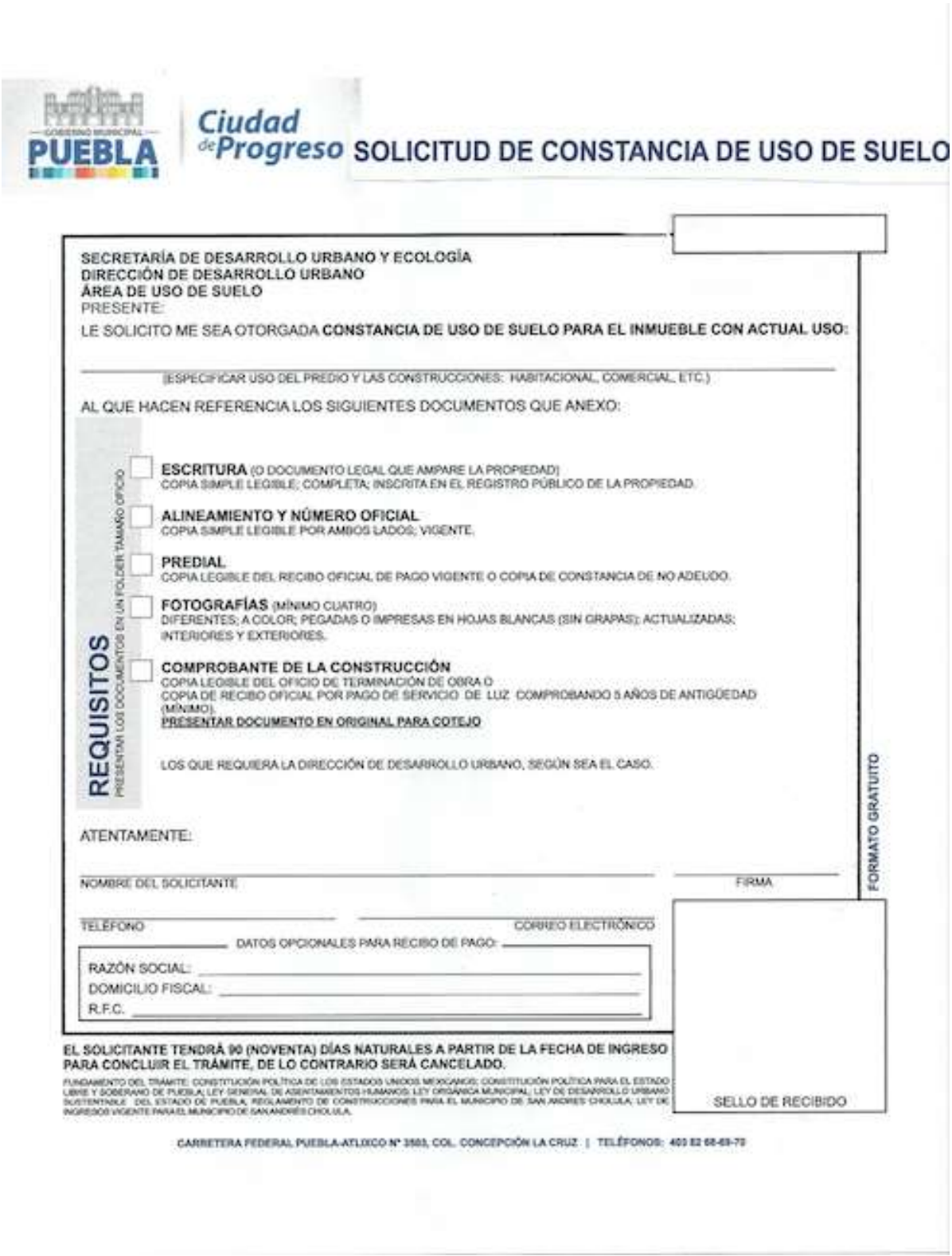
DAR AVISO A LA TESORERIA EN TERMINO DE 30 DIAS HABILES POSTERIORES, RESPECTO AL CESE DE ACTIVIDADES O DE FUNCIONAMIENTO DEFINITIVO DE SU NEGOCIACION PARA SU CANCELACION CORRESPONDIENTE EN EL PADRON FISCAL DEL MUNICIPIO.

VIGENCIA:

ESTE DOCUMENTO ES INTRANSFERIBLE, NO ES VÁLIDO SI PRESENTA TACHADURAS, BORRADURAS O ENMENDADURAS.
LA REPRODUCCIÓN NO AUTORIZADA DE ÉSTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TÉRMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES Y PENALES.
ESTA LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO DEBERÁ PERMANECER EN LUGAR VISIBLE DEL ESTABLECIMIENTO Y DEBERÁ SER PRESENTADA EN EL MOMENTO QUE SEA REQUERIDA POR LA AUTORIDAD MUNICIPAL.

REF. 335/TM/05

Anexo 5. Solicitud de constancia de uso de suelo



GOBIERNO MUNICIPAL
PUEBLA
Ciudad de Progreso

SOLICITUD DE CONSTANCIA DE USO DE SUELO

SECRETARÍA DE DESARROLLO URBANO Y ECOLOGÍA
DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO
ÁREA DE USO DE SUELO

PRESENTE:

LE SOLICITO ME SEA OTORGADA **CONSTANCIA DE USO DE SUELO PARA EL INMUEBLE CON ACTUAL USO:**

_____
(ESPECIFICAR USO DEL PREDIO Y LAS CONSTRUCCIONES: HABITACIONAL, COMERCIAL, ETC.)

AL QUE HACEN REFERENCIA LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS QUE ANEXO:

REQUISITOS
PRESENTAR LOS DOCUMENTOS EN UN FOLDER TAMAÑO OFICIO

☐ **ESCRITURA** (O DOCUMENTO LEGAL QUE AMPARE LA PROPIEDAD)
COPIA SIMPLE LEGIBLE; COMPLETA; INSCRITA EN EL REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD.

☐ **ALINEAMIENTO Y NÚMERO OFICIAL**
COPIA SIMPLE LEGIBLE POR AMBOS LADOS; VIGENTE.

☐ **PREDIAL**
COPIA LEGIBLE DEL RECIBO OFICIAL DE PAGO VIGENTE O COPIA DE CONSTANCIA DE NO ADEUDO.

☐ **FOTOGRAFÍAS** (MÍNIMO CUATRO)
DIFERENTES; A COLOR; PEGADAS O IMPRESAS EN HOJAS BLANCAS (SIN GRAPAS); ACTUALIZADAS; INTERIORES Y EXTERIORES.

☐ **COMPROBANTE DE LA CONSTRUCCIÓN**
COPIA LEGIBLE DEL OFICIO DE TERMINACIÓN DE OBRA O
COPIA DE RECIBO OFICIAL POR PAGO DE SERVICIO DE LUZ COMPROBANDO 5 AÑOS DE ANTIGÜEDAD (MÍNIMO).
PRESENTAR DOCUMENTO EN ORIGINAL PARA COTEJO

LOS QUE REQUIERA LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO URBANO, SEGÚN SEA EL CASO.

ATENTAMENTE:

_____ _____
NOMBRE DEL SOLICITANTE FIRMA

_____ _____
TELÉFONO CORREO ELECTRÓNICO

DATOS OPCIONALES PARA RECIBO DE PAGO:

RAZÓN SOCIAL: _____
DOMICILIO FISCAL: _____
R.F.C. _____

EL SOLICITANTE TENDRÁ 90 (NOVENTA) DÍAS NATURALES A PARTIR DE LA FECHA DE INGRESO PARA CONCLUIR EL TRÁMITE, DE LO CONTRARIO SERÁ CANCELADO.

FUNDAMENTO DEL TRÁMITE: CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS; CONSTITUCIÓN POLÍTICA PARA EL ESTADO LIBRE Y SOBERANO DE PUEBLA; LEY GENERAL DE ASENTAMIENTOS HUMANOS; LEY ORGÁNICA MUNICIPAL; LEY DE DESARROLLO URBANO SUSTENTABLE DEL ESTADO DE PUEBLA; REGLAMENTO DE CONSTRUCCIONES PARA EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS CHOLULA; LEY DE INGRESOS VIGENTE PARA EL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS CHOLULA.

SELLO DE RECIBIDO

#FORMATO GRATUITO

CARRETERA FEDERAL PUEBLA-ATLIXCO Nº 3503, COL. CONCEPCIÓN LA CRUZ. | TELÉFONOS: 403 82 68-69-70

Anexo 6. Solicitud de medidas preventivas contra incendios

PUEBLA
SECRETARIA DE SEGURIDAD PUBLICA

FORMATO DE SOLICITUD PARA VERIFICAR LAS MEDIDAS PREVENTIVAS CONTRA INCENDIOS

H.PUEBLA DE Z. A_____ DE _____ DEL 2015

C. INSPECTOR

JULIAN PALOMAR DEL VALLE

DIRECTOR DEL HEROICO CUERPO DE BOMBEROS

PRESENTE:

Por medio del presente me permito solicitar a usted, gire sus apreciables órdenes a quien corresponda, a afecto de que se realice inspección ocular al negocio que detallo, para verificar las MEDIDAS PREVENTIVAS CONTRA INCEDIOS, y en su oportunidad obtener la constancia correspondiente. Para tal afecto manifestó los siguientes datos:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO_____

PROPIETARIO O RAZON SOCIAL _____

DOMICILIO _____ COLONIA._____

_____

GIRO COMERCIAL _____

HORARIO _____

TELÈFONO_____

Al mismo tiempo quedo enterado de que tengo que entregar el recibo de pago de derecho (original) ante el DEPARTAMENTO DE MEDIDAS PREVENTIVA CONTRA INCEDIOS, que se ubica en Blvd. Cap. Carlos Camacho Espíritu s/n esquina corregidora, col. San Baltazar Campeche, teléfono 7-77-28-36 y que debo dar las facilidades necesarias al supervisor. De lo contrario será mi responsabilidad la CANCELACION del trámite

ATENTAMENTE

_____

(Nombre y firma del solicitante)

Anexo 7. Solicitud de registro de poderes

gob mx

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Solicitud de Registro o Publicación de Signos Distintivos

Homoclave del formato	Folio
IMPI-00-001	

*Fecha de publicación del formato en el DOF	Fecha de solicitud del trámite
28 / 07 / 2015	/ / DD MM AAAA

Datos generales del o de los solicitante(s)

Personas físicas	Personas morales
CURP (opcional):	RFC (opcional):
Nombre(s):	Denominación o razón social:
Primer apellido:	
Segundo apellido:	
Nacionalidad:	Nacionalidad:
Teléfono (lada, número, extensión):	Teléfono (lada, número, extensión):
Correo electrónico:	Correo electrónico:
◯ Continúa en anexo	◯ Continúa en anexo

Domicilio del solicitante

Código postal:	
Calle:	
Número exterior:	Número interior:
Colonia:	
Municipio o Delegación:	Localidad:
Estado o Distrito Federal:	Entre calles (opcional):
País:	Calle posterior (opcional):

Domicilio para oír y recibir notificaciones

Código postal:	
Calle:	
Número exterior:	Número interior:
Colonia:	
Municipio o Delegación:	Localidad:
Estado o Distrito Federal:	Entre calles (opcional):
	Calle posterior (opcional):

En caso de que, por cuestiones ajenas al Instituto, las notificaciones no puedan realizarse en este domicilio éstas se efectuarán mediante publicación en la Gaceta de la Propiedad Industrial, en términos del artículo 13 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

Notificación por Gaceta de la Propiedad Industrial:
Marque con una X, sólo si está de acuerdo.

◯ Manifiesto expresamente mi conformidad para que todas las notificaciones previas a la resolución definitiva del presente trámite, se realicen a través de la Gaceta de la Propiedad Industrial.

MÉXICO | COFEMER | IMPI

Página 1 de 4

gob mx

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Datos del signo distintivo

Tipo de signo distintivo que solicita:
Marcar con una X sólo una casilla

- ( ) Registro de Marca
- ( ) Registro de Aviso Comercial
- ( ) Registro de Marca Colectiva
- ( ) Publicación de Nombre Comercial

Tipo de marca:
Marcar con una X sólo una casilla

- ( ) Nominativa (denominación: formado por letras, palabras y/o números)
- ( ) Innominada (dibujo, logotipo o figura)
- ( ) Tridimensional (forma en tres planos)
- ( ) Mixta (denominación y diseño)
- ( ) Mixta (denominación y forma tridimensional)
- ( ) Mixta (diseño y forma tridimensional)
- ( ) Mixta (denominación, diseño y forma tridimensional)

Fecha de primer uso:

DD / MM / AAAA

( ) No se ha usado

Clase:

Productos o Servicios, en el caso de Marca o Aviso Comercial/ Giro preponderante, en el caso de Nombre Comercial:

( ) Continúa en anexo

Denominación:
(Sólo marcas mixtas con denominación)

Leyendas o figuras no reservables:
(Sólo en caso de Marca)

( ) Continúa en anexo

Signo distintivo:
Anote, reproduzca o adhiera el signo distintivo que desea proteger

Ubicación del establecimiento

Código postal:

Calle:
(Por ejemplo Avenida Insurgentes Sur, Boulevard Adolfo Camacho, Calzada, Camino, etc.)

Número exterior: Número interior:

Colonia:
(Por ejemplo Ampliación, Barrio, Residencial, Hidalgo, Fraccionamiento, Tercera, etc.)

Localidad:

Municipio o Delegación:

Estado o Distrito Federal:

Entre calles (opcional):

Calle posterior (opcional):

País:

Prioridad reclamada
(Sólo en caso de Marca o Aviso Comercial presentado en el extranjero)

País (oficina) de origen:	Número:	Fecha de presentación: DD / MM / AAAA

Manifiesto, bajo protesta de decir verdad, que los datos asentados en esta solicitud son ciertos y que, en caso de actuar como mandatario, cuento con facultades suficientes para llevar a cabo el presente trámite.
Asimismo, me doy por enterado del tratamiento que se les dará a los datos personales contenidos en la presente solicitud.

Nombre y firma del solicitante o de su representante

*De conformidad con los artículos 5, fracción II del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial y 4 y 69-M, fracción V de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo, las formas oficiales del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial deberán publicarse en el Diario Oficial de la Federación (DOF)

MÉXICO | COMER | IMPI

Página 2 de 4

gob mx

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Documentos anexos

- Comprobante de pago. Copia.
- Documento que acredita la personalidad del mandatario, en su caso. Original o copia certificada.
- Constancia de inscripción en el Registro General de Poderes del IMPI, en su caso. Copia.
- Reglas de uso, sólo en caso de solicitud de Registro de Marca Colectiva o si el signo distintivo se presenta por más de un solicitante (cotitularidad). Original o copia certificada.
- Acta constitutiva de la sociedad o asociación, sólo en caso de solicitud de Registro de Marca Colectiva. Original o copia certificada.
- Fe de hechos que acredite el uso efectivo del nombre comercial, sólo en caso de solicitud de Publicación de Nombre Comercial. Original o copia certificada.
- Hoja adicional complementaria al punto "Datos Generales de los Solicitantes", sólo en caso de cotitularidad. Original.
- Hoja adicional complementaria al punto "Productos o servicios, en caso de Marca o Aviso Comercial/Giro comercial preponderante", en su caso. Original.
- Hoja adicional complementaria al punto "Leyendas o figuras no reservables", en su caso. Original.
- Traducción de los documentos presentados en idioma distinto al español, en su caso. Original.
- Legalización o apostilla de los documentos anexos provenientes del extranjero, en su caso. Original.

Términos y condiciones

Información sobre el tratamiento de datos personales.

Los datos proporcionados en la presente solicitud, así como en sus documentos anexos, adquieren el carácter de públicos, de conformidad con los artículos 127 y 185 de la Ley de la Propiedad Industrial, así como 18 y 20 de su Reglamento, en relación con lo dispuesto en los artículos 22, fracción VI de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental y Vigésimo Segundo de los Lineamientos de Protección de Datos Personales y serán tratados e incorporados en el "Sistema Integral de Gestión de Marcas (SIGMAR)", administrado por la Dirección Divisional de Marcas de este instituto, con fundamento en los artículos 113, 126, 127 y 185 de la Ley de la Propiedad Industrial y 18, 20, 21, 56 y 68 de su Reglamento.

Dicho sistema se encuentra registrado en el Listado de Sistemas de Datos Personales administrado por el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) http://persona.ifai.org.mx/persona/welcome.do, con la finalidad de gestionar los trámites y servicios que presta este Instituto. Los datos contenidos en el mismo podrán ser difundidos o transmitidos, en atención a las obligaciones previstas en el artículo 6 y 8 de la Ley de la Propiedad Industrial, que incluyen su publicación en la Gaceta de la Propiedad Industrial.

Los interesados podrán ejercer sus derechos de acceso y corrección ante la Dirección Divisional de Marcas con domicilio en Arenal No. 550, Piso 3, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F. Teléfono: (01) (55) 53-34-07-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario 01-800-570-59-90, extensiones 10183 y 10039. Correo electrónico: dmx@impi.gob.mx

Lo anterior se informa en cumplimiento del Decimoséptimo de los Lineamientos de Protección de Datos Personales, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Septiembre de 2005.

Presentación y notificaciones.

El horario para la recepción de documentos, atención al público y consulta de expedientes en las distintas oficinas del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, durante los días que éste considere como hábiles, será de las 8:45 a las 16:00 horas.

La solicitud y sus anexos debe presentarse en la Coordinación Departamental de Recepción y Control de Documentos de la Dirección Divisional de Marcas de este Instituto, con domicilio en Arenal # 550, Piso 2, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F. También puede ser presentada en la ventanilla de sus Oficinas Regionales, así como en las Delegaciones o Subdelegaciones Federales de la Secretaría de Economía.

También podrá remitirse la solicitud por correo, servicios de mensajería u otros equivalentes o, en su caso, presentarse por transmisión telefónica facsímilar, en los términos previstos en el artículo 5o. del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

Las resoluciones, requerimientos y demás actos del Instituto se notificarán a los solicitantes por correo certificado con acuse de recibo al domicilio que hubiesen señalado al efecto, salvo que hayan manifestado su deseo de que las notificaciones previas a la resolución definitiva del trámite, le sean notificadas mediante la Gaceta de la Propiedad Industrial.

Información del Trámite.

Trámites a los que corresponde la forma: Solicitud de registro de marca; Solicitud de registro de marca colectiva; Publicación de nombre comercial y Solicitud de registro de aviso comercial.
Número de Registro Federal de Trámites y Servicios: IMPI-01-001; IMPI-01-002; IMPI-01-003, e IMPI-01-004.
Fecha de autorización de la forma por parte de la Dirección General Adjunta de Propiedad Industrial del IMPI: 21-VII-2015.
Fecha de autorización de la forma por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria: 22-VII-2015.

Fundamento jurídico-administrativo.

Ley de la Propiedad Industrial, artículos 6 fracción III, 87-90, 93, 96, 98, 99-119, 121-126 y 179-183.
Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, artículos 5-7, 13, 16, 17, 53, 56-62 y 67.
Acuerdo por el que se da a conocer la Tarifa por los servicios que presta el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículos 14a, 14c y 14e.
Acuerdo que establece las reglas para la presentación de solicitudes ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículos 11 y 14.
Acuerdo por el que se establecen reglas y criterios para la resolución de diversos trámites ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículos 19 a 26.
Acuerdo por el que se da a conocer el horario de atención al público en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, artículo 1.
Acuerdo por el que se dan a conocer los criterios de interpretación y aplicación de la clasificación del Arreglo de Niza relativo a la clasificación internacional de productos y servicios para el registro de las marcas, en la presentación y examen de las solicitudes de signos distintivos ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Tiempo de respuesta.

Plazo de primera respuesta para Examen de Forma: 4 meses. Aplica la positiva ficta.
Plazo de primera respuesta para Examen de Fondo: 8 meses. No aplica la negativa ni la positiva ficta.

Quejas y Denuncias.

Órgano Interno de Control en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
5624-04-12 ó 13 (Directo)
5624-04-00 (Conmutador) Ext. 11237 y 11231
Correo electrónico: quejanet@impi.gob.mx

Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía SACTEL
En el D.F. y área metropolitana: 2000 2000
Interior de la República (sin costo): 01-800-FUNCION (386-2466)
Desde Estados Unidos y Canadá: 1-800-475-23-93

MÉXICO | COFEMER | IMPI

Contacto
Arenal # 550, Piso 3, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. 16020, México, D.F.
Teléfonos: (01) (55) 53-34-07-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario 01-800-570-59-90, extensiones 10180, 10181 y 10039.
Correo electrónico: dmx@impi.gob.mx

gob mx

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

Instrucciones de llenado

Esta forma oficial es de distribución gratuita, se autoriza su libre reproducción.

La solicitud debe llenarse en idioma español, por cualquier medio legible manteniendo el mismo medio de llenado de inicio a fin, sin tachaduras ni enmendaduras.

La solicitud debe ser presentada por duplicado, impresa a doble cara (anverso y reverso) en una hoja de papel blanco, tamaño oficio, conforme al número de páginas que la integran y firmada autógrafamente en ambos ejemplares.

Folio. Para uso exclusivo del IMPI.

Fecha de solicitud del trámite. Para uso exclusivo del IMPI.

Datos generales del (de los) solicitante(s). Anote en el recuadro correspondiente los datos completos de la(s) persona(s) física(s) o moral(es) que sea(n), en su caso, titular(es) de la marca, marca colectiva, aviso comercial o nombre comercial.

En el rubro **Personas físicas**, la **CURP** (Clave Única de Registro de Población) puede requisitarla únicamente si se trata de una persona física nacional.

En caso de que los solicitantes sean 2 o más personas físicas, marque el recuadro **Continúa en anexo** y requisite la Hoja adicional complementaria "Datos Generales de los Solicitantes", tantas veces sea necesario.

En el rubro **Persona morales**, el **RFC** (Registro Federal de Contribuyentes) puede requisitarlo únicamente si se trata de una persona moral nacional.

En caso de que los solicitantes sean 2 o más personas morales, marque el recuadro **Continúa en anexo** y requisite la Hoja adicional complementaria "Datos Generales de los Solicitantes", tantas veces sea necesario.

Domicilio del solicitante. Anote en el recuadro correspondiente los datos completos del domicilio del solicitante. Los campos **Entre vialidades** y **Vialidad posterior** son opcionales.

Domicilio para oír y recibir notificaciones. Recuerde que conforme al Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial, este domicilio debe ubicarse dentro del territorio nacional. Anote en el recuadro correspondiente los datos completos del domicilio para oír y recibir notificaciones, conforme a las instrucciones para el domicilio contenidas en esta forma.

Notificación por Gaceta de la Propiedad Industrial. En su caso, si desea que las notificaciones previas a la resolución definitiva del trámite, le sean notificadas mediante la Gaceta de la Propiedad Industrial, seleccione la casilla correspondiente.

La Gaceta puede consultarse en el Sistema de Información de la Gaceta de la Propiedad Industrial (SIGA), disponible en la página electrónica de este Instituto: www.impi.gob.mx

Datos del signo distintivo. Marque con una X las casillas que correspondan o anote en el recuadro la información necesaria.

Tipo de signo distintivo. Indique el signo distintivo que desea proteger, marque una sola casilla.

Tipo de Marca. Indique el tipo de marca que está solicitando, marque una sola casilla.

Fecha de primer uso. Señale la fecha a partir de la cual el signo distintivo se ha usado en forma ininterrumpida. En su caso, marque con una **X** el recuadro correspondiente a **No se ha usado**.

Clase. Cuando la conozca, anote en el recuadro el número de la clase (1 o 2 dígitos) que corresponda a los productos o servicios para los que solicita el registro. En caso de duda puede consultar la Clasificación de Productos y Servicios para el registro de las Marcas (Clasificación de Niza) vigente, disponible en la página electrónica de este Instituto: www.impi.gob.mx

Producto(s) o servicio(s). Proporcione la información necesaria, conforme al tipo de signo distintivo que está solicitando. En caso de que el espacio en la forma le resulte insuficiente, marque el recuadro **Continúa en anexo** y presente en una hoja separada el resto de la información en escrito libre.

- Si se trata de una solicitud de Registro de Marca o Registro de Marca Colectiva, indique el(los) producto(s) o servicio(s) que desea proteger.

- Si se trata de una solicitud de Registro de Aviso Comercial, indique el(los) producto(s) o servicio(s) que quiere anunciar.

- Si se trata de una solicitud de Publicación de Nombre Comercial, indique el giro preponderante del establecimiento. Recuerde que, para acreditar el uso efectivo del nombre comercial, debe anexar una Fe de hechos, en la que el Fedatario Público haga constar el nombre del propietario, giro y ubicación del establecimiento, así como fotografías de la fachada en donde se ostente el nombre de la empresa o establecimiento.

Denominación. Sólo si solicita el registro de una marca mixta con denominación, indique la denominación que desea proteger, ésta debe corresponder con la que aparece en el recuadro **Signo Distintivo**.

Signo distintivo. Anote, reproduzca o adhiera en el recuadro, el signo distintivo conforme al tipo solicitado. Tome en cuenta que, por el sólo hecho de presentar la solicitud de registro, se entenderá que se reserva el uso exclusivo del signo distintivo, tal y como aparezca en esta solicitud.

- Si se trata de una solicitud de Registro de Marca o Registro de Marca Colectiva, de Tipo Nominativa; una solicitud de Registro de Aviso Comercial, o una solicitud de Publicación de Nombre Comercial: anote, reproduzca o adhiera la denominación solicitada, sin tipografía estilizada y en color negro (preferentemente en Fuente Arial, Estilo Normal, Tamaño 12).

- Si se trata de una solicitud de Registro de Marca o Registro de Marca Colectiva, de Tipo Innominada o Mixta (Denominación y diseño), reproduzca o adhiera la etiqueta con medidas no mayores de 10 cm x 10 cm, ni menores de 4 cm x 4 cm. En el caso de una marca mixta que contenga alguna denominación, ésta deberá coincidir con la indicada en el rubro **Denominación**.

- Si se trata de una solicitud de Registro de Marca o Registro de Marca Colectiva, de Tipo Tridimensional o Mixta (que incluya un elemento tridimensional), reproduzca o adhiera una impresión fotográfica o dibujo en tres planos (ancho, alto y profundidad) con medidas no mayores de 10 cm x 10 cm, ni menores de 4 cm x 4 cm.

Leyendas o figuras no reservables. Indique sólo las palabras o figuras que aparezcan en la reproducción de la marca solicitada y que no son de uso exclusivo, por ejemplo: Hecho en México, Talla, Ingredientes, Peso, Registro de Salud, etc. En caso de que el espacio en la forma le resulte insuficiente, marque el recuadro **Continúa en anexo** y presente en una hoja separada el resto de la información en escrito libre.

Ubicación del establecimiento. Requisite únicamente en caso de haber señalado fecha de primer uso o si se trata de una solicitud de Publicación de Nombre Comercial. Indique el domicilio del establecimiento o negociación relacionado con el signo distintivo solicitado, conforme a las instrucciones para el domicilio contenidas en esta forma.

Prioridad reclamada. En caso de reclamar la prioridad derivada de una solicitud Registro de Marca o de Registro de Aviso Comercial, presentada previamente en el extranjero, indique los siguientes datos: País u oficina de origen, Número de expediente o registro y Fecha de presentación. Al momento de realizar el pago de la tarifa, **no olvide agregar** el concepto correspondiente al estudio y reconocimiento de cada derecho de prioridad que reclame, en relación con la solicitud.

Nombre y firma del solicitante o su mandatario. Anote el nombre completo de la persona que firma la solicitud. En caso de que se trate de una **persona física**, puede firmar el solicitante o su representante legal.

En caso de que se trate de una **persona moral**, indique el nombre de la persona física que está actuando en su representación y firme la solicitud.

Si el poder debe ejercerse de forma conjunta por varios mandatarios, indique los nombres de todos ellos e incluya su firma.

Contacto:
Avenida [illegible], Piso 2, Pueblo Santa María Tepepan, Delegación Xochimilco, C.P. [illegible], México, D.F.
Teléfonos: (01) (55) 53-34-67-00 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario 01-800-370-59-88, extensiones [illegible]
Correo electrónico: [illegible]

Plan de negocios para la creación de una consultoría dirigida a instituciones educativas de nivel superior

Anexo 8. Formato de alta en el SIEM

SE

SIEM

DIRECCION GENEREL DE NORMATIVIDAD MERCANTIL
REGISTRO DE EMPRESAS

Este cuestionario se aplica conforme a la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 20 de enero de 2005

*NUMERO DE CONTROL UNICO

*Nueva G. N. S. *Actualización

*MONTO

I DATOS GENERALES

R.F.C. (Escriba su RFC y homoclave igual que en su registro de alta en SHCP, si es preciso consúltelo)

Nombre o denominación social

*Fisica *Apellido Paterno *Apellido Materno *Nombre(s)

Moral Escriba el nombre de la empresa tal y como se dio de alta en la SHCP, sin abreviar, sin guiones y sin comillas

Nombre Comercial Escriba el nombre como se le conoce al establecimiento, por ejemplo "Tortilleria Maria"

Ubicación

Tipo de vialidad Consulte el catalogo al reverso Nombre de la vialidad Por ejemplo: Venustiano Carranza, Mahatma Ghandi, entre otras.

Número Exterior Por ejemplo 4525 Edificio, piso o nivel Por ejemplo : Edificio Lafayette, piso 2 Numero Interior Por ejemplo 104

Número de local Por ejemplo: B Codigo postal

Asentamiento humano

Tipo Consulte el catálogo al reverso Nombre Por ejemplo : Las flores, Rio Blanco, entre otros

Centro comercial, parque industrial u otro

Tipo Por ejemplo: Centro comercial, mercado Nombre Por ejemplo: Perisur, la Lagunilla

Entrevialidades

Tipo 1 Nombre 1

Tipo 2 Nombre 2

Vialidad posterior

Tipo Nombre

Descripcion de ubicación Por ejemplo: Frente a la escuela Melquiades Moreno

Entidad Federativa Clave Municipio o Delegación Clave

Localidad Clave

II DATOS DE CONTACTO DEL ESTABLECIMIENTO PARA NEGOCIOS

*Nombre *Puesto

*Indique el medio de contacto a través del cual se pueda establecer contacto con su empresa Teléfono Email Otro Cual

Clave LD y teléfono Extención Email

Sitio web

III PERFIL GENERAL DE LA EMPRESA

*Fecha de inicio de operaciones Día Mes Año Empresa Única Matriz Sucursal

El establecimiento tiene instalaciones Fijas Semifijas *La actividad se desarrolla en vivienda

*Este establecimiento se dedica principalmente a (Marque solo una casilla):

- Producir bienes, comercializar mercancias o prestar servicios a terceros.
- Producir bienes exclusivamente para otros establecimientos de la misma empresa.
- Proporcionar servicios de apoyo exclusivamente para otros establecimientos con los que comparte la misma razón social o entidad propietaria.

*El principal servicio de apoyo que proporciona a los establecimientos con los que comparte la razón social es (Marque solo una casilla)

- Administracion, contabilidad o representación legal
- Bodega o almacen
- Oficina de cobro o recepción de pagos
- Taller de reparación o servicio de garantía sin costo
- Establecimiento
- Otros (especifique)

*¿Obtiene ingreso por esta actividad? Sí No **¿Exporta? Sí No

*Ambito de operación Local Estatal Nacional Internacional País

*¿Es proveedor del gobierno? Si No País

*Rango de ventas netas (Miles de pesos en el último año completo)

- 0 a 100
- 101 a 200
- 201 a 500
- 501 a 1,000
- 1,001 a 3,000
- 3,001 a 6,000
- 6,001 a 12,000
- 12,001 a 30,000
- 30,001 o más

**¿Importa? Si No

País

País

IV ACTIVIDAD ECONOMICA

¿Cuál es la cativdad principal del establecimiento según los ingresos obtenidos?

Indique los tres productos o servicios principales respecto de los ingresos, incluyendo el porcentaje de participación

1 % 2 % 3 %

Código de actividad

V *PERSONAL OCUPADO

	Total	Mujeres
¿Cuántas personas trabajaron para esta establecimiento?		
¿Cuántos trabajadores fueron propietarios sin sueldo base o salario fijo?		
¿Cuántas personas fueron trabajadores sin sueldo base o salario fijo (familiares, becarios, voluntarios)?		
¿Cuántos trabajadores asalariados estaban ligados directamente a la producción, ventas o a prestar servicios?		
¿Cuántos trabajadores con sueldo fijo fueron empleados administrativos, contables y de dirección?		
¿Cuántas personas que trabajaron en este establecimiento fueron contratadas y proporcionadas por otra razón social?		
¿Cuántos trabajadores recibieron un pago exclusivamente por honorarios o comisiones sin sueldo base?		

VI OFERTA Y DEMANDA

Principales productos o servicios que ofrece	Destino		Principales insumos que demanda	Origen	
	Nal.	Ext.		Nal.	Ext.
	Nal	Ext.		Nal	Ext.
	Nal.	Ext.		Nal.	Ext.

VII ***INFORMACIÓN ADICIONAL**

Áreas de atención (Áreas que considera importantes para el desarrollo de su empresa)

☐ Financiamiento ☐ Comercialización ☐ Gestión empresarial ☐ Capacitación y consultoría ☐ Innovación y desarrollo tecnologico

¿Obtuvo créditos, préstamos o financiamiento para la operación del establecimiento?

☐ Antes de abrir ☐ Después de abrir ☐ Ambas ☐ Ninguna (Si la respuesta es Ninguna no conteste la siguiente pregunta)

¿De qué provinieron los créditos, préstamos o financiamiento?

☐ Gobierno ☐ Privado ☐ Ambos

¿Cuenta con equipo de tecnología digital para las actividades del establecimiento? ☐ Sí ☐ No

¿Cuuenta con servicio de internet? ☐ Sí ☐ No

¿Ha utilizado publicidad para su negocio?

☐ Antes de abrir ☐ Después de abrir ☐ Ambas ☐ Ninguna (Si la respuesta es Ninguna no conteste la siguiente pregunta)

¿Recibió capacitacion para la operación de su establecimiento?

☐ Antes de abrir ☐ Después de abrir ☐ Ambas ☐ Ninguna

¿Qué sector le proporcionó la capacitación?

☐ Gobierno ☐ Privado ☐ Ambos

VIII ****INFORMACIÓN COMERCIAL**

Escriba url de los sitios de internet correspondientes. Por ejemplo: https://es-es.facebook.com/miempresa_mx

Facebook

Twitter

Grupo empresarial

Puede incluir el nombre del grupo empresarial al que pertenece o la url del sitio de internet

Cámara y/o asociación

Clúster

Cadena productiva

Cuenta con distintivo ☐ Sí ☐ No ¿Cuál?

Los campos marcados con * no serán publicados en el portal del sistema

Está de acuerdo con publicar en el sistema la información de los campos marcados * * ☐ Sí Firma _____ ☐ No

(Reverso)

TIPO DE VIALIDAD

(Seleccione el tipo de ubicación que corresponde al establecimiento)

U01	Ampliación
U02	Andador
U03	Avenida
U04	Boulevard
U05	Calle
U06	Callejón
U07	Calzada
U08	Cerrada
U09	Circuito
U10	Circunvalación
U11	Continuación
U12	Corredor
U13	Diagonal
U14	Eje vial
U15	Pasaje
U16	Peatonal
U17	Periférico
U18	Privada
U19	Prolongación
U20	Retorno
U21	Viaducto
U22	Carretera
U23	Camino

TIPO DE ASENTAMIENTO

(Selecione el tipo de asentamiento humano que corresponde al establecimiento)

A01	Aeropuerto	**A22**	Parque Industrial
A02	Ampliación	**A23**	Privada
A03	Barrio	**A24**	Prolongación
A04	Canton	**A25**	Pueblo
A05	Ciudad	**A26**	Puerto
A06	Ciudad industrial	**A27**	Ranchería
A07	Colonia	**A28**	Rancho
A08	Condominio	**A29**	Región
A09	Conjunto habitacional	**A30**	Residencial
A10	Corredor industrial	**A31**	Rinconada
A11	Coto	**A32**	Sección
A12	Cuartel	**A33**	Sector
A13	Ejido	**A34**	Súper manzana
A14	Ex-hacienda	**A35**	Unidad
A15	Fracción	**A36**	Unidad habitacional
A16	Fraccionamiento	**A37**	Villa
A17	Granja	**A38**	Zona Federal
A18	Hacienda	**A39**	Zona industria
A19	Ingenio	**A40**	Zona militar
A20	Manzana	**A41**	Zona naval
A21	Paraje		

SECTOR ECONOMICO (Seleccione el sector que corresponde al establecimiento conforme al SCIAN y anote el número en el punto 3.1 del cuestionario)

11	Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza
21	Minería
22	Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final
23	Construcción
31	Industrias manufactureras
33	
43	Comercio al por mayor
46	Comercio al por menor
48	Transportes, correos y almacenamiento
49	
51	Información en medios masivos
52	Servicios financieros y de seguros
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles y de intangibles
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
55	Dirección de corporativos y empresas
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
61	Servicios educativos
62	Servicios de salud y de asistencia social
71	Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
81	Otros servicios excepto actividades de gobierno
93	Actividades del gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales

Nota: La información contenida en el presente formato de sujetará a lo dispuesto en la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la información Pública Gubernamental y demás dispisiciones legales en la materia.

PARA USO EXCLUSIVO DEL ENTREVISTADOR

CONTACTO _____

CARGO _____

OBSERVACIONES _____

FECHA DE LA ENTREVISTA _____ NÚM. DE RECIBO _____