I.- Datos Generales

Código EC1264 **Título**

Diseño de un modelo de negocio para PyME's

Propósito del Estándar de Competencia

Servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se interesan en diseñar, desarrollar e implementar un modelo de negocio o que brindan servicios de asesoría a las PyME´s en este ámbito, considerando la validación del mismo, a fin de generar proyectos innovadores y sustentables.

El presente EC se refiere únicamente a funciones para cuya realización no se requiere por disposición legal, la posesión de un título profesional. Por lo que para certificarse en este EC no deberá ser requisito el poseer dicho documento académico.

Asimismo, puede ser referente para el desarrollo de programas de capacitación y de formación basados en Estándares de Competencia (EC).

Descripción general del Estándar de Competencia

Considera las fases para conformar un modelo de negocio ya sea de nueva creación o para PyME's ya existentes sin importar el giro, las cuales abarcan desde el diseño del modelo de negocio, pasando por el desarrollo del propio modelo, su implementación, hasta la fase de validación de la viabilidad del mismo ante terceros que fungen como jurado representantes de inversores privados, financieras, programas de apoyo y fondos gubernamentales.

El presente EC se fundamenta en criterios rectores de legalidad, competitividad, libre acceso, respeto, trabajo digno y responsabilidad social.

Nivel en el Sistema Nacional de Competencias: Cuatro

Desempeña diversas actividades tanto programadas poco rutinarias como impredecibles que suponen la aplicación de técnicas y principios básicos. Recibe lineamientos generales de un superior. Requiere emitir orientaciones generales e instrucciones específicas a personas y equipos de trabajo subordinados. Es responsable de los resultados de las actividades de sus subordinados y del suyo.

Comité de Gestión por Competencias que lo desarrolló
Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial, A.C.

Fecha de aprobación por el Comité Técnico del CONOCER:	**Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación:**
3 de junio de 2020	31 de septiembre de 2020

Periodo sugerido de revisión /actualización del EC:

5 años

Ocupaciones relacionadas con este EC de acuerdo con el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones (SINCO)

Grupo unitario
1129 Otros presidentes y directores generales, no clasificados anteriormente

Ocupaciones no contenidas en el Sistema Nacional de Clasificación de Ocupaciones y reconocidas en el Sector para este EC

- Emprendedores
- Empresarios
- Dueños de MiPyME's
- Capacitadores
- Facilitadores
- Consultores
- Coordinadores de programas de emprendimiento
- Asesores financieros
- Asesores de negocios

Clasificación según el sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)

Sector:
56 Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación

Subsector:
561 Servicios de apoyo a los negocios

Rama:
5619 Otros servicios de apoyo a los negocios

Subrama:
56199 Otros servicios de apoyo a los negocios

Clase:
561990 Otros servicios de apoyo a los negocios

El presente EC, una vez publicado en el Diario Oficial de la Federación, se integrará en el Registro Nacional de Estándares de Competencia que opera el CONOCER a fin de facilitar su uso y consulta gratuita.

Organizaciones participantes en el desarrollo del Estándar de Competencia

- Asociación Mexicana de Capacitación de Personal y Empresarial, A.C.
- Capithum, S.C.
- Dirección General de Economía del Municipio León, Gto.
- Metaconsultec, S.C.
- Nook iT S.A. de C.V.
- QB Consulting, S.C.
- Rendimiento de Personas, S.C.
- Universidad Tecnológica de León (UTL)

Relación con otros estándares de competencia

- EC0359 Proporcionar servicios de consultoría a PyME's
- EC0614 Dirección de centros de incubación y desarrollo empresarial
- EC0661 Implementación de un plan de acciones para la mejora de la productividad laboral en la MIPYME en el contexto del trabajo decente

Aspectos relevantes de la evaluación

Detalles de la práctica:	• Para demostrar la competencia en este EC, se recomienda que se lleve a cabo en de forma real o simulada, considerando que se debe contar con los materiales, insumos, e infraestructura, para llevar a cabo el desarrollo de todos los criterios de evaluación referidos en el EC.
Apoyos/Requerimientos:	• Una sala de juntas, personal al que se le presenta el modelo de negocio, equipo de cómputo y proyección.

Duración estimada de la evaluación

- 1 hora en gabinete y 2 horas en campo, totalizando 3 horas.

Referencias de Información

- Julio Bonmatí Martínez Vicepresidente AECE (Asociación Profesional de Expertos Contables y Tributarios de España). Madrid, definición propuesta de valor.
- Claudia Montserrat Martínez Stone, Facultad de Economía de la UNAM, definición TIR.
- Carlos Alberto Mejía Cañas, Planning Consultores gerenciales, Colombia, definición capacitación instalada.
- Deloitte (2015) COSO Evaluación de Riesgos, consultado en octubre 2019 en: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf
- Klaric, J. (2018) Neuro oratoria. Paidos-empresa.
- World Commission on Environment and Development y formulada en 1987 en el mismo informe Brundtland, "Our Common Future", definición sustentabilidad.
- Asociación Española para la Calidad, consultado 10 diciembre 2018 en https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/riesgos-de-negocio
- Escrito por Jonathan Osorio, Cómo crear objetivos inteligentes (SMART) para tu empresa, consultada enero 2019
- https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa
- Project Management Institute (2013) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition, Newtown Square, PA, USA: Project Management Institute, p. 589. ISBN 978-1935589679
- Diplomado de Gestión del Talento Humano de la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología de la UNAM, citado por Humberto Patiño Peregrina.
- Padilla, Staplefoote and Gonzalez 2012, La sostenibilidad o sustentabilidad como [r]evolución cultural, tecnocientífica y política, (Bybee, 1991), introducido por la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (1988), consultado noviembre 2018, https://www.oei.es/historico/decada/accion.php?accion=000"

II.- Perfil del Estándar de Competencia

Estándar de Competencia

Diseño de un modelo de negocio para PyME’s

Elemento 1 de 3

Conceptualizar el modelo de negocio para PyME’s

Elemento 2 de 3

Desarrollar el modelo de negocio para PyME’s

Elemento 3 de 3

Validar el modelo de negocio para PyME’s

III.- Elementos que conforman el Estándar de Competencia

Referencia	Código	Título
1 de 3	E3983	Conceptualizar el modelo de negocio para PyME's

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Presenta el funcionamiento del negocio:
- Indicando la finalidad/el propósito,
- Dando a conocer la propuesta de valor que indique la resolución de problemas o satisfacción de necesidades,
- Determinando el segmento de mercado que atiende,
- Mencionando la estrategia de sustentabilidad,
- Advirtiendo los riesgos,
- Planteando los factores críticos de éxito,
- Defendiendo con argumentos detallados la idea de negocio ante los cuestionamientos del jurado compuesto por al menos dos miembros, y
- Obteniendo la retroalimentación del jurado.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El resumen ejecutivo del diseño del modelo de negocio elaborado:
- Contiene descritos los objetivos a corto, mediano y largo plazo,
- Contiene descritos los objetivos en términos de cantidad, especificidad, relevancia y estos son medibles en el tiempo,
- Describe el mercado meta a atender,
- Describe la ventaja de la propuesta de valor,
- Describe el funcionamiento general del negocio,
- Incluye los antecedentes del negocio,
- Describe las necesidades financieras del negocio,
- Indica la rentabilidad del negocio,
- Contiene el plan general de trabajo,
- Incluye los riesgos de negocio, y
- Contiene descritos los factores críticos de éxito.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Qué es una propuesta de valor de acuerdo con el modelo CANVAS de Osterwalder.	Comprensión
2. Redacción de objetivos bajo el método SMART.	Comprensión
3. Pasos para elaborar un plan de trabajo de acuerdo con las metodologías de Dirección de Proyectos.	Comprensión
4. Ponderación de Riesgos de Negocio.	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Iniciativa: La manera en que plantea su idea de negocio, previendo soluciones ante posibles riesgos.
2. Responsabilidad: La manera en que realiza el plan de trabajo considerando todos sus elementos.
3. Tolerancia: La manera en que se muestra dispuesta para comprender las perspectivas de los demás.

GLOSARIO

1. Factores críticos: Se consideran todos aquellos aspectos positivos o negativos que pueden favorecer, facilitador, condicionar, limitar u obstaculizar el logro de los objetivos, es decir, en lo positivo de no presentarse afectan el proyecto; en lo negativo de presentarse también afectan el proyecto, por lo tanto, son considerados como estrategias para tomar en cuenta la implementación proyectos.
2. Jurado: Se entiendo como la persona conocida también como “ángel inversionista” que posee la capacidad de decisión para aceptar o rechazar la realización de la inversión en un nuevo modelo de negocio de empresas PyME´s, puede ser un alto directivo/socio, persona física o representante de persona moral.
3. Modelo CANVAS: Herramienta utilizada para definir y crear modelos de negocio a través de 4 áreas fundamentales: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica a través de un recuadro con 9 bloques: segmentos de mercado (clientes), Propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades, red de alianzas/asociaciones/socios clave y estructura de costos.
4. Propuesta de valor: Es el valor añadido que se le da a un producto o servicio para satisfacer una demanda del mercado, lo que permite tener una ventaja de mercado es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector en el cual se compite, es deseable que sea sustentable en el tiempo.
5. PyME´s: Es el acrónimo que se emplea para hacer referencia a pequeñas y medianas empresas.
6. Riesgos de negocio: Se entiende por cualquier circunstancia o factor que puede tener un impacto negativo sobre el funcionamiento o la rentabilidad de una empresa determinada, los cuales pueden ser de tipo financiero, legal, de mercado, operativo, entre otros.
7. SMART: Es una metodología de apoyo para la construcción de objetivos inteligentes que permite a las organizaciones lograr sus metas, representa un acrónimo en inglés que indica las características que debe tener cualquier objetivo para que sea completo:
   - S: Specific/Específico
   - M: Mesurable/Medible

- A: Achievable/Alcanzable
- R: Result - orient / Orientado a resultados
- T: Time phased / Temporalidad

8. Sustentabilidad: Comprende la implementación de una serie de prácticas económicamente rentables y éticamente justas, regidas por criterios de responsabilidad social y medioambiental. Se entiende por sustentabilidad de un modelo de negocio, aquellas estrategias que se llevaran a cabo para favorecer el desarrollo sustentable.

Referencia	Código	Título
2 de 3	E3984	Desarrollar el modelo de negocio para PyME's

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. La guía de apoyo de elementos del modelo de negocio documentada:
- Incluye el apartado de filosofía de la organización,
- Incluye el apartado del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA),
- Incluye el apartado de las estrategias del modelo de negocio,
- Incluye el apartado de definición de aspectos de mercadotecnia,
- Incluye el apartado de definición de aspectos legales,
- Incluye el apartado de definición de aspectos financieros,
- Incluye el apartado de definición de aspectos operativos y de servicio,
- Incluye el apartado de definición de los recursos necesarios, e
- Incluye el apartado de definición de aspectos relacionados con la sustentabilidad.

2. El apartado de la filosofía organizacional documentado:
- Describe la Misión del modelo de negocio que se está planteando,
- Describe la Visión del modelo de negocio que se está planteando,
- Especifica los valores del modelo de negocio que se están planteando, y
- Especifica los objetivos generales a corto, mediano y largo plazo.

3. El apartado del análisis FODA documentado:
- Describe las fortalezas del modelo de negocio que se están planteando,
- Describe las debilidades del modelo de negocio que se están planteando,
- Describe las oportunidades del modelo de negocio que se están planteando, y
- Describe las amenazas del modelo de negocio que se están planteando.

4. El apartado de las estrategias del modelo de negocio documentado:
- Describe estrategias directivas,
- Describe estrategias tácticas, y

- Describe estrategias operativas.

5. El apartado de definición de aspectos de mercadotecnia del modelo de negocio documentado:
- Describe la propuesta de valor,
- Describe el perfil de mercado que pretende atender,
- Describe el análisis de producto con base en el modelo de las 4 "P",
- Describe el análisis de precio con base en el modelo de las 4 "P",
- Describe el análisis de plaza con base en el modelo de las 4 "P",
- Describe el análisis de promoción con base en el modelo de las 4 "P", y
- Especifica los posibles aliados, socios clave y canales de distribución.

6. El apartado definición de aspectos legales del modelo de negocio documentado:
- Describe el régimen, objeto y elementos constitutivos,
- Indica la viabilidad de obtención de registros de propiedad intelectual,
- Indica la necesidad de registros y permisos ante autoridades federales, estatales o locales aplicables al producto/servicio, y
- Especifica los tipos de contrato necesarios que sustenten las diversas operaciones del producto/servicio.

7. El apartado definición de aspectos financieros del modelo de negocio documentado:
- Incluye la proyección de estados financieros,
- Especifica la inversión inicial,
- Especifica el análisis de sustentabilidad financiera con el cálculo de la TIR, VPN, razones financieras de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura, y punto de equilibrio,
- Especifica las fuentes y uso del dinero, e
- Incluye las proyecciones financieras de ventas e ingresos hasta cinco años.

8. El apartado definición de aspectos operativos y de servicio del modelo de negocio documentado:
- Incluye el esquema del macro proceso/cadena de valor del producto/servicio,
- Incluye diagramas de operación/servicio,
- Describe políticas generales de operación/servicio,
- Incluye el cronograma de acciones, tiempos y responsables para la implementación del modelo, y
- Especifica los indicadores de calidad y servicio.

9. El apartado definición de recursos requeridos del modelo de negocio documentado:
- Especifica los recursos humanos,
- Especifica los recursos materiales,
- Especifica los recursos técnicos,
- Especifica la capacidad instalada, y
- Especifica la infraestructura.

10. El apartado de definición de aspectos relacionados con la sustentabilidad/sostenibilidad del modelo de negocio documentado:
- Contiene descritos los impactos sociales,
- Describe los impactos económicos, y
- Describe los impactos ambientales.

11. El informe del modelo de negocio documentado:
- Especifica el nombre del negocio,
- Incluye el resumen ejecutivo del contenido del modelo de negocio,
- Incluye las conclusiones del análisis de sustentabilidad del modelo,
- Menciona las fuentes de información consultadas, e
- Incluye nombre y cargo/función del responsable del modelo de negocio.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Aspectos mercadológicos de un modelo de negocio de acuerdo con la metodología de 4 P (Producto, Precio, Publicidad y Punto de venta).	Comprensión
2. Trámites legales para la implementación de un modelo de negocio.	Comprensión
3. Sustentabilidad Financiera (cálculo de la TIR, VAN, y razones financieras de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura y punto de equilibrio).	Comprensión
4. Fundamentos de la diagramación de procesos.	Comprensión
5. Aspectos sostenibles y sustentables de un modelo de negocio.	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1. Orden:	La manera en que se presenta cada uno de los elementos del modelo de negocio de forma secuencial, clara y comprensible de acuerdo con el modelo CANVAS.
2. Responsabilidad:	La manera en que desarrolla los 9 elementos de acuerdo con la guía de apoyo del modelo de negocio en forma sistémica, sistemática, consistente y completa.
3. Cooperación:	La manera en que trabaja de forma conjunta con todos los involucrados durante la conducción de la sesión de indagación de elementos del modelo de negocio.
4. Perseverancia:	La manera en que demuestra interés permanente y constante por lograr la integración final del modelo de negocio.

GLOSARIO

1. Análisis de sustentabilidad:	Se refiere a la descripción de los elementos del proyecto que se centran en la habilidad de mantener su operación, servicios y beneficios durante todo su horizonte de vida, se deberá considerar los aspectos macroeconómico, social y político en que se desarrolla la idea de negocio.
2. Análisis FODA:	FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El

análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la idea de negocio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos a alcanzar.

3. Cadena de valor: La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por lo general se expresa en forma de macroprocesos interrelacionados.

4. Capacidad instalada: Se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud en una función directa de la cantidad de producción que puede generarse.

5. Elementos constitutivos: Se refiere a aquellos aspectos que definen la personalidad jurídica, objeto social, condiciones estatutarias y atribuciones a conferir y establecer en idea de negocio.

6. Involucrados: Se refiere a "un individuo, grupo u organización, que puede afectar, verse afectado o percibirse como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto.

   En toda organización, además de sus propietarios, participan diversos actores claves y grupos sociales que están constituidos por las personas o entes que, de una manera y otra, tienen interés en el desempeño de la idea de negocio porque están relacionadas, directa o indirectamente con ella.

7. Modelo 4 “P”: Se refiere a la metodología de estudio y análisis de la mercadotecnia para definir estrategias entorno al Producto, Precio, Plaza y Promoción en un nuevo modelo de negocio para PyME’s.

8. Sostenibilidad: La satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

9. Sustentabilidad financiera: Se refiere a "la habilidad para mantener capacidad financiera con el tiempo".

10. TIR: Se refiere a la Tasa Interna de Retorno (TIR), es decir la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Expresa el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

11. VNP: Es el Valor Presente Neto (VPN), se refiere al método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El Valor Presente Neto permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: Maximizar la inversión.

Referencia	Código	Título
3 de 3	E3985	Validar el modelo de negocio para PyME's

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La persona es competente cuando demuestra los siguientes:

DESEMPEÑOS

1. Presenta ante el jurado compuesto por al menos dos miembros, el modelo de negocio desarrollado:

- Exponiendo el resumen ejecutivo del modelo de negocio,
- Dando a conocer los objetivos a corto, mediano y largo plazo,
- Explicando el mercado meta a atender,
- Argumentando los diferenciadores y beneficios de la propuesta de valor,
- Exponiendo los elementos mercadológicos del modelo de negocio,
- Exponiendo los elementos legales del modelo de negocio,
- Argumentando los elementos de sustentabilidad financiera del modelo de negocio,
- Exponiendo los elementos operativos y de servicio del modelo de negocio,
- Indicando los recursos necesarios para implementar el modelo de negocio,
- Argumentando los elementos de sostenibilidad y sustentabilidad del modelo de negocio,
- Comentando los posibles riesgos de mercado, legales, financieros y operativos del modelo de negocio,
- Describiendo los factores críticos de éxito,
- Respondiendo con argumentos ante los posibles cuestionamientos sobre el modelo de negocio,
- Aclarando las dudas planteadas en el momento en que se presentan, y
- Confirmando los elementos susceptibles de adecuar en el modelo de negocio a partir de la retroalimentación recibida.

La persona es competente cuando obtiene los siguientes:

PRODUCTOS

1. El informe del modelo de negocio ajustado:

- Incluye nuevas fuentes de información/investigación/cálculos actualizados,
- Considera la retroalimentación recibida por terceros, e
- Incluye las observaciones aplicables derivadas de la presentación del modelo ante terceros.

2. La minuta de aprobación ante terceros del modelo de negocio elaborada:
- Contiene los datos generales del modelo de negocio del que se trata,
- Indica lugar y fecha,
- Describe el acuerdo de validación del modelo de negocio,
- Incluye los nombres de todos los involucrados en la validación del modelo de negocio,
- Incluye la firma del tercero con facultades para aprobar el modelo de negocio, e
- Incluye la firma del postulante con facultades sobre el modelo de negocio.

La persona es competente cuando posee los siguientes:

CONOCIMIENTOS	NIVEL
1. Elementos básicos para una presentación de acuerdo con el modelo de conocimiento neurocientífico aplicado al modelo de negocio.	Comprensión
2. Principios de la negociación/argumentación, de acuerdo con el modelo de conocimiento neurocientífico aplicado a los negocios.	Comprensión
3. Manejo de la situación bajo presión de acuerdo con el modelo de conocimiento neurocientífico aplicado a los negocios.	Comprensión
4. Tolerancia a la frustración de acuerdo con el modelo de conocimiento neurocientífico aplicado a los negocios.	Comprensión

La persona es competente cuando demuestra las siguientes:

ACTITUDES/HÁBITOS/VALORES

1.	Iniciativa:	La manera en que brinda argumentos y alternativas de solución y mejora del modelo de negocio.
2.	Orden:	La manera en que presenta secuencial, de forma concreta y completa el modelo de negocio ante terceros.
3.	Responsabilidad:	La manera en que presenta el modelo de negocio en forma completa y de acuerdo con el informe desarrollado.
4.	Tolerancia:	La manera en que muestra escucha activa respetando las opiniones, ideas o actitudes de terceras personas, aunque no coincidan con las propias.