UNIVERSIDAD LA SALLE

Guía de Estudios No.19

EMPRENDIMIENTO

Programa de Complementación para Contadores Generales

LA PAZ—BOLIVIA

UNIVERSIDAD LA SALLE EN BOLIVIA

Programa de Complementación para Contadores Generales

MATERIA:

EMPRENDIMIENTO

PREPARADO POR: Freddy Ramos Quiroga

Para uso exclusivo del Programa de Complementación para Contadores Generales y demás programas académicos del área económico empresarial de la universidad La Salle en Bolivia.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita del titular del Copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de este trabajo por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.

El infractor puede incurrir en responsabilidad penal y civil.

Propiedad de la Universidad La Salle en Bolivia

La Paz, Julio de 2004

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I: EL EMPRENDEDOR 4

1.1. El Emprendedor 5

1.1.1. Perfil del emprendedor 6

1.1.1.1 Prueba de capacidad emprendedora 6

1.1.1.2. Interpretación de los resultados 11

1.1.2. Características de un individuo emprendedor 16

1.1.3. El individuo creativo y el individuo productivo 17

CAPITULO II: LOS EMPRENDIMIENTOS 21

2.1 Los Emprendimientos 22

2.1.1. Donde buscan ideas de negocios 23

2.1.1.1. Parta de intereses personales o pasatiempos 23

2.1.1.2. Observe a su alrededor 23

2.1.1.3. Haga una lista de deseos 24

2.1.1.4. Piense en maneras diferentes de usar productos o servicios. 24

2.1.1.5. Observe el panorama social y vea como cambia 24

2.1.1.6. Considere los avances tecnológicos 24

2.1.1.7. Piense en nuevos giros a desarrollar para productos o servicios 24

2.1.1.8. Observe las empresas ya establecidas en la actualidad 25

2.1.1.9. Considere las características de determinados productos. 25

2.2. Guía para ideas de negocios de la revista" Income Opportunity " 27

2.2.1. Negocios en casa 28

2.2.1.1. Negocios de productos 28

2.2.1.2. Negocios de servicios 28

2.2.1.3. Negocios de reparación y mantenimiento 29

2.2.2. Negocios de medio tiempo 29

2.2.2.1. Negocios de medio tiempo con base en productos 29

2.2.2.2. Negocios de medio tiempo con base en servicios 29

2.2.3. Negocios de medio tiempo de reparación y mantenimiento 29
2.3. Los 33 negocios mas importantes según América Entrepreneurs 30
2.3.1. Negocios mas importantes 30
2.3.2. Los servicios del sector de servicios de Burstines 31
2.3.2.1. Servicios al consumidor 32
2.3.2.2. Servicios a empresas 32
2.4. Como generar ideas 33
2.4.1. Manejo del proceso creativo 33
2.4.2. Generar ideas para divertirse y ganar 35
2.4.2.1. Técnica del grupo nominal 35
2.4.2.2. Lluvia de ideas de Osborn 36
2.4.2.3. Circulo de ideas 36
2.4.2.4. Preguntas Clásicas 37
2.5. Técnicas avanzadas para genera ideas 37

CAPITULO III: EL PLAN DE NEGOCIOS 39
3.1. Plan de negocios 40
3.1.1. Primer paso 40
3.1.2. Áreas de un plan de negocios 41
3.1.3. Características de un plan de negocios 42

CAPITULO IV: LA NATURALEZA DEL NEGOCIO 43
4.1. Naturaleza del negocio 44
4.1.1. Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa 44
4.1.2. Justificación de la empresa 47
4.1.3. Nombre de la empresa 47
4.1.4. Descripción de la empresa 49
4.1.4.1. Ubicación y tamaño de la empresa 49
4.1.5. Misión de la empresa 50
4.1.6. Objetivos de la empresa 51

4.1.7. Ventajas competitivas 53
4.1.8. Análisis de la industria o sector 54
4.1.9. Productos o servicios de la empresa 55
4.1.10. Calificaciones para entrar al área 55
4.1.11. Apoyo. 56

CAPITULO V: EL MERCADO 57
5.1. El mercado 58
5.1.1. Investigación de mercados 58
5.1.1.1. Tamaño del mercado 59
5.1.1.2. Consumo aparente 59
5.1.1.3. Demanda Potencial 60
5.1.1.4. Participación de la competencia 60
5.2. Estudio de mercado 62
5.2.1. Objetivo del estudio de mercado 62
5.2.2. Encuesta tipo 63
5.2.3. Aplicación de la encuesta 64
5.2.4. Resultados obtenidos 65
5.2.5. Conclusiones del estudio de mercado 66
5.3. Distribución y puntos de venta 66
5.4. Promoción del producto o servicio 68
5.4.1. Publicidad 68
5.4.2. Promoción de ventas 69
5.4.3. Marcas 69
5.4.4. Etiqueta 70
5.4.5. Empaque 70
5.5. Fijación y políticas de precios 72
5.6. Plan de introducción al mercado 74
5.7. Riesgo y oportunidades del mercado 75
5.8. Sistemas de plan de ventas 77

CAPITULO VI: PRODUCCIÓN 79
6.1. Producción 80
6.1.1. Especificaciones del producto o servicio 81
6.1.2. Proceso e producción o prestación del servicio 82
6.1.3. Diagrama de flujo del proceso 82
6.1.4. Características de la tecnología 85
6.1.5. Equipo e instalaciones 86
6.2. Materia prima 88
6.2.1. Necesidades de materia prima 88
6.2.2. Identificación de proveedores 88
6.2.3. Compras 89
6.3. Capacidad instalada 90
6.4. Manejo de inventario 91
6.5. Ubicación de la empresa 92
6.6. Diseño y distribución de planta y oficinas 92
6.7. Mano de obra requerida 94
6.8. Procedimientos e mejora continúa 94
6.9. Programa de producción 95

CAPITULO VII: ORGANIZACIÓN 97
7.1. Organización 98
7.1.1. Estructura organizacional 98
7.1.2. Funciones específicas por puesto 101
7.1.3. Captación del personal 104
7.1.3.1. Reclutamiento 104
7.1.3.2. Selección 105
7.1.3.3. Contratación 106
7.1.3.4. Inducción 107
7.2. Desarrollo del personal 108
7.3. Administración de sueldos y salarios 108
7.4. Evaluación del desempeño 109

7.5. Relaciones de trabajo 110
7.6. Marco legal de la organización 111

CAPITULO VIII: FINANZAS 113
8.1. Finanzas 114
8.1.1. Sistema contable de la empresa 115
8.1.1.1. Contabilidad de la empresa 115
8.2. Catalogo de cuentas 116
8.2.1. Software a utilizar 118
8.3. Flujo de efectivo 118
8.3.1. Costos y gastos 118
8.3.2. Capital social 119
8.3.3. Créditos 120
8.3.4. Entradas 120
8.3.5. Salidas 121
8.3.6. Proyección de flujo de efectivo 122
8.4. Estados financieros proyectados 124
8.4.1. Estados de resultados 124
8.4.2. Balance general 127
8.5. Indicadores Financieros 132
8.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras 135
8.7. Sistema de financiamiento 136

CAPITULO IX: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION 138
9.1. Cronograma 139
9.2. Mercadotecnia 139
9.3. Producción 139
9.4. Organización 140
9.5. Aspectos legales de implantación y operación 140
9.6. Finanzas 141
9.7. Integración de las actividades 141

CAPITULO X: RESUMEN EJECUTIVO 146

10.1 Contenido del resumen ejecutivo 14 7

BIBLIOGRAFIA 149

INTRODUCCIÓN

Al observar de manera repetida, la frecuente afirmación, de que en nuestro País, y en los países del Tercer Mundo, en los últimos años ha existido un notable incremento en el índice de desocupación, hecho confirmado por las frecuentes expresiones de nuestros alumnos y ex – alumnos universitarios de pre grado y post grado sobre la casi imposibilidad de conseguir empleo, especialmente en las Áreas Administrativas y Financieras, hecho ocasionado entre otros por la Política de reducción del Gasto Público, especialmente de los recursos humanos provenientes de los diversos Partidos Políticos, los mismos que hoy se encuentran desprestigiados por diversos actos incorrectos que se publican continuamente. Al mismo tiempo las Empresas Grandes y tradicionales prefieren invertir en Tecnología y reducir la mano de obra para minimizar el riesgo de paros, huelgas y otros perjuicios a sus utilidades.

Esto nos ha llevado a tener la convicción, tal como sucede en los Países desarrollados, que el empleo será incrementado gracias al incremento de Pequeñas y Medianas Empresas quienes actualmente se constituyen en los principales reclutadores de trabajadores, incorporando el 80% de la mano de obra de una nación.

Por esta razón consideramos que el presente trabajo denominado EMPRENDIMIENTOS se constituye en una contribución a la producción de empleo, para el bienestar social e individual, ya que trata el tema de producir empleos u oportunidades de trabajo tan desesperadamente requeridos en nuestro país.

Para formular esta propuesta, hemos recurrido a alguna bibliografía relevante sobre el tema, siempre contextualizando los aportes a fin de, en lo posible, lograr una aplicación crítica y apropiada a nuestra realidad.

Este trabajo está destinado a los Estudiantes de últimos años de las Carreras de Ciencias Económicas, Administrativas y Financieras, es decir Economía, Ingeniería Comercial, Contaduría Pública, Administración, Ingeniería Industrial y personas que por la necesidad y la experiencia han ingresado al mundo de las Empresas lucrativas.

La estructura del libro incluye en el primer capítulo, las características de personalidad de los Emprendedores, requisito indispensable para lograr la continuidad de Empresas Exitosas. En este capítulo se incluye un diagnóstico orientador que permite al emprendedor perfeccionar los rasgos de personalidad susceptibles de ser mejorados.

El segundo Capítulo incluye una recreación de los emprendimientos, en donde se buscan ideas de negocios, cuales son los pequeños negocios más importantes, como generar ideas de negocios y algunas técnicas que coadyuban a este objetivo.

El tercer Capítulo desarrolla el contenido de un Plan de Negocios con el propósito de orientar el desarrollo del mismo y proceder a la realización del Plan con una guía que marque con claridad las etapas correspondientes.

El cuarto Capitulo se concentra en la Naturaleza del Negocio, los objetivos, la misión, las ventajas competitivas, los productos o servicios de la empresa y las calificaciones de los emprendedores y funcionarios para ingresar con éxito al área elegida.

En quinto Capítulo trata el tema de El Mercado donde se analizan las necesidades de los clientes potenciales, los rasgos y caracteristicas de los productos demandados, la frecuencia y el volumen de consumo así como la forma en la que los consumidores desean tener acceso al producto. Adicionalmente se trata el tema de la competencia y las perspectivas del mercado en el futuro.

El sexto Capítulo trata el tema de la Producción donde se analiza la producción de bienes y/o servicios, el ingreso de la materia prima, su transformación y la conclusión de óptima calidad del producto terminado. La Tecnología, los procesos, el personal en contacto, la maquinaria, la localización de la planta, etc.

El séptimo Capítulo trata el tema de la Organización donde se analizan las actividades necesarias a ser realizadas por las personas, para alcanzar los

objetivos planteados, su clasificación en cargos. Se incluyen las formas de distribución de la Autoridad y la Responsabilidad y los mecanismos de reclutamiento efectivo. desarrollo y desvinculación acorde con el mercado laboral de nuestro país. Se incluye además una pequeña revisión del marco legal existente.

El octavo Capítulo trata el tema de las Finanzas donde se analizan, el sistema de registros contables, el sistema de costos, los reportes de la posición económica y financiera, su análisis, así como el flujo de caja y la determinación del rendimiento de la inversión en base a proyecciones efectuadas sobre tendencias reales.

El noveno Capítulo incluye un Cronograma de implementación del Emprendimiento con el propósito de prever para el montaje en lo posible la mayor cantidad de aspectos relevantes que deben ser ejecutados en un tiempo determinado y que contribuyan al inicio exitoso de la empresa.

El décimo Capítulo trata sobre la utilidad de realizar un Resumen Ejecutivo, al concluir la realización del Plan de Negocios, con el propósito de sintetizar el contenido del Plan incluyendo los aspectos relevantes del mismo para conocimiento de personas e instituciones que no requieren analizar el Plan en detalle y que pueden contribuir al éxito de la empresa.

Finalmente deseamos agregar, que nos guía el deseo de hacer accesible este conocimiento al mayor rango de personas para cumplir con la función social de contribuir al bienestar a través de la producción. Agradecemos de antemano cualquier crítica o sugerencia orientada a perfeccionar este primer documento denominada EMPRENDIMIENTOS.

CAPITULO I:

EL EMPRENDEDOR

Objetivos del area

Muchas nuevas empresas son fundadas por más de una persona. Algunas lo son por amigos, miembros de una familia, compañeros de estudios, o empleados de una compañía que se establecen por su cuenta, liderados por uno de ellos. Los conflictos entre socios son frecuentes. Pocas cosas cambian tanto y tan deprisa como una nueva empresa. En un entorno tan cambiante, lo que se dice hoy queda superado mañana. Otras empresas son iniciadas por un individuo quien contrata a los restantes para el logro de los objetivos.

Por todo esto es preciso que el emprendedor o líder realice una auto evaluación con relación a las características que tiene que poseer un emprendedor, con el único fin de poder realizar correcciones en un futuro inmediato que le permitan alcanzar sus objetivos planteados. Conoceremos quien es un emprendedor, y cuales son sus atributos para contribuir al éxito de una empresa.

1.1. EL EMPRENDEDOR

Como toda actividad humana, la actividad del Emprendedor, requiere condiciones específicas de las personas, tal como acontece por el ejemplo con la música, el músico requiere un oído fino, el corredor, un cuerpo resistente, un emprendedor requiere visión acertada, practicidad, determinación, perseverancia y trabajo arduo para lograr alcanzar los objetivos empresariales en sus emprendimientos. Indudablemente el enunciar estos atributos no tiene un carácter limitativo sino solo indicativo, ya que se pueden incrementar atributos que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

Muchos de estos atributos son, heredados y otros adquiridos, Es decir, algunas personas cuentan con los atributos de manera natural y no requieren grandes esfuerzos para ser exitosos en sus emprendimientos dentro de un marco de condiciones limitadas. Sin embargo existen otras personas que requieren desarrollar sus capacidades de manera que puedan extraer todo el potencial que les permita alcanzar de manera efectiva los objetivos previamente determinados.

Entonces un primer paso será, efectuar un autodiagnóstico de las condiciones de personalidad del Emprendedor, con el propósito de minimizar las posibilidades de fracaso a partir de la conducta del Emprendedor. Este diagnóstico nos permitirá identificar las conductas susceptibles de ser mejoradas y nos orientará en la búsqueda de soluciones factibles de acuerdos a nuestras posibilidades.

Un ejemplo de autodiagnóstico mostramos a continuación, el mismo que se puede utilizar como un instrumento inicial, el mismo que podrá aplicarse en forma periódica para establecer si se está dando una mejora continua en la conducta empresarial. Adicionalmente pueden aplicarse otros instrumentos de diagnóstico para implementar un plan de mejoría permanente de la conducta empresarial, debido a que el éxito de los Emprendimientos depende entre otros, de la consistencia y continuidad de la conducta que a la larga de constituye en una filosofía de vida.

Nuevos instrumentos van surgiendo, los mismos que gradualmente debemos adoptarlos con el proceso de auto superación a fin de minimizar el riesgo de equivocación.

1.1.1. PERFIL DEL EMPRENDEDOR

¿Se nace emprendedor o es que uno llega a serlo con el tiempo?

¿ Tienen las emprendedoras características en común que los hacen diferentes de los demás individuos?

Psicólogos, sociólogos y administradores de negocios han pretendido dar una respuesta a estas preguntas. Han descubierto que los emprendedores comparten con frecuencia ciertos rasgos físicos y psicológicos, y que los motiva valores similares.

Las preguntas que contienen la prueba denominada: "Conozca las características de un emprendedor", abordan las características generales de los emprendedores. Estas características pueden ser identificadas por medio de pruebas psicológicas, de las cuales nos permitimos presentar la siguiente.

1.1.1.1. PRUEBA DE CAPACIDAD EMPRENDEDORA

Lee atentamente las siguientes indicaciones antes de comenzar.

1 - Responda sin titubear a cada uno de los enunciados

2.- Utilice lo menos posible la respuesta indiferente o indeciso.

3.- Encierre con un círculo el número que a usted le parezca.

Si esta

- Totalmente en desacuerdo.
  Encierre en un círculo el número 1;
- En desacuerdo
  Encierre en un círculo el número 2;
- Indiferente o indeciso

Encierre en un círculo el número 3;

- De acuerdo

  Encierre en un círculo el número 4;

- Totalmente de acuerdo.

  Encierre en un círculo el número 5 ;

PREGUNTAS

1) Me gustaría conocer el resultado de mis acciones y utilizo los medios para ello.
2) Trato siempre de hacer algo; me repugna estar ocioso,
3) Me gusta dirigir a los miembros de un grupo.
4) Se motivar a las personas para que trabajen conmigo.
5) Habitualmente soy capaz de poner en operación los medios y los recursos necesarios para llevar a cabo una tarea.
6) Actúo muy bien en situaciones inciertas e impredecibles.
7) Lo esencial en la vida es querer realizar algo importante.
8) Tiendo a ser optimista y entusiasta cuando emprendo algo.
9) Me gusta decir a los demás como hay que hacer el trabajo.
10) Cuando estoy persuadido de una cosa, puedo convencer a los demás.
11) Prefiero hacer las cosas a mi manera, sin preocuparme mucho de lo que otros puedan pensar de mi.
12) El dinero constituye un buen indicador del éxito.
13) Es necesario dominar el miedo ante lo incierto porque paraliza nuestra actividad.
14) Prefiero los deportes individuales a los que se llevan a cabo en equipo.
15) Mis padres son o han sido propietarios de una empresa.
16) Si tuviera oportunidad, me gustaría participar en actividades en las que se nos mostrara como iniciar y dirigir una empresa.
17) Tener iniciativa es el primer paso para el éxito.
18) Me gusta inventar y aprender nuevas formas de hacer las cosas.
19) Puedo trabajar duro tanto tiempo como sea necesario.

20) Soy capaz de hacer muchas cosas a la vez y de hacerlas bien.
21) Puedo fácilmente ponerme en el lugar de otro para comprender mejor su situación.
22) Prefiero un empleo que exige cambios frecuentes de actividades.
23) Lo que me sucede depende de mí, la mayoría de las veces.
24) Me gusta llevar a cabo trabajos difíciles.
25) El hecho de regalarse objetos personales estimulantes es el primer paso para el éxito.
26) Aún cuando pida consejo a otro, tomo yo solo mi decisión.
27) El éxito es, sobre todo, un asunto de voluntad y de disciplina personal.
28) El dirigente de una empresa es una persona muy estimada en nuestra sociedad.
29) En la vida hay que tomar riesgos, teniendo en cuenta que estos sean razonables y calculados.
30) Ya he ofrecido mis servicios para llevar a cabo diversos trabajos en mi alrededor.
31) En la escuela he participado en actividades dirigidas por los estudiantes.
32) Hay miembros en mi familia (tíos, primos, primas) que tienen su propia empresa.
33) Lo que más me interesa es estar en el centro de la acción.
34) Me gusta sentirme responsable cuando realizo algo.
35) Cuando me propongo hacer algo, ningún obstáculo lo considero como insuperable.
36) Tengo la impresión de tener mas energía y vigor físico que la mayoría de mis amigos.
37) Las tareas de escuela que exigieron mas de nosotros fueron las que nos beneficiaron más.
38) Puedo comunicar a otros mi entusiasmo por un objetivo que percibo.
39) Soy capaz de trabajar en grupo y me gusta hacerlo.
40) Juzgándome en forma objetiva, estoy convencido de mis posibilidades y se muy bien como explotarlas.

41) Prefiero establecer mis propios objetivos y trabajar duro por alcanzarlos.
42) No hay nada más satisfactorio que dar lo mejor de uno mismo.
43) Dejar algo al azar jamás ha dado tan buenos resultados como decidir por uno mismo que acciones llevar a cabo.
44) La oportunidad de competir hace interesante la vida.
45) Para tener éxito en nuestra sociedad moderna se necesita aceptar el cambio.
46) Mis padres me brindan frecuentemente la oportunidad de tomar iniciativas, de ejercer mis responsabilidades y de aprovechar mis talentos.
47) Uno de mis padres ejerce o ha ejercido una profesión independiente (Abogado, agricultor, medico, comerciante, arquitecto).
48) Ya he participado en alguna organización de emprendedores en la que se nos enseña como dirigir una empresa.
49) Solo con un compromiso a largo plazo es como alcanzamos nuestros objetivos más importantes.
50) Me gusta experimentar y ensayar cosas nuevas.
51) Soy capaz de resolver problemas rápidamente y sin presión.
52) Puedo hacer frente a situaciones difíciles; generalmente encuentro la forma de actuar de manera satisfactoria.
53) No tiendo a evitar las situaciones complejas.
54) Me gusta influir en los demás y persuadir de hacer lo que quiero que hagan.
55) Me gusta ser independiente de otros, al grado de decidir por mi mismo lo que quiero hacer.
56) La posibilidad de afrontar desafíos es lo que atrae hacia ciertas actividades.
57) En nuestros días es necesarios ser audaz para alcanzar lo que se quiere.
58) Cuando elaboro un proyecto, estoy casi seguro de poder llevarlo a buen término.
59) El haber tenido éxito en una tarea proporciona un grado de satisfacción incomparable.
60) El éxito es resultado de esfuerzo sostenido; poco o nada tiene que ver con esto el azar.

61) El dinero se necesita para el buen funcionamiento de las sociedades modernas.
62) Como pasatiempo busco, sobre todo, hacer actividades que me permitan hacer cosas concretas (colecciones, reparaciones, etc.).
63) Conozco a adultos a quienes respeto mucho y que dirigen una empresa.
64) Ya he participado en la iniciación de actividades, tales como asociaciones, clubes colectas, etc.
65) Busco con frecuencia actividades en las que pueda tomar la iniciativa.
66) Prefiero tareas y situaciones que exigen una buena dosis de creatividad e innovación.
67) Prefiero las situaciones en las que con frecuencia debo tomar decisiones importantes.
68) No tiendo a desistir, aun cuando los resultados tarden en llegar.
69) Me gustaría iniciar una empresa para ser mi propio patrón.
70) Me gustaría que mi trabajo sea mejor que el de los demás.
71) Un riesgo moderado estimula el espíritu emprendedor.
72) Un fracaso aceptado correctamente puede constituir una elección valiosa a tener en cuenta en el futuro.
73) Soy considerado como el mayor de la familia.
74) Ya he efectuado actividades remuneradas, como entregar periódicos, vender productos, distribuir circulares, etc.
75) Mis abuelos dirigían su propia empresa.

Cuadro Nro 1.1.

TABLA DE RESULTADOS

1	1 2 3 4 5	**2**	1 2 3 4 5	**3**	1 2 3 4 5	**4**	1 2 3 4 5	**5**	1 2 3 4 5
6	1 2 3 4 5	**7**	1 2 3 4 5	**8**	1 2 3 4 5	**9**	1 2 3 4 5	**10**	1 2 3 4 5
11	1 2 3 4 5	**12**	1 2 3 4 5	**13**	1 2 3 4 5	**14**	1 2 3 4 5	**15**	1 2 3 4 5
16	1 2 3 4 5	**17**	1 2 3 4 5	**18**	1 2 3 4 5	**19**	1 2 3 4 5	**20**	1 2 3 4 5
21	1 2 3 4 5	**22**	1 2 3 4 5	**23**	1 2 3 4 5	**24**	1 2 3 4 5	**25**	1 2 3 4 5
26	1 2 3 4 5	**27**	1 2 3 4 5	**28**	1 2 3 4 5	**29**	1 2 3 4 5	**30**	1 2 3 4 5
31	1 2 3 4 5	**32**	1 2 3 4 5	**33**	1 2 3 4 5	**34**	1 2 3 4 5	**35**	1 2 3 4 5
36	1 2 3 4 5	**37**	1 2 3 4 5	**38**	1 2 3 4 5	**39**	1 2 3 4 5	**40**	1 2 3 4 5
41	1 2 3 4 5	**42**	1 2 3 4 5	**43**	1 2 3 4 5	**44**	1 2 3 4 5	**45**	1 2 3 4 5
46	1 2 3 4 5	**47**	1 2 3 4 5	**48**	1 2 3 4 5	**49**	1 2 3 4 5	**50**	1 2 3 4 5
51	1 2 3 4 5	**52**	1 2 3 4 5	**53**	1 2 3 4 5	**54**	1 2 3 4 5	**55**	1 2 3 4 5
56	1 2 3 4 5	**57**	1 2 3 4 5	**58**	1 2 3 4 5	**59**	1 2 3 4 5	**60**	1 2 3 4 5
61	1 2 3 4 5	**62**	1 2 3 4 5	**63**	1 2 3 4 5	**64**	1 2 3 4 5	**65**	1 2 3 4 5
66	1 2 3 4 5	**67**	1 2 3 4 5	**68**	1 2 3 4 5	**69**	1 2 3 4 5	**70**	1 2 3 4 5
71	1 2 3 4 5	**72**	1 2 3 4 5	**73**	1 2 3 4 5	**74**	1 2 3 4 5	**75**	1 2 3 4 5

1.1.1.2. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

Si en el resultado del perfil de conjunto, obtiene:

a) Un resultado elevado, tiene la personalidad que va de acuerdo con el emprendedor. Cualquiera que sea la profesión que ejerza, imprimirá en su actividad profesional un sello de emprendedor. **(300 o mas puntos)**

b)Un resultado intermedio, nada indica que sea el tipo ideal del emprendedor; sin embargo, las circunstancias podrán hacer que desarrolle su potencial de emprendedor; **(261 a 299 puntos)**

c)Un resultado inferior, que no le desilusione ya que dicho resultado indica solo que tiene poco interés por los problemas de los negocios y por los relacionados con el ser emprendedor. **(260 y menos puntos)**

¿Quien concibe, quien hace realidad y quien dirige una Empresa?

La pregunta esta planteada en términos que, implícitamente, ya engloba respuestas y comentarios.

¿Quien concibe la idea de un proyecto de empresa?

Pues, sencillamente, la persona con imaginación, o bien la persona preocupada por algo, pero ambas con gran interés por algo, siempre.

Un día como consecuencia de nuestra actividad neuronal cerebral, salta la "Chispa" y de esta conexión surge una primera idea.

Ahora bien, ¿Por que surge esta primera idea sobre un proyecto?

Evidentemente, surge porque la información que teníamos antes almacenada en el cerebro la ha propiciado y ha hecho posible su aparición en un momento inesperado, pero deseado.

Podemos decir pues que, generalmente, las ideas sobre un posible proyecto de actividad no surgen espontáneamente aunque lo parezca sino que son consecuencia de un trabajo mental anterior, de recogida y almacenamiento de información.

¿ Y que ocurre con estas ideas?

Las ideas que se le ocurren a un individuo pueden aprovecharse, o resultar estériles por que nadie ha sido capaz de plasmarlas en algo concreto.

Ahí es donde surge con fuerza el INDIVIDUO EMPRENDEDOR. Es decir, aquella persona que no se conforma con tener una idea, no se conforma con comunicarla a alguien que debe decidir si aplicarla o no (y por lo tanto corre el riesgo de que no lo haga y la idea resulte estéril), si no que -por esencia –es él mismo quien toma la decisión de aplicar la idea y, como consecuencia, procede a emprender un proyecto. Es decir toma las siguientes decisiones de forma sucesiva:

a) Al ocurrírsele una idea la acepta como buena (puede que la idea que considerada buena sea tan solo una entre 999 que haya tenido y de las cuales desecha 998)
b) Al no hallar persona que le merezca confianza para la aplicación de dicha idea, decide hacerla por si mismo.
c) Emprende las acciones necesarias para que la idea se convierta en un proyecto serio y real.

Y además hemos de comentar ya aquí, que en todas las acciones que emprenda, la idea inicial será objeto de sucesivas modificaciones hasta conseguir moldear el proyecto ideal, que el considera siempre viable.

Con esta aproximación, podemos entender claramente cuando un individuo es creativo y cuando un individuo es emprendedor. Uno concibe ideas y otro intenta aplicarlas con iniciativa.

Si pudiéramos hacer una expresión grafica de esto que acabamos de decir, integrando en ella a todos los individuos existentes, nos ofrecería el sencillo, pero ilustrativo cuadro siguiente:

Cuadro Nro 1.2.

SEGMENTOS DE EMPRENDEDORES QUE INTEGRAN LA POBLACION

100%

<table>
<tr><td rowspan="2">INDIVIDUOS QUE PIENSAN</td><td colspan="2">INTELECTO ABSTRACTO
(pensadores útiles en otros sentidos) 96%</td></tr>
<tr><td colspan="2">IDEAS PARA EL DESARROLLO Y MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA 92%</td></tr>
<tr><td rowspan="3">INDIVIDUOS EMPRENDEDORES, INDIVIDUOS QUE, A LA VEZ PIENSAN Y HACEN.
Son aquellos que piensan y conciben proyectos y luego los ponen en funcionamiento ellos mismos (proyectos que unas veces son simples y otras son complicados)</td><td>EMPRENDEDORES IMITADORES</td><td>EMPRENDEDORES QUE SOLO INICIAN LOS PROYECTOS. 90%</td></tr>
<tr><td>CREATIVOS EMPRENDEDORES</td><td rowspan="2">DIRIGENTES DE EMPRESA QUE SON PROFESIONALES Y EMPRENDEDORES 88%</td></tr>
<tr><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">INDIVIDUOS PRODUCTIVOS (hacen trabajos productivos en sentido opuesto o creativos) 84%</td></tr>
</table>

% de la población total.

¿QUIEN CONCIBE LA IDEA?

La idea la concibe el individuo con información suficiente para generarla. Siempre es así, aunque a veces puede parecer que no tenia información previa.

¿QUIEN HACE REALIDAD LA IDEA? Sin duda alguna el individuo emprendedor , quien con su empuje y ganas de hacer, inicia la aplicación del proyecto.

¿QUIEN DIRIGE UNA EMPRESA? Si el creativo genera la idea y el emprendedor la aplica , es el empresario el que toma el relevo y lleva adelante el proyecto puesto en marcha por el emprendedor.

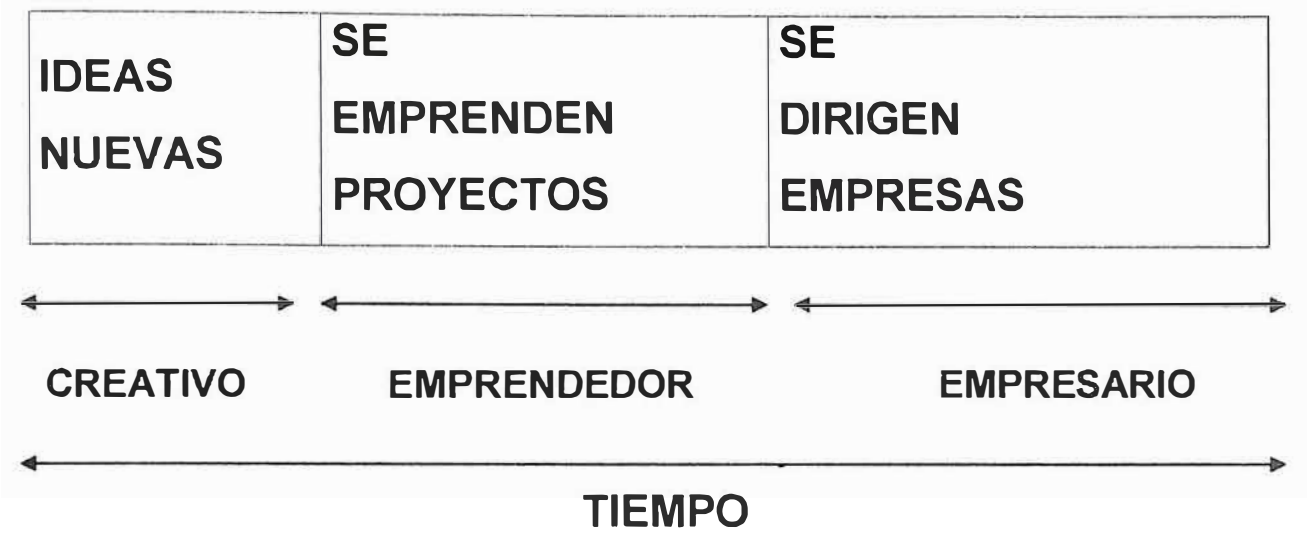


Grafico de descripción de las 3 fases

Una misma persona, ¿puede ser los tres personajes a la vez?
¿Puede ser creativo, Emprendedor y empresario?
La respuesta es afirmativa, pero con algunos matices.
Consideramos que lo ideal seria ser al 100 % los tres a la vez, incluso para una autorrealización personal.

En la práctica, por diversos motivos, el creativo es emprendedor, el emprendedor , sigue además como empresario y, por ultimo existe ya el caso del creativo - emprendedor - empresario.

Esto provoca interferencias practicas e influye en que el individuo empresario siempre tiene mas dificultades para alcanzar la plenitud de sus proyectos cuando su manera de ser va unida a la del creativo empresario, o bien va unida a la del emprendedor.

En este ultimo caso, es decir el emprendedor - empresario ¿Cuantas veces nos ha demostrado la realidad que cuando el emprendedor se mete a empresario deja de serlo al poco tiempo porque siente otra vez la necesidad de emprender otro proyecto?

También suele darse el caso del emprendedor - empresario que mientras sigue ejerciendo de empresario en el proyecto inicial, no lo hace plenamente por que dedica parte de su tiempo y la mayor ilusión a otros proyectos que sucesivamente intenta emprender. La conclusión es que existe una fuerza emprendedora más fuerte que la fuerza de dirigir y profundizar en un proyecto.

1.1.2. CARACTERISTICAS DE UN INDIVIDUO EMPRENDEDOR

1.- ¿Como Actúa respecto a la información?

Características más sobresalientes.

a) Espontáneo.
b) Elevado grado de libertad
c) Sensible a los hechos.
d) No hace evaluaciones previas.
e) Generalista.
f) Convive con el entorno.
g) Memoria capaz.

2.- ¿Que caracteriza su "background" creativo, que le capacita para incubar ideas?

a) Motivado
b) Pocos conflictos internos.
c) Tenacidad
d) Concentración en lo esencial del proyecto.

3.- ¿Que le permite llegar a tener ideas?

a) Sentido del humor
b) Capacidad de asociar ideas.

c) Pensamiento abierto.

d) Ser intuitivo.

e) Aceptar opiniones ajenas.

4.- Características de convivencia con el entorno:

a) Capacidad de análisis y síntesis.

b) Confianza en si mismo.

c) Estima personal.

d) Agrado del entorno no convencional.

e) Capacidad de comunicación.

f) Respeto por lo existente en su entorno.

5.- ¿Como es hoy, al emprender un proyecto?

a) Con conocimientos específicos, entre los que sobresalen los que le hacen apto para emprender su proyecto.

b) Con mas actividades extra - profesionales, que completan su personalidad.

c) Con unas cualidades que el propio emprendedor descubrirá cuando tenga ocasión de aplicarlas (difíciles de definir, por que cada emprendedor se halla ante situaciones de gravedad, urgencia y conocimientos diferentes).

6.- ¿Como deberá ser mañana el emprendedor?

a) Con capacidad para asimilar nuevos conocimientos humanos y técnicos.

b) Capaz de asumir y aceptar los éxitos y fracasos de sus propias decisiones.

c) Capaz de trabajar en equipo, hábil negociador, eficaz animador- motivador y coordinador- persuasor.

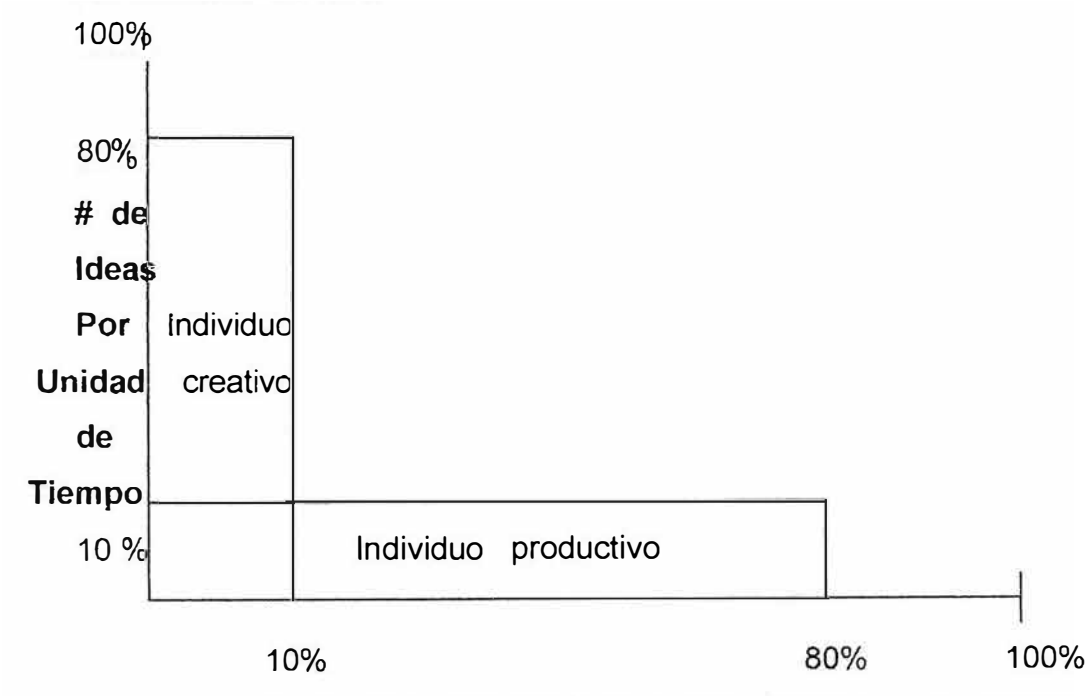
d) Capaz de asegurar la lógica del proyecto, con un conocimiento general de la empresa y más especifico del área de management.

e) Capaz de obtener siempre buenos resultados.

1.1.3. EL INDIVIDUO CREATIVO Y EL INDIVIDUO PRODUCTIVO.

A la persona que suele tener un rendimiento basado en la cantidad de trabajo que hace por unidad de tiempo, se la conoce por individuo productivo.

A la persona que su rendimiento no se valora por cantidad de trabajo, sino por el elevado número de ideas que genera por unidad de tiempo, se la conoce por individuo creativo.



TRABAJOS EFECTUADOS POR UNIDAD DE TIEMPO

El emprendedor, como tácitamente puede suponerse, es siempre más creativo que productivo.

En primer lugar, porque - si ha sido antes creativo - el hecho de haber tenido la idea el mismo, le provoca confianza personal – pues la conoce mejor que nadie – y conlleva el arrancar con el proyecto como emprendedor.

En segundo lugar, estadísticamente, es en el medio creativo donde surgen la mayoría de los emprendedores, no en el medio productivo.

En tercer lugar, si estuviéramos hablando de una empresa ya existente, ¿ seria posible la aparición de un individuo emprendedor productivo.

Efectivamente, hemos dicho emprendedor productivo en una empresa existente, donde prima la producción, no la creatividad.

Hay casos, que numéricamente no son pocos, en los que determinadas personas productivas intentan emprender una actividad por iniciativa personal, partiendo de una empresa existente - en la que ellos mismos trabajan – a la que intentan imitar.

Por regla general, los emprendedores – productivos, debemos definirlos como individuos productivos que intentan - inconscientemente – ser emprendedores.

Es una regla general que, tarde o temprano, fracasan en su empeño, puesto que enfocan la nueva actividad bajo una óptica productiva, lo que lleva implícito el germen del fracaso por no saber adaptarse al medio con nuevas ideas continuamente. Solamente siguen con éxito los que son especialistas productivos de productos o bienes de equipos necesarios y los que tienen "madera" de empresarios - dirigentes.

Así pues, vemos claramente que el individuo emprendedor suele ser un individuo con un perfil como sigue:

Creativo
Con iniciativa
Relativamente productivo.

Ha de ser creativo, porque la puesta en marcha de cualquier proyecto empresarial lleva implícito el afrontar sucesivos problemas que exigen imaginación para hallar soluciones inmediatas.

Ha de tener espíritu de iniciativa, porque sin iniciativa ya no se entiende que un individuo pueda ser emprendedor.

Ha de ser relativamente productivo por que, a pesar de serle imprescindible la creatividad y la iniciativa, es muy cierto que al emprender deberá actuar como productivo y si no tuviera habilidad y capacidad para efectuar trabajos desde el punto de vista productivo su intento quedaría en meras ilusiones imaginarias.

Aunque en lo que hemos expuesto damos a entrever que también puede darse el productivo -emprendedor, también es cierto que este debe superar mas obstáculos para alcanzar niveles parecidos de éxito.

Generalmente, el éxito suele obtenerlo por dos vías:

a) Mercado favorable, lo cual ya selecciona a unos pocos, puesto que el que no es especialista en lo que necesita el mercado se halla, prácticamente, ante una dificultad notable.
b) Trabajar con ahínco y sacrificio personal económico y no económico.

Estos productivos – emprendedores, deberían ser conscientes de que, además, su éxito depende de la habilidad por derivar su especialización profesional hacia lo que realmente necesita el mercado.

Cuantos disgustos y fracasos se habrían evitado si dejaran de hacer lo que saben hacer - su especialidad - por dedicarse a hacer lo que otros – el mercado – espera que ellos hagan.

CAPITULO II:

LOS EMPRENDIMIENTOS

Objetivos del area

El concepto de emprender suele aplicarse al aprovechamiento o explotación de una oportunidad de negocio, transformándola en actividad empresarial. Con frecuencia, la imagen que se asocia al fenómeno de emprender es la del joven que inicia una nueva aventura empresarial más o menos innovadora. La iniciativa emprendedora, sin embargo, puede darse también dentro de una compañía que necesita reinventarse continuamente.

Al concluir el presente capitulo estaremos en condiciones de poder, buscar, elegir, estructurar, clasificar y seleccionar las mejores innovaciones de negocios de acuerdo a nuestras posibilidades y circunstancias..

2.1. LOS EMPRENDIMIENTOS

Una vez reconocida la necesidad de perfeccionar las normas de conducta del Emprendedor, y adoptarlas como una Filosofía de vida, corresponde identificar las oportunidades de negocios, en los cuales aplicaremos estas normas de vida.

Para esto es necesario preguntarnos, cuales son los problemas que existen en nuestra sociedad y que estamos predispuestos a atenderlos y resolverlos de acuerdo a nuestros recursos, posibilidades y objetivos o conveniencias.

Visto de otra forma, también el Emprendedor puede preguntarse, cuales son las necesidades de una sociedad y que no están siendo adecuadamente atendidas. Por ejemplo, la necesidad de tener un producto a menor precio, que se podría resolver fabricando localmente y reemplazando a las importaciones, o la necesidad de adquirir productos con calidad y precio competitivos sin abandonar su domicilio, etc.

Es indudable que el decidir, que producto a servicio aceptados ofrecer, requiere resolver el problema de la accesibilidad a los recursos, como ser capital, materia prima, tecnología, etc. Que en caso de no contar con estos recursos nos veríamos imposibilitados de producir el bien o servicio demandado por una sociedad y por lo tanto no contaríamos con el ingreso anhelado.

Es así, que una vez, identificada la filosofía de vida del Emprendedor, aceptada la oferta de realización de un bien o servicio y resuelto el problema de la accesibilidad a los recursos, únicamente resta determinar el tamaño de la unidad productiva, su localización, la tecnología, su organización y establecer la rentabilidad de la inversión.

Como los Emprendimientos son opciones de inversión, conviene realizar varias investigaciones para contar con una cartera de inversión y elegir la mejor alternativa dentro de una perspectiva de corto y largo plazo.

En nuestro caso únicamente efectuaremos un ejemplo, a fin de que se cuente con un proceso determinado que guíe y oriente los pasos del Emprendedor. Un método para determinar las oportunidades de empresas mostramos a continuación.

El documento en el que se registran los resultados de nuestros anhelos e investigaciones se denomina PLAN DE NEGOCIOS, el mismo que explicaremos posteriormente.

2.1.1. DONDE BUSCAR IDEAS DE NEGOCIOS

Existen numerosos recursos disponibles cuando se trata de obtener una idea para una empresa o un nuevo producto, o aun para añadir un producto a su línea actual. Además de la palabra impresa como recurso (revistas, libros, periódicos), la "lluvia de ideas "personal resultara de gran ayuda. (Mas adelante en esta sección se vera el proceso de "lluvia de ideas" en grupo). Solo contemplando su entorno y observándolo muy de cerca, ayudara para comenzar una empresa.

2.1.1.1. PARTA DE INTERESES PERSONALES O PASATIEMPOS.

Hay cosas de las cuales usted disfruta y de las que tal vez otros también disfruten. ¿Le gusta trabajar con automóviles? ¿Es un buen cocinero? ¿Le encanta interactuar con la gente? Tal vez esta dotado de una habilidad en particular. Seria mas fácil mantener un interés a largo plazo en algo que a usted le guste y con lo cual se sienta comprometido.

2.1.1.2. OBSERVE A SU ALREDEDOR LAS LIMITACIONES EN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS YA EXISTENTES.

Vea si hace falta algo. ¿Le es posible satisfacer dicha necesidad? Por ejemplo, un servicio para elaborar currículum vite o historias profesionales ofrece copias solamente por el currículo completo, pero podría añadir, para hacer interesante el producto y como parte del "paquete " del currículum, una actualización anual.

2.1.1.3. HAGA UNA LISTA DE DESEOS.

¿Que desearía tener que no este disponible en el mercado en el momento actual? Un tipo particular de ropa que no se encuentre en ningún lado, un cuchillo que corte rebanadas perfectas de pan hecho en casa.

2.1.1.4. PIENSE EN MANERAS NUEVAS Y DIFERENTES DE USAR PRODUCTOS YA EXISTENTES, VEA CON OTRA MIRADA ALGUN SERVICIO.

Por ejemplo, muchos masajistas llevan sus servicios (" masaje en silla ") a las empresas para que los empleados no pierdan el tiempo en una cita fuera de la oficina.

2.1.1.5. OBSERVE EL PANORAMA SOCIAL Y VEA COMO CAMBIA.

¿Existe un producto o servicio que satisfaga determinada necesidad? Los "clubes sin alcohol " para adolescentes han resultado populares para jóvenes de menos de 18 o 21 años. Los diferentes servicios especializados en citas han tenido éxito al proporcionar a las personas una forma de conocer gente en una sociedad sin tiempo para nada.

2.1.1.6. CONSIDERE LOS AVANCES TECNOLOGICOS Y COMO AFECTAN ESTOS LOS PRODUCTOS DISPONIBLES EN LA ACTUALIDAD.

O piense acerca de como utilizar la nueva tecnología para abastecer de nuevos y diferentes productos o para proporcionar una forma diferente de obtener productos existentes. Abra "tiendas" en internet donde las personas ven las descripciones, las listas de los productos y los formatos de pedido, fotos de lo que se ofrece, etcétera, directamente en línea.

2.1.1.7. PIENSE EN NUEVOS GIROS A DESARROLLAR PARA PRODUCTOS O SERVICIOS YA EXISTENTES.

Cuando las maquinas para hacer pan se popularizaron, cierto número de compañías inventó sus propias mezclas especiales de ingredientes para pan,

empacadas en tamaños apropiados de acuerdo con las características de las maquinas en cuestión.

2.1.1.8. OBSERVE LAS EMPRESAS YA ESTABLECIDAS EN LA ACTUALIDAD ¿Como cambiarlas para mejorar sus servicios? Por Ejemplo. ¿Como obtener ropa limpia y seca en una hora, en vez de en unos días? O ¿ Que sucedería si alguien necesita reparar su automóvil, pero no lo lleva al taller porque no puede quedarse sin trasporte durante un día ?

2.1.1.9. CONSIDERE LAS CARACTERISTICAS DE DETERMINADOS PRODUCTOS.

¿Seria posible añadir características que proporcionen más beneficios al consumidor? ¿O mejorar el producto? ¿O agregar otros productos relacionados con la línea ya existente? Los detergentes para ropa y los cereales para el desayuno son famosos porque regularmente se anuncian como "nuevos y mejorados ". Los productos para el cuidado del cabello se venden, por Ejemplo, como línea que abarca un champú complementario, un acondicionador y gel estilizador. Scott's proporciona un producto de cuatro pasos para el cuidado del jardín y se necesitan los cuatro componentes si se desea obtener un hermoso césped.

Descubrirá que las ideas que genere a través de esta lluvia de ideas, caerán dentro de una de las cuatro categorías básicas de innovación:

1. Un producto o servicio ya existente en un mercado existente.
2. Un nuevo producto o servicio en un mercado existente.
3. Un producto o servicio ya existente en un nuevo mercado.
4. Un nuevo producto o servicio en un nuevo mercado.

Estas constituyen las cuatro estrategias de la representación de H. Igor. Ansoff, de las estrategias para la diversificación, publicadas en 1957.

Dependiendo de la combinación de mercados y de los productos necesitara utilizar diferentes estrategias de mercado como las siguientes:

Se utiliza una estrategia de penetración para los productos actuales en el mercado actual. El riesgo es bajo, ya que ambos aspectos son conocidos y, por lo tanto, manejables. Como tendrá información tanto de los productos como de los consumidores, habrá menos investigación que hacer y menos riesgo.

Se utiliza una estrategia de desarrollo de mercado cuando se presentan productos existentes dentro de nuevos mercados. El riesgo aquí es moderado, debido a la falta de conocimiento de los nuevos mercados. (Seria más alto si los productos fueran también nuevos). Esta estrategia requerirá una investigación buena y sólida en los mercados y clientes potenciales.

Se utiliza una estrategia de desarrollo de productos para nuevos productos en mercados existentes. El riesgo es moderado, ya que, aunque los productos son nuevos, los mercados son conocidos, por lo que no se necesitara estudiarlos, Investigación y desarroilo se centraran en los nuevos productos, aunque sea importante probar el mercado con los clientes potenciales.

Se utiliza una estrategia de diversificación para nuevos productos en nuevos mercados. Como es posible imaginar, la diversificación es la mas arriesgada de las cuatro estrategias. Requiere una investigación completa en todos los aspectos: Clientes, productos y mercado. Requiere también creatividad para encontrar posibilidades en la diversificación. Una estrategia de diversificación tiene potencial para la mayor parte de las nuevas empresas, por lo que puede ser muy atractiva, aun si este es un territorio menos familiar para quienes la llevaran a cabo y , por lo tanto, resulta de alto riesgo.

Considere las diferentes propuestas de negocios que aparecen en las páginas siguientes. Permítales ser el punto de inicio para su proceso de reflexión, déjese llevar durante esta investigación. Talvez descubra una idea nueva o alguna otra que capture su imaginación.

CUADRICULA DE MERCADOS DE PRODUCTOS

PRODUCTOS	MERCADOS: EXISTENTES	MERCADOS: NUEVOS
EXISTENTES	ESTRATEGIAS DE PENETRACION RIESGO = BAJO	ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO RIESGO = MEDIO
NUEVOS	ESTRATEGIA DE DESRROLLO DE MERCADO RIESGO = MEDIO	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION RIESGO = ALTO

(Fuente H Igor Ansoff, " Strategies for Diversification" , Harvard Business Review Septiembre- octubre de 1975 de pp. 113-114.)

2.2.GUIA PARA IDEAS DE NEGOCIOS DE LA REVISTA INCOME OPPORTUNITY

El sector de servicios resulta atractivo porque no se necesita pensar y fabricar un producto para venderlo a los clientes; pero, ¿Que área escoge? Deseo iniciar un negocio en casa y orientarlo a los servicios; sin embargo todo lo que se me ocurre es vaciar fosas sépticas. ¡Debe haber algo mejor ¡

La revista Income Opportunities ha facilitado el proceso de investigación recopilando una serie de ideas de negocios fáciles de iniciar, en categorías como productos, servicios, reparación y mantenimiento. También ofrece una lista de negocios de medio tiempo.

Utilice estas listas para lograr muchas ideas para el inicio, que satisfagan sus necesidades básicas. Además, recuerde que mientras mas ideas conceptualice, mayores probabilidades habrá de que encuentre un nuevo concepto de negocios que realmente funcione para usted. Si ninguna de estas ideas lo inspiran, hojee las secciones amarillas de las guías telefónicas de las ciudades que ud. desee: se asombrara ante el número de categorías de negocios que jamás imagino que existieran y, a menos que viva en una ciudad grande, muchos de ellos no existirán aun en el mercado de su área.

2.2.1. NEGOCIOS EN CASA

2.2.1.1. NEGOCIOS DE PRODUCTOS

Fotografía	Ventas por correo
Servicio de banquetes a domicilio	Pintado de carteles y letreros
Almohadas hechas a mano	Publicidad especial
Joyería hecha a mano	Vitrales
Tarjetas hechas a mano	Lavado de sabanas
Tarjetas deportivas para niños	

2.2.1.2. NEGOCIOS DE SERVICIOS

Hospedaje en casas familiares con desayuno incluido	Servicios para mascotas
Teneduría de libros	Guardería para mascotas
Edición por computadora	Fotógrafo
Servicio de entretenimiento	Preparación de declaraciones fiscales
Investigación independiente	Servicios de mecanografía
	Asesoría para bodas

2.2.1.3. NEGOCIOS DE REPARACION Y MANTENIMIENTO

Reparación de bicicletas	Jardinería
Reparación de alfombras	Afilador
Vidriería	Instalación telefónica
Reparación para el hogar	Reparación de pequeños aparatos de motor

2.2.2. NEGOCIOS DE MEDIO TIEMPO

2.2.2.1. NEGOCIOS DE MEDIO TIEMPO CON BASE EN PRODUCTOS

Clases de manualidades o artesanías	Puestos móviles en plazas comerciales
Entrega de leña para chimeneas	Flores de seda
Mercados de artículos usados	Venta de etiquetas
Libros de cocina típica	Juguetes de madera
Botones publicitarios	
Poupurrí o "sachet" de flores	
Y especies fragantes	

2.2.2.2. NEGOCIOS DE MEDIO TIEMPO CON BASE EN SERVICIOS

Caligrafía	Genealogía
Transcriptor en la corte	Servicio de limusinas
Instructor de manejo	Disk Jockey móvil
Servicios de entrega	Guía de turista
Cantinero independiente	Redacción de currículo
Asesor en jardinería	Cursos de regularización

2.2.3. NEGOCIOS DE MEDIO TIEMPO DE REPARACION Y MANTENIMIENTO

Mantenimiento de acuarios	Empleado manual, trabajos ocasionales
Desmantelamiento de autos	Limpieza de lotes

2.3. LOS 33 NEGOCIOS MÁS IMPORTANTES SEGÚN LA AMERICAN ENTREPRENEURS ASSOCIATION

La American Entrepreneurs Association (AEA) publica un catálogo de guías de negocios y otras herramientas para los propietarios de pequeñas empresas y emprendedores, que incluye libros, revistas, software y audio casetes. En un catálogo reciente ofrece guías para 144 negocios diferentes. Basándose en la demanda de guías especificas de negocios, el catálogo de la AEA los menciona como los mas importantes. Esto significa que sus innovadores empresarios encuentran que las siguientes son las ideas mas atrayentes para empezar, lo que tal vez sea bueno o malo, dependiendo si ya existen demasiadas empresas similares en su área de mercado. Verifique las páginas de la sección amarilla.

2.3.1. NEGOCIOS MÁS IMPORTANTES

Accesorios para automóviles
Cafetería
Corredores de artículos de colección
Servicios de asesoría
Edición por computadora
Servicio de planeación de reuniones
Servicio de ayuda financiera
Servicio de entrega de alimentos
Servicio de canasta de regalos
Granja naturista
Computadoras para el hogar
Servicios de inspección del hogar
Agencia de salud para el hogar
Administración de importación/ Exp.
Corredor de información
Servicio de limpieza
Servicio de empleados domésticos
Negocios de ventas por correo
Servicio de planeación de bodas
Procesamiento de reclamaciones medicas
Cantina con fabricación de cerveza
Carritos de yogur congelado
Comprador personal
Investigador privado
Consejero sobre impuestos
Asesor de reciclaje
Restaurantes
Servicio de procesamiento de palabras
Promoción de seminarios
Agencia de viajes
Auditoria de cuentas telefónicas y servicios públicos
Negocios de maquinas distribuidoras automáticas (de cigarrillos etc.)

Observe que estos son, probablemente los negocios mas pequeños para hacer en casa. Los miembros de este grupo buscan, por lo general, comienzos de bajo costo y negocios donde sea posible laborar después de horas de trabajo, sin dejar el empleo regular, Otros empresarios emprendedores tal vez tengan mayores ambiciones. No existe una razón por la que no pueda fundar otra empresa similar a Microsoft de hecho, los negocios de software son muy populares entre los empresarios emprendedores. Sin embargo, presentan dificultades para obtener financiamiento, como se vera en la sección de cómo financiar su empresa.

Algunos lectores desean iniciar o hacer crecer empresas con instalaciones de fabricación y otras empresas potencialmente grandes, sin embargo, obtendrán mucho si ponen atención a la propuesta creativa, asegurándose de considerar todo tipo de alternativas y avaluaciones en su concepto, si las listas que proporcionamos no son de ayuda, obtenga mas especificas en la biblioteca. Tanto la Thoma¨s Register of Manufactures, una guía telefónica negocio por negocio, como las listas de socios de las asociaciones por industria son buenas fuentes.

2.3.2. LOS SERVICIOS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE BURSTINER

Los Servicios cuentan con aproximadamente el 37% del PNB total de Estados Unidos y esta creciendo con rapidez. Durante los últimos 18 años los trabajos en el sector de servicios se han ampliado siete veces mas, de acuerdo con el Department of Commerce´s Bureau of Economic Analysis.

Una ventaja muy importante de una empresa de servicios es que los costos para empezar son más bajos que los de un negocio orientado hacia productos. Muchas compañías de servicios no requieren inversión en equipos costosos. Sin embargo, tal vez haya otros costos como de personal, de publicidad o de alquiler, por ejemplo, que harán que el inicio resulte caro. Asegúrese de anticipar cuidadosamente todos los costos.

Burtiner separa los servicios por categorías, basándose en inversiones iniciales (Baja, moderada y alta) y el nivel de experiencia requerido para iniciar la empresa (Bajo, medio y alto). Veamos a continuación algunos ejemplos de servicios para empresas y consumidores en diversas categorías.

2.3.2.1. SERVICIOS AL CONSUMIDOR

Inversión inicial, baja; nivel de experiencia, bajo.

Limpieza de casa, reparación de bicicletas, cuidado del jardín, compras personales, costura, planeación de bodas.

Inversión inicial, baja; nivel de experiencia medio.

Reparación de aparatos para el hogar, preparación de declaraciones fiscales

Inversión inicial baja; nivel de experiencia, alto.

Orientación vocacional, decoración de interiores, profesor de música, cursos de regularización escolar, toma de videos.

Inversión inicial, moderada; nivel de experiencia, bajo

Hospedaje en casas familiares con desayuno incluido, limpieza de alfombras, servicio de entrega, servicio de operadora telefónica.

Inversión inicial, moderada; nivel de experiencia, medio.

Estilista, servicio de banquetes a domicilio, seminarios, agencia de viajes.

Inversión inicial, alta; nivel de experiencia, alto.

Academia de baile, gimnasio, hotel/motel, tienda de lubricantes, servicio de imprenta, reparación de zapatos.

2.3.2.2. SERVICIOS A EMPRESAS

Inversión inicial, baja; nivel de experiencia, bajo.

Limpieza de alfombras, servicio de mensajería, pintura, mecanografía.

Inversión inicial, baja; nivel de experiencia, medio.

Tenedor de libros, secretaria, pintor de letreros.

Inversión inicial, baja; nivel de experiencia, alto.

Reparación de maquinas de fax, asesor administrativo, asesor de mercadotecnia.

Inversión inicial, moderada; nivel de experiencia, bajo.

Servicio de copiadoras, de entrega y de operadora telefónica.

Inversión inicial, moderada; nivel de experiencia, medio.

Servicio de mantenimiento, boletín de noticias.

Inversión inicial, moderada; nivel de experiencia, alto.

Servicios contables, fotografía comercial, programación de computadoras, edición por computadoras.

Inversión inicial, alta; nivel de experiencia, bajo.

Alquiler o arrendamiento de automóviles o de equipos; servicios de envío, servicios de seguridad.

Inversión inicia, alta; nivel de experiencia, medio.

Hotel, motel, agencia de personal temporal.

Inversión inicial, alta; nivel de experiencia, alto.

Agencia publicitaria, imprenta, procesamiento de fotografías.

Estas sugerencias se ofrecen como ideas para estimular sus pensamientos en cuanto a negocios potenciales de servicios.

2.4. COMO GENERAR IDEAS

Generar ideas innovadoras no solamente es un requisito indispensable para iniciar una empresa. De hecho, debe ser la base para diseñar todas las etapas de operación de un negocio. La innovación asegura el desarrollo de nuevos productos, promoverá estrategias creativas de distribución (como presentar un juego de software como shareware) y promocionara soluciones imaginativas a los problemas de aprovisionamiento y de producción.

2.4.1. MANEJO DEL PROCESO CREATIVO

Cierto numero de personas ha descubierto métodos para lograr ideas creativas, pero todas ellas se basan en el proceso original de tres pasos, concebido por Jun Dewey escrito en How Think (Nueva York D C Heath, 1933) Como primer paso debe definir el problema, luego necesita identificar las opciones y por ultimo seleccionar la mejor solución entre dichas alternativas.

Otros autores, como Alex Aosborn y Sydney J. Parnes, han ampliado el modelo basico de Dewey. Alex Osborn quien trabajo en soluciones modernas y creativas para problemas considerado como el padre del proceso para generar ideas, propone el siguiente modelo para aplicar en planeacion estratégica, en desarrollo e innovación de productos y en desarrollo de recursos humanos:

1. Defina el problema.
2. Recopile datos.
3. Analice los datos.
4. Genere ideas.
5. Déjelas descansar.
6. Resuma la información y elija una solución.
7. Evalué la solución.

Tal vez la característica más importante es el caso cinco, permitir que el proceso descanse, cuando las ideas generadas se calman poco a poco, emergen y conducen a una reflexión más creativa. El proceso para generar ideas es un trabajo difícil y no debe ser apresurado.

Sidney Parnes amplia el proceso de la siguiente manera:

1.- Encontrar la confusión.

2.- Encontrar los hechos.

3.- Encontrar el problema

4.- Encontrar las ideas.

5.,- Encontrar la solución.

6.- Lograr la aceptación.

Encontrar la confusión implica descubrir los retos y las oportunidades de la situación actual y aclara los objetivos para la solución del problema.

Encontrar los hechos es el proceso de recopilar información que aclarara la confusión. Cuando los datos se analizan se posible definir los problemas.

Encontrar el problema es la fase en que hay que concentrarse en el desarrollo y pulir los informes del problema que define la confusión. Definir claramente el problema es lo más importante para resolverlo.

Encontrar las ideas implica trabajar con muchas ideas potenciales para encontrar todas las soluciones posibles. Esta es la etapa en que serán de ayuda las diversas técnicas para generar ideas. (Enumeramos algunas de las muchas técnicas mas adelante.)

Encontrar la solución es la etapa en que se evalúan las soluciones posibles y se elige la mejor.

Lograr la aceptación sigue a la elección de una solución. Se orienta a asegurarse de que sea posible poner en práctica la solución.

En la siguiente sección se ofrece una variedad de métodos para una reflexión creativa y para generar ideas. Pruebe estas técnicas con grupos o usted solo para ayudarse en el proceso de encontrar nuevas ideas. Observe que cada método, aunque de alguna forma diferente, se basa en el modelo original de como resolver un problema: defínalo, genere ideas y elija una solución.

2.4.2. GENERAR IDEAS PARA DIVERTIRSE Y GANAR

2.4.2.1. TECNICA DEL GRUPO NOMINAL

La técnica del grupo nominal es un buen método porque es sencillo y hará mas corto el proceso de decisiones, especialmente si el grupo es grande y no hay tiempo para que cada miembro realice la presentación de sus ideas. Aunque esta técnica reducirá la interacción del grupo, no elimina todos los intercambios.

El primer paso es establecer es problema. (¡Por supuesto, esto significa que debe tener el problema claramente definido!)

Luego, los integrantes del grupo expresan sus ideas en papel en cinco o diez minutos. Escriben cualquier cosa que se les ocurra.

A continuación, cada persona lee sus ideas al grupo y un secretario las anota en un pizarrón o en un rotafolio. Sin embargo, no hay presentación en ese momento, cada idea deberá numerarse para evitar problemas de identificación posteriores.

Cuando todas las ideas se han escrito, si es necesario se exponen para aclarar el contenido.

Después de la presentación se hace una votación pública o privada, según sea apropiado. Si se seleccionan varias ideas, cada persona le asignara una evaluación a cada una. Calificación de uno para la de mayor preferencia, dos para la siguiente y así sucesivamente.

Debe llevarse la cuenta de los votos o el líder, como asesor, llevara la información y anunciara los resultados mas tarde si es necesario.

2.4.2.2. LLUVIA DE IDEAS DE OSBORN

La lluvia de ideas de Osborn se utiliza para la planeación estratégica, para el desarrollo y la innovación de productos y para la administración de los recursos humanos. Esta lluvia de ideas es sencilla y fácil, y proporciona, por lo general, resultados inmediatos. Necesitará que alguien registre, en un rotafolio o en un pizarrón donde todos vean cada idea a medida que surjan.

Inicie con la información clara del problema. Luego establezca las reglas para todos en el grupo: deberá haber tantas ideas como sea posible, ninguna debe criticarse, deben ser lo mas libres posible. El objetivo es cantidad, no calidad, por ello se necesita una lista lo mas larga posible. (lo que sucede, por lo general, es que cuando el proceso esta en curso, las personas se sienten limitadas en sus sugerencias al principio, y luego, cuando participan mas, las propuestas parecerán descabelladas, pero mas tarde, las ideas realmente creativas comienzan a aparecer.) Hacer asociaciones con alguna idea previa es bueno también.

Después de que se han anotado las ideas, revíselas ya sea con el grupo que las generó o tal vez con otro (para obtener mas ideas).

2.4.2.3. CIRCULO DE IDEAS

Una variante de la lluvia de ideas es el círculo de ideas. Esta técnica se utiliza de manera individual o en grupo. Para grupos, trace un círculo en un rotafolio o en el pizarrón. Divídalo en segmentos, como rebanadas de pastel. Luego permita que los miembros del grupo sugieran ideas para llenar los segmentos. Esto limita el

numero de propuestas al numero de rebanadas de pastel que ha trazado, pero presiona al grupo a crear tantas ideas como segmentos vea.

2.4.2.4. PREGUNTAS CLASICAS

Las preguntas clásicas se basan en preguntas retóricas formuladas por los antiguos oradores griegos para promover ideas. Arthur Bell, en Business Communication and Practice, presenta una lista de 10 preguntas actualizadas a utilizar como guía en un proceso para generar ideas. Complete los espacios en tales preguntas con las palabras apropiadas según su elección. Por ejemplo, si esta trabajando para encontrar soluciones acerca de dispositivos mecánicos, la primera pregunta seria: "¿Por que debemos preocuparnos acerca de los dispositivos mecánicos?

1.- ¿Por que debemos preocuparnos acerca de _____?
2.- ¿Como dividir _____en etapas?
3.- ¿Que nos conduce a _____?
4.- ¿Que tipo de persona se interesaría en _____?
5.- Si _____ no existieran, ¿Cómo cambiaria eso las cosas?
6.- ¿Qué aspecto de _____ me gusta mas, cual menos ?
7.- ¿Que gran movimiento, campo o situación proporciona los antecedentes de _____?
8.- ¿Cuáles son los principales beneficios de _____?
9.- Si_____no tuviera éxito, ¿Cuáles fueron las limitaciones?
10.- ¿Como explicar _____a un niño de 10 años?

2.5. TECNICAS AVANZADAS PARA GENERAR IDEAS

He aquí tres formas mas para generar ideas.

Lluvia de ideas por pregunta. El proceso de lluvia de ideas por pregunta es en realidad como una lluvia de ideas común, con excepción de que se trata de generar ideas con preguntas, en vez de con respuestas. Siga las reglas usuales de la sesión de lluvia de ideas, esto es, registre todas las preguntas y evite juzgar

cualquiera de ellas. Es aceptable asociar una pregunta con una anterior, y debe existir un tiempo límite establecido para el proceso.

Lo importante de esta técnica es generar las preguntas que necesitan buscarse, en vez de tratar con las respuestas. Esta es una buena manera de abordar planteamientos estratégicos, desarrollo de nuevos productos y empresas similares.
Preguntas de colores. Preguntas con colores es una aplicación de la generación de preguntas. Fue diseñada por Jerry Routs para los gerentes de Philips Corporación. Se asume que los tipos de preguntas que se generarían se encuentran en alguna de estas tres categorías y se les asigna un color para representar dichas categoría:
Verde: Imaginación e ingenio.
Rojo: Descripción de hechos.
Azul: Juicios y opiniones de valores y necesidades.
Cuando se sugiere una pregunta en una sesión de lluvia de ideas, se escribe en el rota folio o en el pizarrón en el color apropiado y en una de las tres columnas de color codificado. Esto ayuda a todos a entender lo que se trata de lograr. Por ejemplo, cada pregunta que señale un hecho que se anotara en rojo en la columna "hechos".

CAPITULO III:

PLAN DE NEGOCIO

Objetivos del area:

El Plan de Negocios, se constituye en un documento que guía la acción gerencial y que permite a las personas e instituciones interesadas o involucradas en la Empresa, tener un conocimiento anticipado y razonable sobre su funcionamiento.

El Emprendedor, podrá guiar sus decisiones siguiendo las directrices mencionadas en el Plan de Negocios de tal forma que se logren alcanzar los objetivos previstos.

En este capítulo desglosamos de manera general las características y el contenido de un Plan de Negocios.

3.1. PLAN DE NEGOCIOS

Por ejemplo, inversionistas o financiadores potenciales pueden tener un razonable conocimiento sobre sus operaciones para poder analizar la posibilidad de otorgar recursos financieros con un mínimo riesgo.

Ejecutivos de la Empresa, podrán guiar sus decisiones siguiendo las directrices mencionadas en el Plan de Negocios de tal forma que se logren alcanzar los objetivos previstos.

Los trabajadores, al tener acceso a las partes de Plan de Negocios que sean de su competencia, se podrán identificar con las aspiraciones de la empresa y desarrollarán su trabajo de tal manera que no existan contradicciones en dichas actividades.

Para muchos clientes, el Plan de Negocios o partes de el, se constituirán en un punto de referencia para futuras contrataciones. Para proveedores, podrán constituirse en instrumentos que demuestren la posibilidad de otorgar créditos por el flujo de caja que presenta.

Sin embargo, no deja de ser importante, la contribución del Plan de Negocios a la actividad del Gerente y del Directorio, quienes en última instancia desean la prosperidad y rentabilidad del mismo

3.1.1. PRIMER PASO

El primer paso para desarrollar el plan es ordenar estructuradamente toda la información relativa al mismo, enfatizando áreas de oportunidad y ventajas competitivas que garanticen el éxito del proyecto.

Pero, ¿Por que escribir un plan de negocios? Según Welsh y White:

- Los emprendedores exitosos se **comprometen** con él.
- Los inversionistas lo **requieren**.
- Los banqueros lo **desean.**

- Los especialistas lo **sugieren.**
- Los proveedores y clientes lo **admiran.**
- Los administradores lo **necesitan.**
- Los consultores lo **recomiendan.**
- La razón lo **exige.**

3.1.2. AREAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Concretamente, el plan de negocios contempla siete grandes áreas de suma importancia:

- Naturaleza de la Empresa (Descripción de la empresa).
- El mercado del producto o servicio (Situación del mercado).
- Sistema de producción (el producto y su proceso de producción y/o prestación de servicios).
- La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- El aspecto legal en que el proyecto se ve envuelto.
- Las finanzas del proyecto.
- El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

El plan del negocio no es, ni puede ser, un documento muerto, estático, inamovible; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta que el proyecto va obteniendo con el medio y con los resultados arrojados de la implementación del programa de acción que el mismo plan establece.

Es fácil llevar acabo un "proyecto", todo es cuestión de decidirse a ello; no obstante, no es fácil hacerlo bien y, sobre todo, a la primera vez, evitando errores y aprovechando oportunidades, a menos que primero planeemos. Thomas Alba Edison decía: "una idea genial esta compuesta de un 1% de inspiración y un 99% de transpiración". El trabajo arduo de preparación, previo a la acción, facilita alcanzar el éxito; igual que un deportista requiere de un entrenamiento a veces pesado, fatigante y exhaustivo si pretende ganar una competencia, de igual manera el emprendedor debe prepararse antes de echar a andar su proyecto,

mediante el desarrollo de un buen plan de negocios. El plan de negocios es la clave del éxito de un emprendedor.

Cada plan de negocios es diferente, tan diferente como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que es imposible establecer un patrón completamente igual para todos los planes de negocios. El objetivo de este documento es guiar al emprendedor en la ejecución y desarrollo de su plan, no obstante, cada plan deberá adaptarse a las condiciones particulares, resaltando lo importante e ignorando lo que sea ajeno a dicho proyecto.

Mientras mas detallada y exacta sea la información que provee, mayor será la utilidad del plan, ya que brindara una imagen más correcta y precisa de la probabilidades de éxito del proyecto.

Según expertos en el área, más de 50% de las empresas cierran durante sus primeros cuatro años de vida debido, entre otras cosas, a un carente sistema de planeación que haga la diferencia entre el éxito y el fracaso, al anticipar los eventos en que la empresa se puede ver envuelta en un futuro cercano.

3.1.3. CARACTERISTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios debe poseer las siguientes características:

CLARO. Sin ambigüedad, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender) que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.

CONCISO. Que contenga solo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.

INFORMATIVO. Con los datos necesarios, que permitan:

- Tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).
- Medir la factibilidad de este.
- Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.

CAPITULO IV: NATURALEZA DEL NEGOCIO

Objetivos del area:

En este capítulo describimos, con el propósito de determinar con claridad el tipo de negocio en el que ingresamos, el sector donde se encuentra inmersa nuestra actividad, el tipo de mercado que atiende, el producto, el direccionamiento, las ventajas competitivas y otros rasgos que nos permitan diferenciar de forma clara y en lo posible inconfundible, el tipo de negocio en el que estamos inmersos.

4.1. NATURALEZA DEL NEGOCIO

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa la esencia del mismo, es decir, con que objetivos será creado, cual es la misión que persigue y por que se considera justificable desarrollarlo. A través de la definición de la naturaleza del negocio, el emprendedor establece y define que es su negocio.

4.1.1. PROCESO CREATIVO PARA DETERMINAR EL PRODUCTO O SERVICIO DE LA EMPRESA.

El primer elemento a considerar para formar una empresa de éxito, esta en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, solo hay que saber buscarlas.

En el cuadro Nro. 4.1. se muestra una célula en la que se ejemplifica una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio que puede desarrollar una empresa.

Cuadro Nro 4.1.

Lluvia de ideas

Producto o servicio	Características	Necesidad o problema que satisface
1.- Crepas con sabor integrado.	1.- Crepas con sabor natural acompañadas de un sobre de sabor.	1.- No existen en el mercado harinas preparadas para crepas.
2.- Champurrado en vaso.	2.- Listo para calentarse y servirse.	2.- No existe en el mercado.
3.- Arroz con leche	3.- Producto tradicional mexicano, completamente preparado.	3.- Postre nutritivo, alto contenido de proteínas y vitaminas.
4.- Croquetas de plátano macho.	4.- Listas para freírse	4.- Botana nutritiva
5.- Juego ecológico	5.- Juego didáctico	5.- Un juego educativo y divertido.

6.- Tacones removibles.	6.- Tacones que se puedan quitar y poner a los zapatos.	6.- Zapatos prácticos para ocasiones especiales.
7.-Licuados instantáneos.	7.- Polvo listo para agregarle agua y obtener un licuado.	7.-Licuado rápido y fácil de preparar.
8.- Cortinero.	8.- Cortinero a base de broches a presión.	8.-Agiliza la tarea de quitar y poner cortinas.
9.- Aplicador efectivo de talco.	9.- Aplicador instantáneo de talco en los pies a través de una caja con talco.	9.- Evita manchar el piso cada vez que se aplica talco en los pies.
10.- Agua de manzanilla	10.- Té frío de manzanilla, listo para beber.	10.- Te listo para beberse, sin necesidad de prepararlo.

Una vez generadas las ideas, es necesario evaluar las mismas a través de los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de poder seleccionar la mejor de ellas. En el cuadro Nro 4.2. se muestra el ejemplo de la evaluación efectuada. (Evaluar de 1-5 donde 5 implica que cumple mas satisfactoriamente con el criterio evaluado.)

Cuadro Nro 4.2

Evaluación de las ideas

Criterios / Idea	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Total
1.- Crepas	4	3	3	3	13
2.- Champurrado	3	3	3	3	12
3.- Arroz	4	4	5	3	**16**
4.- Croquetas	3	3	3	3	12
5.-Juegos ecológicos	4	3	3	3	13

6.- Tacones removibles	5	2	2	4	13
7.- Licuados Instantáneos	3	4	4	4	**15**
8.- Cortinero	4	3	3	4	**14**
9.- Aplicador de talco	4	2	5	5	**16**
10.- Agua de Manzanilla.	3	1	5	5	**14**

Los números resaltados hacen referencia a las cinco ideas seleccionadas. Cuando las ideas resultan tener una evaluación muy semejante, es adecuado efectuar una segunda evaluación bajo otros criterios diferentes e importantes, esta segunda evaluación se muestra en el cuadro Nro 4.3.

Evalué las ideas anteriores y seleccione como máximo 5.

Cuadro Nro 4.3.

Selección de 5 ideas

Criterio Idea	**Barreras de entrada**	**Disponibilidad de materia prima**	**Costo del producto**	**total**
1.- Licuado instantáneo	1	4	4	9
2.- Cortinero	4	4	3	12
3.- Arroz	4	5	4	13
4.- Aplicador de talco	4	4	3	11
5.- Agua de manzanilla	2	3	4	9

Una vez seleccionada la idea, es necesario definir mas extensamente en que consiste la misma.

Idea seleccionada: **Arroz con leche**

- El arroz con leche es un alimento elaborado con arroz, agua, azúcar, canela, leche evaporada y leche condensada. Estará contenido en un envase adecuado que permita mantenerlo frió y que pueda ser calentado en horno de microondas. Adherida al envase se encontrará la etiqueta con la cual se presentara el producto. La capacidad del envase dependerá de las preferencias del consumidor, las mismas que se conocerán a través de una investigación de mercado.

4.1.2. JUSTIFICACION DE LA EMPRESA

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

Ejemplo: **Arroz con leche**

El producto elaborado con ingredientes naturales satisface las tendencias actuales que existen en el mercado hacia lo saludable y lo nutritivo. A su vez proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre que por costumbre ha degustado, pero que hasta el momento se ha visto en la necesidad de elaborar o bien de adquirir en restaurantes.

4.1.3. NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa es su carta de presentación, es el reflejo de su imagen, su sello distintivo y por ende debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la empresa debe ser, entre otras cosas:

- **Descriptivo.** El nombre, por si mismo, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.
- **Original.** La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.

- **Atractivo.** El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar; visible, esto es que este bien identificado en el leguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- **Claro y simple.** Que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- **Significativo.** Que se pueda asociar con formas o significados positivos; por ejemplo, "Excellence" o "excelentia ", reflejan su significado: excelencia, lo cual se asocia con cosas muy bien hechas, con clase, etcétera.
- **Agradable.** Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

En el cuadro Nro. 4.4. se muestra el procedimiento de generación de ideas y la evaluación de las mismas que llevo a cabo postres mexicanos para determinar su nombre.

Cuadro Nro 4.4.

Nombre de la empresa

Atributo / Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total
Alimentos integrales	2	3	2	3	2	3	15
Postres Mexicanos "La Morenita"	5	3	3	4	5	5	25
Dulces Mexicanos	4	3	3	4	5	5	24
Deliarroz	3	3	2	3	3	3	17

Una vez llevado a cabo el procedimiento anterior, se procede a seleccionar la opción que resultó con el puntaje mas elevado, como se muestra en el ejemplo de Postres Mexicanos **" La Morenita "**

4.1.4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

El giro de la empresa es su objetivo u opción principal. Existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar:

- **Comercial.** Se dedica fundamentalmente a la compra venta de un producto determinado.
- **Industrial.** Toda empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas) se ubica en este giro.
- **Servicios.** Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifica en este giro.

Ejemplo de Postres Mexicanos

Esta es una empresa manufacturera que forma parte de la industria alimentaría enfocándose en esta industria dentro del área de elaboración de dulces y postres, ya que involucra el proceso de elaboración del arroz con leche.

4.1.4.1. UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

La **ubicación** de la empresa permite determinar el medio ambiente cercano a la empresa. Una empresa de productos especializados en electrónica quizás no sea tan exitosa en un poblado pequeño como pudiera serlo en una ciudad grande, a menos, por supuesto, que las características particulares de ese poblado lo distingan por tener una fuerte industria en el área.

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno; por ejemplo, en México, la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) establece la siguiente clasificación:

Cuadro Nro 4.5

Clasificación de empresas por tamaño

SECTOR	TAMAÑO DE LA EMPRESA	NO. DE EMPLEADOS
Industria	Micro	1 - 30
	Pequeña	31 - 100
	Mediana	101 - 500
	Grande	Mas de 500
Comercio	Micro	1 – 5
	Pequeña	6 – 20
	Mediana	21 – 100
	Grande	mas de 100
Servicios	Micro	1 – 20
	Pequeña	21 – 50
	Mediana	51 – 100
	Grande	mas de 100

4.1.5. MISION DE LA EMPRESA

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo. Por Ejemplo:

- Atención (orientación al cliente)
- Alta calidad en sus productos y / o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad. La misión debe ser:

- **Amplia.** Dentro de una línea de productos. Pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que se pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.
- **Motivadora.** Que inspire a los que laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- **Congruente**. Debe reflejar los valores de la empresa, así como de las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es solo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también de su esquema de valores (éticos y morales).

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Que? (necesidad que satisface o problema que resuelve).
- ¿Quién? (cliente a quienes pretende alcanzar).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

La misión de una empresa es la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una constante revisión y un auto evaluación del funcionamiento de la empresa para ver si la misión y el funcionamiento son congruentes uno con otro.

Ejemplo de postres Mexicanos "misión"

Satisfacer el gusto de la familia con la elaboración de alimentos dulces, que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos.

Esta misión incluye los tres aspectos básicos de toda misión:

El que: satisfacer el antojo de la familia de consumir alimentos dulces.

El quien: orientado a las familias.

El como: mediante la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos.

4.1.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA (corto, mediano y largo plazo).

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad.

(El primer paso fue redactar la misión). En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

A través de los objetivos, la misión se traduce en el elementos concretos, como son:

- Asignación de recursos (que).
- Asignación de actividades (como).
- Asignación de responsabilidades (quien).
- Asignación de tiempos (cuando).

Los objetivos deben poseer ciertos rasgos o peculiaridades, por ejemplo:

- Ser alcanzables en el plazo fijado.
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberá ver reflejado en objetivos para cada área funcional de la empresa misma.

Con base en el tiempo en el que se pretenden cumplir, los objetivos se clasifican en las siguientes categorías:

- Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).
- Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años).
- Objetivos a largo plazo (5 a 10 años).

Ejemplo de postres mexicanos

Objetivos de la empresa

Corto plazo Elaborar el producto con las características organolépticas deseadas y con un envase adecuado que permita su consumo frío o caliente (adecuado para el horno de microondas).

Empezar a distribuirlo en las cafeterías de la universidad y en pequeñas tiendas circundantes a la misma.

dentro del área de influencia de nuestra universidad.

Largo plazo Permanecer en el mercado y empezar la distribución en otros distritos del País.

4.1.7. VENTAJAS COMPETITIVAS

Todo producto o servicio de una empresa debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema de un segmento de mercado definido. Lo anterior es la base que fundamenta el posible éxito de una empresa. Por lo que se debe establecer correctamente y concretamente esos elementos de éxito. Si cumple con ello, los productos y/o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares, distintivas, que los diferenciarán de otros similares, presentes en el mercado.

Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas, estos son:

- **Ventajas competitivas.** Son peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; generalmente, estas características son aspectos que hacen "únicos" a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. Algunos ejemplos de ventajas competitivas pueden ser: Un nuevo saborizante para dulces, un sistema innovador de calentamiento automático de bebidas (café, te chocolate, etc.) un nuevo servicio de comunicación vía buzón de voz, etcétera.

Como se puede observar, en este caso se trata de productos y/o servicios innovadores, con características excepcionales o fuera de lo común, que los productos y/o servicios en el mercado no posee aún.

- **Distingos competitivos.** Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente, son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará

atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos puede ser: servicio postventa, sistema de distribución, garantía, etcétera.

Ejemplo de Postres Mexicanos

Ventajas Competitivas

- Es una nueva modalidad de un postre tradicional mexicano.
- Es un postre listo para comer, ya sea frío o caliente.
- Es muy nutritivo, ya que está elaborado con arroz y leche (Alto contenido proteínico)

Distingos competitivos

- En el empaque proporcionar el número telefónico para cualquier queja, aclaración o recomendación.
- Evaluaciones periódicas para determinar el gusto del cliente.
- Alta calidad en el servicio.

4.1.8. ANALISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR

Este punto del plan de negocios intenta establecer las condiciones actuales de la industria o sector en el que se ve involucrada la empresa con las condiciones futuras que se pueden prever para la misma a través del reciente desarrollo que haya presentado. Por ejemplo, una empresa cuyo producto se encuentra en la industria del vestido, deberá obtener información sobre el crecimiento en ventas de esta industria en los últimos cinco años y determinar que proyección de desarrollo se puede hacer para los próximos dos años cuando menos, con base en los datos obtenidos de la misma. Asimismo, deberá tratar de ubicar los principales riesgos y oportunidades que esta industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro. Es muy importante justificar toda información y proyecciones que se presenten, citando las fuentes de donde fue obtenida la información.

Un elemento más a resaltar en este punto, es la importancia que la industria posee, a nivel nacional, regional y local, ya que en gran medida, las proyecciones realizadas se reflejan en este aspecto particular.

Ejemplo de Postres Mexicanos

En el Ministerio del ramo se encontraron estudios de los dulces elaborados a base de leche, en el que se hicieron visitas a productores y establecimientos de donde se obtuvo la siguiente información:

Se detectaron en el mercado del área circundante a la Universidad 9 tipos de dulce de leche en diferentes presentaciones, los cuales son demandados en el siguiente orden de importancia: glorias, natillas, bolitas, tradicionales, rollos, jamoncillos, obleas, conos, chiclosos y gusanitos.

Estos productos son distribuidos principalmente a través de dulcerías, tiendas de autoservicio, pequeños comercios, restaurantes, ferias y exposiciones.

4.1.9. PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DE LA EMPRESA

Es muy importante establecer claramente los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado; en el capitulo de "producción " del presente texto, así como en el capitulo de " mercadotecnia", se hace una descripción detallada de los productos y/o servicios de la empresa, por lo que en este punto particular solo se trata de hacer visibles las características generales mas importantes que poseen. La descripción, si bien no es necesario que sea muy precisa, sí se requiere que proporcione una idea clara del producto o servicio.

Ejemplo de Postres Mexicanos

Es un postre elaborado con arroz, agua, sal, canela, leche de vaca semidescremada y azúcar, Esta envasado en un recipiente multicapa con capacidad de 150 gramos, el cual está etiquetado con la información básica y nutricional del producto.

4.1.10. CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL AREA

Es muy importante que antes de iniciar cualquier proyecto, se cuente con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar, de una manera real, las ventajas y problemas que en la misma se pudieran presentar, por lo que

básicamente esta sección intenta justificar los elementos que califican al desarrollador del proyecto para llevarlo a cabo.

Ejemplo de Postres Mexicanos

1.- Conocimiento del área de alimentos.

2.- Conocimiento del área de administración.

3.- Conocimiento de la calidad e higiene en la elaboración del producto.

Se cuenta con las anteriores calificaciones debido a nuestra preparación profesional, ya que estamos cursando la carrera de Ingeniero en Industrias Alimentarias, en la cual se proporcionan conocimientos en las áreas de tecnología, ingeniería y administración de empresas de alimentos. Así mismo, se llevan materias relacionadas con control de calidad, nutrición, microbiología de alimentos, etcétera.

4.1.11. APOYO

Existen algunas áreas básicas, en las que toda empresa se ve involucrada, como son:

- Área legal (fiscal, laboral, etcétera).
- Área de producción.
- Área de mercados.
- Área administrativa.

Por esto es de gran importancia localizar las fuentes de información, contactos clave y expertos, que pudieran brindar su apoyo para:

- Desarrollar correctamente el plan de negocios.
- Prever y solucionar posibles dificultades que pudieran presentarse.

Ejemplo de Postres Mexicanos

- Contador : C.P.A. María Dolores Días Teléfono: Dirección:
- Abogado: Dr. Rogelio López Teléfono: Dirección:
- Agencia de Seguros: Lic. Francisco Aguirre Telf: Dirección:
- Técnico Especialista: Dr. Ramiro Mendoza Telf: Dirección:
- Diseño e Imprenta: Lic. Juán Aguilar Telf: Dirección:

CAPITULO V:

EL MERCADO

Objetivos del area:

Dentro de los objetivos del área de mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado que se piensa atacar (nivel local, barrio, sector, etc.; nacional, de exportación regional, mundial u otros), así como el tiempo en el cual se piensan lograr los objetivos. Este capítulo está dedicado a viabilizar la determinación de los objetivos de mercadotecnia así como la forma de alcanzarlos.

5.1. EL MERCADO

Para determinar el Tamaño de la Planta, es necesario determinar el tamaño actual del Mercado y su tamaño potencial en un horizonte de tiempo en el que tenemos la intención y posibilidad de proveer al mercado.

Es necesario determinar las características del producto demandado, como ser nombre, presentación, precio así como la forma en la que el cliente desea acceder al producto, por ejemplo, en supermercados, a domicilio, etc.

Es indispensable conocer a la competencia, sus productos, sus características, sus formas de distribución, sus estrategias comerciales, etc. Con el propósito de tener en cuenta a la hora de definir las estrategias de nuestra institución.

En base a esta información y teniendo en cuenta nuestros recursos financieros, tecnológicos, materiales, humanos y el tiempo, estaremos en condiciones de definir el producto, el tamaño de la planta y su localización.

Ejemplo de Postres Mexicanos

Objetivos de la Mercadotecnia a Corto Plazo (6 meses)

Competir en el mercado de postres y dulces localizado en las cafeterías del campus universitario, alcanzando niveles de venta de 30.000 porciones (150 gramos cada una) al mes.

Objetivos de la Mercadotecnia a Mediano Plazo (1 año).

Distribuir el producto en tiendas de conveniencia y en supermercados ubicados en nuestra ciudad, vendiendo 33.000 porciones (150 gamos cada una) al mes.

Objetivos de la Mercadotecnia a largo Plazo (2 años).

Permanecer en el mercado y distribuir el producto en otros Departamentos de nuestro País, vendiendo 42.000 porciones (150 gramos cada una) al mes.

5.1.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Las decisiones que se tomen en el área de mercadotecnia y en otras áreas de la empresa, deben buscar la satisfacción del cliente, para esto es necesario conocer las necesidades del mismo y como pueden satisfacerse. La investigación de

mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

5.1.1.1. TAMAÑO DEL MERCADO

El siguiente paso del plan de negocios es buscar, de manera objetiva y con base en fuentes de información contables, **cuantos** clientes posibles puede tener la empresa, **donde** están y **quienes** son; para esto se requiere obtener algunos detalles de los futuros clientes; edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, etcétera. Es decir, se debe establecer el segmento de mercado donde operará la empresa.

Ejemplo Postres Mexicanos

Segmento de mercado

En el corto plazo el segmento de mercado elegido es el de estudiantes de nuestra Universidad cuya edad fluctúa entre 17 y 25 años. 48% mujeres u 52% hombres. 60% foráneos y 40% estudiantes de la localidad.

Características del segmento de mercado

Estudiantes que gusten de consumir dulces mexicanos por lo menos una vez por semana.

Acostumbran comer comida rápida a cualquier hora del día.

Prefieren adquirir alimentos en el área común en la cual se desenvuelven.

Muestran preferencias por precios bajos.

5.1.1.2. CONSUMO APARENTE

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

Ejemplo de Postres Mexicanos

El número de clientes potenciales es de 12.758

El consumo unitario aparente (por cliente) es de:

7.531 personas lo consumen 1 vez por semana.

994 lo consumen 2 veces por semana.

3317 lo consumen 1 vez al mes.

944 lo consumirían ocasionalmente.

El consumo mensual aparente del mercado es de 41.553 porciones individuales.

5.1.1.3. DEMANDA POTENCIAL

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

Ejemplo Postres Mexicanos

Con base en las investigaciones llevadas a cabo en relación con el incremento de la población en nuestra universidad y su área de influencia, se establecerá en el:

Corto plazo : Para que la empresa sea rentable, se tiene que cubrir el 70% del mercado potencial (cafeterías etc.) es decir, tener una producción total mensual de 30.000 porciones.

Mediano plazo: Se espera un crecimiento del mercado del 40%; es decir, se espera vender 42.000 porciones mensuales al comenzar a distribuirlo en tiendas de barrio y supermercados.

Largo plazo: Se espera un incremento del 50%; es decir, se esperan ventas de 63.000 porciones mensuales al comenzar a introducir el producto en otros departamentos.

5.1.1.4. PARTICIPACION DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO.

La participación de la competencia en el mercado que se pretende atacar tiene una gran influencia en las decisiones que tomará la empresa para determinar sus actividades de mercadotecnia, ya que es posible tomar varias rutas de acción una

vez que se conoce este aspecto. Así, la mercadotecnia se enfocaría en alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado.
- Ofrecer innovaciones periódicas, como nuevos sabores, colores o presentaciones.
- Desarrollar nuevos productos.
- Intensificar la lucha por ganar participación de mercado a través de campañas periódicas de promoción y publicidad.

Para conocer esta participación, es recomendable que la empresa identifique a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

Ejemplo Postres Mexicanos

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para posicionarse
Pudines Delicia	Departamento, del País	Es conocido y tiene buena presentación	Se llevarán a cabo estrategias publicitarias y un diseño adecuado del producto, que permitan resaltar las ventajas del mismo e ir creando una buena imagen del producto.
Gelatinas Frizzi	Departamento, del País	Buena reputación en el mercado	
Yogurt Cremoso	Departamento, del País	Buena reputación en el mercado	

5.2. ESTUDIO DEL MERCADO

Es el medio para recopilar y registrar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos.

5.2.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

Es necesario conocer en forma directa al cliente, especialmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio para lo cual se recomienda hacer un estudio de mercado, a través de una encuesta o entrevista.

Para lograr lo anterior, debe definirse el producto o servicio que se planea ofrecer, de acuerdo con el punto de vista del consumidor potencial.

Ejemplo Postres Mexicanos

De acuerdo con el cliente, el producto o servicio que ofrece la empresa, busca la:

- Satisfacción de una necesidad. Es un postre mexicano, fácil de adquirir y no hay necesidad de prepararlo.
- Satisfacción de un deseo. Satisface el deseo de consumir un antojo a cualquier hora del día, presentando la ventaja de poder comerse frío o caliente.
- Solución a un problema. Facilita el consumo de arroz con leche al no tener que prepararlo.

Se desea conocer del cliente respecto al producto o servicio:

- La aceptación del producto en el mercado
- Identificar qué características del producto prefieren (Integral/normal, con/sin pasas, natural/canela/vainilla).
- Investigar con que frecuencia lo consumiría nuestra clientela.
- Saber qué cantidad de producto es la más adecuada y cuánto están dispuestos a pagar por una porción de 150 grs.
- Conocer en qué lugar le gustaría encontrarlo y a que hora del día les gusta consumirlo.

5.2.2. ENCUESTA TIPO

La encuesta tipo de mercado que se pretende aplicar, debe ser cuidadosamente planeada. Es muy importante que los datos que se quieren conocer, respecto al mercado potencial de la empresa, sean breves y realmente arrojen la información que se busca.

Ejemplo Postres Mexicanos

¡Hola! Somos alumnos del Programa Emprendedor y queremos introducir al mercado un postre nuevo. Se trata de arroz con leche listo para comerse, elaborado a base de arroz, leche condensada y leche evaporada, que puede además consumirse frío o caliente, ya que su envase permite que sea calentado en el microondas.

1) ¿Te gusta el arroz con leche?

   Si _____ No _____

   Si tu respuesta es negativa, te agradecemos mucho tu atención.

2) Si tuvieras oportunidad de escoger entre el arroz con leche normal y el Integral, ¿Cual preferirías?

   Normal _____ Integral _____

3) ¿Te gustaría que tuviera pasas?

   Si No

4) ¿Que sabor preferirías?

   Natural Canela Vainilla Otros

5) ¿Con que frecuencia lo comprarías?

   Diario _____ Una vez por semana _____ Una vez por mes _____

   Otra _____

6) ¿Que porción te parecería mas adecuada?

   75g _____ 100g _____ 150g _____ 200g _____

7) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una porción de 150g?

   De $5.00 a $6.00 _____ De $9.00 a $10. 00_____

   De $7.00 a $8.00 _____

8) ¿En donde te gustaría encontrarlo?

Cafeterías _____ Tiendas de barrio _____

Tienda de la esquina (kiosco) _____ Supermercados _____

9) ¿A que hora preferirías comerlo?

En la mañana _____ A medio día _____ En la tarde _____

En la noche _____

Gracias por tu tiempo. Tu colaboración nos será muy útil.

5.2.3. APLICACIÓN DE ENCUESTA

No basta con diseñar el instrumento adecuado, sino que también resulta necesario aplicarlo en la forma correcta para asegurar que la información que se obtendrá sea válida para los fines perseguidos. Por esto se necesita determinar cómo, dónde y cuándo se va a aplicar, además de quién la aplicará.

Es recomendable evaluar si la encuesta está bien diseñada. Esto puede lograrse probando la encuesta, mediante su aplicación a dos o tres personas, ya que así podrán detectarse preguntas mal redactadas o confusas y al interpretar los datos de las mismas, se podrá evaluar si la información que se puede obtener es relevante.

Ejemplo postres mexicanos

La información se obtendrá mediante entrevistas personales en las cafeterías del campus de la universidad, a estudiantes entre 15 y 25 años, entre el 10 y el 15 de marzo del 2004.

El número de encuestas a aplicar será de 150, considerándose para esto 1.18% del número de clientes potenciales (12.758), las encuestas serán aplicadas en forma aleatoria.

Las encuestadoras serán las integrantes del equipo.

Se mostrara un envase de 150 grs. al encuestado para que éste tenga una idea más clara de las cantidades que se mencionan en la encuesta.

5.2.4. RESULTADOS OBTENIDOS

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

Ejemplo postres mexicanos

1.- Si les gusta el arroz con leche: 81
No les gusta el arroz con leche: 19

2.- Integral: 40
Normal: 41

3.- Con pasas: 47
Sin pasas: 34

4.- Natural: 10
Canela: 50
Vainilla: 20

5.- Dos veces por semana: 6
Una vez por semana: 48
Una vez por mes: 21
Cuando se me antoje: 6

6.- 75 gramos: 8
100gramos: 22
150 gramos: 29
200 gramos: 22

7.- De $5.00 a $6.00: 30
De $7.00 a $8.00: 45
De $9.00 a $10.00:6

8.- Cafeterías de la Universidad: 54
Tienda de la esquina (kiosco): 18
Tiendas de barrio: 48

Supermercados: 34

9.- Mañana: 34

Mediodía: 23

Tarde: 3

Noche: 12

5.2.5. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

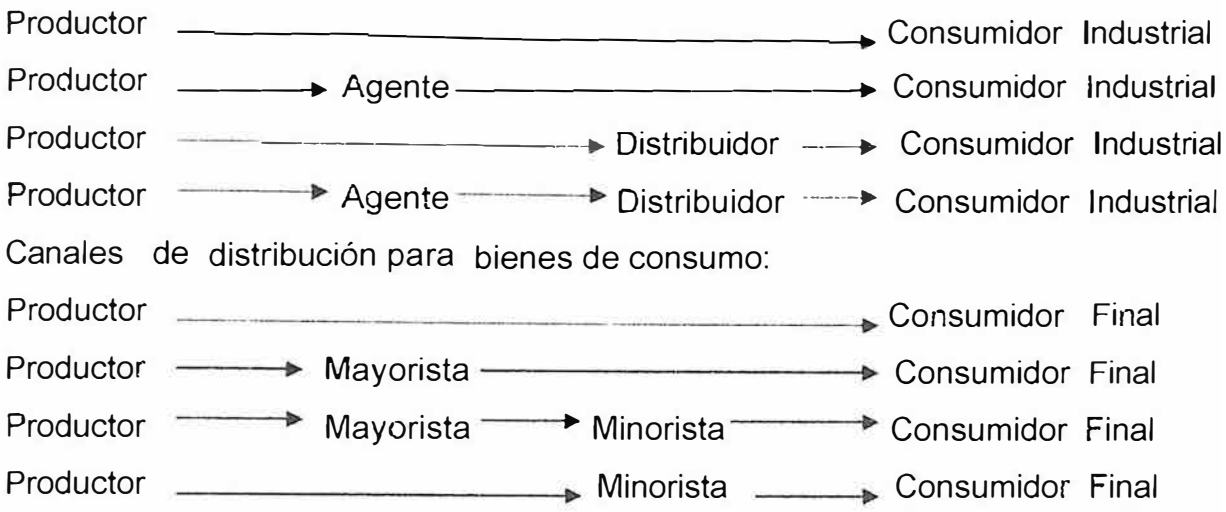
La conclusión del estudio de mercado es la interpretación de los datos obtenidos, proyectada a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa, para obtener una imagen, lo más clara posible, de las ventas que la empresa logrará, el sistema de comercialización o plan de ventas adecuado y la mezcla de mercadotecnia ideal para llevar a cabo ese plan respecto a esta empresa en particular.

Ejemplo Postres Mexicanos

Con base en los resultados obtenidos, hemos visto que a la mayoría de la gente le gusta el arroz con leche, que prefieren el elaborado con arroz normal, con pasas y sabor canela. El consumo predominante es el de una vez a la semana, tanto en la mañana como en la tarde. La presentación elegida por los encuestados es la de 150 gramos y estarían dispuestos a pagar entre $7.00 y $8.00 por ella. La adquisición del producto la preferirían en las cafeterías y en tiendas de barrio. Con base en la encuesta, se tiene un consumo mensual aparente de 41.553.- unidades de 150g.

5.3. DISTRIBUCION Y PUNTOS DE VENTA

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que le satisfaga, es necesario determinar como hacer llegar los productos al mercado. Para ello, se deben escoger rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible, Básicamente existen cuatro canales de distribución para hacer llegar los bienes industriales del productor al consumidor.



Cada paso del proceso de distribución hace posible incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. Es debido a esto que cuando se elija un canal de distribución deberán tomarse en cuenta aspectos tales como:

- Costo de distribución del producto.
- Control que pueda tenerse sobre políticas de precios, promoción al consumidor final y calidad del producto en base a los deseos del cliente.
- Conveniencia para el consumidor del punto final de venta (por cercanía, preferencia de compra en cierto tipo de tiendas, etcétera).
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto.

Ejemplo postres mexicanos

Sistema de distribución

Al principio, el equipo se encargará de la distribución a los minoristas, misma que se realizará en el medio de transporte con el que cuenta la empresa; con el previo conocimiento de la cantidad de porciones a entregar, estos minoristas harán llegar el producto a los consumidores finales. A medida que la demanda aumente, consideraremos adecuada la contratación de una o dos personas que realicen esta operación.

¿Por que selecciono este sistema?

Creemos que esta opción es la mas conveniente, ya que la distribución del producto al consumidor final es la mas sencilla y segura.

Diseño del proceso

Productor ——————————→ Minorista ——→ Consumidor Final

Responsable de cada paso de la cadena de distribución

Productor: Integrantes del equipo

Coordinador: Claudia Ordaz

Minorista: Cafetería del Campus Universitario.

5.4. PROMOCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

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

5.4.1. PUBLICIDAD

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

- Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se les ofrece.
- Ganar la preferencia del cliente.

Cuando el empresario da a conocer información sobre los productos o servicios que ofrece, utiliza algunos medios, como son:

- **Periódicos**

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

- **Radio**

  La radio es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayor parte de los hogares poseen radios y la mayoría de los vehículos de transporte también) por tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio publicitario también puede estar dirigido a un mercado particular, en un poblado o ciudad especifica a través de la selección adecuada del mensaje y de la estación.

- **Volantes**

  Los volantes son generalmente distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en barrios seleccionados, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado, etc.; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y presentación de los mismos.

5.4.2. PROMOCION DE VENTAS

Otro elemento que puede causar un gran impacto en el mercado meta es el sistema de promoción de ventas que se lleve a cabo; la promoción de ventas comprende actividades que permiten presentar al cliente el producto o servicio de la empresa.

5.4.3. MARCAS

La venta de un producto se facilita cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre. Esto es posible gracias a las marcas. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que identifican los

bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia.

Otro de los elementos que generalmente contribuyen a diferenciar al producto o servicio de la empresa, de los ofrecidos por otras organizaciones, son el logotipo y el slogan.

5.4.4. ETIQUETA

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

5.4.5. EMPAQUE

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

Ejemplo Postres Mexicanos

a) Empaque del Producto

Se incluye una fotografía del envase y se muestra el contenido de la etiqueta:

Palabras del mensaje atractivo:

"Postres Mexicanos La morenita.....la tradición mexicana en tu mesa"

Nombre de la Empresa

Postres Mexicanos S.A.

Calle Loma Blanca No. 2355 Santa Cruz, Bolivia. Telf. 3332697

b) Spot de Radio

La cocina mexicana es una de las mas ricas en todo el mundo, dentro de ella, los postres son una de las mas suculentas delicias para el paladar de toda la familia. Ahora en nuestro país Ud. Puede comer un delicioso y nutritivo postre sin tener que

invertir tanto tiempo en la cocina. Postres Mexicanos a creado La Morenita el arroz con leche más delicioso y los pone en su mesa en una práctica presentación económica. Postres Mexicanos La Morenita. La tradición mexicana en su mesa.
(Música de fondo del trío "Los Panchos".

c)Volante Publicitario

Si usted gusta del sabor inigualable de los Postres Mexicanos, queremos invitarle a que pruebe arroz con leche La Morenita, el único con el tradicional sabor mexicano, elaborado con ingredientes de alta calidad.

Adquiera Arroz con Leche La Morenita. La tradición Mexicana en su mesa.

d)Anuncio para el periódico

Si Ud. Gusta del sabor inigualable de los postres mexicanos, queremos invitarle a que pruebe arroz con leche La Morenita, el único con el tradicional sabor mexicano, elaborado con ingredientes de alta calidad.

Adquiera Arroz con Leche La Morenita. La tradición Mexicana en su mesa.

e)Etiqueta del producto

Postres Mexicanos La Morenita

Arroz con leche

Arroz con leche _ La Morenita_ Ingredientes: arroz, leche descremada, canela, sacarosa y agua. Hecho en Bolivia.	Elaborado por: Postres mexicanos Loma Blanca No. 2955 Santa Cruz Sugerencias: Tel. 333-2697 Registro S.A. en trámite Manténgase refrigerado	Contenido nutricional Kcal.97 Kj 405 Grasas 1.21% Proteínas 3.4% Carbohidratos 19g

f) Sistema de promoción y publicidad (Con presupuesto incluido)

Nuestro objetivo es dar a conocer el arroz con leche a nuestros posibles consumidores. Dicha promoción la realizaremos llevando personalmente el producto a los encargados de los servicios alimentarios de la universidad para que autoricen su venta.

En cuanto a la publicidad, vamos a utilizar medios impresos, como la repartición de volantes en los distintos campus de la universidad y la utilización de carteles llamativos que hagan alusión a la calidad y el sabor del producto.

Respecto al presupuesto, se pidió asesoría a la Empresa Editorial Landivar

Los costos calculados son:

Impresión de 200 volantes en hoja fluorescente y tinta negra	$. 200.-
Elaboración de 50 carteles con 3 tintas	$. 400.-
Costo de repartidores de volantes (5 personas a $.50 c/u)	$ 250.-
Total presupuesto promoción y publicidad	$ 850.-

5.5. FIJACION Y POLITICAS DE PRECIOS.

El comprador entrega algo de valor económico al vendedor, a cambio de los bienes y servicios que se le ofrecen. La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye su precio.

La fijación de precios es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidarse a que tipo de mercado se está enfocando el producto, debe saberse si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión mas importantes. En muchas ocasiones una mala fijación de precio es la responsable de la escasa demanda del producto.

Básicamente, las políticas de precios de una empresa determinan la manera en que se comportará ésta en cuanto a precios de introducción en el mercado, descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, etcétera.

Ejemplo postres mexicanos

Un cálculo tentativo de costos y precios es el siguiente:

Costos variables = CV (materia prima por unidad de producto, costos de fabricación etc.)

Costos variables por ración de 150 Grs.

Arroz (25 Grs.)	$. 0.204
Azúcar (10 Grs.)	$ 0.066
Canela (0,32 Grs.)	$. 0.081
Leche Descremada (47 ml.)	$. 0.252
Envase con tapa	$ 0.950
Etiqueta	$ 0.500

Total	$. 2.083

Costos fijos = CF (Gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se pueden asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa)

Costos fijos mensuales:

Renta	$. 2.000.-
Luz	$. 800.-
Agua	$. 300.-
Teléfono	$. 400.-
Gas	$. 300.-
Gasolina	$. 500.-
Sueldos	$. 3.000.-
Publicidad	$. 850.-
Salarios	$. 7.500.-
Aportes Patronales	$. 1.080.-

Total	$.16.730.-
	========

Políticas de precios

1. No se otorgarán descuentos por volumen nl por pronto pago
2. En el corto plazo no se plensa sacar comlslón por venta, pues las Integrantes del equlpo actual de trabajo funglrán como vendedoras.
3. Se plensa adoptar un preclo slmllar a los productos de la competencla.

El precio del producto, tomando en cuenta el costo es el siguiente:

1.- Determinar el costo total del producto o servicio:

CV + (CF/producción esperada) = Costo Total (CT)

52.083 + (16.730/30.000) = $ 2.64

2.- Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) por su empresa.

80% (para igualar el precio a productos sustitutos).

3.- Calcule el precio de venta que se ofrecerá a sus clientes en el canal de distribución. (PV) = CT + (CT multiplicado por % de ganancia deseada).

El cliente inmediato sería : los minoristas (Cafeterías de la universidad en nuestro departamento).

$.2.64 + ($.2.64 x 80%) = $. 4.75

4.- Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa): Punto de equilibrio = CF/(PV- CV)

$. 16.730/($4.75- $2.64) = 7.929 unidades

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

(PVF) = Precio al minorista + (Precio al minorista por % de ganancia deseada por el minorista).

$. 4.75 + (4.75 x 50%) = $. 7.13

Nota: El punto de equilibrio es considerando las estimaciones hasta el momento.

5.6. PLAN DE INTRODUCCION AL MERCADO

El plan de introducción al mercado es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar una entrada exitosa en el mercado; el plan debe tomar en consideración la manera en que se dará a conocer la empresa (sus productos o servicios) a los clientes potenciales y como se posicionará en el mercado.

Es necesario especificar en el plan de introducción.

- Como se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.

- Como se dará a conocer o como se presentará al consumidor final, si se hará una campaña publicitaria anterior al lanzamiento del producto o servicio.
- Si se acompañara el lanzamiento con alguna promoción al efectuarse la compra del mismo.

Ejemplo Postres Mexicanos

Distribuiremos el arroz con leche a las tiendas, porque fue ahí donde realizamos el estudio de mercado; además, lanzar el producto no implica un alto riesgo, ya que según las encuestas, habrá una buena demanda. También creemos pertinente que en un año, la empresa comience a distribuir el producto en tiendas de conveniencia. Mas adelante, si este producto logra una aceptación significativa, podremos sacar el arroz integral con leche o el arroz con leche con sabores adicionales, además de que al aumentar la demanda podremos abarcar otros canales de distribución que incluyan a los supermercados.

Nuestro sistema de promoción consiste en llevar el producto personalmente a los encargados de los lugares donde se venderá, para que lo prueben, iniciando asi su comercialización y posterior venta. Luego, bajo pedido por teléfono, o en el lugar de venta, un empleado se encargará de distribuirlo a las cafeterías o tiendas de conveniencia. El sistema de cobranza será por medio de este mismo empleado y para el control administrativo se elaboraran facturas.

En cuanto a la publicidad, vamos a utilizar medios impresos, como la repartición de volantes en los campus, así como carteles llamativos que hagan alusión a la calidad y sabor del producto.

Respecto al presupuesto, el costo de la publicidad asciende a $ 850.00

En cuanto a la promoción, se estima que esta se ofrecerá por un periodo de dos días en las cafeterías, ofreciéndose diariamente 150 unidades.

El precio del producto será de $7.15 al consumidor final.

5.7. RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO

Toda nueva empresa que entra en el mercado debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades que el mercado en que está incursionando posee.

Lo anterior le permitirá desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegara a presentar cualquier contingencia; el listado debe tomar en consideración aspectos como: posibles acciones de la competencia, medio ambiente de la empresa, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas, culturales y todo aquello que considere que pudiera afectar el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Ejemplo Postres Mexicanos

Riesgo	Acciones a realizar
1.- Que el producto no pueda desplazar a los productos sustitutos, como los flanes, pudines y gelatinas. 2.- Que las encuestas no hayan sido representativas. 3.- Que información manejada no sea 100% confiable o verificada debido a que no se haya respondido a conciencia (al cuestionario) 4.- De que una empresa alimentaría bien establecida se robe la idea y lance el producto en grande.	1.- Diseñar y desarrollar campañas promocionales de tipo informativo y persuasivo. 2.- Aplicar un segundo cuestionario. 3.- Diseñar en forma adecuada el cuestionario, de manera que las preguntas sean directas y no requieran mucho tiempo. 4.- Diseñar y desarrollar campañas promocionales tendientes a crear lealtad de marca. Patentar el producto.
Oportunidades	**Acciones a Implementar**
1.- Es innovador (no existe en el mercado) 2.- Tiene Precio accesible. 3.- Es un postre tradicional. 4.- Esta listo para comerse.	1.- Dar a conocer esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como con intermediarios. 2.- Dar a conocerr esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como con intermediarios. 3.-Dar a conocer esta ventaja a través de promoción. 4.- Dar a conocer esta ventaja a través de promoción.

5.- Es un producto que puede tener varios sabores (natural, Vainilla, canela, chocolate). 6.- Puede elaborarse a base de arroz tanto normal como integral.	5.- Utilizar los distintos sabores del producto durante el plan de introducción. 6.- Utilizar durante la promoción de introducción el producto normal y el integral.

5.8. SISTEMA DE PLAN DE VENTAS

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no podrán ayudar en nada si las ventas no ocurren, nada pasa en la empresa hasta que alguien vende.

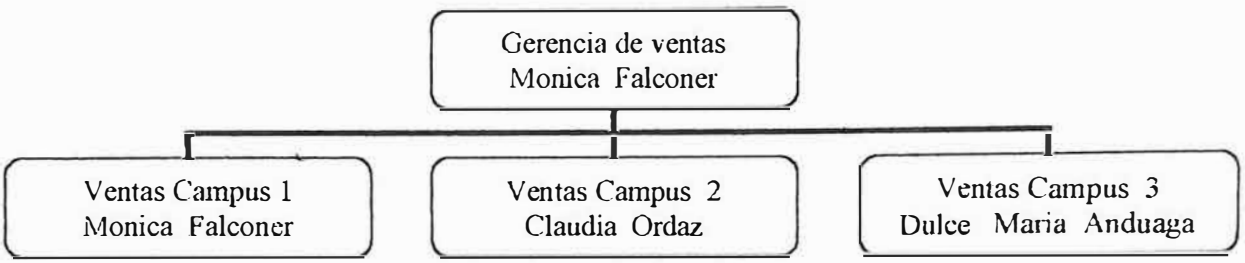
Las ventas pueden traducirse en el resultado final de un adecuado sistema de producción, acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de mercadotecnia. Muchas veces las ventas sirven como indicadores de la manera en que están funcionando otras áreas de la empresa, de ahí su importancia.

Existen diversos sistemas de ventas, que abarcan desde las personales, hasta aquellas que implican sistemas complejos de distribución. Las ventas personales son especialmente importantes para el pequeño empresario, ya que la mayor parte de las actividades de venta en la pequeña empresa se realiza en esa forma. El personal de ventas generalmente abarca desde los dependientes hasta los vendedores creativos que resuelven problemas o satisfacen necesidades de los clientes. Con el propósito de diseñar una mezcla de mercadotecnia adecuada al mercado meta de la empresa, es necesario tener bien identificadas las características de éste y, en caso de que se presenten diversos mercados de interés, es recomendable proceder a una segmentación de mercado.

Segmentar consiste en dividir el mercado en secciones más pequeñas con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado. Los criterios de segmentación son muy diversos, pueden obedecer a características demográficas, como sexo, edad, nivel de ingresos etcétera, regiones geográficas, etcétera. Los segmentos de mercado a los cuales planee orientarse la empresa, dictarán aspectos importantes para el área de ventas, como:

punto de ventas, esfuerzo publicitario que le acompaña, cantidad a distribuir, etcétera.

Ejemplo Postres Mexicanos



Con base en el organigrama, calcule las ventas que estima lograr por persona (Vendedor) y en total. Esto acorde con los objetivos de la empresa (calcular puntos de ventas, sueldos, descuentos, comisiones, etcétera).

1.- No se pagaran comisiones a los vendedores, ya que los mismos dueños de la empresa realizaran esta función.
2.- No se ha contemplado ningún descuento por volumen de ventas o pronto pago.
3.- La estimación de ventas por área obedece al punto de equilibrio, estimándose las proporciones de venta de acuerdo con la población total de las mismas, Cuando se determine en forma mas precisa los costos de producción y se elabore la evaluación financiera, se determinará el volumen real de ventas.

Punto de venta	Proporción de las ventas	Ventas mensuales (Unidades)	Sueldo de Vendedor
1.- Campus 1	65%	19.500	$2.500
2.- Campus 2	20%	6.000	$2.500
3.- Campus 3	15%	4.500	$2.500
		30.000	**$7.500**

CAPITULO VI:
PRODUCCION

Objetivos del area:

El proceso de producción es un proceso de trasformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes y/o servicios.

Este capítulo dedicamos a recrear el proceso de producción a fin de prever todos los aspectos más relevantes y de esta manera contribuir al éxito productivo de una empresa.

6.1. PRODUCCIÓN

Definido el producto y sus características, estamos en condiciones de diseñar el proceso productivo y para esto es indispensable montar una planta productiva adecuada a nuestras aspiraciones.

Se elegirá la tecnología, los equipos y las dependencias teniendo en cuenta los volúmenes de producción y las aspiraciones empresariales.

Posteriormente necesitamos describir el ingreso de la materia prima, que será transformada en producto terminado a través de un proceso productivo, el mismo que debe ser descrito en los aspectos principales.

Será necesario determinar la cantidad de materia prima, de mano de obra y de equipos necesarios para la producción.

Finalmente se definirá el ambiente donde serán conservados los Productos Terminados.

Producto. Es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio, que representa un satisfactor para el consumidor.

Podemos destacar dos tipos, de bienes:

- **Bienes industriales.** Son productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como materia prima, producto semi terminado o componentes.
- **Bienes de consumo.** Son los productos usados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales. Se pueden clasificar a su vez en bienes duraderos o perecederos.

Los servicios se pueden clasificar, en general, como:

- **Servicios Comerciales.** Algunos ejemplos de estos son: reparación y mantenimiento de maquinas y equipo, diseño de instalaciones, etcétera.
- **Servicios Profesionales.** Algunos ejemplos de estos son: administrativos, atención médica o dental, educativos, de asesoría, etcétera.

Es indispensable establecer los objetivos que se pretende alcanzar en el área de producción, esto con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los **objetivos del área de producción,** al igual que los de las otras áreas, deben ser cuantificables y medibles e ir en relación con los recursos disponibles de la empresa.

Ejemplo Postres Mexicanos

Objetivos a Corto Plazo

Producir y vender el arroz con leche demandado en las cafeterías de la Universidad. La cantidad esperada a vender y, por tanto a producir en el corto plazo es de 30.000 porciones individuales por mes.

Objetivos a Mediano Plazo

Se espera un incremento en los niveles de producción a 42.000 porciones mensuales.

Objetivos a Largo Plazo

Se espera un nivel de producción de 53.000 porciones mensuales.

6.1.1. ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO O SERVICIO

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

- Simplicidad y practicidad (facilidad de uso)
- Confiabilidad (que no falle)
- Calidad (bien hecho, durable, etcétera)

Asimismo, en el diseño debe especificarse en qué consiste el producto o servicio, a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

Ejemplo Postres Mexicanos

Incluir un dibujo o fotografía del producto con explicaciones de cada parte

Nuestro producto es un postre elaborado a base de arroz (25 Grs.), leche descremada (47 ml), canela (0.35 Grs.), agua (95 ml), azúcar (10 Grs.). Se va a envasar en un recipiente cilíndrico, transparente, de distintos materiales (multicapa), adecuado para el uso de microondas, con una capacidad de 150 Grs. y una etiqueta con información completa del producto (empresa elaboradora, información nutricional, etc.). El arroz con leche se va a sellar con una tapa de poliestireno blanca. Su consistencia es semigelatinosa y su textura es blanda. Debido a la presencia del azúcar, que funciona en este caso como un conservador, nuestro producto tendrá una vida de anaquel de tres días, mientras permanece almacenado en una temperatura de refrigeración de 4 a 5 ° C.

6.1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCION O PRESTACION DEL SERVICIO.

Independientemente de si se va a producir, maquilar o comprar en un principio, es necesario conocer el proceso de producción y/o prestación de servicio de la empresa. El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio.

En él se conjuntan la maquinaria, la materia prima y el recurso humano necesario para realizar el proceso.

El proceso de producción debe quedar establecido en forma clara, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios.

Debe considerarse también que este proceso tendrá que evitar cualquier daño probable al medio o a la sociedad en general.

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

a) Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
b) Organizar las actividades de manera secuencial.
c) Establecer los tiempos para llevar a cabo cada actividad.

Ejemplo Postres Mexicanos

La Producción Mensual de la empresa será de 30.000 unidades, debido a que la empresa funcionará cinco días a la semana. La producción diaria será de 1.500 porciones individuales, elaborándose las mismas en lotes de 300 porciones cada uno.

Para una producción de 300 porciones:

1. Pesado y medición de arroz, canela en raja, la leche descremada y el azúcar (10 Minutos).
2. Cocción del arroz con agua y canela a 60° C en ollas de presión (20 Minutos).
3. Incorporación de la leche descremada y el azúcar (5 Minutos).
4. Cocción a fuego lento, hasta que se evapore un 40% de la leche, a una temperatura constante de 80° C (25 Minutos).
5. Enfriar a temperatura ambiente (30 Minutos).
6. Envasado (45 Minutos).
7. Etiquetado (20 Minutos).

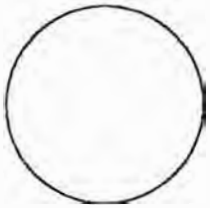
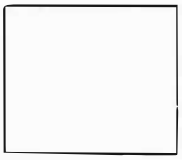
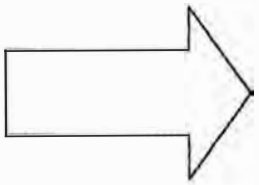
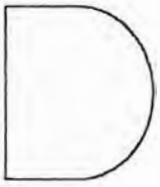
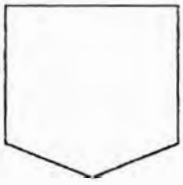
Tiempo total del proceso de elaboración: 155 Minutos (2 Horas 35 Minutos).

6.1.3. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO

El diagrama de flujo del proceso de producción es una secuencia de operaciones expresada en forma gráfica. Es una forma de detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de una diagrama de flujo, cuya simbología básica mas común es la siguiente:

Cuadro Nro 6.1.

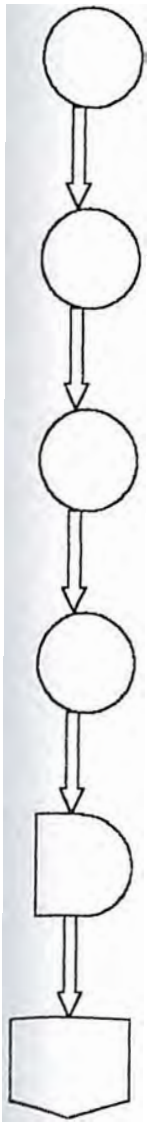
SIMBOLOGIA

Operación 	Cualquier actividad que de como resultado un cambio físico o químico en un producto o componente del mismo, incluye también el ensamble y desensamble de productos.
Inspección 	Cualquier comparación o verificación de características contra los estándares de calidad o cantidad establecidas para el mismo.
Transporte 	Cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.
Retraso 	Cualquier período en el que un componente del producto este esperando para alguna operación, inspección o transporte.
Almacenamiento 	Mantener un producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta.

Es necesario diseñar y conocer el proceso productivo o de prestación de servicios de la empresa. Para determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de esta información se podrá derivar la capacidad productiva de la empresa.

Ejemplo postres mexicanos

Se muestra el diagrama de flujo utilizado para la producción de un lote de 300 Porciones.



Limpiar el establecimiento, así como todos los utensilios que se Utilizaran (830 min.

Pesar y medir todos los ingredientes: arroz (7.5kg), azúcar (3 Kg.), Canela en rama (96 gr.), agua (28 L) y leche descremada (14.1 L) (10 min.).

Incorporar la leche y el azúcar (5min).

Calentar a 80°C para evaporar 40% de la leche, aproximadamente 25 Min.

Enfriar a temperatura ambiente, aproximadamente 25° C 30 Min.

Refrigerar a 4 o 5 ° C.

6.1.4. CARACTERISTICAS DE LA TECNOLOGIA

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto. Es necesario especificarla porque a través de ello es posible:

- Asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto y a la región donde se piensa desarrollar.

- Tener en mente todas las alternativas de tecnología, para considerarlas en la selección.

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

- Facilidad para adquirir la tecnología
- Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdos, etcétera)
- Aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla al proceso de producción (capacitación, equipo, instalaciones, etcétera)
- Posibilidades de copiado (si la tecnología es original, lo mas conveniente es buscar las formas de registro y protección legal)

Ejemplo Postres Mexicanos

La tecnología que requerimos es sencilla en cuanto a la producción del arroz con leche. En los casos de conservación y envasado no requerimos de tecnología muy avanzada, sin embargo, acudiremos a asesoría profesional en estas áreas. Respecto a la conservación y envasado, iremos con el Dr. Ramiro Mendoza, catedrático del departamento de tecnología de alimentos de la Universidad, para obtener la información necesaria.

En relación con el proceso del arroz con leche, se emplea una estufa con cuatro quemadores, ollas de aluminio inoxidable (ollas de presión), cucharas, recipientes para medir volúmenes y una báscula. El etiquetado es manual. En caso de surgir un producto similar al nuestro, podemos ofrecer a los consumidores variedades del producto tales como: preparado con arroz integral, o bien que presente sabores diferentes, como arroz con leche sabor chocolate y sabor vainilla.

6.1.5. EQUIPO E INSTALACIONES

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

a) Descomponer el proceso en actividades específicas.
b) Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.

c) Elaborar una lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad.
d) Calcular la materia prima requerida en el proceso.
e) Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.
f) Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad.

Además, es necesario contemplar un programa de mantenimiento del equipo, a fin de garantizar un adecuado funcionamiento del mismo.

Ejemplo Postres Mexicanos

Equipo / Herramientas	**Cantidad**	**Marca**
Estufa industrial	1	Denort
Fregadero	1	Italmex
Refrigerador	1	Denort
Mesa	1	Italmex
Báscula	1	Denort
Ollas de presión	5	Onida
Cucharas	3	Onida
Recipientes de plástico	5	Tapper
		Total **$43.000.00**

Los servicios necesarios para la producción del arroz con leche son: gas natural, electricidad y agua potable.

En cuanto a las instalaciones, no se requiere ninguna instalación especial, se cuenta con espacio de planta de 30 m2.

En cuanto al mantenimiento del equipo, se realizará lo siguiente:

- Limpieza de la estufa y del fregadero 2 veces al día.
- Lavado de los utensilios 5 veces al día, cada vez que se termine una serie de producción.
- Limpieza de mesa de envasado, 5 veces al día, después de cada serie de producción.

6.2. MATERIA PRIMA

6.2.1. NECESIDADES DE MATERIA PRIMA

La materia prima se refiere a los elementos, parte o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para prestar un servicio. Es conveniente que cuando se especifiquen las cantidades a utilizar de materia prima, se contemple cuándo se requerirá de la misma por un volumen dado de producción o en relación con cierto periodo.

Ejemplo Postres Mexicanos

En el caso de Postres Mexicanos, se optó por establecer la materia prima necesaria requerida por lote de producción: es decir, por 300 porciones (porciones de 150 Grs. c/u).

Materia Prima	Cantidad por Lote
Arroz	7,5 kg.
Azúcar	300 grs.
Canela	96 grs.
Agua	28,5 L.
Leche descremada de vaca	14,10 L
Envase y tapa de plástico	300 unidades
Etiqueta	300 unidades
Por lote de producción se estimó un total de	$250,40

6.2.2. IDENTIFICACION DE PROVEEDORES Y COTIZACIONES

Esto facilitará el inicio de actividades productivas. Para ser más eficiente en la selección de proveedores, es indispensable establecer criterios; entre otros, se encuentran:

a) Cumplimiento en fechas de entrega
b) Calidad
c) Precio
d) Servicios que ofrece
e) Créditos
f) Localización del proveedor

Si son identificados los proveedores, se facilitará el proceso de selección del tipo de materia prima que se desee utilizar en el proceso de producción del bien. Es recomendable identificar a varios proveedores, y llevar a cabo la evaluación de cada uno de ellos con base en los criterios establecidos anteriormente: Así mismo, es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores para no establecer un lazo de dependencia única con uno solo, ya que esto puede llegar a representar problemas en el área de producción si se tienen desacuerdos con el proveedor o si se presenta desabasto de una materia prima en particular.

Ejemplo Postres Mexicanos

Materia Prima	Proveedor	Precio	Calidad	Proveedor Seleccionado
Arroz	Centro de abasto	$ 8.90/kg.	Buena	
	Celeccionadora de Granos S.A.	$ 8.16/kg.	Buena	X
Azúcar	Centro de abasto	$ 6.60/kg.	Buena	X
	Ingenio Azucarero	$ 7.00/kg.	Buena	
Canela	Centrote abasto	$250.00/kg.	Buena	X
	Cinnamon del Norte	$280.00/kg.	Regular	
Leche	Productos La Laguna Pasteurizadota	$ 5.36/L	Buena	X
	Santa Rosita	$ 5.36/L	Regular	
Envases	Envases del Norte	$ 0.95	Buena	X
	Envasadora Plastic	$ 1.00	Buena	
Etiqueta	Imprestec	$ 0.50 c/u	Buena	X
	Etimont S.A.	$ 0.70 c/u	Regular	

6.2.3. COMPRAS

Para realizar una compra se debe tener una guía; las políticas de compra son importantes, sobre todo por los continuos cambios de precios y la escasez de los materiales.

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de lo que se va a comprar y el detectar cuándo se necesita la materia prima. Así mismo, debe establecerse, cuándo sea posible, si el proveedor o el comprador pagará el flete, si hay un incremento fijo de precios en la materia prima, etc. Es conveniente saber si hay descuentos por pronto pago o por volumen de compra de la materia prima en cuestión. Es necesario implementar un formulario denominado Orden de Compra. (Requisición de compra).

6.3. CAPACIDAD INSTALADA

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

La determinación de la capacidad instalada de la empresa permitirá determinar tiempos de respuesta al mercado y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo. Básicamente es necesario determinar dos factores:

- Capacidad instalada total (potencial)
- Nivel de producción adecuado (requerido)

Es necesario considerar, para este punto, el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipos y herramientas utilizadas en el proceso.

Ejemplo Postres Mexicanos

En el caso de Postres Mexicanos, su capacidad instalada y su capacidad actual de producción son equivalentes. La capacidad actual de producción corresponde a la demanda potencial actual del producto (previamente determinada en el capitulo de mercado).

Período	Cantidad de producto
1 día	1.500 porciones de 150 grs.
1 semana	7.500 porciones de 150 grs.
1 mes	30.000 porciones de 150 grs.

6.4 MANEJO DE INVENTARIOS

El objetivo del control de inventarios es, por un lado mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad en cualquier momento y que, de esta forma, el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima y, por otro, que no se afecte económicamente a la empresa por exceso del mismo, ya que a un exceso de inventario corresponde una mayor cantidad de capital improductivo.

Para lograr este objetivo, es necesario establecer una cantidad mínima de inventario, antes de volver a comprar. A esa cantidad se le llama **punto de reorden.** La información requerida para calcular el punto de reorden es la siguiente:

- Consumo estimado de material en un período determinado
- El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra:
  -Tiempo para pedir cotizaciones
  -Tiempo para seleccionar proveedor
- Tiempo de entrega
- Margen de seguridad

Ejemplo: Se consumen 100 unidades al mes de un material, el proveedor tarda dos semanas en entregar después de efectuado la orden de compra. El tiempo estimado de tardanza es de dos días.

Considerando que el mes tiene 4 semanas (laborando cinco días por semana) se deduce lo siguiente:

100 unidades/4= 25 unidades por semana (consumo por semana, o 25/5= 5 unidades por día.

2 semanas x 25 unidades=50 unidades (2 semanas es el tiempo que el proveedor tarda en surtir el material)

2 días de margen= 1 o unidades (5 unidades/día por 2 días de tardanza estimada en la entrega). Entonces:

50 unidades, punto mínimo en almacén

10 unidades de margen de seguridad

60 unidades en inventario, mínimo aceptable antes de reordenar

Ejemplo Postres Mexicanos

La empresa ha establecido como política de inventarios, manejar el mínimo volumen posible en almacén, realizando la adquisición diaria de materia prima, por lo cual no se utilizará punto de reorden; sin embargo, se optó tener siempre en almacén materia prima de reserva equivalente a un día de producción, es decir para 1.500 unidades. Por otro lado, no habrá inventario de producto terminado, ya que por lo perecedero del producto, su distribución se efectuará diariamente.

Los volúmenes diarios de adquisición de materia prima (así como las que estarán en inventario de seguridad) se enlistan a continuación:

Materia Prima	Cantidad
Arroz	37.5 kg.
Azúcar	15.0 kg.
Canela	480 gr.
Leche descremada	70.3 L
Envases	1.500 unidades
Etiquetas	1.500 unidades

6.5. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Existen cuatro elementos muy importantes a considerar, para determinar la ubicación ideal de la empresa, estos son:

a) Distancia al cliente
b) Distancia a los proveedores
c) Distancia a los trabajadores
d) Requerimientos (limitaciones) legales

Ejemplo Postres Mexicanos

La ubicación de la empresa de Postres Mexicanos será: Avenida Centenario N° 352 , pues es un punto céntrico, que nos facilita la adquisición de materia prima y la distribución de producto termina.

6.6. DISEÑO Y DISTRIBUCION DE PLANTA Y OFICINAS

Es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.

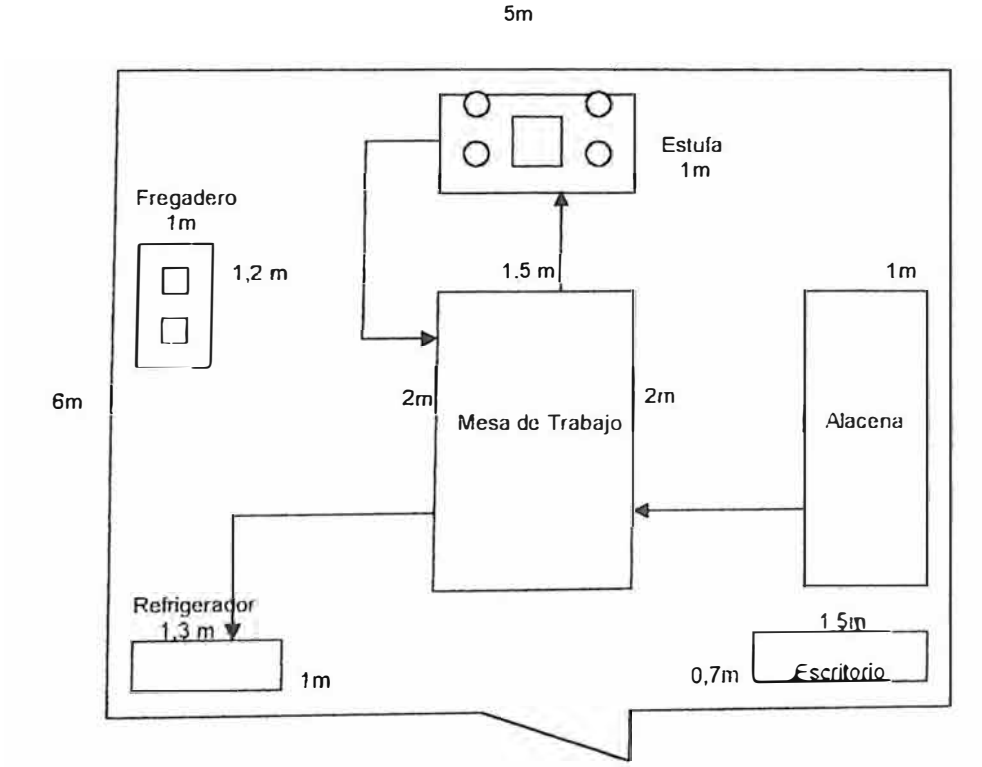
El **lugar de trabajo** es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto terminado.

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

Otro aspecto muy importante a considerar es la distancia entre los distintos puntos de operación, pues si el equipo está muy distante entre una operación y otra, pueden ocasionarse altas pérdidas de productividad; por otro lado, si el equipo está muy cercano, puede incurrirse en problemas de flujo de materia prima o bien en problemas de seguridad. Con base en lo anterior, es necesario contar con conocimiento sobre las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que estarán trabajando con el.

En caso de que se tengan planes de expansión en el mediano o largo plazo, y el proceso comprenda instalaciones especiales, es conveniente tomar en cuenta cuál seria la distribución de la planta en ese caso, y que no se requiera una inversión muy elevada, para en un futuro, llevar a cabo, los cambios pertinentes.

Ejemplo Postres Mexicanos



6.7. MANO DE OBRA REQUERIDA

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

Ejemplo Postres Mexicanos

Actividad	N° de Personas	Tipo de habilidad
Pesar, cocinar, envasar, etiquetar	4	Saber cocinar

Mano de obra total requerida; 4 personas en el área de producción, dos en el turno matutino y dos en el turno vespertino. Cada turno es de 6 horas.

6.8. PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTÏNUA

El **control de calidad** es el proceso que permite elaborar el producto o prestar el servicio de acuerdo con las especificaciones de su diseño. La relación de calidad de los productos con respecto a las especificaciones, se basa en las características que buscan los clientes y en la concordancia que se pueda lograr, apoyándose en las personas, máquinas y herramientas con que cuenta la empresa.

Contar con procedimientos de **mejora continua,** constituye una ventaja competitiva para la empresa, pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ahorrar trabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios para la empresa. Por otra parte, los procedimientos de mejora continua, comprenden en su planeación, implantación y desarrollo una mejor comunicación y ambiente de trabajo dentro de la organización.

Ejemplo Postres Mexicanos

Se realizarán encuentras cada tres meses para conocer la opinión de los clientes acerca de nuestro producto y de los requerimientos o necesidades del mismo, así como las formas en que se puede mejorar, para poder ofrecer un producto que cumpla con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Otro aspecto a considerar es el proceso de elaboración, el cual será evaluado según su eficiencia, de manera que ésta pueda mantenerse o mejorarse según el caso. Se pondrá especial atención en lo que concierne a las diferentes áreas de la empresa: Producción, mercadotecnia, recursos humanos y tesorería, con el fin de mejorar, con el tiempo, las funciones respectivas.

6.9. PROGRAMA DE PRODUCCION

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

a) Actividades preoperativas. Todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.
b) Actividades operativas. Todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Algunos ejemplos de actividades preoperativas son:

- Compra o renta de equipo, herramientas, instalaciones, etcétera.
- Acondicionamiento de áreas de trabajo.
- Contratación y adiestramiento de personal operativo.
- Selección de proveedores.
- Adquisición de materias primas.
- Etapa de pruebas con el producto o servicio.

El programa de producción de la empresa, generalmente se expresa a través de un diagrama que relacione las diversas actividades que se deben realizar con relación al tiempo y los responsables para llevarlas a cabo.

Ejemplo Postres Mexicanos

Actividad	Personal encargado	Período de realización
1. Acondicionar el área de trabajo	Mónica Falconer	6 a 10 de febrero 2004
2. Seleccionar y contratar personal	Mónica Falconer	6 a 10 de febrero 2004
3. Contactar proveedores	Claudia Ordáz	6 a 10 de febrero 2004
4. Compra de equipo	Dulce Anduaga	6 al 10 de febrero 2004

5. Pruebas de producción	Claudia Ordáz	11 a 12 de febrero 2004
6. Adquirir materia prima	Claudia Ordáz	13 de febrero 2004
7. Adiestrar personal	Mónica Falconer	13 de febrero 2004
Número total de días anteriores a la fecha de arranque		7 días
Fecha de arranque		14 de febrero del 2004

En cuanto a las actividades preoperativas, se puede graficar un diagrama de Gantt donde se muestren las actividades y las fechas.

CAPITULO VII:
ORGANIZACIÓN

Objetivos del area:

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.

Al igual que en los puntos anteriores, se deben establecer los objetivos del área, de acuerdo con los objetivos de la empresa misma y del resto de las áreas que la conforman. Este capítulo dedicamos a analizar como se distribuye el trabajo y de que manera se realiza la organización legal de la empresa.

7.1. ORGANIZACIÓN

De forma simultánea y en la medida que se van desarrollando los aspectos anteriores es necesario ir agrupando las diferentes actividades previstas para ser realizadas en la Empresa, dentro de los cargos que se prevee implementar gradualmente.

En esta agrupación de actividades denominada habitualmente funciones se deben incluir las labores de Autoridad y Responsabilidad que son los mecanismos que consolidan el funcionamiento de una organización.

Por lo tanto se formulará la Estructura Orgánica, el Manual de Funciones, los Manuales de Procedimientos y los Reglamentos necesarios para el adecuado funcionamiento de la Empresa.

Adicionalmente es necesario señalar los pasos para el montaje de la Empresa. Los aspectos legales, contables y financieros, etc.

Ejemplo Postres Mexicanos

En el área organizacional, la empresa busca establecer una adecuada distribución de responsabilidades y actividades, de modo tal que se facilite el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de las áreas restantes de la empresa.

7.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos de la empresa y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen, una vez realizado esto, es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos (funciones), de la empresa
    - ¿Que se hace?
    - ¿Cómo se hace?
    - ¿Con que se hace?

- ¿Dónde se hace?
- ¿En cuanto tiempo se hace?

2. Descripción de puestos
    - Agrupar las funciones por similitud
    - Crear los puestos por actividades vs. Tiempo (cargas de trabajo)
    - Diseñar el organigrama de la empresa
3. Definición del "perfil" del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:
    - Características físicas
    - Habilidades mentales
    - Preparación académica
    - Habilidades técnicas (uso de maquinas y herramientas)
    - Experiencia laboral

Mientras más especifico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto, aunque será más fácil conseguir a la persona. Es también necesario tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la correcta para la empresa, quizás sea mas sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud de la persona, lo cual en ocasiones, es mucho mas importante que sus conocimientos o habilidades.

Ejemplo postres mexicanos

Objetivos de la Empresa .....

Objetivos de Mercadotecnia:.....

Objetivos de Producción:.....

Objetivos de Contabilidad y Finanzas:.....

Objetivos de Organización:.....

Objetivos de otras áreas:.....

Formato para definir los procesos operativos de la empresa.

Áreas Actividades Requisitos Especiales Periodicidad y tiempo

Gerenciales

De Mercadotecnia

De Producción

De Contabilidad y Finanzas

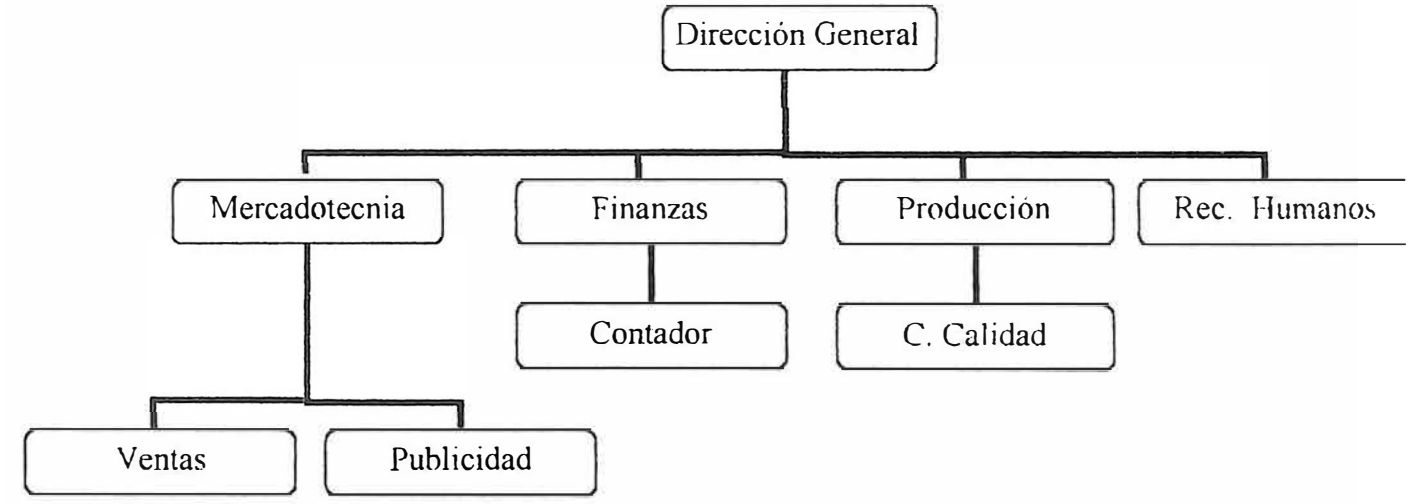
De apoyo

otras

Formato para descripción de puestos

Nombre del puesto Requisitos del puesto Actividades Escala jerárquica

ORGANIGRAMA



Puesto o función	Responsable
Dirección General y Recursos Humanos	Mónica Falconer
Producción y Mercadotecnia	Claudia Ordaz
Finanzas	Dulce Anduaga

7.1.2. FUNCIONES ESPECÍFICAS POR PUESTO

En el punto anterior del plan fueron mencionadas las funciones generales de cada puesto, por lo que el siguiente pasó es diseñar el manual operativo por trabajador; para realizar esto, se sugiere utilizar la siguiente metodología:

1.- Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general (recuerde que debe ser acorde con el objetivo del área funcional a la que pertenece el puesto).

2.- Desarrollar las funciones específicas (actividades), necearías para llevar a cabo cada función general.

3.- Describir los procesos de cada actividad (esto es, cómo se hace, paso por paso, indicando tiempos, recursos necesarios, así como el resultado final esperado).

4.- Determinar los indicadores operativos (de desempeño) y de calidad (Mejoramiento), de cada actividad. En ocasiones, es recomendable establecer los indicadores cuando la empresa se encuentra ya en funcionamiento, ya que será entonces cuando se tendrán bases para conocer el desempeño de cada Actividad.

Una vez realizado lo anterior, se deben establecer las políticas operativas de la empresa, indicando y dando especial énfasis a las siguientes áreas:

- Sistemas de comunicación
- Procesos para resolución de conflictos
- Carácter moral de la empresa (valores)
- Comportamientos esperados (actitudes, cumplimiento, etcétera)

Ejemplo postres mexicanos

Dirección General: Es la parte de la empresa que se hará cargo de la administración, el control y el desarrollo de ésta, cuidando que las distintas áreas de la empresa lleven a cabo, de la mejor manera posible, sus funciones dentro de la misma, es decir, que cumplan con sus objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad y satisfactorio.

Las funciones específicas de esta área son:

- Coordinar a los equipos de trabajo
- Orientar la dirección de la empresa
- Determinar y planear la proyección de la empresa en la industria
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa, determinando qué se quiere lograr, además de cómo y cuando lograrlo a los diferentes plazos (corto, mediano y largo).
- Controlar y ampliar la ventaja competitiva de la empresa.
- Controlar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos(Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Recursos Humanos)

Producción: En este puesto se busca que la persona dirija las funciones relacionadas con el proceso de producción del artículo, como son: elegir la materia prima (arroz, azúcar, leche, canela, etc.), buscar al proveedor, cuidar del proceso de preparación, envasado y etiquetado. Regular la frecuencia de compra de materia prima y la disponibilidad del producto cuando sea solicitado.

En esta área de la empresa intervendrán cuatro personas que se encargarán de la preparación y envasado – etiquetado del producto:

- Para la preparación deberán tener conocimiento de cocina, que estarán apoyados por las instrucciones y fórmulas de elaboración que se les proporcionarán, también contarán con las especificaciones de mantenimiento de equipos y utensilios.
- Para el envasado y etiquetado, debe colocar el arroz en los envases y sellarlos con una tapa, además de etiquetarlos y almacenarlos en un refrigerador previamente regulado.

Las funciones específicas de esta área son:

- Elegir la materia prima.
- Planear y definir metas de producción.
- Establecer puntos críticos de producción, así como la forma de medirlos y registrarlos.

- Determinar los niveles de producción con base en las estimaciones de la demanda.
- Establecer los programas de pedidos y recepción de productos.
- Planear y supervisar el área en su totalidad.

Recursos Humanos: La persona responsable en ésta área se encargará de las relaciones laborales, del reclutamiento del personal y adiestramiento. Así mismo deberá instruir a la persona que prepara el arroz, capacitándola, así como a los encargados de etiquetado, envasado, almacenaje y distribución, inculcándoles el concepto de calidad, higiene y rapidez en dicho proceso. Se hará cargo de la etapa de inducción a la empresa y de las relaciones que se lleven a cabo dentro de la misma (tanto con proveedores y trabajadores, como con el cliente o distribuidor).

Las funciones específicas en esta área son:

- Responsabilizarse de las relaciones laborales, encargándose de que sean cordiales y respetuosas.
- Realizar el proceso de inducción, adiestramiento y capacitación.
- Planear y definir las metas de dicho departamento.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Cumplir con los requisitos legales para el registro adecuado del personal.
- Llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Finanzas: En esta área se pretende manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurran dentro de la empresa. Así como mantener la contabilidad del negocio al día, reportar mensualmente los estados financieros y proporcionar los análisis financieros de la empresa por medio de las razones financieras.

Las funciones específicas son:

- Presentar los siguientes registros: Diario, mayor, inventario, cuentas de bancos, estados financieros a presentar (balance general, estado de resultados y flujo defectivo) con indicadores financieros.
- Realizar comparaciones con períodos anteriores y realizar proyecciones financieras.

- Llevar a cabo el pago de impuestos y trámites legales.
- Describir y discutir los contratos, licencias, marcas y seguros.
- Establecer la estructura legal para la operación de la empresa.
- Planear Inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- Planear y controlar todas las actividades del área contable y financiera de la empresa.

Mercadotecnia: Se ocupará de las estrategias de mercado, como son:
Publicidad, promoción y ventas, para difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas, estipulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo.

Las funciones específicas son:

- Elaborar un plan de trabajo.
- Elaborar estrategias de promoción.
- Elaborar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida el producto.
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo.
- Planear el sistema de distribución.
- Determinar la política de precios (en conjunto con los departamentos de producción y finanzas)
- Definir el mercado meta.
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.
- Planear y definir las metas de este departamento.

7.1.3. CAPTACIÓN DE PERSONAL

7.1.3.1. RECLUTAMIENTO

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos que la empresa posee. Existen muchos y muy diversos medios

para reclutar personal para la empresa, cada uno de ellos tiene sus respectivas ventajas y desventajas; asimismo, cada uno tiene, lógicamente, un impacto sobre el presupuesto que la empresa deberá asignar para el área de recursos humanos, por lo que se deberá determinar el proceso y el costo que se esta dispuesto a pagar por llevarlo a cabo.

Ejemplo Postres Mexicanos

El periódico: Se eligió este medio por ser de bajo costo.

Redacción del anuncio:

"Empresa del ramo alimenticio solicita a cuatro cocineras con certificado de secundaria. Interesadas presentarse con solicitud de trabajo y fotografía en Av. Centenario N° 325 de 9:00 a.m. a 12:00 a.m. y de 3:00 a 5:00 p.m. el día 6/02/2004

El costo será de $50.00 diarios, aparecerá tres días. Presupuesto total $150.00

7.1.3.2. SELECCIÓN

El sistema de selección de personal es un asunto muy delicado, que debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por lo que es muy importante que el emprendedor tenga muy claras las herramientas y técnicas que se utilizarán, así como el costo que el sistema implicará; se debe determinar varios aspectos relacionados con este proceso, como son:

- **Solicitud de empleo:** ¿Cuál se usará y por que? ¿Es necesario diseñar una especial para la empresa?
- **Entrevista:** ¿Quién la llevará a cabo? ¿Como se realizará? ¿Que información se quiere obtener?
- **Exámenes:** Se cuenta con diferentes tipos de exámenes, entre los más utilizados se encuentran:

  -Psicométricos. ¿Cuáles se usarán? ¿Quién los aplicará e interpretará?

  -Físicos. ¿Qué médico los aplicará? ¿Cuáles se pedirán?

  -De conocimientos¿Quién los diseñará?Que información se quiere obtener?
- **Investigación de candidatos:** ¿En que consistirá la investigación (teléfono, visitas, etc.)?¿Quien la realizara?

Ejemplo Postres Mexicanos

Se hará por medio de la solicitud de empleo, después se realizará una entrevista para comprobar lo escrito en ésta. Se verificará la validez de los certificados presentados por medio de la misma. Después de esto, se seleccionará al personal requerido.

Describa el método que utilizará (quién aplicará el examen, quien realizará la entrevista, etc.

Mónica Falconer, la encargada de Recursos Humanos será quien aplique el examen y lleve a cabo la entrevista. No hay ningún costo asociado al examen o a la entrevista.

7.1.3.3. CONTRATACIÓN

Este es proceso simple si se toma en cuenta los detalles legales que implica, o muy complejo y preocupante, cuando estos se pasan por alto; por tanto, es muy importante conocer, antes de entablar una relación laboral con alguien, todos los compromisos legales que esto conlleva. Se recomienda investigar y prever todas las acciones a tomar en cada una de las siguientes áreas:

- Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato.
- Relaciones sindicales
- Requisitos y prestaciones de ley

Ejemplo postres mexicanos

Tipo de contrato: Se establecerán contratos laborales con los trabajadores de la empresa por un periodo de tres meses, incluyéndose cláusulas en donde se comprometan a seguir las políticas de trabajo que se les exigen, confidencialidad, tanto del producto como del proceso, así como las formas de pago, la cantidad a pagar, y el tipo de prestaciones que de acuerdo a la ley les serán otorgados. El tipo de contrato será individual.

Los directivos de la empresa recibirán su sueldo y entregaran un recibo de honorarios. Sus contratos serán renovados por año.

Aspectos laborales a considerar:

- Contar con un equipo que evite accidentes durante el trabajo.
- Que tenga acceso a instalaciones adecuadas de aseo y limpieza.
- Mantener estrecha relación laboral con el restó de los departamentos de la empresa.
- Promover la interacción para mejorar procesos y producción, así como trato laboral.
- Promover la asociación de la empresa a la Central Obrera Boliviana.

7.1.3.4. INDUCCIÓN

El proceso de inducción es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la empresa y, por supuesto, con el puesto que va a desempeñar; en ellas se ofrece al trabajador una panorámica de lo que la empresa espera de él, así como de lo que el puede esperar de la empresa. Por otro lado, en la inducción se dan a conocer tanto las políticas como los códigos escritos que la empresa posee.

La inducción es un elemento de gran importancia, por lo que es necesario determinar:

1.- Personas que se encargarán de realizarla.
2.- Material de apoyo que se utilizará en el proceso.
3.- Momento en que se llevará a cabo.

Ejemplo postres mexicanos

Persona que realizara la inducción: Mónica Falconer, encargada del departamento de Recursos Humanos, en conjunto con la Dirección General.

Proceso de inducción:

1.- Presentación del carácter de la empresa.
2.- Presentación de la misión y valores de la empresa.
3.- Carácter del puesto que va a desempeñar la persona.
4.- Dar a conocer las políticas y los códigos escritos que la empresa posee.
5.- Llevar a cabo una capacitación general en el uso de equipo.

Material que se utilizara en el proceso de inducción:

Se utilizara acetatos y rotafolios.

Se entregara un folleto con toda la información.

7.2 DESARROLLO DEL PERSONAL

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

- **Adiestramiento.** Es el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.
- **Capacitación.** Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitar un mayor desarrollo personal y profesional que facilite, consecuentemente, el desarrollo de la empresa misma.

Ejemplo Postres Mexicanos

La empresa va a tener un total de ocho empleados, de los cuales cinco trabajarán en el área de producción (Uno como responsable del área). Se dará el adiestramiento internamente, proporcionado por el Jefe de Producción. Este adiestramiento tendrá una duración de un solo día, seguido de una supervisión continua.

Con respecto a la capacitación, se comenzará a otorgar dependiendo del interés en avanzar que tenga el trabajador en su puesto. Los cursos que se piensan asignar consistirán en calidad y motivación.

7.3 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Cuando se cuenta con una descripción básica de puestos, perfiles por puesto y organigrama de la empresa, el proceso de administrar sueldos y salarios resulta muy sencillo y rápido de realizar, tan sólo implica jerarquizar los puestos de la empresa. Sin embargo la parte difícil es determinar cuánto se le va a pagar a cada quién, para que la remuneración sea justa y acorde con sus responsabilidades y obligaciones. En general es conveniente recurrir a la información del mercado.

Ejemplo Postres Mexicanos

Puesto	Categoría	Sueldo	Aporte Patronal	Total
Director General	1	$ 2.500.- Mes		$ 2.500.- Mes
Mercadotecnia	2	$ 2.500.- Mes		$ 2.500.- Mes
Finanzas	2	$ 2.500.- Mes		$ 2.500.- Mes
Producción	2	*****		
Recursos Humanos	2	*****		
Cocinero 1	3	$ 750.- Mes	$ 270.- Mes	$ 1.020.- Mes
Cocinero 2	3	$ 750.- Mes	$ 270.- Mes	$ 1.020.- Mes
Cocinero 3	3	$ 750.- Mes	$ 270.- Mes	$ 1.020.- Mes
Cocinero 4	3	$ 750.- Mes	$ 270.- Mes	$ 1.020.- Mes
Total				$11.580.- Mes

La persona encargada de la Dirección General y de Recursos Humanos es la misma y la de Producción es la misma que la de Mercadotecnia.

Los Aportes Patronales y las Provisiones para Beneficios Sociales se deben acomodar a las Disposiciones Legales en vigencia.

7.4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño del trabajador es un punto muy delicado, ya que incide directamente sobre la moral de éste y sobre la eficiencia de la empresa; por tanto, debe ser cuidadosamente considerado.

El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en las funciones operativas individuales de cada trabajador y se complementan con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad que permiten dar seguimiento al desempeño del empleado.

Es recomendable que los objetivos se determinen al inicio de año, y que se desglosen en objetivos semanales, mensuales y semestrales, que incluyan parámetros de cumplimiento y que sean revisados con la periodicidad con que fueron establecidos. Aunado a la fijación de objetivos, deberán establecerse las políticas de evaluación y los elementos de reconocimiento o incentivo por buen

desempeño, así como medidas correctivas para desempeño deficiente. Los objetivos deberán irse ajustando en cada revisión (semestral, mensual y semanal).

Ejemplo Postres Mexicanos

Formato de evaluación del desempeño por trabajadores

Puesto:

Actividad 1:.....Indicador:.....

Objetivo de la semana 1:.....Resultado Semana 1:.....

Objetivo de la semana 2:.....Resultado Semana 2:.....

Objetivo de la semana 3:.....Resultado Semana 3:.....

Objetivo de la semana 4:.....Resultado Semana 4:.....

Objetivo del mes 1:.....Resultado del mes 1:.....

Objetivo del Semestre 1:.....Resultado de Semestre 1:.....

7.5. RELACIONES DE TRABAJO

El ambiente de trabajo es de gran importancia para el desarrollo de la empresa, e involucra una serie de aspectos de gran importancia como son:

a) La motivación

b) La comunicación

c) El trabajo en equipo

d) La calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

Éstos entre otros, son elementos indispensables a considerar, para contribuir a establecer un clima organizacional adecuado, el cual repercute fuertemente sobre la productividad. El emprendedor debe contemplar, al menos estos puntos para guiar sus acciones y facilitar la canalización de recursos a situaciones concretas, que permitan alcanzar un nivel de clima organizacional apropiado en la empresa.

Ejemplo Postres Mexicanos

Para que las relaciones de trabajo se logren de manera efectiva dentro de la empresa, es preciso tener una buena comunicación, esto es, que se entiendan las instrucciones y la manera de realizar cada una de las actividades, lo cual ayudará a que exista buena interrelación entre los miembros de la misma. La empresa

utilizará principalmente las circulares y los avisos, y para cuestiones informales (no de trabajo) se utilizará comunicación verbal.

Es importante que dentro de la empresa la comunicación sea en orden ascendente y lateral, para lograr entre todos la armonía necesaria para que el negocio se encamine al éxito.

Para motivar al personal que laborará dentro de la empresa se evaluará cada mes su desempeño, donde el empleado que haya realizado mejor sus actividades será recompensado con un bono de productividad.

7.6. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa es un conjunto de recursos organizados por el titular (emprendedor), con el fin de realizar actividades de producción o de intercambio de bienes o servicios, que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

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

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

La constitución de la empresa, entre otras formas, puede ser como:

- **Persona física.** Aquella empresa en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño (emprendedor).
- **Sociedad anónima.** Grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación solo se limita al pago de sus acciones.
- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Organización empresarial, constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de

sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

Es importante tomar en cuenta que el emprendedor, al decidir cual será la estructura legal que adoptará para constituir su pequeña empresa, deberá estar asesorado, preferentemente, por un contador y un abogado.

Ejemplo Postres Mexicanos

Constitución legal. Para llegar a constituirnos legalmente como empresa hemos decidido que se instituirá como persona física con actividad empresarial, con el nombre de Mónica Falconer, con domicilio en Av. Centenario N° 325, Santa Cruz, Bolivia. Esto lo decidimos porque en este momento no tenemos el capital para formar una Sociedad Anónima.

CAPITULO VIII:

FINANZAS

Objetivos del area:

Inicialmente revisaremos el sistema contable de la empresa debido a que es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y la salud financiera de la empresa.

Es necesario tomar conocimiento sobre la forma en la que se elabora el Balance de Apertura en base al Plan de Inversiones previsto. Asimismo se establece la forma en la que se determinarán los costos y se proyectan los Estados Financieros principalmente el Balance General y el Estado de Resultados sobre los cuales se aplicarán los índices que nos permitirán determinar la razonabilidad en el desarrollo Económico y Financiero de la Empresa. El mismo análisis se efectúa sobre el Flujo de Caja. Este capítulo está dedicado a la planificación, ejecución y control del flujo del dinero en la empresa.

8.1. FINANZAS

Finalmente y con toda la información anterior, es necesario establecer si el negocio incrementará el valor de nuestro patrimonio o disminuirá el mismo.

Para esto es necesario organizar la información económica y financiera formulando un plan de cuentas y el sistema de registros contables.

Conjuntamente se formulará el Flujo de Caja que nos permitirá determinar la Rentabilidad de la Inversión en comparación con las oportunidades de inversión en el mercado. Adicionalmente se determinará el período de recuperación de la inversión, la relación Beneficio Costo y otros indicadores que nos permitirán fundamentar nuestra decisión.

Finalmente, arribaremos a la conclusión de que este negocio es conveniente realizarlo o de lo contrario será postergado hasta que mejoren las condiciones.

El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cual es su situación y buscar alternativas atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento. En general, la contabilidad puede ayudar a conocer quien realiza cada actividad de la empresa, donde la efectúa, que resultados se alcanzan, como se lleva a cabo, cuanto cuesta, etcétera. El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es indispensable planear cuidadosamente este proceso.

El área contable de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de esta y cualquier error se refleja en la salud financiera de la empresa.

Ejemplo Postres Mexicanos

Objetivos Generales

Llevar ordenadamente las cuentas de la empresa. Estar informados de cual es la situación de l misma y buscar alternativas atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento.

Objetivos a corto plazo.

Determinar el flujo de efectivo para iniciar operaciones de producción. Determinar costos y gastos variables y fijos, así como el capital necesario a aportar, al igual que los créditos requeridos. Establecer las entradas y salidas de efectivo, evaluar el proyecto con los indicadores financieros propuestos, además de establecer sistemas de financiamiento. Se espera que al finalizar los primeros seis meses de operación las utilidades retenidas sean mayores de $ 177.000.-

Objetivos a mediano plazo

Realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros. Evaluar la operación con los mismos indicadores. Al finalizar el primer año se espera contar con más de $ 494.294.-

Objetivos a largo plazo.

Dar continuidad a los sistemas financieros y seguir elaborando proyecciones de flujo de efectivo y estados financieros. Continuar la evaluación de los indicadores. Mantener altas las utilidades.

8.1.1. SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

8.1.1.1. CONTABILIDAD DE LA EMPRESA

El proceso contable debe ser establecido antes de llevar a cabo la primera actividad económica de la empresa y, una vez diseñado, poder registrar detalladamente cada operación; para esto, es necesario planear el sistema contable que se utilizará y capacitarse para implementarlo o bien contratar a la persona que lo haga.

Ejemplo Postres Mexicanos

El Proceso contable de la empresa será llevado a cabo por la persona responsable del área de Finanzas, es decir Dulce Anduaga. El sueldo mensual es de $2.500.- Cabe aclarar que se contará además con el apoyo de la C.P. María Dolores Días, quien no recibirá remuneración alguna, por haberse convenido así con ella.

8.2. CATALOGO DE CUENTAS

Diariamente se realizan actividades u operaciones monetarias al llevar a cabo inversiones en el negocio, vender productos o servicios a los clientes, efectuar compras a proveedores de artículos y pagar cuentas. Se utiliza el **catálogo de cuentas** para anotar estas operaciones de manera ordenada y facilitar el proceso contable. El catálogo debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas, las que deben llevarse por separado para cada activo, pasivo, capital, ingreso y gastos, conceptos que mas adelante se definirán. Por cada uno de estos conceptos, se utiliza una cuenta separada.

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

El diario es el primer lugar donde se registran los hechos y las cifras asociadas con todas las operaciones, según el orden en que ocurren. Con este primer paso en el proceso contable del negocio, se adquiere un historial o registro contable de los sucesos.

Ejemplo del catálogo de cuentas de una empresa.

Cuadro Nro 8.1.

Catalogo de Cuentas

Numero de cuenta	Nombre de la cuenta
100	Caja
101	Bancos
102	Cuentas por cobrar
103	Documentos por cobrar

104	Seguro pagado por adelantado
105	Materiales de oficina
106	Inventario de prod. Final
107	Inventario de materia prima
110	Terreno
111	Edificio
111-1	Depreciación acumulada de edificio
112	Equipo de transporte
112-1	Depreciación acumulada Equipo de Transporte
113	Equipo de oficina
113-1	Depreciación acumulada. de Equipo de oficina
114	Maquinaria y Equipo
114-1	Depreciación Acumulada de maquinaria y equipo
200	Cuentas por pagar
201	Sueldos por pagar
202	Intereses por pagar
210	Documentos por pagar a largo plazo
212	Dividendos por pagar
300	Capital social
301	Utilidades retenidas
400	Ingresos por venta de contado
401	Ingresos por venta de crédito
402	Ingresos por interés
500	Gastos por sueldos administrativos
501	Gastos por servicios públicos
502	Gastos por interés
503	Gastos por sueldos a prestadores de servicios
504	Gastos por gasolina
505	Gastos por publicidad
506	Gastos por impuestos

600	Compras
700	Comisiones sobre ventas

8.2.1. SOFTWARE A UTILIZAR

El proceso contable se puede llevar a cabo de manera automatizada; constantemente salen al mercado nuevos paquetes computacionales que permiten manejar eficiente y fácilmente el proceso contable de una empresa, por lo que es de gran ayuda para el emprendedor conocer las diferentes opciones que puede encontrar en ese ramo. Un software de contabilidad, sin embargo, no se maneja solo, por lo que hay que considerar también la capacitación necesaria para utilizarlo, además de su adquisición.

Ejemplo Postres Mexicanos

Para llevar la contabilidad se utilizará el Excel para Macintosh, el cual será utilizado por Dulce Anduaga, misma que ya está capacitada para el uso de este paquete, por lo cual no se incurrirá en gastos de capacitación.

8.3. FLUJO DE EFECTIVO

8.3.1. COSTOS Y GASTOS

El costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio..

Costo es toda cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa, no tiene como fin la ganancia, en tanto que el gasto si se desembolsa con el objetivo de obtener utilidades; por Ejemplo, la luz seria un costo, mientras que un anuncio de radio seria un gasto.

- **Costos variables:** Estos cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas, por Ejemplo, el material que va utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se produzcan.
- **Costos fijos:** Son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas. Por Ejemplo, la

renta del edificio, los sueldos, etc., van a pagarse, independientemente de si se produce o se vende en un periodo determinado.

Ejemplo Postres Mexicanos

Costos variables	Costos fijos
Materia prima	Renta
	Publicidad
	Servicios públicos

Gastos variables	Gastos fijos
Gastos por mantenimiento	Gastos de operación
	Gastos de organización
	Gastos administrativos
	Gastos de transporte
	Gastos de depreciación
	Gastos de etapas preoperativas
	Gastos por impuestos

8.3.2. CAPITAL SOCIAL

Capital social es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa para conformar la misma y sirve como base para el inicio de operaciones de ésta.

Ejemplo Postres Mexicanos

El capital social de Postres Mexicanos asciende a $90.000.00, cantidad aportada por los socios y por un préstamo de fomento sin intereses.

8.3.3. CREDITOS (Préstamos)

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

Ejemplo Postres Mexicanos

Para iniciar la operación de la empresa, se requerirá de una inversión inicial de $ 90.000.- de los cuales $ 50.000.- serán aportados por los socios, mientras que los $ 40.000.- restantes serán aportados por una entidad de fomento.

El dinero proporcionado len calidad de préstamo no generará ningún interés durante los primeros dos años, posteriormente, se aplicará una tasa de interés igual a la tasa de interés que esté vigente en el mercado. Durante los primeros dos años, el financiador funge como accionista, por lo cual, el dinero que aporte es considerado capital de riesgo.

8.3.4. ENTRADAS

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

Ejemplo Postres Mexicanos

En el primer mes, las entradas serán:

Concepto	Cantidad
Ingreso por ventas	$ 71.250.00
Inversión PROITESM	$40.000.00
Capital social	$50.000.00
Total	$161.250.00

En los siguientes cinco meses, las entradas por mes serian:

Concepto	Cantidad
Ingreso por ventas	$142.500.00
Total	$142.500.00

8.3.5. SALIDAS

Las salidas son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

Ejemplo Postres Mexicanos

Concepto	Primer mes	Segundo mes
Compras de maquinaria y equipo	$43.000.00	_
Renta	2.000.00	$2.000.00
Servicios públicos	1.800.00	1.800.00
Gasolina	500.00	500.00
Publicidad	850.00	_
Sueldos	3.000.00	3.000.00
Salarios	7.500.00	7.500.00
Equipo de transporte	47.000.00	_
Aportes Patronales, etc.	1.080.00	1.080.00
Pago de cuentas por pagar	_	31.245.00
Mantenimiento maquinaria	500.00	500.00

En los siguientes cuatro meses, las salidas serian:

Concepto	Cantidad
Renta	$200.00
Servicios públicos	1.070.00
Gasolina	500.00
Sueldos	3.000.00
Salarios	7.500.00
Aportes Patronales, etc.	1.080.00
Pago de cuentas por pagar	31.245.00
Mantenimiento de maquinaria	500.00

8.3.6. PROYECCION DEL FLUJO DE EFECTIVO

La información de entrada y salida se requiere para elaborar lo que se conoce como **flujo de efectivo,** un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores, como de las cantidades de dinero que ingresará a la empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

Flujo de efectivo de Postres Mexicanos S.A. de C.V.

(Ejemplo de Postres Mexicanos.) **Del 1 de febrero de 2003 al 31 de enero de 2004**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial en efectivo		54.020	77.645	141.275	204.905	268.535	332.165	402.920	474.551	546.182	617.813	689.444
Entradas de operación												
Inversión inicial	90.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas de contado (50%)	71.250	71.250	71.250	71.250	71.250	71.250	78.375	78.375	78.375	78.375	78.375	78.375
Ventas a crédito (50%)	0	0	71.250	71.250	71.250	71.250	71.250	78.375	78.375	78.375	78.375	78.375
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de efectivo de operación	**161.250**	**125.270**	**220.145**	**283.775**	**347.405**	**411.035**	**481.790**	**559.670**	**631.301**	**702.932**	**774.563**	**846.194**
Salidas de financiamiento e inversión												
Compra de maq. y equipo	43.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pago de cuentas por pagar	0	31.245	62.490	62.490	62.490	62.490	62.490	68.739	68.739	68.739	68.739	68.739
Renta	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Servicios	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Gasolina	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Publicidad y promoción	850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Gastos mant. Maq.y Equipo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Salarios	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500	7.500
Equipo de transporte	47.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportes Patronales etc.	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080
Total de salidas	**107.230**	**47.625**	**78.870**	**78.870**	**78.870**	**78.870**	**78.870**	**85.119**	**85.119**	**85.119**	**85.119**	**85.119**
Saldo de flujo de efectivo al final del periodo	**54.020**	**77.645**	**141.275**	**204.905**	**268.535**	**332.165**	**402.920**	**474.551**	**546.182**	**617.813**	**689.444**	**761.075**

8.4. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Los estados financieros son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo o en una fecha específica futura.

El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia donde conducen todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que pueda servir para la toma de decisiones.

Los estados financieros se proyectan a partir de otro estado financiero, que es el **flujo de efectivo,** mismo que previamente ha sido calculado y por tanto ofrece información básica que permite elaborar los dos estados clave, para determinar la salud financiera futura de la empresa, estos son:

- Estado de resultados.
- Balance general.

8.4.1. ESTADO DE RESULTADOS

El **Estado de Resultados** se puede definir como el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa, se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias. Este es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa.

El estado de resultados puede ser calculado para cualquier tipo de empresa, lo que cambia de una a otra empresa son las cuentas que se incluyen; básicamente la diferencia en las cuentas presentadas en el estado de resultados es que en las compañías manufactureras y comercializadoras se maneja el costo de la mercancía que se vendió, mientras que en las de servicio no.

Estado de resultados

(Ejemplo de Postres Mexicanos.) **Del 1 de febrero de 2003 al 31 de enero de 2004**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas de contado	71	71	71	71,250	71	71	78	78	78	78	78	78
Ventas a crédito	0	71,250	71	71	71	71	78	78	78	78	78	78
Ventas netas	**71**	**14**	**14**	**14**	**14**	**14**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
Inventario Inicial												
Materia prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producto terminado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de Inv. Inicial	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Compras y gastos de fabricación												
Compras de materia prima	31,	62	62,490	62,490	62,	62	68,	68	68	68	68	68
Devolución y descuento sobre compra	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total compra y gastos de fabricación	**31,245**	**62,490**	**62,490**	**62,490**	**62,490**	**62,490**	**68**	**68**	**68**	**68**	**68,739**	**68,739**
Inventario Final												
Materia prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Producto terminado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Inventario Final	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Total de costo de venta	**31,245**	**62,490**	**62,490**	**62**	**62**	**62**	**68**	**68**	**68**	**68**	**68,739**	**68,739**

LA SALLE
BIBLIOTECA
Av. Arequipa 8578 - La Florida
La Paz - Bolivia

Utilidad Bruta	**40,005**	**80,010**	**80,010**	**80,010**	**80,010**	**80,010**	**88,011**	**88,011**	**88,011**	**88,011**	**88,011**	**88,011**
Gastos de operación												
Mano de obra	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Gasolina	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Gastos de serv. Públicos	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Gastos de maq. y equipo	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Depreciación de equipo	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815	1,815
Renta de local	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Total de gastos de operación	**9,615**	**9,615**	**9,615**	**9,615**	**9,615**	**9,615**	**9,615**	**9,615**	**9,615**	**9,615**	**9,615**	**9,615**
Gastos administrativos												
Sueldos	7,500	7,500	7,500	7,500	7,,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Aportes Patronales, etc.	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080	1,080
Publicidad	850	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de gastos financieros e impuestos	9,430	8,580	8,580	8,580	8,580	8,580	8,580	8,580	8,580	8,580	8,580	8,580
Utilidad antes de Imp.	**20,960**	**61,815**	**61,815**	**61,815**	**61,815**	**61,815**	**69,816**	**69,816**	**69,816**	**69,816**	**69,816**	**69,816**
Impuesto (34%)	7,126	21,017	21,017	21,017	21,017	210,017	23,737	23,737	23,737	23,737	23,737	23,737
Utilidad/ Perdida neta	**13,834**	**40,798**	**40,798**	**40,798**	**40,798**	**40,798**	**46,079**	**46,079**	**46,079**	**46,079**	**46,079**	**46,079**
Utilidad Acumulada	**13,834**	**54,632**	**95,429**	**136,227**	**177,025**	**217,823**	**263,902**	**309,980**	**356,059**	**402,137**	**448,216**	**494,294**
Impuestos Acumulados	**7,126**	**28,144**	**49,161**	**70,178**	**91,195**	**112,212**	**135,949**	**159,687**	**183,424**	**207,162**	**230,899**	**254,637**

8.4.2. BALANCE GENERAL

El Balance General presenta la situación del negocio en un momento en particular. Es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuales son los activos, pasivos y capital contable que presenta la empresa. Muestra su situación financiera; es decir, que tiene, que debe y que pagó. El formato utilizado es igual para todas las empresas, lo que cambia son las cuentas que maneja. El balance es indispensable para ubicar la salud financiera de la empresa.

Las cuentas de balance se clasifican de acuerdo con su liquidez; es decir, según la rapidez con que pueden convertirse en efectivo.

Es importante recalcar que las clasificaciones de la estructura contable, activo, pasivo y capital, forman la contabilidad básica o la llamada ecuación básica. La ecuación es la siguiente:

Activo = Pasivo + Capital

Esta ecuación expresa el equilibrio entre los activos de la empresa, por una parte, y los derechos de los acreedores y propietarios, por al otra.

Activos

Son recursos económicos propiedad de la empresa, los cuales se espera que rindan un beneficio en el futuro. Los tipos de activos varían de acuerdo al tamaño de la empresa, es decir, un pequeño negocio puede tener sólo una oficina, un camión y una cuenta de bancos, mientras que otras pueden poseer terrenos, maquinaria, etcétera.

Hay dos tipos básicos de activos: circulantes y fijos. También se puede establecer la diferencia entre activos tangibles e intangibles.

Activos Circulantes (también llamados activos a corto plazo)

Los activos circulantes son activos en efectivo y otros activos que la empresa espera vender, usar o convertir en efectivo en un periodo menor a un año.

Efectivo y bancos. El efectivo es el activo mas liquido de la empresa. Incluye dinero en forma de billetes o monedas, así como en cuenta de cheques en una institución bancaria.

Inversiones temporales. Las constituyen las inversiones en efectivo que se realizaron en ese periodo y que no se requieren para las operaciones normales del negocio. Se puede convertir fácilmente en efectivo.

Cuentas por cobrar (clientes). Muchas veces, las empresas venden sus productos a crédito (no son pagados inmediatamente, sino a un plazo determinado). La cantidad que se le debe a la empresa como resultado de estas ventas a crédito se anota bajo la partida llamada cuentas por cobrar.

Inventarios. La cuenta de inventario es también llamada almacén de materiales y son los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta como materia prima, productos en proceso, artículos terminados y otros materiales que se consumen en el periodo.

Cuando la empresa es manufacturera, estos se registran de acuerdo con el avance de terminación del producto:

- Inventarios de materia prima
- Inventarios de productos en proceso
- Inventarios de productos terminados

Gastos pagados por adelantado. Los gastos pagados por adelantado representan futuras partidas de gastos que ya han sido pagadas, ya que los constituyen bienes y/o servicios que se van a consumir dentro de cierto periodo. Por ejemplo, los seguros pagados por adelantado, son pagados al principio y se cuenta con el servicio durante cierto periodo.

Activos fijos

Dentro de la sección de activos no circulantes cabe mencionar a los activos fijos. Representan la propiedad de la empresa respecto a activos que no se planea vender a corto plazo, pues se adquieren para ser utilizados en las operaciones de la empresa, los cuales contribuyen en la producción y distribución de los servicios y bienes de la empresa. Entre los activos fijos más relevantes se puede considerar: terreno, edificio, planta y equipo.

Depreciación. Aún cuando los activos fijos duren mucho tiempo, con los años pueden volverse anticuados o inservibles por el desgaste que han tenido. Según se van deteriorando o gastando estos activos, debido al transcurso del tiempo o del uso, la disminución de su valor se carga a un gasto llamado depreciación. La depreciación indica el monto del gasto que corresponde a cada periodo. Se distribuye el costo total del activo, entre el número de años de vida útil. Ésta se registra abajo el rubro de cada activo que se deprecia y se le va restando el monto al total del activo fijo.

Otros activos

Son activos intangibles, aquellos que sin ser "materiales" son aprovechables en el negocio, como por ejemplo patentes, marcas, derechos de autor, etcétera.

Pasivo

Los activos totales pueden financiarse, ya sea a través de pasivos o a través de capital. El pasivo representa lo que el negocio debe a otras personas o instituciones. Su vencimiento, conforme a su fecha, se subdivide en pasivo a corto plazo y en pasivo a largo plazo.

Pasivo a corto plazo

Cuentas por pagar. Las cuentas por pagar representan los adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas relacionadas con el giro normal del negocio adquirido a crédito.

Documentos por pagar. Los documentos por pagar consisten en una deuda hecha por escrito y firmada por el suscriptor en la cual se compromete a pagar cierta cantidad de dinero en una fecha determinada.

Otros pasivos a corto plazo. Entre otros, se pueden considerar dividendos por pagar, impuestos por pagar, sueldos por pagar.

Pasivos a largo plazo

Préstamos bancarios. Los préstamos se adquieren para financiar la adquisición de equipo, maquinaria, terrenos o edificios, o bien, para financiar la expansión del negocio, con el objeto de liquidar alguna otra deuda de corto o largo plazo, etcétera.

Hipoteca por pagar. Esta cuenta se registra cuando se obtienen recursos de una institución bancaria con la promesa de pagarlos durante un período superior a un año, y dicha obtención de fondos se garantiza con bienes inmuebles. Normalmente podría hablarse que la empresa daría en hipoteca propiedades como terrenos, edificios, etcétera.

Capital

El capital social está representado por las aportaciones de recursos de los dueños al negocio. Representa la parte de los activos que pertenecen a los accionistas.

Capital contable. Representa el patrimonio de los accionistas, el cual está integrado por sus propias aportaciones, más las utilidades que no se hayan repartido.

Dividendos. Representan la distribución de las utilidades obtenidas por la empresa a los accionistas. Por lo general, en los primeros años de operación de la empresa no se

reparten dividendos, ya que las utilidades se utilizan para expansión o ampliación de la capacidad del negocio.

Utilidad retenida. Esta cuenta corresponde al importe acumulado en el período (ya sea que se haya ganado o perdido) y es el saldo final del estado de resultados menos los dividendos pagados a los accionistas.

(Ejemplo de Postres Mexicanos) Balance General (Del 1 de febrero de2003 al 31 de enero del 2004)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
ACTIVO												
Circulante												
Caja y Bancos	54	77	141	20	26	33	402	47	546	61	68	76
Inventario Materia P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar	0	71,250	71,250	71,250	71,250	71,250	78,375	78,375	78,375	78,375	78,375	78,375
Total Ac Circulante	**54**	**14**	**21**	**27**	**33**	**40**	**48**	**55**	**62**	**69**	**76**	**83**
Fijo												
Maquinaria y equipo	43	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	30
Depre. Maq. y Equipo	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095	1,095
Equipo de Transporte	47,	46	45	44	44	43	42	41	41	40	39	39
Depre.Equipo Trans.	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720	720
Total Activo fijo	**88**	**86**	**84**	**82**	**80**	**79**	**77**	**75**	**73**	**71**	**70**	**68**
Total Activo	**14**	**23**	**29**	**35**	**42**	**48**	**55**	**62**	**69**	**76**	**83**	**90**
PASIVO												
Corto Plazo												
Impuestos por pagar	7,	28	49	70	91	11	13	15	18	20	23	25
Cuentas por pagar	31	62	62	62	62	62	68	68	68	68	68	68
Total de pasivos	**38**	**90**	**11**	**13**	**15**	**17**	**20**	**22 6**	**25**	**27**	**29**	**32**
CAPITAL CONTABLE												
Capital Social	50	50	50	50	50	50	50	50 0	50	50	50	50
CapitalRiesgo (Ptamo)	40	40	40	40	40	40	40	40 0	40	40	40	40
Capital Ganado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	13	54,	95	136	17	21	26	30	356	40	44	49
Total capital contable	**103,834**	**144,632**	**185,429**	**226,227**	**267,025**	**307,823**	**353,902**	**399,980**	**446,059**	**492,137**	**538,216**	**584,294**
Total Pasivo y Capital	**142,205**	**235,266**	**297,080**	**358,895**	**420,710**	**482,525**	**558,590**	**628,406**	**698,222**	**768,038**	**837,854**	**907,670**

8.5 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros proyectados de la misma.

Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones, es necesario aplicarlos simultáneamente y analizarlos para llegar a conclusiones válidas que faciliten el proceso administrativo de la empresa. Algunos ejemplos de indicadores financieros de uso práctico y común son:

- Índice de liquidez
- Prueba del ácido.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de eficiencia y operación.
- Rentabilidad
- Punto de equilibrio
- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno.

Razones o índices de liquidez. Este índice permite medir la capacidad de la empresa para pagar los préstamos o deudas contraídas a corto plazo. Se puede obtener mucha información de ellos sobre todo en caso de presentarse alguna adversidad, si podría o no pagar a las personas o instituciones a las que les deben, etcétera. Entre mayor a 1 sea la prueba de liquidez, hay mas seguridad de que los pasivos sean pagados si los activos se pueden convertir en efectivo.

Activo circulante / pasivo circulante

Prueba del ácido. Esta razón va muy relacionada con la razón circulante, con la diferencia de que elimina los inventarios (porque estos son los activos circulantes más difíciles de convertirse en efectivo). Mientras mayor a 1 sea la prueba ácido es mejor.

(Activo circulante – Inventario) / Pasivo circulante

Capital de trabajo. Son los bienes y derechos con los que cuenta una empresa después de cubrir la deuda a corto plazo; es decir, los recursos que se tienen menos los que se deben.

Activos circulantes – Pasivos circulantes

Razón de endeudamiento. Indica la proporción en que los activos (recursos) totales han sido financiados por personas ajenas a la empresa, ya sea por pasivos (proveedores de materias primas o algún banco) o capital (por aportaciones de los dueños o accionistas del negocio). Mientras la razón de endeudamiento sea menor a 1 es mejor.

Pasivos / Activos

Capital total / Activo total

Razones de eficiencia y operación

Rotación de activo total. Mide el grado de utilización de activos totales (maquinaria por ejemplo) para generar ventas. Mientras mayor a 1 sea es mejor.

Ventas netas / Activo total

Rentabilidad sobre ventas. Esta razón dice cuánto pasa a ser utilidad neta de cada peso que se vende. Mientras mas cerca al 100% se encuentre esta razón es mejor.

(Utilidad neta / Vetas netas)*100

(Utilidad de operación / Ventas)*100

Rentabilidad sobre activo total. Esta razón indica por cada peso que se invierte en los activos, cuánto se generó de rendimiento (es decir, de utilidad neta en el periodo). Mientras más cercano al 100% es mejor.

(Utilidad neta / Activo) *100

Rentabilidad sobre el capital. Por cada peso que invierten los accionistas al capital, qué porcentaje se convierte en utilidad (cuánto corresponde a la utilidad). Es el rendimiento que se da a los accionistas por cada peso que se invierte. Mientras más cerca se encuentre la razón de 100% es mejor.

(Utilidad neta / Capital)*100

Ejemplo de Postres Mexicanos

LOS INDICADORES FINANCIEROS, EVALUADOS AL AÑO DE OPERACIÓN

Prueba de liquidez: **Activo circulante / pasivo circulante**	**839.450 / 323.376 = 2.6**
Prueba del ácido: **Act. Circulante – Inventario/ Pasivo circulante**	**839.450 / 323.376= 2.6**
Capital de trabajo : **Activos totales – Pasivos**	**907.670 - 323.376 = 584.294**
Razones de endeudamiento **Pasivos / activos** **Capital total / activos**	**323.376 / 907.670 = 0.36** **584.294 / 907.670 = 0.64**
Razones de eficiencia y operación : **Rotación de activo total:** **Ventas netas / activo total**	**1.795.500 / 907.670 = 1.98**
Rentabilidad sobre ventas : **(Utilidad neta / ventas netas)* 100** **(Utilidad de operación / Ventas)* 100**	**46.079 / 156.750 * 100 = 29%** **78.396 / 156.750 * 100 = 50%**
Rentabilidad sobre activo total : **(Utilidad neta / activo) * 100**	**46.079 / 907.670 * 100 = 5.1%**
Rentabilidad sobre el capital : **(Utilidad neta / Capital) * 100**	**46.079 / 584.294 * 100 = 7.9%**

Interpretación de las razones financieras:

A través de las *pruebas de liquidez y el ácido,* puede observarse que la empresa contará con suficiente capacidad para cubrir sus pasivos del corto plazo, incluso sin tener que depender, en un momento dado, de la venta de sus inventarios.

Mediante las *pruebas de endeudamiento*, puede observarse que la mayor parte de los derechos sobre activos (64%), los poseen los iniciadores de la empresa y no sus acreedores.

Se observa, asimismo, una rotación de activos total de 1.98, lo cual se traduce en que las ventas netas duplicarán el valor de los activos totales al finalizar el primer año.

En cuanto a la rentabilidad, a través de los diferentes indicadores, puede observarse que es buena, tanto sobre ventas, como sobre capital, si bien no lo es tanto sobre activos (la empresa podría considerar la opción de invertir parte del monto de caja y bancos en alguna inversión adicional o en el crecimiento del negocio).

8.6. SUPUESTOS UTILIZADOS EN LAS PROYECCIONES FINANCIERAS

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

Los supuestos financieros deben ser contemplados de acuerdo con la situación actual del medio, esto es, tomando en consideración aspectos tales como la situación inflacionaria del país, las tendencias económicas de la región (tasas de interés bancario, nivel de ingresos de la población, en especial del segmento de mercado que la empresa se ha propuesto atender, etc.), los acontecimientos sociales, culturales, climáticos, deportivos o políticos que la población pueda estar viviendo en un momento determinado, para tratar de establecer un escenario real y verdadero para el desarrollo futuro de la empresa.

Ejemplo de Postres Mexicanos

Para realizar la parte financiera de nuestro Plan de Negocios, en cuanto al Balance General, supusimos que obtendríamos un préstamo de $40.000.-para que la empresa comenzara a operar. También supusimos que la materia prima se compraría a crédito, considerando para ello 30 días de plazo por parte del proveedor.

se supuso que la producción sería de 1.500 porciones/día. Se decidió mantener un nivel de efectivo en caja por $ 2.000.-así como el saldo en Bancos por $3.700.-

De las ganancias, se hará un reparto de utilidades del 30% para empleados, del 66% para los socios y el resto se destinará al pago de deuda (no hay generación de intereses por dicho préstamo, durante los primeros dos años de vida de la empresa).

se supuso que se vendería durante el primer año las 15.000.-unidades mensuales al contado y el resto de las ventas se realizará a crédito.

8.7. SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

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

El emprendedor deberá analizar, con base en sus estados financieros proyectados, cuanto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuando lo necesitará; una vez realizado esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (tanto de intereses como del principal) que cada una de ellas ofrezca. Entre las diversas formas de financiamiento que el emprendedor puede encontrar en el medio están:

- Socios particulares.
- Prestamos bancarios
- Aportaciones personales
- Sociedades de inversión
- Crédito de proveedores
- Otros.

Ejemplo Postres Mexicanos

Después de analizar todas las opciones que pueden tomarse en cuenta para adquirir un préstamo, hemos decidido que la mejor opción es acudir a los Préstamos de fomento, ya que ofrece grandes ventajas al micro o pequeño empresario que está iniciando su negocio. Esto se debe a que maneja las aportaciones como capitales de riesgo, y la inversión no genera intereses.

El valor presente neto y la tasa interna de retorno son dos indicadores que le pueden ser muy útiles para valorar su empresa, por ello se describen a continuación.

Valor presente neto. El valor presente neto (VPN) consiste en encontrar la equivalencia de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, para después compararlos con la inversión inicial. Si la equivalencia (VPN) es mayor que la inversión inicial, el proyecto se acepta. Este índice se utiliza para evaluar si conviene invertir ahora en un proyecto, y si en un futuro convendrá recibir ese rendimiento.

El significado del valor presente neto se puede ilustrar de la siguiente manera: cuando se hace una inversión se espera recibir un valor igual a la suma invertida y una suma adicional; esas sumas que se reciben, las "entrega" el proyecto o inversión a lo largo de su vida. La suma adicional es la que se va a evaluar en el sentido de si conviene lo que se recibirá en el futuro y si valdrá lo mismo o más de lo que vale hoy. Aquí se tomará la decisión de invertir con esa suma estipulada. VP= (Sumatoria) I/(1+i)nj

Donde: I= Suma del periodo, i= Tasa de interés o descuento, j= período

Tasa interna de retorno (TIR). Es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor actual en una serie de ingresos y egresos. Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, el cual va a mostrar si conviene invertir en un determinado proyecto. TIR= (Sum I/(1+i)nj)-(Sum E/(1+i)nj)

Donde: I= Ingreso del período, E= Egreso en el período, i=Tasa de interés o descuento, J= período,

CAPITULO IX: CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACION

Objetivos del área:

A fin de completar la previsión de todos los aspectos que hacen a la implementación y puesta en marcha de la empresa, es necesario elaborar un cronograma de implementación, el mismo que asignará tiempos a las diferentes tareas consideradas necesarias para el desarrollo de la empresa. Este capítulo atiende esta necesidad y presenta una forma de elaborar dicho cronograma de implementación.

9.1. CRONOGRAMA

El **plan de trabajo** (inserto en un cronograma) consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones.

9.2. MERCADOTECNIA

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

- Desarrollar una investigación del mercado (número de clientes potenciales, consumo aparente, demanda potencial, etcétera).
- Elaborar un análisis de la competencia
- Llevar a cabo el estudio de mercado.
- Establecer el sistema de distribución
- Definir la publicidad de la empresa
- Diseñar etiquetas, anuncios, logos, slogan, nombre comercial, etcétera.
- Definir el sistema de promoción.
- Diseño del empaque del producto (si lo hay)

9.3. PRODUCCION

De la misma manera, el área de producción abarca una serie de actividades a realizar como son:

- Diseño del producto o servicio.
- Definición del proceso de producción
- Determinar la ubicación de las instalaciones y diseñar la distribución de las mismas.
- Definir los requerimientos de mano de obra.
- Adquirir la tecnología necesaria.
- Identificar y seleccionar a los proveedores de equipos, herramientas y materias primas.
- Obtener el equipo y herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de producción.
- Establecer el proceso de compras y control de inventarios de la empresa.

- Comprar la materia prima para la elaboración de producto o la prestación del servicio.
- Adquirir (comprar o rentar) las instalaciones necesarias.
- Acondicionar las instalaciones de la empresa (tanto de producción como administrativas).
- Reclutar y capacitar a la mano de obra necesaria.
- Diseñar el sistema de calidad de la empresa.

9.4. ORGANIZACIÓN

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

- Definir las funciones de la empresa y el personal que llevará a cabo la misma.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer los perfiles de cada puesto.
- Elaborar los manuales operativos de cada área funcional.
- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Definir el sistema de capacitación a seguir en la empresa.
- Elaborar los tabuladores y políticas de administración de sueldos y salarios.
- Establecer el procedimiento de evaluación de desempeño del personal.
- Diseñar y establecer los procedimientos de relaciones laborales en la empresa.

9. ASPECTOS LEGALES DE IMPLANTACION Y OPERACIÓN

El área de aspectos legales incluye varias actividades a realizar, como son:

- Definición del régimen de constitución de la empresa.
- Tramites de implantación.
- Tramites fiscales.
- Tramites laborales.

Cada una de las actividades antes mencionadas está compuesta por un gran número de sub actividades más especificas, las cuales deberán ser desglosadas para ubicarlas en el plan de trabajo.

9.6. FINANZAS

El área de finanzas contiene algunas actividades a realizar como son:

- Adquisición de información para la elaboración de proyecciones financieras.
- Elaboración de proyecciones financieras de la empresa y evaluación financiera de la empresa.
- Establecimiento del proceso contable a seguir.
- Diseño del catálogo de cuentas a utilizar.
- Selección del software que se utilizará en el proceso contable de la empresa.
- Adquisición del sistema contable.
- Contratación del personal que llevará el proceso contable de la empresa.
- Investigación de sistemas de financiamiento.
- Trámites de obtención de apoyos financieros (préstamos, inversiones, etcétera).

9.7. INTEGRACION DE ACTIVIDADES

Una vez que se han determinado todas las actividades a realizar para implantar e iniciar las operaciones de la empresa, el siguiente paso es integrarlas y ordenarlas por secuencia y tiempos.

El primer paso es realizar un listado con todas las actividades anteriores, en un orden secuencial (clasificando cuáles van primero y cuáles después).

El segundo paso es integrar todas las actividades de las diferentes áreas en forma secuencial y determinar que actividades pueden llevarse a cabo simultáneamente.

El tercer paso es asignar tiempos de duración a cada actividad, así como responsables de su cumplimiento y recursos necesarios.

El cuarto paso es graficar las actividades, para llevar un control visual logístico del plan de trabajo.

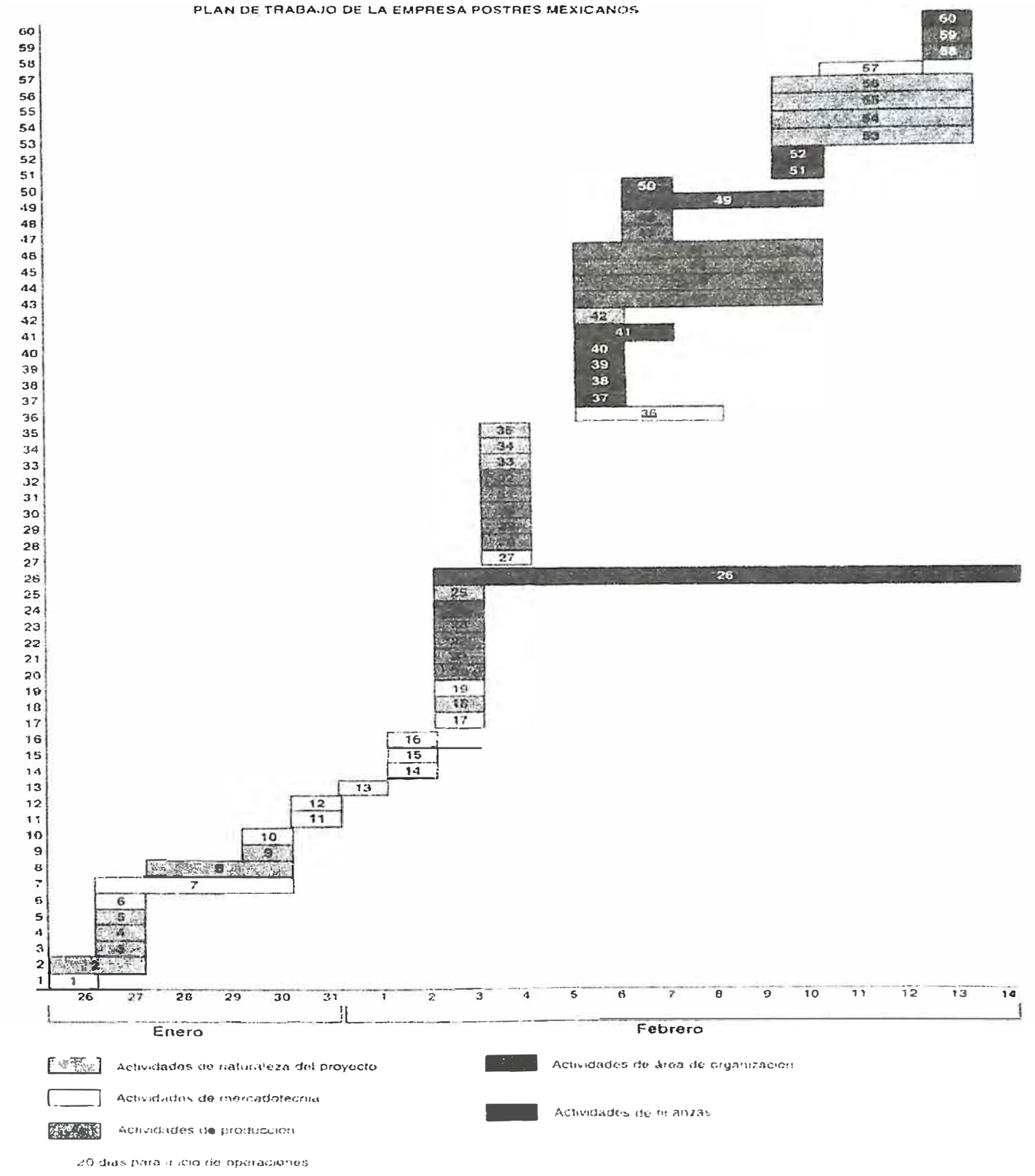
El quinto y último paso es calendarizar (establecer fechas de inicio y de finalización), las actividades.

Ejemplo de postres mexicanos

LISTADO DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

60.- Inducción del nuevo personal.
59.- Adiestramiento del personal.
58.- Adquisición de materia prima.
57.- Pruebas de producción.
56.- Determinación de indicadores financieros.
55.- Elaboración del Estado de Resultados.
54.- Elaboración del Balance General.
53.- Elaboración de Flujo de Efectivo.
52.- Contratación del personal.
51.- Selección del personal.
50.- Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
49.- Reclutamiento de personal.
48.- Establecimiento de políticas de mejora continúa.
47.- Establecimiento de la mano de obra requerida.
46.- Compra de equipos.
45.- Contactar proveedores.
44.- Seleccionar y contratar proveedores.
43.- Acondicionar áreas de trabajo.
42.- Selección y adquisición de software a utilizar.
41.- Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
40.- Políticas de desarrolló de personal.
39.- Establecimiento de políticas de captación de personal.
38.- Funciones especificas por puesto.
37.- Estructura organizacional.
36.- Diseño de medios publicitarios.
35.- Fijación de precio definitivo.
34.- Establecimiento de catálogo de cuentas.
33.- Definición del sistema contable de la empresa.
32.- Localización de la planta
31.- Determinar el volumen de materias primas requeridas

30.- Equipo e instalaciones.
29.- Determinación del espacio de producción.
28.- Establecimiento de políticas de inventario.
27.- Definición de medios de promoción.
26.- Marco legal de la organización.
25.- Objetivos del área contable financiera.
24.- Objetivos del área organizacional.
23.- Características de la tecnología.
22.- Diagrama de flujo del proceso de producción.
21.- Descripción del proceso de producción.
20.- Investigación del proceso de producción.
19.- Objetivos de mercadotecnia y producción.
18.- Revisión de los objetivos generales de la empresa.
17.- Determinación de precios tentativo.
16.- Determinación de consumo aparente y demanda potencial.
15.- Redefinición del producto o servicio de acuerdo con las encuestas.
14.- Tabulación e interpretación de los resultados.
13.- Aplicación de la encuesta.
12.- Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etc.
11.- Definición de la encuesta.
10.- Definición de información a investigar sobre el segmento.
9.- Identificación de ventajas y distingos competitivos.
8.- Identificación de apoyos básicos.
7.- Identificación y evaluación de competidores.
6.- Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
5.- Descripción del producto.
4.- Calificaciones para entrar al área.
3.- Objetivo a corto, mediano y largo plazo
2.- Justificación de la empresa, nombre y misión.
1.- Proceso creativo, generación y selección de ideas.


PLAN DE TRABAJO DE LA EMPRESA POSTRES MEXICANOS
Enero
Febrero
Actividades de naturaleza del proyecto
Actividades de mercadotecnia
Actividades de producción
Actividades de área de organización
Actividades de finanzas
20 días para el inicio de operaciones

Nombre de tarea	Duración	Abril 10,12,14,16,18,20,22,24,26,28,30	Mayo 2,4,6,8,10,12,14,16,18,20,22,24,26,28,30	Junio 2,4,6,8,10,12
Nombre y misión de la empresa	2 días	X		
Definición de objetivos	1 día	X		
Identificar clientes potenciales	2 días	X X		
Evaluación de los competidores	2 días	X X		
Identificar apoyos	2 días	X X		
Definir entrevista y forma de aplicación	3 días	X X X		
Ajustes en el servicio a ofrecer	2 días	X X		
Tramites legales	10 días	X X X X X X		
Compra de equipo	28 días		X X X X X X X X X X X X X X	
Acondicionamiento de local	28 días		X X X X X X X X X X X X X X	
Contratar personal	28 días		X X X X X X X X X X X X X X	
Contratar servicios públicos	28 días		X X X X X X X X X X X X X X	
Selección de clientes potenciales	28 días		X X X X X X X X X X X X X X	
Pruebas de producción	5 días			X X X X
Diseño de paginas para promoción	5 días			X X
Inicio de actividades	1 día			

CAPITULO X:

RESUMEN EJECUTIVO

Objetivos del área:

El resumen ejecutivo es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio y contener los siguientes aspectos:

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que darán éxito al proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar, técnica, económica y mercadológica del proyecto.

Este capítulo trata sobre la forma de elaborar un Resumen Ejecutivo, actividad con lo cual termina la elaboración de un Plan de Negocios.

10.1 CONTENIDO DEL RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo debe ser elaborado con una estructura fácil de entender y que lleve al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios a manera de presentación del documento completo.

Como ya se indicó, el resumen ejecutivo contiene los elementos principales (mas importantes) del plan de negocios, por lo que su contenido se fundamenta precisamente en las secciones que ya fueron señaladas a lo largo del presente texto, pero sin hacer las divisiones correspondientes, esto es, presentando la información en forma continua y sin secciones.

10.1.1. Naturaleza del proyecto

Respecto a la naturaleza del proyecto, la información que se incluirá en el resumen es:

a) Nombre de la empresa.
b) Justificación (concisa) y misión de la empresa
c) Ubicación de la empresa.
d) Ventajas competitivas
e) Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreta no en detalle).

10.1.2. El mercado

La información de mercados que se incluirá en el resumen es:

a) Descripción del mercado que atenderá la empresa.
b) Demanda potencial del producto o servicio.
c) Conclusiones del estudio de mercado realizado.
d) Resumen del plan de ventas.

10.1.3. Sistema de producción

En cuanto al sistema de producción, la Información que se incluirá en el resumen es:

o

a) Proceso de prducción (simplificado y resumido)
b) Características generales de la tecnología.
c) Necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etcétera.

10.1.4. Organización

En lo que respecta a la organización, la información que será incluida en el resumen es:

a) Organigrama de la empresa.
b) Marco legal de la empresa (régimen de constitución, situación accionaría, etcétera).

10.1.5. Contabilidad y finanzas

Respecto a la contabilidad y finanzas de la empresa, la información que se incluirá en el resumen es:

a) Quien y como llevará a cabo el proceso contable.
b) Capital inicial requerido.
c) Resumen de los Estados Financieros.
d) Resultados de la aplicación de Indicadores Financieros (punto de equilibrio, TIR, VAN, etc. con su interpretación correspondiente).
e) Plan de financiamiento para la empresa.

10.1.6. Plan de trabajo

En cuanto al plan de trabajo, fundamentalmente deberá establecerse el tiempo necesario para iniciar operaciones. Este dato se calcula tomando en cuenta todas las actividades de las diferentes áreas que se requieren para iniciar operaciones
(Fecha de inicio y finalización de la totalidad de las mismas).

BIBLIOGRAFÍA

1.- GUERRERO, Ariel H. " Curso de Creatividad"
Edit. "El Ateneo" Buenos Aires, Argentina 1988

2.- ANZOLA, Servulo " Administración de Pequeñas Empresas"
Edit. Mc Graw Hill Mexico 2002

3.- ALCARAZ, R. Rafael. "El Emprendedor de Éxito" Guía de Planes de Negocios.
Edit. Mc Graw Hill México 2001

4.- SANCHEZ L. Alfonso ; CANTÚ D. Humberto. "El Plan de Negocios del
Emprendedor" Edit. Mc Graw Hill México 1997

5.- DESARROLLO EMPRESARIAL DE MONTERREY, A.C. "Desarrollo de
Emprendedores" Edit. Mc Graw Hill México 1994

6.- WATSON H. Alexander : WISE, O. Karen. "Guía del Emprendedor" Edit. A.
Simon & Schuster Co. México 1997

7.- LUDOVID, Manuel : OLLÉ, Montserrat: "Como crear su propia Empresa"
Factores clave de Gestión. Edit. Alfaomega S.A. de
C.V. México 1991

8.- RENART I CAVA, Joan B. "Entrepreneurship" Edit. "Tot Impres" Barcelona
España 1995

PAGINAS INTERNET

www.ideasdenegocios.com.ar

www.cadecocruz.org,bo

www.leadersummaries.com