

# CAPITULO I

## NATURALEZA DEL PROYECTO

### 1.1 INTRODUCCION

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

#### 1.1.1 PROCESO CREATIVO PARA DETERMINAR EL PRODUCTO O SERVICIO DE LA EMPRESA

El primer elemento a considerar, para formar una empresa de éxito, está en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas. En la figura siguiente se muestra una cédula a través de la cual se puede realizar una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio que puede desarrollar una empresa.

Se pide que llene la cédula \*

Lleve a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o Servicio de la empresa.		
Producto o servicio	Características	Necesidad o problema que satisface

\* Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para llenar los ejercicios, pero lo deberá ampliar hasta donde sea necesario en hojas aparte.





## 1.2 NOMBRE DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa es su tarjeta de presentación, 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 sí 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 el nombre propio de una persona.
- **Atractivo.** El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar; *visible*, esto es, que sea abundante en el lenguaje 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*, y 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 la siguiente figura se muestra el procedimiento de generación de ideas y la evaluación de las mismas.

Realice una lluvia de ideas y determine 5 posibles nombres, evaluando los atributos especificados.							
	Atributo	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable
Nombre							

Evaluar de 1-5, donde 5 implica que cumple más satisfactoriamente con el criterio evaluado.

Una vez llena la cédula anterior, se procede a seleccionar la opción que resultó con el puntaje más elevado.

Escriba el nombre seleccionado para su empresa.
<input type="text"/>

### 1.3 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

#### 1.3.1 TIPO DE LA EMPRESA (GIRO)

El giro de una empresa es su objetivo u ocupación principal; Existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar:

- **Comercial.** Se dedica fundamentalmente a la compraventa 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 clasifican en este giro.

Las empresas de giro industrial, a su vez, se pueden subdividir por industria, ejemplos:

- Industria restaurantera.
- Industria del vestido.

Las empresas de giro de servicios, a su vez, se pueden subdividir por sector, ejemplo:

- Sector educación.
- Sector turismo.
- Sector bancario.

Se pide que a continuación indique el giro en el que se ubica su empresa.

Mencione en que giro se ubica su empresa.
<input type="text"/>
<input type="text"/>

### 1.3.2 UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

La **ubicación** permite determinar el medio ambiente cercano a la empresa. Una empresa de productos especializados en electrónica, quizá no sea tan exitosa en un poblado pequeño, como pudiera serlo en una ciudad grande, a menos, por su puesto, 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.

Escriba en la siguiente cédula la clasificación de su empresa, acorde con sus ventas y números de empleados. Así como la ubicación de la misma.

Señale la ubicación y tamaño esperados para su empresa.
Tamaño: <input type="text"/>
Ubicación: <input type="text"/>

## 1.4 MISION DE LA EMPRESA

La **misión** de una empresa es la razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por tanto da sentido y guía a las actividades 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 diversificación (tecnología de punta).
- Ventajas 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, por ejemplo:

- **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 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 y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o lo que pretende ser la empresa, sino también de su esquema de valores (ético y moral).

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

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

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

Se pide que escriba la misión de su empresa, recuerde que ésta debe reunir el qué, cómo y quién.

Escriba la misión de su empresa.

### 1.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA (CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZOS)

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 elementos reales, como son:

- Asignación de recursos (qué).
- Asignación de actividades (cómo).
- Asignación de responsables (quién).
- Asignación de tiempos (cuándo).

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

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

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán ver reflejados en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa misma.

Tal como se mencionó anteriormente, los objetivos se clasifican de acuerdo con el tiempo en que se pretende cumplir, con 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).

Se pide que escriba los objetivos de su empresa, tanto en el corto, como en el mediano y largo plazos. No olvide que los objetivos deben ser medibles, cuantificables y claros, además, deben ser acordes con la misión de la empresa.

Establezca los objetivos de su empresa a:
Corto plazo _____
Mediano plazo _____
Largo plazo _____

## 1.6 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, para un segmento de mercado definido. Lo anterior es la base que fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer correcta y concretamente esos elementos de éxito. Si se cumple con ello, los productos y/o servicios de la empresa, deben poseer ciertas características particulares, distintivas, que los diferencien de otros similares, presentes en el mercado. Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas, éstos son:

- **Ventajas competitivas.** Son peculiaridades que posee el producto y/o servicio, que lo hacen especial, garantizando 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, té, chocolate, etc.), un nuevo servicio de comunicación vía buzón de voz, etcétera.
- **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, pueden ser: servicio postventa, sistema de distribución, garantía, etcétera.

Escriba en la forma sus ventajas y distingos competitivos.

Describe las ventajas y distingos de su empresa.
Ventajas competitivas: _____
_____
Distingos competitivos: _____
_____

## 1.7 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Este punto del plan de negocios intenta establecer las condiciones actuales de la industria o sector en que se ve involucrada la empresa, así como las 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 qué 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 reflejarán en este aspecto particular.

Se pide que escriba los resultados del análisis de la industria en que está ubicada su empresa.

Indique los resultados del análisis de la industria en que se ubica su empresa.

## 1.8 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 capítulo 3 de "Producción" del presente texto, así como en el capítulo 2 "Mercadotecnia", se hace una descripción detallada de los productos y/o servicios de la empresa, por lo que en este punto particular sólo se trata de hacer visibles las características generales más 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.

Escriba el producto o servicio que ofrece su empresa.

Describe los productos o servicios de su empresa:

## 1.9 CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA

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.

Escriba las características y/o habilidades que le van a facilitar el desarrollo del proyecto.

Calificaciones del emprendedor para entrar en el área.


## 1.10 APOYOS

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 lo que es de gran importancia localizar las fuentes de información, contactos claves y expertos, que pudieran brindar su apoyo para lograr:

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

Se pide que escriba los apoyos con los que contará para el desarrollo de su empresa.

Los apoyos básicos para su empresa son:

*Contador:* \_\_\_\_\_

*Abogado:* \_\_\_\_\_

*Agencia de Seguros:* \_\_\_\_\_

*Técnico (especialista):* \_\_\_\_\_

*Diseño/Imprenta:* \_\_\_\_\_

*Otros (cámaras, universidades, gobierno, etc.):* \_\_\_\_\_

--

Deberá verificar su plan de negocios, haciendo un inventario y calificando los diversos elementos que hasta aquí se han visto.

Hoja de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal).		
Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La respuesta es completa (sí o no)
1.1 Introducción		
1.1.1 Proceso de creativo		
a) Lluvia de ideas que puedan transformarse en un producto o servicio.		
b) Ideas del equipo seleccionadas.		
c) Idea seleccionada.		
d) Descripción de la idea.		
1.1.2 Justificación de la empresa (necesidad que satisface o problema que resuelve)		
1.2 Nombre de la empresa		
a) Lluvia de ideas para determinar posibles nombres para la empresa		
b) Nombre seleccionado		
c) Explicación sobre la manera en que el nombre seleccionado reúne las características señaladas en este capítulo		
1.3 Descripción de la empresa		
1.3.1 Tipo de empresa (giro)		
1.3.2 Ubicación y tamaño de la empresa		
1.4 Misión de la empresa		
1.5 Objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazos)		
1.6 Ventajas competitivas		
1.7 Análisis de la industria		
1.8 Productos y/o servicios de la empresa		
1.9 Calificaciones para entrar al Área		
1.10 Apoyos		

## CAPITULO 2 EL MERCADO

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

### 2.1 OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

Dentro de los objetivos del área de mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de venta y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento del mercado que se piensa atacar (nivel local: colonia, sector, etc.; nacional, de exportación regional, mundial, u otros), así como el tiempo en el cual se piensan lograr los objetivos.

Se pide que defina sus objetivos en el área de mercadotecnia.

Establezca los objetivos del área de mercadotecnia, recuerde incluir el qué, cuánto y cuándo del objetivo.
Corto plazo _____
Mediano plazo _____
Largo plazo _____

### 2.2 INVESTIGACION DE MERCADO

Las decisiones que se toman en el área de mercadotecnia, y en otras áreas de la empresa, deben buscar la satisfacción del cliente de la

misma, 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.

### 2.2.1 TAMAÑO DEL MERCADO

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

Se pide que a continuación llene la cédula.

Escriba a continuación el segmento de mercado que pretende atacar su empresa, así como sus características principales.

Segmento de mercado _____
_____
Características del segmento de mercado _____
_____
_____

### 2.2.2 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 su consumo probable del producto o servicio que la empresa ofrece, con base en sus hábitos de consumo probable.

Estime el consumo aparente de su producto o servicio y proceda a completar la cédula.

Consumo aparente.

El número de clientes potenciales es de \_\_\_\_\_

El consumo unitario por cliente es de \_\_\_\_\_

El consumo mensual aparente del mercado es de \_\_\_\_\_

### 2.2.3 DEMANDA POTENCIAL

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

Se pide que a continuación llene la cédula.

Indique la demanda potencial del producto o servicio.

*Corto plazo* \_\_\_\_\_

*Mediano plazo* \_\_\_\_\_

*Largo plazo* \_\_\_\_\_

## 2.2.4 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.

Se pide llenar la cédula, con el estudio de la competencia de su producto.

Estudio de la competencia.			
<i>Nombre del competidor</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Principal ventaja</i>	<i>Acciones para posicionarse</i>

### 2.3 ESTUDIO DEL MERCADO

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

#### 2.3.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO

Es necesario conocer directamente al cliente, especialmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio (opinión sobre el producto, precio que está dispuesto a pagar, etcétera), para lo cual se recomienda hacer un estudio de mercado, a través de una encuesta o entrevista que permita conocer lo anterior.

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

Escriba la definición del producto o servicio de acuerdo a sus posibles clientes.

Defina concretamente, de acuerdo con el cliente, el producto o servicio que ofrece su empresa.

Una vez realizada la definición del producto o servicio, es necesario que la empresa determine la información que desea obtener a través del estudio de mercado, y que le permitirá tomar decisiones con respecto al precio, presentación y distribución del mismo. Asimismo, se puede

investigar la frecuencia de consumo del producto o servicio, y los hábitos de compra del cliente potencial.

Se pide que a continuación llene la cédula.

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


### 2.3.2 ENCUESTA TIPO

La encuesta 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 traducidos a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y realmente arrojen la información que se busca.

Por tal motivo, es conveniente evaluar el mercado a través de la encuesta para obtener información. A continuación se solicita que desarrolle una para su empresa.

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

*Presentación:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Preguntas:* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Despedida:* \_\_\_\_\_

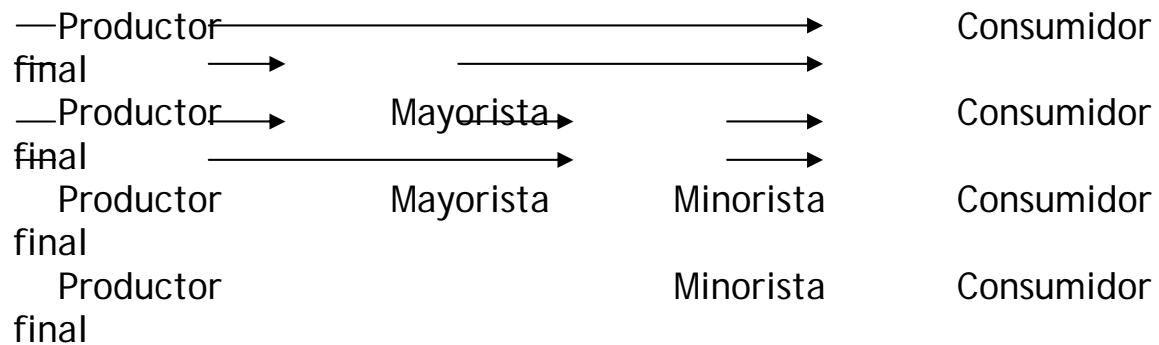
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_









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 aspectos tales como:

- Costo de distribución del producto.
- Control que pueda tenerse sobre políticas de precio, promoción al consumidor final y calidad del producto con base en 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.

Se pide que muestre el sistema de distribución que adoptará su empresa para el producto o servicio que proporcionará, justificando la selección del sistema, el diseño del proceso y el responsable de cada paso de la cadena de distribución.

Mencione cuál sería el canal de distribución más adecuado para su empresa e indique por qué. Haga un pequeño diseño de este proceso, indicando quién llevará a cabo cada paso de la cadena de distribución.

*Sistema de distribución* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*¿Por qué seleccionó este sistema?* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Diseño del proceso* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*Responsable de cada paso de la cadena de distribución* \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 2.5 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.

### 2.5.1 PUBLICIDAD

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

- Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se le ofrece.
- Ganar la preferencia al 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. Si bien es necesario, al seleccionar este medio, identificar cuál periódico es más leído por un estrato determinado y cuál sección del mismo.

- **Radio**

La radio es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayor parte de los hogares poseen radio 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 específica 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 colonias seleccionadas, 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.

## 2.5.2 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 con

el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique el producto o servicio de la empresa en el mercado, ejemplo de estas actividades son: muestras gratis, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales o deportivos de la comunidad, etcétera.

### 2.5.3 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.

Otros elementos que generalmente contribuyen a diferenciar al producto o servicio de la empresa, de los ofrecidos por otras organizaciones, son el **logotipo** (figura o símbolo específico y original) y el **slogan** (frase o grupo de palabras, también originales, que representan la imagen de la empresa o producto de la misma).

### 2.5.4 ETIQUETA

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


### 2.5.5 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.

Escriba el mensaje publicitario que utilizará para su empresa.

Dibuje un mensaje publicitario que motive a su cliente potencial a comprar el producto o servicio de su empresa. Incluya: dibujo del producto o su equivalente, palabras del mensaje atractivo (calidades del producto o servicio) y nombre de la empresa y producto (dirección y teléfono).



Se pide que complete la cédula.

a) Empaque del producto
b) Spot de radio
c) Volante publicitario
d) Anuncio para el periódico
e) Etiqueta del producto
f) Sistema de promoción y publicidad (con presupuesto incluido)

## 2.6 FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIO

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 constituyen su precio.

La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidarse a qué 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 más importantes. En muchas ocasiones una mala fijación del precio es la responsable de la escasa demanda de un producto.

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

Una empresa puede decidir entrar al mercado con alto precio de introducción, entrar con un precio bajo en comparación con la competencia o bien, no buscar a través del precio una diferenciación del producto y, por tanto, entrar con un precio similar al de la competencia. Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, debiéndose cubrir en todos los casos los costos en los que incurre la empresa, no debiendo olvidarse los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.

El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de mercadotecnia: *plaza, publicidad y producto*.

Asimismo es recomendable establecer políticas claras en cuanto a descuentos por pronto pago o por volumen, así como las promociones, pues constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.

Otro aspecto importante a considerar, es si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas, así como qué proporción representarán éstas del ingreso total del vendedor.

Se pide que a continuación, determine los costos fijos y variables en los que incurrirá para la elaboración de su producto o la prestación de su servicio, así como las políticas de precios que fijará para su empresa.

Determine, tentativamente, cuánto costará elaborar su producto o prestar el servicio que va a ofrecer, establezca asimismo las políticas de precios. Incluya para lo anterior cada parte que llevaría producirlo o ponerlo en el mercado.
Costos variables = CV (materia prima por unidad de producto, costos de fabricación, etcétera)
Costos fijos = CF (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa)
Costos fijos mensuales
Políticas de precios

Una vez establecidas las políticas de precios y los costos variables y fijos, es posible determinar el precio de producto o servicio en los diferentes niveles del canal de distribución y al consumidor final.

Es importante considerar el margen de ganancias que desean obtener los elementos del canal de distribución (mayoristas, minoristas, productor, etc.) para determinar el precio final del producto, respetando el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto.

El margen puede ser negociado con el intermediario, debiendo considerarse el porcentaje de ganancia que está acostumbrado a percibir a través de venta del producto o servicio. Pueden utilizarse diferentes márgenes dependiendo del tipo de establecimiento al que está vendiendo.

Se pide que a continuación determine el precio de su producto o servicio en los diferentes niveles de venta dentro del canal, asimismo, determine el punto de equilibrio de su empresa.

Determine el precio de su producto o servicio, tomando en cuenta los canales que empleará para la distribución y venta del mismo.
1. Determine el costo total del producto o servicio: $CV + (CF/\text{producción esperada}) = \text{Costo total (CT)}$
2. Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) por su empresa:
3. Calcule el precio de venta a su cliente inmediato en el canal de distribución: $(PV) = CT + (CT \text{ multiplicado por } \% \text{ de ganancia deseada})$
4. Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa): $\text{Punto de equilibrio} = CF / (PV - CV)$
5. Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final: $(PVF) = \text{Precio al minorista} + (\text{Precio al minorista por } \% \text{ de ganancia deseada por el minorista})$



## 2.7 PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

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

Es necesario especificar en el plan de introducción:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final, si se hará una campaña publicitaria anterior al lanzamiento del producto o servicio.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción al efectuar la compra del mismo.

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un plan bien estructurado, a fin de que a través de ellas se logre un buen impacto en el mercado y un uso eficiente de los recursos de la empresa.

Las actividades que se lleven a cabo pueden ser resultado del estudio de mercado realizado con anterioridad, ya que a través de él es posible darse cuenta de la manera de comercialización por la que se debe optar.

Defina el plan de introducción de su producto y llene la cédula.





pequeña empresa se realizan 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, regiones geográficas. Los segmentos de mercado a los cuales planea orientarse la empresa, dictarán aspectos importantes para el área de ventas, como: punto de ventas, esfuerzo publicitario que le acompaña, cantidad a distribuir, etcétera.

Otro aspecto que repercute en el área de ventas, es el aspecto organizacional de la misma. Al igual que en el resto de las áreas de la empresa, es de suma importancia que se definan en forma clara y precisa las funciones del personal de ventas, así como sus objetivos. Para lograr lo anterior, puede utilizarse un organigrama como una herramienta útil, a través del cual se reflejan dependencias y funciones entre el personal del área. En el caso de ventas, el organigrama puede estar estructurado en función del área geográfica, línea de productos o por clientes, entre otros criterios.

Se pide que a continuación defina el organigrama de su área de ventas, además de que calcule los objetivos de venta por vendedor, así como los puntos de venta, sueldos, descuentos y comisiones. Recuerde que los objetivos de venta deben ir acorde con el punto de equilibrio determinado anteriormente y en general con la investigación de mercados realizada previamente.

Dibuje un organigrama sencillo de ventas, indicando claramente la cabeza del área y la organización, tomando como base el área geográfica o línea de producto o clientes, lo que más convenga al tipo de empresa.

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 venta, sueldos, descuentos, comisiones, etcétera).

En el siguiente ejercicio deberá verificar su plan de negocios, haciendo un inventario y calificando los diversos elementos que se vieron en este capítulo.

Hoja de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal).

<i>Elemento</i>	<i>¿ Se ha incluido en el plan de negocios ?  (sí o no)</i>	<i>¿ La respuesta está completa ?  (sí o no)</i>
2.1 Objetivos de la mercadotecnia a corto, mediano y largo		

plazo		
2.2 Investigación de mercado		
2.2.1 Tamaño del mercado		
a) Segmento de mercado que la empresa pretende atacar		
b) Características principales		
2.2.2 Consumo aparente		
a) Número de clientes potenciales		
b) Consumo unitario aparente (por cliente)		
c) Consumo mensual aparente del mercado		
2.2.3 Demanda potencial a corto, mediano y largo plazo		
2.2.4 Participación de la competencia en el mercado		
2.3 Estudio del mercado		
2.3.1 Objetivo del estudio de Mercado		
a) Definición concreta del producto o servicio Ofrecido		
b) Información que le gustaría conocer de sus clientes, respecto al producto o servicio		
2.3.2 Encuesta tipo (elaboración de cuestionario)		
2.3.3 Aplicación de la encuesta		
2.3.4 Resultados obtenidos		
2.3.5 Conclusiones del estudio Realizado		
2.4 Distribución y puntos de venta		
2.5 Promoción del producto o Servicio		

Continuación.

<i>Elemento</i>	<i>¿ Se ha incluido en el plan de negocios ?</i>	<i>¿ La respuesta está completa ?</i>
	<i>(sí o no)</i>	<i>(sí o no)</i>
2.5.1 Publicidad		
2.5.2 Promoción de ventas		
2.5.3 Marca		

2.5.4 Etiqueta		
2.5.5 Empaque		
a) Dibujo del mensaje Publicitario		
b) Diseñe lo siguiente: empaque del producto, spot de radio, volante publicitario, anuncio para el periódico, etiqueta del producto, sistema de promoción y publicidad		
2.6 Fijación y políticas de precio		
a) Determinar cuánto costará elaborar el producto o prestar el servicio y definir qué política de precios se utilizará		
b) Costos variables		
c) Costos fijos		
d) Precio del producto ( $CV + CF = P$ )		
e) Porcentaje de ganancia que se desea obtener		
f) Precio de venta ( $P + \% \text{ de ganancia} = PV$ )		
g) Punto de equilibrio ( $PE = CF / (PV - CV)$ )		
2.7 Plan de introducción al mercado		

Continuación.		
<i>Elemento</i>	<i>¿ Se ha incluido en el plan de negocios ? (sí o no)</i>	<i>¿ La respuesta está completa ? (sí o no)</i>
2.8 Riesgos y oportunidades del mercado		
2.9 Sistema y plan de ventas (administración)		
a) Dibujo de un organigrama sencillo de ventas, tomando		

como base el área geográfica o línea de producto o clientes.		
b) Con base en el organigrama, calcule las ventas que estima lograr por vendedor		

## CAPITULO 3 PRODUCCION

### 3.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

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

**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 semiterminado 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 éstos son: reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, etcétera.
- **Servicios profesionales:** Algunos ejemplos de éstos son: administrativos, 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 acordes con los recursos disponibles de la empresa.

Complete la siguiente cédula que se muestra.

Determine, con base en las ventas posibles estimadas en el capítulo 2, los objetivos a corto, mediano y largo plazos que tendrá su empresa.

*Objetivo a corto plazo:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Objetivo a mediano plazo:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*Objetivo a largo plazo:* \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3.2 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

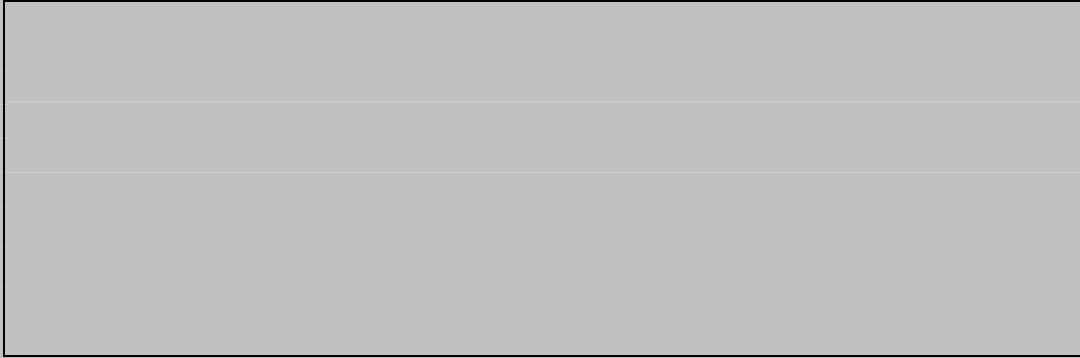
El diseño de un producto o servicio, debe cumplir con varias características, entre otras:

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

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.

Se pide que a continuación complete la cédula

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



### 3.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCION

Independientemente de si se va a producir, maquilar o comprar en un principio, es necesario conocer el proceso de producción y/o prestación de servicios 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 necesarios para realizar el proceso. El proceso de producción debe quedar establecido en forma clara, de modo que permita a los trabajadores poder 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:

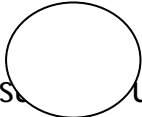
- a) Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
- b) Organizar las actividades de manera secuencial
- c) Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad


Se pide que a continuación complete la cédula de que se muestra

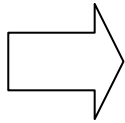
Indique el proceso de producción o de prestación de servicios de su empresa.


### 3.4 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 un diagrama de flujo, cuya simbología básica más común es la siguiente:

 **Operación**      Cualquier actividad que dé 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**  
parte

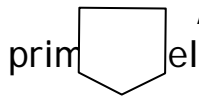
Cualquier movimiento que no integral de una operación o inspección.



**Retraso**

comente

Cualquier periodo en el que un del producto esté esperando para alguna operación, inspección o transporte.



**Almacenamiento**

primel

Mantener un producto o materia 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.

En la cédula siguiente, especifique el diagrama de flujo que empleará en su empresa, indique el tiempo que requerirá en cada actividad.

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



### 3.6 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.

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

Complete la cédula que se presenta a continuación.

Determine el equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará para desarrollar su producto o servicio, así como el plan de mantenimiento del equipo.			
Equipo/herramienta	Cantidad	Marca	Costo
Total			
Servicios necesarios:			
Instalaciones necesarias:			
Mantenimiento:			

### 3.7 MATERIA PRIMA

#### 3.7.1 NECESIDADES DE MATERIA PRIMA

La **materia prima** se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa. Es conveniente que cuando se especifican las cantidades a utilizar de materia prima, se contemple cuánto se requerirá de la misma por un volumen dado de producción, o en relación con un cierto periodo.

Se pide que a continuación complete la cédula.

Indique la materia prima que requerirá en su proceso productivo, especificando la cantidad estimada por periodo, lote o unidad.	
<i>Materia prima</i>	<i>Cantidad/periodo</i>

#### 3.7.2 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 de 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.

Asimismo, es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores para no establecer un lazo de dependencia única con alguno en particular, 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.

Complete la cédula siguiente.

Determine los proveedores de sus diferentes materia primas.				
<i>Materia prima</i>	<i>Proveedor</i>	<i>Precio</i>	<i>Calidad</i>	<i>Proveedor</i>
<i>Seleccionado</i>				

### 3.7.3 COMPRAS

Para realizar una compra se debe tener una guía; las políticas de compra son importantes, sobre todo por los continuos cambios de precio 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 necesitará la materia prima. Asimismo debe establecerse, cuando 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.

Complete la cédula siguiente.

Formato de requisición de compra (Ejemplo).			
Proveedor _____		Orden de compra No. _____	
		Fecha de pedido: _____	
		Fecha de entrega: _____	
Empresa solicitante: _____		Tel. y fax. _____ W _____	
Dirección: _____			
Cantidad	Concepto	Precio	Importe
		Subtotal:	
		IVA:	
Firma de recepción _____		Total:	

### 3.8 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 e instalaciones físicas.

La determinación de la capacidad instalada de la empresa permitirá determinar tiempos de respuesta (entrega), y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo.

La capacidad instalada, debe estar acorde con el mercado (mercado potencial y planes de ventas), así como con los recursos limitantes de la empresa (mano de obra, disponibilidad de materia prima, equipo, espacios, etcétera).

Básicamente es necesario determinar dos factores:

- Capacidad instalada total (potencial)





Defina la ubicación de la empresa, tomando en consideración los puntos mencionados anteriormente.


### 3.11 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

En 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 materia primas para elaborar un producto terminado.

Para poder diseñar la distribución de planta es necesario tomar en cuenta el diagrama de flujo del proceso elaborado con anterioridad, pues a través de él será posible detectar el orden de las actividades y, de esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las 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 conocimientos sobre las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que estarán trabajando con él.

En caso de que se tengan planes de expansión en el mediano o largo plazos, y el proceso comprende instalaciones especiales, es conveniente tomar en cuenta cuál sería la distribución de la planta en ese caso, y los

requerimientos de una inversión, para, en un futuro, llevar a cabo los cambios pertinentes.

Complete la cédula del ejercicio.

Diseñe la distribución de planta de su empresa y el flujo de producción más eficiente.

### 3.12 MANO DE OBRA REQUERIDA

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

Se pide completar la cédula que se muestra a continuación.

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

<u>Actividad</u>	<u>No. De personas</u>	<u>Tipo de habilidad</u>
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

*Mano de obra total requerida:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3.13 PROCEDIMIENTOS DE MEJORA CONTINUA

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 retrabajos 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.

Se pide complete la cédula.

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

### 3.14 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
- Etapas 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 en su relación con el tiempo y los responsables para llevarlas a cabo.

Se pide que a continuación complete la cédula.

Establezca el programa preoperativo de producción de su empresa.		
<i>Actividad</i>	<i>Personal encargado</i>	<i>Periodo de realización</i>
<i>Número total de días anteriores a la fecha de arranque</i>		
<i>Fecha de arranque</i>		
<i>Gráfica de Gantt</i>		

A continuación se pide que llene la hoja de verificación, donde se hará un inventario y una evaluación del plan de negocios, con los elementos vistos en este capítulo.

Hoja de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal)		
<i>Elemento</i>	<i>¿ Se ha incluido en el plan de Negocios ? (sí o no)</i>	<i>¿ La respuesta está completa ? (sí o no)</i>
3.1 Objetivos del área de producción		
3.2 Especificaciones del producto		
3.3 Descripción del proceso de producción		
3.4 Diagrama de flujo de proceso		
3.5 Características de la tecnología		
3.6 Equipo e instalaciones		
3.7 Materia prima		
3.7.1 Necesidades de materia prima		
3.7.2 Identificaciones de proveedores y cotizaciones		
3.7.3 Compras		
3.8 Capacidad instalada		
3.9 Manejo de inventarios		
3.10 Ubicación de la empresa		
3.11 Diseño y distribución de la planta y oficinas		
3.12 Mano de obra requerida		
3.13 Procedimientos de mejora continua		
3.14 Programas de producción		

# CAPITULO 4 ORGANIZACIÓN

## 4.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN

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

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 le conforman.

Se pide que complete la cédula.

Establezca los objetivos de la empresa en el área organizacional.


## 4.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos de la empresa (siguiente figura) y los de sus áreas funcionales, concuerden y se complementen.

Formato para definir los objetivos de la empresa por área funcional

Objetivos de la empresa	
Objetivos de mercadotecnia:	_____
Objetivos de producción:	_____
Objetivos de contabilidad y finanzas:	_____
Objetivos de organización:	_____
Objetivos de otras áreas:	_____
	_____
	_____

Una vez realizados los objetivos de la empresa por área, es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos (funciones), de la empresa:

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿En cuánto tiempo se hace?

Formato para definir los procesos operativos de la empresa.

Actividades:	Actividades	Requisitos especiales	Periodicidad y tiempo
Gerenciales			
De mercadotecnia			
De producción			
De contabilidad y finanzas			
De apoyo			
Otras			

## 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

Formato para descripción de puestos.			
Nombre del Puesto	Requisitos del puesto	Actividades	Escala jerárquica


## 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 específico sea el perfil, será más seguro cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil 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, quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención en aspectos como la actitud de la persona, lo cual, en ocasiones, es mucho más importante que sus conocimientos, experiencia o habilidades.

A través del proceso anterior, se genera un organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades, del personal que labora en la empresa.

Complete la cédula que se muestra.

Elabore el organigrama de la empresa, tomando en cuenta el personal de Mercadotecnia, producción y personal administrativo.


#### 4.3 FUNCIONES ESPECIFICAS POR PUESTO

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

- 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).
- Desarrollar las funciones específicas (actividades), necesarias para llevar a cabo cada función general.
- Elaborar los procesos de cada actividad (esto es, cómo se hace, paso por paso, indicando tiempos, recursos necesarios, así como el resultado final esperado).
- Determinar los indicadores operativos (de desempeño), y de calidad (mejoramiento), de cada actividad. En ocasiones, es recomendable



## 4.4 CAPTACIÓN DEL PERSONAL

### 4.4.1 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 deberá determinarse el proceso y el costo que se está dispuesto a pagar para llevarlo a cabo.

Complete a continuación la cédula

El proceso de reclutamiento a seguir por su empresa es:	
Medio de reclutamiento	Costo
Periódico:	\$
Radio:	\$
Otros:	\$
Presupuesto total:	\$

### 4.4.2 SELECCION

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 utilizará, así como el costo que el sistema implicará; se deben determinar varios aspectos relacionados con este proceso, como son:

- **Solicitud de empleo:** ¿Cuál se usará y por qué? ¿Es necesario diseñar una especial para la empresa?
- **Entrevista:** ¿Quién la llevará a cabo? ¿Cómo se realizará? ¿Qué 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? ¿Qué información se quiere obtener?
- **Investigación de candidatos:** ¿En que consistirá la investigación (teléfono, visitas, etc.)? ¿Quién la realizará?

Complete a continuación la cédula

<p>El proceso de selección a seguir por su empresa es:</p> <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> <p>Describa el método que utilizará (quién aplicará el examen, quién realizará la entrevista, etc.) y los costos relacionados con el mismo.</p> <table border="1"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>												

#### 4.4.3 CONTRATACION

Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica o muy complejo y preocupante, cuando éstos 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 a cada una de las siguientes áreas:

- Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, patentes, etc.), duración de los contratos, derechos y obligaciones que contraen tanto el trabajador como el empleador, etcétera
- Relaciones sindicales
- Requisitos y prestaciones de ley

Complete la cédula que se muestra a continuación

Defina el tipo de contrato que se utilizará en la empresa, así como los aspectos laborales que deben considerarse.
Tipo de contrato:
_____
_____
_____
Aspectos laborales a considerar:
_____
_____
_____

#### 4.4.4 INDUCCION

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 su puesto, con el puesto que va a desempeñar; en ella se ofrece al trabajador una panorámica de lo que la empresa espera de él, así como de lo que él puede esperar de la empresa. Por otro lado, en la introducción se dan a conocer tanto las políticas como los códigos escritos y no 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.

Complete la cédula siguiente

En relación con el proceso de inducción de su empresa, se pide que defina:
Persona que realizará la inducción: _____ _____
Proceso de inducción que se seguirá: _____ _____
Material que se utilizará en el proceso de inducción: _____ _____

#### 4.5 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, éstos son:

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

Para establecer un programa efectivo y eficiente de entrenamiento personal, se deberán contemplar y tratar de dar respuesta a una serie de preguntas específicas, a saber:

- a) ¿Qué puestos requieren entrenamiento especial?
- b) ¿Qué áreas deben contemplar el entrenamiento que se programe para el personal?
- c) ¿Cómo se llevará a cabo el entrenamiento del personal? ¿Se proporcionará internamente o a través de instituciones especializadas en realizarlo?
- d) ¿Qué costos implica el programa de entrenamiento? (costos del entrenamiento mismo y del tiempo *muerto* por participante en el entrenamiento)
- e) ¿Cómo se determinarán y priorizarán las necesidades futuras de capacitación del personal?

Una vez que hayan sido definidos los puntos anteriores, es posible definir un programa de desarrollo del personal.

Complete la cédula del ejercicio

Defina el programa de entrenamiento y capacitación de su empresa.

Adiestramiento:		
Puesto	Tipo de adiestramiento	Costo
Capacitación:		
Puesto	Tipo de adiestramiento	Costo
Defina el sistema de detección de necesidades de capacitación		

#### 4.6 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Al contar con una descripción básica de puestos, perfiles por puesto y organigrama de la empresa, este proceso resulta muy sencillo y rápido de realizar, tan sólo implica jerarquizar los puestos de la empresa, para establecer la estructura de sueldos que regirá en la misma. Sin



## 4.7 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

El sistema de evaluación del desempeño se fundamenta en las funciones operativas individuales de cada trabajador y se complementa con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad (tiempo en que se pretende lograr y resultados esperados), que permiten dar seguimiento al desempeño del empleado (los objetivos provienen de una negociación entre el trabajador y el jefe inmediato, tomando en cuenta los objetivos de la empresa y las capacidades de cada persona).

Es recomendable que los objetivos se determinen al inicio del año (fiscal o natural, dependiendo de la empresa), y que se desglosen en objetivos semanales, mensuales y semestrales, que incluyan parámetros de cumplimiento (indicadores) 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 las medidas correctivas para desempeño deficiente. Los objetivos deberán irse ajustando en cada revisión (semestral, mensual y semanal).

Se muestra a continuación un formato para la evaluación del desempeño

Formato de evaluación del desempeño por trabajador.	
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: _____
Semestre 1 (199__)	Resultado del semestre: _____

## 4.8 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 de 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.

En cuanto a motivación, es necesario considerar cuáles son las herramientas motivacionales que permitan reforzar las conductas positivas que deseamos impulsar en nuestro personal, esto es: programas deportivos; reconocimientos por desempeño y/o cumplimiento de políticas de la empresa, como son: la puntualidad, la asistencia, etcétera (los reconocimientos pueden ser verbales, en efectivo, con despensas básicas, con días de asueto adicionales, etc.); programas de convivencia (asistencia a eventos culturales o deportivos, días de campo, etc.), y cualquier otro elemento que permita mantener un alto nivel de motivación entre el personal de la empresa.

En relación con la comunicación, es necesario establecer un sistema efectivo que facilite el intercambio de información entre el personal y evite o ayude a solucionar rápidamente cualquier conflicto interpersonal que pudiera surgir entre los miembros de la organización. Es necesario incluir en el sistema de comunicación los diversos tipos de información (comunicaciones formales, informales) y las variadas direcciones de la misma (ascendente, descendente, horizontal).

El trabajo en equipo es un aspecto crítico y relevante en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Por ello, el emprendedor debe conocer las etapas de desarrollo de un equipo de trabajo y propiciar su buena implantación y la incorporación de los miembros al mismo.

Otro aspecto relevante en las relaciones laborales es el relativo a la calidad, pero observado desde la perspectiva del personal mismo; esto es, en relación con la persona y su nivel de vida. En este sentido, la visión de la empresa debe contemplar el desarrollo del trabajador como ser humano y, por ende, su calidad de vida (enfocándose en los niveles social, económico y cultural, suyos y de su familia). Una forma de influir sobre la calidad de vida laboral y personal del trabajador y su familia es a través de programas concretos de desarrollo y capacitación, como: tardes culturales, cursos básicos de salud, programas de calidad para la familia, cursos de manejo de finanzas familiares, programas de retiro y ahorro, etc.; lo anterior, tomado en cuenta que **la empresa es la gente que trabaja en ella.**

Complete la cédula que se muestra

Escriba los procedimientos considerados para facilitar los aspectos de motivación, comunicación y trabajo en equipo; además, señale las acciones concretas que se llevarán a cabo en la empresa, para mejorar la calidad de vida del trabajador y de su familia.

## 4.9 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACION

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 de 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 sólo se limita al pago de sus acciones.
- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Organización empresarial, constituida entre socios, que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

Cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, se deberá seguir una serie de trámites de registro, mismos que deberán ser cubiertos por el emprendedor para que la empresa sea considerada legalmente establecida. Es importante tomar en cuenta que el emprendedor, al decidir cuál será la estructura legal que adoptará para constituir su pequeña empresa, deberá estar asesorado, preferentemente, por un contador y un abogado.

Complete la siguiente cédula.

Después de analizar las formas de constitución de una microempresa, defina cuál será el régimen más conveniente bajo el cual se piensa constituir la suya y por qué.

Dentro de los aspectos fiscales es importante conocer las diferentes obligaciones que se tienen como empresa, para cumplir adecuadamente con ellas y evitar posibles inconvenientes posteriores. Uno de los aspectos indispensables a considerar, es la inscripción en la Registro Federal de Contribuyentes (RFC), ya que las personas físicas y morales que realizan actividades empresariales, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales.

Complete a continuación la cédula.

Indique los aspectos fiscales que deberá considerar su empresa para cumplir con la Legislación vigente.

Asimismo, la empresa deberá considerar aspectos laborales a los que la legislación los obliga, para ser considerada dentro de la ley, entre otros, el contrato de trabajo, el cual debe contener aspectos tales como:

1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
2. Si la relación de trabajo es por obra o tiempo determinado o tiempo indeterminado.
3. El servicio o servicios que deban prestarse, lo que se determinará con la mayor precisión posible.
4. El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
5. La duración de la jornada.
6. La forma y el monto del salario.
7. El día y el lugar de pago del salario.
8. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezca la empresa.
9. Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convenga al trabajador y al patrón.

Otros factores importantes a considerar son:

- Seguro Social
- SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro)

Complete la cédula que se muestra a continuación.

Indique las obligaciones laborales que deberá considerar para contratar personal en su empresa.
<div style="border: 1px solid black; height: 150px; width: 100%;"></div>

Existen algunos otros aspectos legales que deben ser considerados por la empresa, como son los trámites de:

- **Licencias sanitarias.** El código Sanitario de México estipula que todos los establecimientos de giro reglamentado deberán tener licencia sanitaria. La licencia sanitaria se tramita ante la Dirección General de Inspección y Licencias Sanitarias de la Secretaría de Salud de cada estado. Los giros reglamentados son los siguientes: alimentos, baños, hoteles, salones de belleza, peluquerías y medicamentos, entre otros. Adicionalmente, en estos giros es necesario que los empleados cuenten con tarjetas de control sanitario.
- **Obtención de patentes, marcas, diseños industriales y modelos de utilidad y registro de nombre comerciales, logotipos y *slogans*.** El procedimiento para obtener una patente o registro se inicia mediante solicitud ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) por cualquier persona que afirme ser el inventor, su causahabiente o representante.
- **Registro ante las Cámaras.** Ser socio de alguna de las cámaras existentes en el país permite a los emprendedores tener un apoyo en la solución de los múltiples problemas a los que se enfrentan, satisfaciendo así sus necesidades en el logro de sus objetivos, además de que es una exigencia de la ley.
- **Secretaría de Relaciones Exteriores.** Para obtener el permiso para constituir una sociedad (persona moral), caso de ser éste el régimen bajo el cual operará la empresa.
- **Notario público.** Para la protocolización del acta constitutiva de una sociedad (persona moral).
- **Juzgado correspondiente al domicilio.** Para la Sanción Judicial.
- **Registro Público de la Propiedad y del Comercio.** Para la inscripción del acta constitutiva de una sociedad.
- **Secretaría de desarrollo Urbano.** Para la autorización de uso del suelo y servicios relacionados con el mismo.

A fin de no omitir la realización de ningún trámite legal necesario para la constitución y operación del negocio, es recomendable elaborar un listado que contenga los mismos.

Se pide que a continuación complete la cédula.

Elabore un listado de todos los aspectos legales que deberá considerar su empresa, tanto para su implantación como para su operación. Incluya el lugar en el que debe llevar a cabo el trámite y el costo del mismo.

En seguida llene la hoja de verificación del plan de negocios, para comprobar los elementos vistos en este capítulo aplicados a su plan de negocios personales.

Hoja de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal).		
Elemento	¿ Se ha incluido en el plan de negocios ?	¿ La respuesta está completa ?
	(sí o no)	(sí o no)
4.1 Objetivos del área organizacional		
4.2 Estructura organizacional		
4.3 Funciones específicas por puesto		

4.4 Captación de personal		
4.4.1 Reclutamiento		
4.4.2 Selección		
4.4.3 Contratación		
4.4.4 Inducción		
4.5 Desarrollo de personal		
4.6 Administración de sueldos y Salarios		
4.7 Evaluación del desempeño		
4.8 Relaciones de trabajo		
4.9 Marco legal de la organización		

## CAPITULO 5 FINANZAS

### 5.1. OBJETIVOS DEL ÁREA CONTABLE

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

El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar, ordenadamente, las cuentas de la empresa, estar informados de cuál es la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, para aumentar sus expectativas de rendimiento. En general, la contabilidad puede verse como un *sinónimo de sistemas de información*. La información generada por la contabilidad, puede ayudar para conocer quién realiza cada actividad de la empresa, dónde la efectúa, qué resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo la actividad, cuánto cuesta cada actividad, etc. 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 poseer objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ésta y cualquier error se reflejará en la salud financiera de la empresa.

Se pide que a continuación complete la cédula.

Establezca los objetivos de la empresa en el área de contabilidad, en el corto, mediano y largo plazos.

## 5.2 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

### 5.2.1 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, 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.

Se pide que complete la cédula que se muestra

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


### 5.2.2 CATÁLOGO DE CUENTAS

El catálogo de cuentas, son las partidas que se utilizarán dentro del proceso contable, para registrar las operaciones de la empresa en el **diario**. Identificar y registrar el catálogo de cuentas permite ser más eficiente y cometer menos errores al momento de verter la información en los registros contables, además de que facilita homogeneización de todos los registros contables.

Se pide que a continuación establezca el catálogo de cuentas de su empresa.

Defina el catálogo de cuentas de su empresa.

Número de cuenta	Nombre de la cuenta

### 5.2.3. 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.

Complete la cédula que se muestra a continuación.

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


### 5.3 FLUJO EFECTIVO

#### 5.3.1 COSTOS Y GASTOS

**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, mientras que el **gasto** sí es desembolsado con el objetivo de obtener utilidades, por ejemplo la luz sería un costo, mientras que un anuncio de radio sería un gasto.

Ahora bien, existen dos tipos de costos y/o gastos:

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

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

Se pide que a continuación establezca los costos y gastos que realizará su empresa.

Defina cuáles serían los costos y gastos que se realizarán en la empresa.

Costos variables	Costos fijos

Gastos variables	Gastos fijos

### 5.3.2 CAPITAL SOCIAL

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

Complete la cédula

Defina cuál será el capital social para su empresa.

--

### 5.3.3. CRÉDITOS (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.

Se pide que a continuación complete la cédula.

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


### 5.3.4 ENTRADAS

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

Complete la cédula que se muestra.

Desglose todas las entradas por concepto de ventas del producto o servicios, por aportaciones de las accionistas, por créditos o por algún otro concepto, que pudiera tener su empresa durante los primeros seis meses de operación, señalando las Cantidades en pesos.

Concepto	Cantidad

### 5.3.5 SALIDAS

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

Complete la cédula siguiente.

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

Concepto	Cantidad

### 5.3.6 PROYECCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO

La información de entradas y salidas 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, ya sea para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc., como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

Se muestra a continuación en la figura un formato de flujo de efectivo que podrá ser utilizado como base para desarrollar el de la empresa.





## 5.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

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

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

1. Estado de resultados.
2. Balance general.

### 5.4.1 ESTADO DE RESULTADOS

El **estado de resultados** se puede definir como el instrumento que usa 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.

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 servicios no.

En las siguientes figuras se presentan ejemplos de formatos de estado de resultados para diferentes giros de empresa (comercial, industrial y de servicios), mismo que podrá ser utilizado como ejemplo al desarrollar el propio.

Formato común del estado de resultados de una empresa comercial.			
Compañía Comercial,			
S.A.			
Estado de resultados			
Del 1 al 31 de julio de			
1995			
Ventas brutas	\$		
(-) Devolución s/vtas	(\$	)	
(-) Descuentos s/vtas	(\$	)	
= VENTAS NETAS			\$
- COSTO DE VENTAS			
Inventario inicial	\$		
+ Compras brutas	\$		
(-) Devolución s/compras	(\$	)	
(-) Descuentos s/compras	(\$	)	
+ Fletes s/compras	\$		
= COMPRAS NETAS	\$		
(-) Inventario final	(\$	)	
= COSTO DE VENTAS			(\$ )
= UTILIDAD BRUTA			\$
(-) Gasto de operación			
Gasto por honorarios	\$		
Gasto por depreciación	\$		
Gasto por servicios públicos	\$		
Nóminas	\$		
Materiales	\$		
Mantenimiento	\$		
Total de gastos de operación			(\$ )
= Utilidad antes de financieros e impuestos			\$
+ Ingresos por interés			\$
(-) Gastos por interés			(\$ )
(+/-) Costo integral de financiamiento			\$
= Utilidad antes del impuesto sobre renta			\$
(-) (35% de la ut. antes del Impuesto sobre renta)			(\$ )
= UTILIDAD (O PÉRDIDA) NETA			\$

Formato común del estado de resultados de una empresa industrial.

Compañía Manufacturera, S.A.		
Estado de resultados		
Del 1 al 31 de julio de 1995		
Ventas brutas	\$	
(-) Devolución s/vtas	(\$	)
(-) Descuentos s/vtas	(\$	)
= VENTAS NETAS		\$
- COSTO DE VENTAS		
Inventario inicial	\$	
+Materia prima	\$	
+Producto en proceso	\$	
+Producto terminado	\$	
=Total de inventario inicial	\$	
+Compras materia prima	\$	
+Mano de obra	\$	
+Gastos de fabricación	\$	
=Total de compras y gastos de fabricación	\$	
Inventarios finales		
-Materia prima	(\$	)
-Producto en proceso	(\$	)
-Producto terminado	(\$	)
=Total de inventario final	\$	
TOTAL DE COSTO DE VENTAS		\$
=UTILIDAD BRUTA		\$
(-)Gastos de operación		
Gastos por honorarios	\$	
Gastos por depreciación	\$	
Gastos por servicios públicos	\$	
Nóminas	\$	
Materiales	\$	
Mantenimiento	\$	
Total de gastos de operación		(\$ )
=Utilidad antes de financieros e impuestos		\$
+ Ingresos por interés		\$
(-) Gastos por interés		(\$ )
(+/-) Costo integral de financiamiento		\$
= UTILIDAD antes de impuesto		\$
(-)Impuesto (35% de la ut.antes del Impuesto)		(\$ )
=UTILIDAD NETA		\$

Formato común del estado de resultados de una empresa prestadora de servicios.

Compañía Prestadora de Servicios, S.A.		
Estado de resultados		
Del 1 al 31 de julio de 1995		
Ingresos por servicios		\$
(-)Gastos		
Gastos por honorarios	\$	
Gastos por depreciación	\$	
Gastos por servicios públicos	\$	
Nóminas	\$	
Materiales	\$	
Mantenimiento	\$	
Total de gastos		(\$        )
=Utilidad antes de financieros e impuestos		\$
+ Ingresos por interés		\$
(-) Gastos por interés		(\$        )
(+/-) Costo integral de financiamiento		\$
= UTILIDAD antes de impuesto		\$
(-)Impuesto (35% de la ut.antes del Impuesto)		(\$        )
=UTILIDAD NETA		\$

## Complete a continuación la cédula

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

## 5.4.2 BALANCE GENERAL

El **balance general** es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa. Muestra su situación financiera; es decir, qué tiene, qué debe y qué 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.

En contabilidad se maneja una **ecuación contable**, la cual expresa lo siguiente:

$$\text{Activos} = \text{pasivos} + \text{capital}$$

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

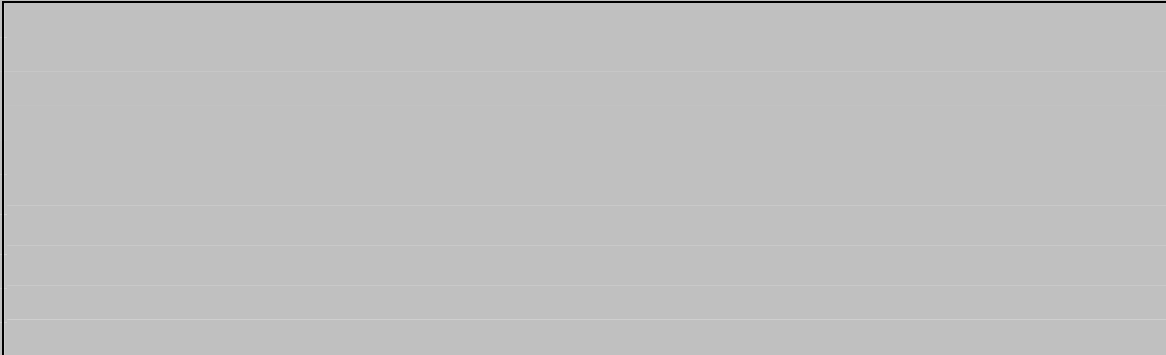
A continuación se muestra el formato de un balance general.

Formato común del balance general.			
Compañía Manufacturera, S.A. Balance general Al 31 de julio de 1995			
Activos		Pasivos	
Circulante	\$	Corto plazo	
Caja menor	\$	Cuentas por pagar	\$
Inversiones temporales	\$	Impuestos por pagar	\$
Bancos	\$	Sueldos por pagar	\$
Inventario de materia prima	\$	Total de pasivo a corto plazo	\$
Inventario de producto proceso	\$	Largo plazo	
Inventario de artículo terminado	\$	Préstamo bancario	\$
Total de activo circulante	\$	Hipoteca por pagar	\$
Fijo		Total de pasivo a largo plazo	\$
Terreno	\$	Total de pasivos	\$
Edificio	\$	Capital contable	
Equipo de transporte	\$	Capital contribuido	
Depreciación Eq. Transporte	\$	Capital social	\$
Equipo de oficina	\$	Capital ganado	
Depreciación Eq. Oficina	\$	Utilidades retenidas	\$
Total de activo fijo	\$	Total de capital contables	\$
Intangible		Total de pasivos y capital	\$
Marca	\$		
Total de activo intangible	\$		
Total de activos	\$		

Se recomienda que los estados financieros estén expresados mensualmente para el primer año, trimestralmente para el segundo y tercer año, semestralmente para el cuarto año y anualmente del 5º. Año en adelante.

Complete la cédula mostrada a continuación.

Realice el balance general proyectado durante el primer año de operación de la empresa.



## 5.5 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores o razones financieras son métodos utilizados para analizar el estado de salud financiera de la empresa, 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 aplicar varios 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.
- Capital de trabajo.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de eficiencia y operación (rotación de activos, rotación de inventarios, etc.).
- Rentabilidad (sobre ventas, activos, capital, etc.).
- Punto de equilibrio.
- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno.

Se muestra a continuación un ejemplo de indicadores financieros.

<p>Determine los principales indicadores financieros para la empresa, basándose en los estados financieros desarrollados anteriormente.</p>	
<p>Los indicadores financieros, evaluados al año de operación son:</p>	
<p><i>Prueba de liquidez:</i> Activo circulante/pasivo circulante</p>	
<p><i>Prueba de ácido:</i> (Act.circulante-inventario)/pasivo circulante</p>	
<p><i>Capital de trabajo:</i> Activos totales - pasivos</p>	
<p><i>Razones de endeudamiento:</i> Pasivos/activos Capital total/activos</p>	
<p><i>Razones de eficiencia y operación:</i> Rotación de activo total: Ventas netas/activo total</p>	
<p><i>Rentabilidad sobre ventas:</i> (Utilidad neta/ventas netas)*100 (Utilidad de operación/ventas)*100</p>	
<p><i>Rentabilidad sobre activo total:</i> (Utilidad neta/activo)*100</p>	
<p><i>Rentabilidad sobre capital:</i> (Utilidad neta/capital)*100</p>	
<p>Interpretación de las razones financieras:</p>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	
<hr/>	





Complete la cédula que se presenta a continuación.

Establezca las opciones de financiamiento que tiene a su alcance y las condiciones que ofrecen para capitalizarlo (tome en consideración los créditos indicados en el punto 5.3.3), indique cuál es la más apropiada para la empresa y por qué.


En seguida, llene la hoja de verificación del plan de negocios, con los elementos vistos en el capítulo.

Hoja de plan de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal).

Elemento	¿ Se ha incluido en el plan de negocios ? (sí o no)	¿ La respuesta está completa ?  (sí o no)
5.1 Objetivos del área contable y financiera		
5.2 Sistema contable de la empresa		
5.2.1 Contabilidad de la empresa		
5.2.2 Catálogo de cuentas		
5.2.3 Software a utilizar		
5.3 Flujo de efectivo		
5.3.1 Costos y gastos		
5.3.2 Capital		
5.3.3 Créditos		
5.3.4 Entradas		
5.3.5 Salidas		
5.3.6 Proyección del flujo de efectivo		
5.4 Estados financieros proyectados		
5.4.1 Estado de resultados		
5.4.2 Balance general		

5.5 Indicadores financieros		
5.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras		
5.7 Sistema de financiamiento		

## CAPITULO 6 PLAN DE TRABAJO

### SISTEMA DE PLANEACIÓN

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

Un plan de trabajo es fundamentalmente la expresión concreta, clara y específica de la planeación que se ha realizado en cada una de las áreas de la empresa.

### 6.1 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, etc.).
- 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, logo, slogan, nombre comercial, etcétera.
- Definir el sistema de promoción.
- Diseño del empaque del producto (sí lo hay).

## 6.2 PRODUCCIÓN

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 equipo, 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 del producto y/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.

## 6.3 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 las mismas.
- 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.

#### **6.4 ASPECTOS LEGALES DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN**

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

- Definición del régimen de constitución de la empresa.
- Trámites de implementación.
- Trámites fiscales.
- Trámites laborales.

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

#### **6.5 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, etc.).

## 6.6 INTEGRACIÓN 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 (puntos 6.1 al 6.5), ordenándolas en forma 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 qué actividades pueden llevarse a cabo simultáneamente.

El tercer paso es asignar tiempos de duración a cada actividad y responsables de su cumplimiento.

El cuarto paso es graficar las actividades (actividad contra tiempo), para llevar un control visual holístico del plan de trabajo.

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

Es recomendable basarse en las hojas de verificación que incluyen al final de cada capítulo, a fin de obtener un listado de las actividades a realizar en las diferentes áreas de la empresa.

Se pide que a continuación complete la cédula.

Elabore el plan de trabajo de su empresa; no olvide tomar en cuenta las actividades de las diferentes áreas de la empresa.

Listado de actividades a desarrollar	Duración de la actividad	Responsable	Recursos necesarios por actividad
--------------------------------------	--------------------------	-------------	-----------------------------------

Llene la hoja de verificación del plan de negocios.

Hoja de plan de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal).

Elemento	¿ Se ha incluido en el plan de negocios ? (sí o no)	¿ La respuesta está completa ? (sí o no)
6.1 Enlistar todas las actividades por área.		
6.2 Ordenar las actividades en orden secuencial (por tiempo).		
6.3 Integrar las actividades de todas las áreas en un listado único.		
6.4 Asignar tiempos y responsables de cada actividad.		
6.5 Graficar las actividades contra tiempos (gráfica de Gantt).		
6.6 Calendarizar (determinar fecha de inicio y fin).		

## CAPITULO 7

### RESUMEN EJECUTIVO

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 5 páginas a doble espacio y contener los siguientes aspectos:

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

El 60% de los planes de negocios son rechazados por posibles inversionistas en la etapa preliminar de su análisis, debido a una presentación incompleta o mal desarrollada del resumen ejecutivo, por lo que es muy importante redactarlo con el inversionista en mente, pensando cuál es la información que a una persona en particular le gustaría conocer del negocio, para decidirse a invertir en él.

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 una **presentación** del documento completo que se presenta inmediatamente después del mismo. Un buen resumen es una muestra de un buen plan de negocios y un buen plan de negocios es a su vez la muestra de un posible buen proyecto, por tanto, es indispensable dedicar el tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo, el cual será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

#### 7.1 CONTENIDO DEL RESUMEN EJECUTIVO

Como ya se indicó, el resumen ejecutivo contiene los elementos principales (más 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 curso, pero sin hacer las divisiones correspondientes, esto es, presentado la información en forma continua y sin secciones.

### **7.1.1 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).

### **7.1.2 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 (incluyendo estrategias de distribución, precio y promoción).

### **7.1.3 SISTEMA DE PRODUCCIÓN**

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

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

#### 7.1.4 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 accionaria, etc.).

#### 7.1.5 CONTABILIDAD Y FINANZAS

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

- a) Quién y cómo llevará a cabo el proceso contable.
- b) Capital inicial requerido.
- c) Resumen de los estados financieros (totales).
- d) Resultados de la aplicación de indicadores financieros (punto de equilibrio, TIR, VPN, etc., con su interpretación correspondiente).
- e) Plan de financiamiento para la empresa.

#### 7.1.6 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).

Se pide que a continuación elabore el resumen ejecutivo de su empresa.

Escriba a continuación el resumen de su empresa. Recuerde incluir en él los aspectos de la naturaleza del proyecto, mercadotecnia, producción, organización, finanzas y Plan de trabajo recomendados.



Llene la hoja de verificación, inventariando los elementos mencionados en este capítulo.

Hoja de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal)		
Elemento	¿ Se ha incluido en el plan de negocios ? (sí o no)	¿ La respuesta está completa ? (sí o no)
7.1 Naturaleza del proyecto a) Nombre de la empresa. b) Justificación y misión de la empresa c) Ubicación de la empresa d) Ventajas competitivas e) Descripción de los productos y/o servicios de la empresa		
7.2 El mercado a) Descripción del mercado que atenderá la empresa. b) Demanda potencial del producto o servicio. c) Conclusiones del estudio de mercado realizado d) Resumen del plan de ventas.		
7.3 Sistema de producción a) Proceso de producción b) Características generales de la tecnología. c) Necesidades especiales de equipo e instalaciones.		

7.4 Organización		
a) Organigrama de la empresa		
b) Marco legal de la empresa		
7.5 Contabilidad y finanzas		
a) Quién y cómo se llevará a cabo el proceso contable.		
b) Capital inicial requerido		
c) Resumen de los estados financieros.		
d) TIR, VPN, Punto de equilibrio		
e) Plan de financiamiento de la empresa.		

## CAPITULO 8

### ANEXOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

Un plan de negocios debe estar acompañado de toda la información pertinente, que sea factible adquirir, y que pueda respaldar y complementar los datos indicados a lo largo del trabajo.

Los anexos pueden ser de diversos tipos, incluyendo desde información directa, relativa al estudio de mercado realizado, o a las proyecciones financieras desarrolladas, hasta información indirecta, como son todas aquellas publicaciones relacionadas con el producto y/o servicio que la empresa ofrece al mercado.

#### 8.1 LISTADO DE CLIENTES POTENCIALES

El negocio deberá poseer la información básica de arranque, es decir, todo aquello que hará una vez que se implante formalmente e inicie operaciones. Uno de los elementos más importantes para iniciar operaciones es conocer de antemano no sólo dónde están sus clientes y cómo son sus hábitos de compra, sino *quiénes* son los clientes potenciales de la empresa, por su puesto, si es posible identificarlos individualmente (cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, fondas, papelerías, etc.). Los datos de los clientes potenciales deben presentarse lo más completos posible, esto es, con dirección, teléfono,

nombre y puesto de la persona con la autoridad necesaria para tomar la decisión de adquirir el producto o servicio de la empresa.

## **8.2 CARTAS DE INTENCIÓN DE COMPRA**

Como resultado de la investigación de mercado realizado, en ocasiones se manifiesta un fuerte interés de parte de las organizaciones consultadas, lo cual deriva frecuentemente en solicitudes formales de adquisición del producto o servicio de la empresa; las cartas de intención de compra son precisamente una expresión formal de interés hacia la empresa, y se convierten en un resultado de gran repercusión en la decisión de otras empresas de convertirse también en clientes de la empresa y de posibles inversionistas que pudieran interesarse en adquirir acciones de la empresa, por lo que es muy recomendable consignarlas en los anexos del plan de negocios.

## **8.3 ENCUESTAS DE MERCADO APLICADAS**

El estudio de mercado y las correspondientes conclusiones obtenidas de él, se sustentan en las encuestas aplicadas durante el mismo, por lo que deben ser presentadas en su totalidad, junto con la tabulación y graficación de datos derivados de éstas.

## **8.4 FORMATOS DE TRÁMITES LEGALES REALIZADOS Y POR REALIZAR**

En los anexos del plan de negocios, un elemento de gran importancia que debe incluirse es el listado de los trámites legales que deberán llevarse a cabo o bien que ya se han realizado, para implantar y operar la empresa. El listado de trámites legales debe incluir todos los pasos relacionados con los aspectos de iniciación de actividades comerciales, laborales y fiscales de la empresa, ordenados secuencialmente (por orden de realización), incluyendo la descripción del trámite, los requisitos que para cada trámite, la dirección en que deberá llevarse a cabo, el costo de los mismos y los formatos que pudieran requerirse en cada caso.

## **8.5 CURRÍCULUM DEL PERSONAL CLAVE DE LA EMPRESA**

En el presente anexo, deberá descubrirse el *currículum vitae* del personal que ocupará las posiciones clave de al menos los tres primeros niveles de la estructura organizacional de la empresa.

La información de capacitación y experiencia del personal de la empresa es relevante para determinar la capacidad administrativa del personal de la misma.

## **8.6 INFORMACIÓN RELEVANTE COMPLEMENTARIA**

Otro aspecto de gran importancia que debe ser incluido en los anexos del plan de negocios es toda publicación referente a la empresa, como es el caso de artículos de revistas o periódicos, reportes de investigación, etc., que presenten el estado actual y futuro de la industria en que se verá involucrada la empresa, situación socioeconómica de la región en que trabajará la empresa, competidores reales o potenciales de la empresa, aspectos técnicos del producto o servicios, etcétera.

## **8.7 DIRECTORIO DE FUENTES DE INFORMACIÓN**

Es indispensable contar con una relación actualizada de las fuentes de información que le permitieran a los administradores de la empresa facilitar su proceso de toma de decisiones. Aquí se incluyen datos de oficinas gubernamentales de información, así como centros privados de información, como pudiera ser: bufetes de asesorías, bibliotecas de universidades, etcétera.

## **8.8 COPIAS DE CONTRATOS, CERTIFICADOS, Y CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD IMPORTANTE QUE LA EMPRESA HAYA CELEBRADO**

Fundamentalmente, el objetivo de este punto es establecer el estado actual de la empresa en cuanto a las actividades realizadas por la

misma: deben ser incluidas todas las copias relacionadas con actividades comerciales (compras, ventas, adquisición de patentes, etc.), financieras (créditos obtenidos, inversiones, etc.), o de cualquier otra índole que se hayan celebrado en la empresa.

## **8.9 COPIAS DE DOCUMENTACIÓN OFICIAL A UTILIZAR EN LA EMPRESA PARA SUS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES**

En este anexo, se incluyen todos los formatos de trabajo que la empresa requiera para su operación, como son: contratos de compraventa, órdenes de compra, pólizas de garantía, órdenes de recompra, formas de control de inventarios, etcétera.

## **8.10 DISEÑO DE *STAND* Y ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN MUESTRAS O FERIAS PROMOCIONALES**

El objetivo de este anexo es establecer la estructura básica del proceso a seguir para participar en muestras o ferias promocionales, que permitan a la empresa darse a conocer en el medio, especialmente al mercado potencial que pretende atender. Se debe incluir en esta sección, todo lo relacionado con el material promocional a utilizar (volantes, muestras, folletos, etc.), el arreglo de un *stand*, las estrategias publicitarias para aprovechar la presentación (videos, pósters, etc.), así como el plan para atender a los clientes o inversionistas potenciales que se muestren interesados en los productos o servicios de la empresa.

## **8.11 VARIOS**

Toda aquella información que permita respaldar o complementar los datos manejados en el desarrollo del plan de negocios, pero que no esté contenida en los puntos anteriores, se ubica en este apartado. Cada documento presentado en este anexo, deberá estar acompañado de una breve descripción que permita ubicarlo e identificar su importancia como soporte del plan de negocios.

## CAPITULO 9

### PRESENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS

Un buen concepto de negocio puede ser rechazado por error en el proceso de comunicarlo, por lo que un plan de negocios debe estar bien desarrollado, no sólo en **fondo**, sino también en **forma**.

La presentación del plan de negocios se puede analizar desde dos puntos de vista (ambos de gran importancia para alcanzar el objetivo y lograr un impacto positivo con el público al que se expone), estos son:

- Presentación escrita.
- Presentación verbal.

#### 9.1 PRESENTACIÓN ESCRITA DEL DOCUMENTO

El documento escrito debe guardar una estructura de contenido, similar a la de cualquier documento formal; entre otras cosas, el documento debe contener al menos los siguientes puntos:

- Portada.
- Índice.
- Cuerpo del documento.
- Anexos.

##### 9.1.1 PORTADA

La portada debe:

- Establecer claramente el negocio (nombre de la empresa).
- Indicar la naturaleza del documento (plan de negocios de la empresa X), incluyendo, de preferencia, el logotipo de la empresa, para darle una personalidad definida al proyecto.

- Identificar al responsable de la elaboración del plan, en especial si se elaboró bajo pedido, por alguna persona o empresa ajena al proyecto.
- Contener el domicilio legal de la empresa.
- Señalar los datos necesarios para comunicarse con la persona responsable del proyecto.
- Manifiestar la confidencialidad del documento.
- Indicar con claridad la propiedad del Plan de Negocios (esto especialmente para el caso de que el documento se haya mandado a hacer).

### 9.1.2 ÍNDICE

El índice debe:

- Contener títulos autoexplicativos y/o con breve descripción de los mismos.
- Indicar en cada tema y subtema, los números de página correspondientes, por tanto, todo el plan deberá estar claramente paginado.
- El índice debe estar desglosado por: contenido temático, gráficas, tablas y figuras.

### 9.1.3 CUERPO DEL TRABAJO

¡La primera impresión cuenta mucho!

Se recomienda que:

- El trabajo sea realizado en procesador de palabras.
- Escoger el tipo (Time New Roman o Arial), y el tamaño de letra apropiado (12 ó 14 puntos), manteniéndolos a lo largo de todo el trabajo.
- Usar hojas del mismo color y tipo.
- Manejar el mismo tipo de gráficas, tablas y figuras.
- Utilizar carpetas de tres aros, para facilitar la anexión o eliminación de hojas, dependiendo de la presentación que se realice.

- Usar separadores en cada sección del documento, que indiquen de qué capítulo se trata, para facilitar el acceso a los mismos.

El documento debe estar bien presentado, pero evitando la ostentación, el grado que refleje un dispendio inútil de recursos (evitar el uso de papel muy costoso, impresiones de color, etc., a menos que esto sea muy necesario o solicitado por el cliente del plan de negocios).

La presentación del documento deberá incluir información de la razón para la elaboración del documento (solicitud de préstamo, inversión, etc.), en no más de una cuartilla. Es importante que se establezca claramente la cantidad solicitada, la forma de aplicación de los recursos y la forma en que dichos recursos económicos se piensan retribuir (retorno de la inversión, en tiempo y cantidad).

La extensión del plan es un punto clave: el documento no deberá sobrepasar las 50 páginas, para evitar el rechazo natural a revisar un documento extenso.

La presentación del documento debe ser autoexplicativa en lo posible. Deberá contener gráficas de la información numérica, considerando que el lector quizá no tenga un conocimiento profundo del tema en cuestión.

El documento debe estar limpio, ordenado y bien presentado.

Es conveniente diferenciar claramente cada tema y subtema, a través de incluir títulos con letras en negritas y de un tamaño mayor (14 a 18 puntos), al resto del texto.

La redacción y los errores ortográficos o numéricos juegan un importante papel como distractores al realizar la lectura del documento, por lo que se deben eliminar.

Utilizar doble espacio en la impresión del documento, para facilitar las notas del lector.

#### 9.1.4 ANEXOS

Toda información complementaria debe presentarse por separado, incluyéndola en los anexos correspondientes.

#### 9.1.5 PÚBLICOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios puede tener 5 clientes (usuarios) potenciales:

- *Operativos* (uso administrativo interno).
- *Inversionistas*.
- *Instituciones financieras* (para obtener préstamos).
- *Proveedores* (créditos o facilidades de pago).
- *Clientes*.

##### *Uso interno*

El plan de negocios es una base para la operación de la empresa, por lo que su desarrollo determina un proceso de planeación estratégica y lógicamente operativa. El plan es una guía operativa básica del negocio, que aclara las metas, objetivos y actividades requeridas para el logro de éstas, por lo que indica con claridad los planes de acción de la empresa, con sus respectivos requerimientos de recursos.

La elaboración del plan favorece la detección de áreas débiles o de oportunidad, aun antes de que una situación problemática se presente.

##### *Inversionistas o instituciones financieras*

Los inversionistas e instituciones financieras son los usuarios primarios externos más frecuentes de un plan de negocios, convirtiéndose el plan, para éstos, en la carta de presentación del emprendedor.

Ningún inversionista o institución pensará en invertir o arriesgar su dinero en un negocio que no tenga preparado un buen plan, y aun

cuando el plan no es un documento infalible que garantice el éxito de la operación, sí facilita la visualización de las perspectivas de éxito, por lo que se transforma en la mejor y más completa solicitud de apoyo que el emprendedor pudiera presentar.

Si el documento va dirigido a un inversionista en particular, es indispensable entender a ese público (su forma de pensar y de toma de decisiones), a fin de orientarlo a decidir positivamente respecto a la propuesta que le presentamos, a través de la información provista.

El inversionista se comportará escépticamente respecto al proyecto y tomará al pie de la letra la ley de Murphy, en cuanto a que *"si algo puedes fallar, va a fallar"*, por lo cual los aspectos débiles del proyecto deberán ser cuidadosamente investigados y claramente señalados, permitiendo así proyectar el riesgo del mismo.

El inversionista da especial atención a los puntos clave del plan, por lo que sólo estará dispuesto, en una etapa inicial de presentación del proyecto, a dedicarle escasos minutos al mismo (10 a 15 minutos); el resumen ejecutivo se convierte así en un elemento de gran importancia para captar la atención del inversionista e interesarlo, a través de información relevante, en la revisión del plan en su totalidad.

El inversionista sustentará su confianza en la experiencia y capacidad del equipo que le presenta el proyecto; es conveniente incluir una copia del currículum del personal clave de la empresa, que enfatice las habilidades, conocimientos y experiencia del mismo.

En general, se recomienda que el plan muestre la permanencia del proyecto y se manifieste como una verdadera oportunidad de negocio.

### ***Proveedores***

En lo referente a proveedores, es más factible que se logre un incremento en líneas de crédito o facilidades de pago, cuando existe un

plan que muestra el posible desarrollo de la empresa, asegurando así la recuperación del dinero financiado. Resulta más sencillo negociar con un plan fundamentado en la mano, que *platicando* el probable éxito de la empresa.

### *Clientes*

El cliente es muy susceptible a buscar la permanencia y estabilidad de la empresa (sobre todo cuando se convertirá en un cliente continuo), por lo que la captación de clientes clave se facilitará si se presenta el desarrollo de la empresa fundamentándolo en un plan bien elaborado.

## 9.1.6 RECOMENDACIONES FINALES

Una vez elaborado el documento, es muy importante solicitar a personas relacionadas con los temas abordados en el plan, que realicen una revisión detallada al capítulo correspondiente a su especialidad; los expertos pueden facilitar comentarios que permitan completar la información presentada y corregir cualquier error que se pudiera haber realizado; para esto, trate de contactar abogados, mercadotecnicistas, técnicos, contadores, etc., de confianza, que estén dispuestos a realizar una revisión imparcial y guardar la confidencialidad del caso.

Una vez revisado y corregido el plan, se deben buscar personas ajenas al proyecto, que lean el documento y jueguen los diversos roles del público al que va dirigido, para que exterioricen sus dudas e identifiquen posibles causas de rechazo del proyecto.

Cada copia del documento debe ser registrada con los datos de quién la recibió y cuándo lo hizo; de ser posible, solicitar una carta que indique que se recibió el documento, señalando claramente el número de hojas entregadas.

## 9.2 PRESENTACIÓN VERBAL DEL DOCUMENTO

La presentación verbal del plan también es muy importante, por lo que se deben considerar algunos aspectos básicos:

- Cuide su imagen (formalidad, limpieza, buen gusto, etc.), para presentar el proyecto.
- Utilice palabras clave que reflejen en forma clara, lógica y contundente, el éxito del negocio; se está vendiendo el proyecto, pero esto no debe ser tan obvio. El tratamiento a dar en la información presentada, es el de ofrecer una oportunidad, no de solicitar una inversión, préstamo, crédito o venta.
- Apoye su presentación con material audiovisual (acetatos, hojas de rotafolios, videos, etc., previamente preparados), presentando toda la información, de preferencia, en forma gráfica.
- Utilice el tiempo de manera adecuada, planee su exposición y practíquela. Se recomienda que las presentaciones no excedan de 15 minutos, por tanto, concrete su atención en los elementos clave que sustenten el éxito del proyecto; sin embargo, no apresure la exposición, déle el tiempo necesario a cada explicación.
- Procure tener una buena dicción, articule bien las palabras y maneje el volumen de su voz en forma adecuada al lugar de la exposición.
- Evite cualquier muestra de nerviosismo que denote una falta de seguridad en la información que se presenta.
- Sea puntual y evite perder tiempo, esto es, prepare y distribuya todo su material y equipo (de ser posible) antes de iniciar la exposición.
- Ordene su información de forma lógica y secuencial.
- Hable en términos claros y comunes, fáciles de entender; evite palabras rebuscadas o terminología muy técnica, a menos que el espectador maneje habitualmente dichas referencias.
- Indique las fuentes de información consultadas para respaldar los datos del plan.
- Utilice datos concretos y reales, nunca se apoye en información que pueda sobrestimar el éxito del proyecto o lo haga sonar poco factible en la realidad.
- Revise la veracidad y consistencia de la información proporcionada, a lo largo de toda la presentación.