

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INCUBACIÓN

MANUAL DE PLAN DE NEGOCIOS



Tomado del Instituto Politécnico Nacional de México (IPN). Elaborado por: Lic. Laura Hernández Villalobos, IBQ Ma. de los Ángeles Gutiérrez García. Revisión y actualización: Ing. Lucio Salazar Poot, 2011

TABLA DE CONTENIDO

OBJETIVO DEL MANUAL.....	3
PRESENTACIÓN.....	4
RECOMENDACIONES PARA.....	5
EL DESARROLLO EXITOSO DE ESTE CURSO	5
INTRODUCCIÓN	6
JUSTIFICACIÓN	7
DEFINIENDO LA EMPRESA	9
ANÁLISIS DE MERCADO	17
MERCADOTECNIA.....	36
ANÁLISIS TÉCNICO	44
ORGANIZACIÓN.....	79
ADMINISTRACIÓN	106
RESUMEN EJECUTIVO	126
GLOSARIO.....	133
BIBLIOGRAFÍA	135

OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar los elementos básicos para la elaboración de un Plan de Negocios preliminar, que permita evaluar la viabilidad inicial técnica y financiera de cada proyecto de inversión.

¿Le parece difícil? Tal vez un poco, pero sé muy bien que con toda la capacidad que tienes, sólo necesitas una porción de paciencia, tenacidad, y entusiasmo para direccionar el Plan de tu Negocio. **¡Eres el mejor!**

PRESENTACIÓN



¡Hola, bienvenido!

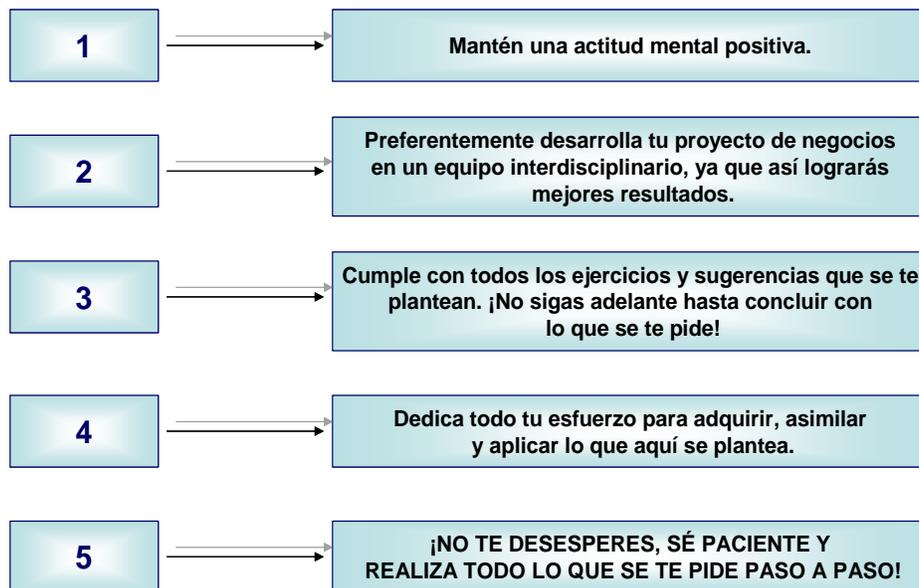
Me agrada estar en sus manos, pero más aún, saber que seremos compañeros durante el proceso formativo que estás por iniciar en el curso **“Plan de Negocios Preliminar”**.

He sido elaborado para servirle de guía durante el curso, con el fin de que aproveches cada uno de los temas del programa y que al finalizar, obtengas un documento que te permita tomar decisiones para iniciar la creación de tu empresa. Mi propósito es desafiarte, pero si te comprometes y realizas todos los ejercicios, cuando finalice este curso, podrás:

- Identificar si su idea de negocio se puede convertir en una oportunidad, a través de la investigación del mercado en el que piensas insertar tu empresa.
- Desarrollar objetivos y estrategias de negocios, acordes a la misión y visión de tu proyecto empresarial.
- Elaborar el plan operativo de su proyecto (producción y organización).
- Evaluar la rentabilidad financiera de su proyecto empresarial.

RECOMENDACIONES PARA EL DESARROLLO EXITOSO DE ESTE CURSO

Para cumplir con los objetivos planteados en el diseño de este curso, es necesario que establezcamos un sencillo compromiso:



Te aseguro que obtendrás los elementos necesarios para formular su Plan de Negocios preliminar.

Buena suerte ¡

INTRODUCCIÓN

El plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una pequeña y mediana empresa (pyme). En distintas situaciones de la operación de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único, todos los aspectos que justifican la realización del proyecto, ya sea para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a los posibles inversionistas, para respaldar una solicitud de crédito, para presentar una oferta de compraventa, para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía local o extranjera, o para interesar a un socio potencial.

En muchos casos, el documento Plan de Negocio es una exigencia de banqueros, gerentes e inversionistas. La aprobación de una inversión o de un financiamiento de largo plazo no depende sólo de una buena idea de invertir, sino también de que se pueda demostrar su factibilidad técnica, económica y financiera, presentándolo de manera convincente y negociable.

La formulación de un plan de negocio requiere de la participación de un grupo interdisciplinario y de diferentes niveles de experiencias, toda vez que usa y analiza información de las diferentes áreas funcionales de una empresa, es decir, integra en un sólo documento la información técnica, económica y financiera para evaluar el proyecto de inversión del negocio.

Por otra parte el plan de negocios es también una herramienta para la Dirección y/o Administración de la empresa, ya que durante su preparación se buscan alternativas de solución y se proponen líneas de acción; una vez concluido, orienta la ejecución y/o puesta en marcha del proyecto.

Según sea la magnitud del proyecto y su complejidad, la realización del Plan puede llevar unas semanas o varios meses, ya que se trata no sólo de redactar un documento sino de usar la información objetiva y real, cuidando ser congruente en toda una estructura lógica.

El plan de negocios resume las variables: producción, consumo, comercialización, recursos humanos, materiales y recursos financieros.

Comienza con una síntesis de todo el documento llamada Resumen Ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego un cuerpo principal, integrado por capítulos o secciones en los que se aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios los resultados del análisis de la investigación del mercado en el que se operará, y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiera y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de una empresa o negocio.



En las pymes, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

JUSTIFICACIÓN

Muchas personas han tenido el interés de iniciar un negocio propio; algunas lo han logrado y se han convertido en hombres y mujeres exitosos, pero otros sólo lo han soñado, olvidando que el éxito se basa en una definición clara de metas y objetivos, fundamentados en una filosofía y visión empresariales.



Definitivamente un Plan de Negocios requiere tiempo, pero vale la pena el esfuerzo, ya que nos permite tomar decisiones. Imagínate tratar de construir una casa sin planos: Con mucha suerte, se levantarán algunos cuartos, pero se tendrá el riesgo de que no sea la construcción que se desea, que carezca de funcionalidad, que los recursos no sean suficientes para concluirla, que no tenga las dimensiones pertinentes e incluso, que la estructura no sea la adecuada y se derrumbe.

Análogamente, podemos decir que un Plan de Negocios se elabora para conocer el nivel o grado de riesgo que corre el empresario al formar su microempresa.

En la elaboración del plan de negocio, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá. Además no es recomendable realizarlo solo, sino se necesitará la participación de otras personas de diferentes disciplinas y experiencias, tales como: Mercadólogos, administradores, ingenieros, abogados, contadores, etc.

Un buen Plan nos permite ver con anticipación si el negocio tiene la posibilidad de insertarse con éxito en el mercado.

CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE NEGOCIO

Eficaz: Debe contener información objetiva, real, ni más ni menos, todo aquello que un posible inversionista espera conocer.

Estructurado: Debe tener una estructura lógica, simple y clara que permita ser seguido fácilmente.

Comprensible: Debe estar escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de fácil comprensión.

Breve: No debe superar en conjunto, las 50 páginas. (según la magnitud, complejidad y monto de inversión del proyecto)

Cómodo: Debe ser fácil de leer. Tamaño de la letra igual o superior a 11 puntos, interlineado igual o superior a 1,5 y márgenes iguales o superiores a 2,5 cm.

DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

En este taller desarrollarás el documento preliminar, a nivel de “perfil” o hasta de prefactibilidad, que te ayudará a organizar las ideas, proyectando tu visión a través de objetivos a corto, mediano y largo plazo, a través de la cuantificación de cifras en “orden de magnitud” que te permitan determinar el nivel económico de tu negocio, y la viabilidad financiera del mismo.

A continuación se muestra un esquema del seguimiento que se llevará a cabo para la elaboración de dicho documento.



Muchos confunden la idea de un producto con un negocio o una empresa. Antes de formular un plan es necesario identificar cuidadosamente la idea de negocio. Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, no encontrarán apoyo.

Existen diferentes fuentes para identificar ideas de negocio, pero lo más recomendable para alguien que desea hacer su propia empresa, es abocarse a lo que sabe hacer o conoce cómo hacerlo.

Los componentes básicos para garantizar posibilidad de éxito de un negocio, son: Conocimiento Técnico, Oportunidad, Contactos personales, Recursos, Clientes con pedido.

Conocimiento Técnico.- Quién emprende una empresa o un negocio, por sí mismo o con socios, debe contar con conocimientos y habilidades (de ser posible con experiencias) que el negocio requiere. Si el emprendedor o empresario no lo tiene es necesario que inicie un proceso de aprendizaje.

Oportunidad.- identificar y evaluar una oportunidad de negocio: producir un bien o prestar un servicio específico para un mercado determinado, en una forma y momento dados es una tarea difícil, en la que el empresario es clave y en la que las diferencias que hay entre las ideas de negocio y las oportunidades de negocio son significativas. El paso de idea a oportunidad exige un proceso de análisis y desarrollo muy cuidadoso.

Contactos personales.- Hay mucha evidencia de que el éxito de toda empresa o negocio está asociado con las relaciones que el grupo empresarial tenga, ya que facilita las diferentes etapas del proceso, incluyendo la obtención de financiamientos, clientes, tecnologías. Para personas jóvenes esta es una gran limitación, a menos de que usen la red de relaciones de los padres y de familiares.

Recursos.- Toda empresa necesita de infraestructura para poder operar. Ella comprende recursos físicos, recursos financieros, recursos humanos, productivos y recursos informáticos. La función del empresario es definir las necesidades específicas, en todas las fases del desarrollo del negocio. La obtención de recursos no es fácil, aquí el papel de los contactos personales es básico.

Clientes con pedido.- La empresa sólo tiene probabilidad de éxito cuando los posibles clientes se convierten clientes reales y adquieren los productos, repitiendo el ciclo de compra y consumo. He aquí la notable diferencia entre el inventor que tiene ideas brillantes de nuevos productos y el empresario,

quizá los nuevos productos del inventor no tengan clientes dispuestos a comprarlos, por eso pocas invenciones llegan a constituir negocios establecidos. Negocio que no vende es un negocio muerto.

¿Cómo se inicia la generación de ideas de negocio?

Primero, en una hoja de papel has una lista de cinco a siete cosas que te gusta hacer o que haces muy bien, tales como: Tengo buen trato con la gente, me gustan los niños, me gusta leer, me gustan los números y las computadoras, entiendo de mercadotecnia. Sólo escribe lo que te venga a la mente, aunque no tenga sentido. Ahora enumera cosas en las que no eres bueno o no te gusta hacer.

Tal vez eres bueno para la economía o la mercadotecnia, pero no te gusta hablar ante un auditorio, o te aterra viajar. Cuando hayas terminado ambas listas, pregúntate: "Si pudiera identificar de tres a cinco productos o servicios que mejoren mi vida (como hombre, mujer, padre, esposo, madre, esposa, o cualquier a que sea tu condición actual), ¿cuáles serían?". Determina qué productos o servicios harían tu vida más fácil o feliz, ¿qué te haría más productivo o eficiente?, o ¿qué te dejaría más tiempo libre?.

A continuación en el otro lado de la hoja, hazte la misma pregunta acerca de tu vida profesional. Examina también lo que te gusta o disgusta en tu vida laboral y qué es lo que a la gente le gusta o no de ti. Las fuentes comunes de frustración o enojo son grandes generadores de ideas.

Finalmente, pregúntate por qué quieres iniciar un negocio. Cuando termines, busca un patrón en lo que escribiste (por ejemplo: ¿se necesita un negocio que ofrezca una de las cosas que a ti te gusta hacer o en las que eres bueno?)

Otra alternativa de generar ideas de negocio, es la revisión de publicaciones en busca de ideas; los libros, periódicos y revistas relacionadas al tema de negocios contienen muchas ideas. Tu lista de lectura debe incluir las publicaciones recientes sobre negocios, pero no limitarte solamente a ello.

Iniciar un negocio no requiere de tecnología sofisticada. Tampoco se dice que sea relativamente fácil. Es un procedimiento paso a paso con sentido común. Así que da un paso a la vez.

Primer paso: piensa en lo que quieres hacer; una vez que tengas la idea, platica con varias personas para saber qué piensan al respecto. Pregunta: "¿usted compraría o usaría este producto o servicio? y ¿cuánto pagaría?" Es posible que muchas personas no te alienten para que te conviertas en empresario, incluso hay

quienes te desanimarán. Otros te dirán que te desean lo mejor, pero sólo quieren que veas la situación real.

Habrán quienes envidien tu iniciativa y quienes se resientan contra ti por tener las agallas para iniciar algo. No puedes permitir que estas personas te disuadan a detenerte, incluso antes de comenzar. Una de las advertencias más comunes que escucharás será sobre el riesgo que se corre. Todos estos dirán que es un riesgo iniciar un negocio. Y por supuesto, lo es; pero ¿qué cosa en la vida no lo es?

Hay una gran diferencia entre lo que es incertidumbre con lo que son riesgos calculados. Si consideras cuidadosamente lo que estás haciendo, buscas ayuda cuando lo necesitas y nunca dejas de hacer preguntas, puedes disminuir el riesgo.

No puedes permitir que el fantasma del riesgo te detenga. Pregúntate: ¿realmente qué estoy arriesgando? y evalúa el riesgo. ¿Qué perderás si las cosas no funcionan? No arriesgues lo que no puede permitirse. No arriesgues tu casa, ni tu familia, ni tu salud.

Si todo lo que tienes que perder es un poco de tiempo, energía y dinero, entonces probablemente el riesgo valga la pena. Determinar lo que quiere hacer es sólo el primer paso.

La idea de negocio seleccionada.

Para convertir una idea de negocio a una oportunidad exitosa de negocio se deben satisfacer dos requisitos:

1. Atender las necesidades y expectativas de los clientes.
2. Obtener las utilidades o rentabilidad esperada del negocio.



Definiendo el nombre de la empresa y su logotipo

Empleando una metodología, como la propuesta por Rafael Alcaraz (2004), se puede definir el nombre de tú empresa, el logotipo y la marca, considerando los siguientes factores:

Descriptivo: El nombre por sí mismo debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.

Original: La ley de propiedad industrial establece que el nombre debe ser nuevo (no existir en el mercado) y puede ser cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional.

Atractivo: El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar.

Significativo: Que se pueda asociar con formas o significados positivos, como “Excellence” o “Excelentia”, que refleja excelencia o algo bien hecho.

Agradable: Un nombre agradable o de buen gusto.

Los siguientes ejercicios, deberán desarrollarse en equipos de 4 o 6 participantes, usando alguna técnica de creatividad (lluvia de ideas, sinéctica, u otros, etc.)

Ejercicio No. 1

A partir de 3 propuestas diferentes, evalúa la mejor opción para el nombre de tu empresa, colocando un número (del 1 al 5) a cada atributo; siendo el 5 el máximo valor y 1 el menor.

ATRIBUTO	Descriptivo	Original	Atractivo	Significativo	Agradable	Total
1.						
2.						
3.						

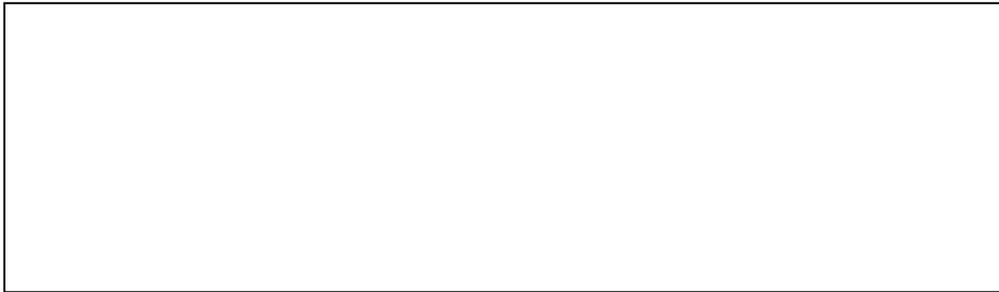
Una vez llevado a cabo el procedimiento anterior, selecciona la opción que resultó con un puntaje total más elevado.

Ejercicio No. 2

A partir del ejercicio anterior, desarrolla lo siguiente:

1.- Escribe el nombre de tu empresa

2.- Coloca su logotipo



3.- Escribe el slogan (enunciado que identificará a tu empresa en el mercado).

Descripción del Negocio

- ¿Cuál es el negocio que desarrollarás? Descríbelo brevemente, mencionando sus principales características

- Indica si se trata de una empresa comercial, industrial o de servicios; su ubicación y tamaño (No. de emprendedores), de acuerdo con las definiciones del glosario

- ¿Cómo se originó la idea?

- Principales problemas que resuelve

- En qué se diferencia de otros negocios similares

- Contactos e investigaciones que se han realizado

ANÁLISIS DE MERCADO

Pocos errores son tan graves como el lanzar un producto o servicio sin conocer a profundidad el mercado. El análisis de mercado se utiliza para conocer la oferta, cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen y para conocer la demanda, es decir, quiénes son y qué quieren los consumidores.

Aún más, permite conocer desde el inicio del plan de negocio cuál es el comportamiento histórico reciente del mercado, usando información estadística del consumo y producción de bien o servicio que se analiza, proporcionando los elementos para proyectar a mediano y largo plazo ese comportamiento, vislumbrando la participación posible, dentro de ese mercado, del negocio que se planea.

El Estudio de Mercado reflejará la trayectoria del producto en sus principales variables explícitas: Demanda, Precios y Competencia; Además se describirán situaciones posibles en el futuro. En estos resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios, por ejemplo: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente y cómo actúan los Competidores.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado, si deberá buscarse información secundaria y directa, que responda a lo que se desea saber del mercado, justificando económicamente la propuesta del plan de negocios. Fuentes secundarias asequibles a este tipo de investigación lo son: revistas especializadas sobre el tema y/o productos, diarios especializados, Cámaras y Asociaciones de Empresas, internet, Consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información muy valiosa; En el caso de una investigación de mayor alcance se obtendrá información primaria a través del método de muestreo aleatorio y las técnicas de encuesta personal y de entrevistas profundas.

¿QUE ES EL MERCADO?

Existen diversas definiciones de mercado:

- a. Desde el punto de vista económico, es el lugar donde confluyen la oferta y la demanda.



- b. Desde el punto de vista comercial, el mercado es el conjunto de actuales y posibles clientes, consumidores y usuarios de determinado producto o servicio.

Entendiéndose por **cliente**, aquel que adquiere repetidamente un producto para su consumo, para revender o para utilizarlo en un proceso de transformación.

Consumidor, aquel que se beneficia del uso de un producto mediante su utilización y **usuario** es análogo al consumidor, excepto que en este caso se trata de un servicio (Lerma Kirchner Alejandro, Mercadotecnia, 2004).

El Cliente es "Cualquier persona o empresa que está dispuesta a pagar un precio por un producto o servicio, para satisfacer un deseo o resolver una necesidad" (Curso Microemprendedor, Agencia Córdoba Ciencia SE, 2002). Los clientes son el principal objetivo de un negocio, su razón de existir.

Existen varias clasificaciones del mercado. A continuación se muestra una que se basa en a quién se ofertarán los productos:

- **Mercado Posible:** Existe una necesidad, pero no hay dinero y debe esperar el momento adecuado.
- **Mercado Potencial:** Existe necesidad y dinero, pero no hay deseo de comprar.
- **Mercado Latente:** Hay dinero y deseos de gastarlo, pero no hay necesidad de su producto.
- **Mercado Meta:** Es aquel en el que se desea y se ha decidido operar comercialmente. Puede ubicarse al interior o exterior del país.
- **Mercado Masivo:** Es aquel en el que, debido a la naturaleza del producto, casi cualquier persona puede ser catalogada como consumidor. Por ejemplo, el mercado de productos básicos como el azúcar, pan o huevo.

El análisis del mercado deberá iniciarse con el análisis de la situación actual y tendencias, características socioeconómicas del sector o rama de actividad en donde se ubica el producto que se proyecta producir y comercializar.

El Producto es aquel bien o servicio que satisface las necesidades y expectativas del consumidor. Estos bienes pueden ser clasificados desde un punto de vista económico como bienes de Consumo Final (durables y no durables), bienes intermedios o bienes industriales y bienes de capital. En el caso de los servicios estos pueden ser servicio puro, servicio mezclado y servicio casi manufacturados. Además, los productos y/o servicios se pueden clasificar en sustitutos o

sucedáneos y en complementarios.

a) Productos **Sustitutos**: Son aquellos que satisfacen las mismas necesidades.

Ejemplo:

PRODUCTO	SUSTITUTO	NECESIDAD QUE CUBRE
Agua de frutas	Néctares y refrescos	Sed
Pan	Tortillas, galletas	Hambre

b) Productos **Complementarios**: Aquellos productos que necesitan de otros para satisfacer la necesidad de los consumidores.

PRODUCTO	COMPLEMENTARIO	NECESIDAD QUE CUBRE
Pan	Mayonesa, mermelada, mantequilla	Hambre, antojo
Camisa	Corbata, saco, pantalón	Abrigo, vestido

Ejercicio No. 7

Identifica los productos **sustitutos** y **complementarios** que compiten con tu producto o servicio.

PRODUCTO	SUSTITUTO	NECESIDAD QUE CUBRE

PRODUCTO	COMPLEMENTARIO	NECESIDAD QUE CUBRE

Por otra parte, es necesario conocer cuáles son los procesos en la toma de decisión de compra, el lapso de adopción de innovaciones y los factores del comportamiento organizacional de compra.

Para ello debes definir tu mercado objetivo, ya que la empresa se dirige generalmente a un grupo específico de consumidores (mercado de referencia, mercado meta o target market). Este mercado de consumidores es un segmento particular que identifica a un grupo de compradores potenciales que poseen características similares.

La organización debe comprender, ante todo, el mercado en su conjunto y por tanto, detenerse a considerar las principales características geográficas y demográficas. De aquí, el análisis se orienta a la identificación de los segmentos de consumidores a los cuáles los propios productos/servicios se dirigen: este proceso se define como segmentación del mercado.

Segmentación del Mercado

El estudio de las necesidades, expectativas, deseos y actitudes respecto al consumo de un grupo homogéneo de consumidores confirma la utilidad del enfoque expuesto al considerar los productos desde la óptica de las necesidades a satisfacer.

El análisis basado en este enfoque, dirige la atención hacia las variables psicográficas y socioeconómicas, en lo que concierne a los bienes de consumo Final, y hacia las características de compra, financieras y operativas de los bienes industriales y bienes de capital. En este análisis se toma en cuenta la pirámide de Maslow cómo se muestra a continuación:



En la actualidad los mecanismos de consumo se han modificado. Los estímulos para la compra varían, así como el presupuesto de gasto de los consumidores. También han cambiado las *motivaciones de compra*: Una vez resueltas las necesidades básicas, el consumidor apunta hacia otros valores. Si tomamos como ejemplo la pirámide de Maslow, cuando se alcanzan las motivaciones fisiológicas de consumo, aparecen las de seguridad, autoestima o incluso autorrealización y éstas últimas se satisfacen con base en productos que pocas veces son de alimentación o vestido.

En el esquema anterior se observa que el consumidor-comprador reclama nuevos valores al fabricante, que quisiera ver reflejados en el punto de venta: en primer lugar, *seguridad*, es decir, que los artículos que adquiera no sean nocivos para la salud ni para el entorno; también busca *simplificación* frente a una excesiva complejidad técnica; una gama de productos muy amplia y numerosas ofertas.

El cliente actual pide *información adicional*, conoce más y quiere que le informen de manera más sencilla; desea que la publicidad y la comunicación sean claras y directas; busca un trato *personalizado*. Finalmente busca *placer*, que se puede traducir en disponibilidad de los productos, calidad de los mismos y *confort*.

El mercado es demasiado grande para cubrir satisfactoriamente todas las necesidades del cliente, ya que tienes recursos limitados en cuanto a capacidad de producción y de brindar un servicio personalizado. Además, los clientes no son iguales, tienen distintos gustos, diferentes necesidades, etc.; por ello es importante identificar el segmento al que se dirige tu producto, con base en los siguientes criterios:

- **Localización.** Define el lugar geográfico para operar (en dónde ofrecerás tus productos);
- Las cualidades del **producto** que tiene una demanda insatisfecha;
- **Competencia.** Identifica qué otros negocios satisfacen o pueden satisfacer las mismas necesidades que tu producto (quiénes, cuántos y cómo).

Criterios para la segmentación de clientes.

Para empresas que producen bienes de consumo final se sugiere considerar los siguientes factores:

- **Geográficos:** país, zonas, comarcas
- **Demográficos:** edad, sexo, profesión, ingresos
- **Estilo de vida**
- **Comportamiento:** uso, aplicaciones, aficiones
- **Comportamiento de compra:** marcas, precios

Para empresas que están enfocadas al mercado industrial (como bienes intermedios y bienes de capital), tomar en cuenta los siguientes criterios:

- **Sectoriales:** tamaño de la empresa, situación del sector
- **Operativos:** tecnología aplicada

- **Comportamiento de compras, capacidad financiera.**
- **Factores de ubicación**

Principales segmentos de los productos o servicios

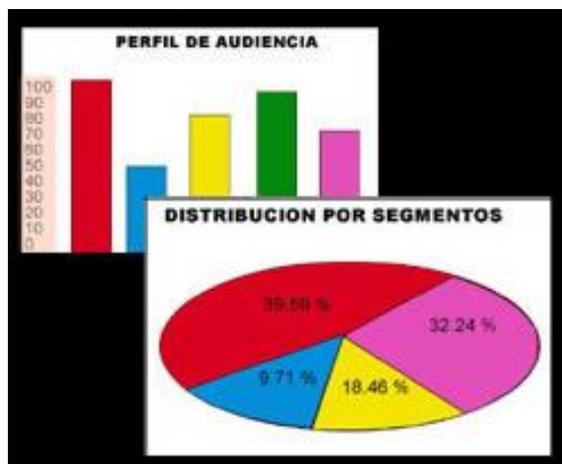
Un sector económico puede estar constituido por un determinado número ramas y subramas de actividad económica. Por ejemplo, en el Sector de alimentos y bebidas están las ramas panificación y comprende un conjunto de bienes, como pan de harina de trigo, pan integral, galletas, etc.

Proceso y criterio de compras de los clientes

Es importante saber cómo y por qué los clientes compran tus productos o los de la competencia. Por ejemplo, qué importancia tiene el precio, la calidad, las garantías o el servicio de pos-venta que ofreces, en la toma de decisiones de compra de tus clientes.

Metodología para realizar una segmentación eficaz:

1. Identifica el mercado en sus características fundamentales. Analiza la línea de producto o producto/servicio que vas a ofrecer a los clientes (a quien va dirigido tú producto) e identifica las características geográficas y demográficas del mercado.
2. Con la información del punto anterior, realiza un análisis desagregado, con apoyo en fuentes estadísticas. Por ejemplo: franja de edad, datos de ingreso, estilo de vida.
3. Una vez definido el ámbito geográfico de determinado grupo de consumidores y su desagregación, evalúa la conveniencia de abrir un local en esa área.



Por ejemplo: Si tu producto es comercialización de ropa para bebés, tu segmento de mercado podría ser las mujeres de 25 a 35 años que tienen bebés y que viven cerca de tu negocio.

Para atenderlos adecuadamente debes tener la siguiente información:

- ¿Quiénes son?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Por qué compran?
- ¿Para qué usan el producto o servicio?
- ¿Dónde viven o trabajan?



Ejemplo: Centro de Idiomas ABC

El Centro de Idiomas ABC brinda cursos de inglés dirigido a diversos públicos, según se detalla a continuación:

- Inglés para asistentes de gerencia: Hombres y mujeres que se ocupan de tareas de apoyo a los gerentes en las empresas.
- Inglés para adultos: Personas mayores que desean realizar viajes de turismo y/o visitas a sus familiares en otros países.
- Inglés para niños y jóvenes: Personas que se encuentran en formación académica que desean aprender y mejorar sus capacidades en otra lengua.
- Otros idiomas: Italiano y Francés.

Este caso es un ejemplo de segmentación del mercado, ya que ABC divide a sus clientes por necesidades y características diferentes y en función a ellas diseñan los productos que satisfacen dichas necesidades.

Para identificar tu público objetivo:

a) Primero calcula el tamaño de tu mercado, según la información detallada anteriormente.

b) Luego, ve cerrando la información para determinar lo que mejor corresponde a tu idea de negocio.

Ejercicio No. 4

Describe tu segmento de mercado y define las características de tus clientes potenciales:

CRITERIO DE SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICA

Líneas de negocios

Hemos iniciado este análisis describiendo la utilidad y eficacia de considerar los productos como un conjunto de funciones, basado en la motivación de compra del consumidor, así hemos llegado a la definición de un grupo homogéneo de clientes que, en el caso de estar constituido por un número limitado de individuos, toma el nombre de nicho de mercado.

Es así que, el negocio que se proponga defender con eficacia su posición en el entorno competitivo debe analizar atentamente el mercado de la demanda para, a partir de ahí, entender las necesidades y actitudes respecto al consumo: la venta de productos/servicios es consecuencia natural de su capacidad de satisfacer las necesidades del consumidor.

De ahí la necesidad de descomponer la actividad de la empresa en una serie de subcategorías definida como líneas de negocio, constituidas por una combinación producto/mercado. Para ello hay que determinar el ámbito del negocio: El ámbito del negocio (sector y giro), corresponde al mercado donde se inserta la idea seleccionada. En caso de que hayas seleccionado más de una idea, tendrás más de un ámbito o mercado.

Por ejemplo, si la idea seleccionada se relaciona con el establecimiento de un negocio de abastecimiento de insumos agrícolas en una determinada localidad, el ámbito del negocio o mercado (agropecuario o agroindustrial) será el relacionado con dicha actividad comercial en esa localidad.

Ejercicio No. 5

Define el sector y giro industrial al que pertenecerá tu empresa:

Investigación de Mercado

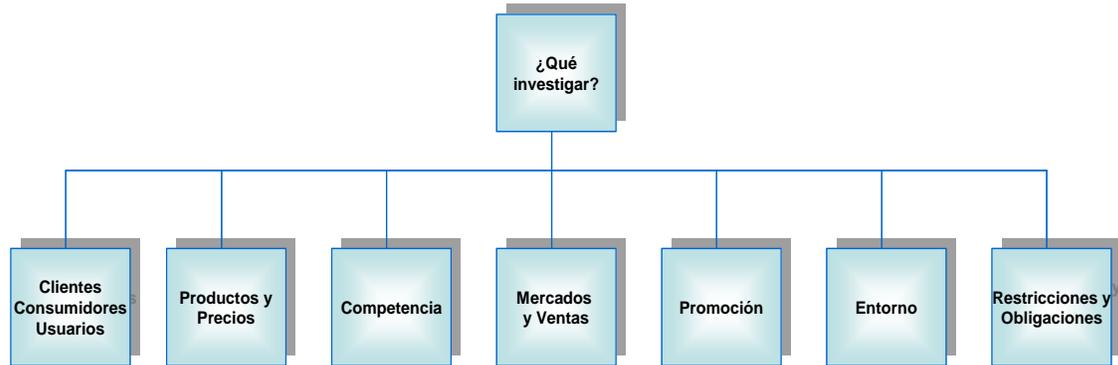
Esta investigación de mercado es el conjunto de métodos y técnicas que ayudan a obtener información directa y estratégica sobre diversas variables cuantitativas y cualitativas del mercado, para respaldar el proceso de toma de decisiones y la ejecución de acciones que benefician a la empresa en su mejora y crecimiento.

Deberemos conocer entonces los datos básicos de este mercado, a través de la siguiente serie de preguntas:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado en el que pretendes colocar tu producto?
- ¿Cuáles son tus clientes potenciales?
- ¿Por qué los clientes potenciales necesitan tu producto?
- ¿Cómo llegarás a tus clientes potenciales?
- ¿Qué competencia existe en la actualidad?
- ¿En qué te diferencias de la competencia?
- ¿Cómo lograr que los posibles clientes se den cuenta de que necesitan el producto que quieres colocar en el mercado? es decir, ¿Cómo hacer que los futuros clientes sientan la necesidad de adquirir tu producto?

La investigación de mercado incluye los siguientes factores:

- Análisis del consumidor
- Análisis de la competencia
- La estrategia de precios
- Promoción y publicidad
- El sistema de distribución de los productos
- Ventas



El estudio que desarrolles debe basarse en datos y estadísticas fácilmente verificables, indicando la fuente de dónde se tomó la información. Si se trata de un mercado existente, los datos serán más fáciles de obtener a través de estadísticas oficiales publicadas en medios de difusión, datos de organismos públicos, de asociaciones comerciales, etc., En tanto, si se trata de un mercado completamente nuevo, será necesario realizar una **investigación de mercado**, aunque sea sólo de tipo exploratoria, para la delimitación del tamaño del segmento de mercado al cual se dirigirá el producto.

En muchas ocasiones sólo se podrá contar con estimaciones para comprender el comportamiento y tendencia de un determinado mercado; en otros casos, se podrán hacer sondeos o entrevistas a agentes que operan en dicho mercado, ya sean oferentes de productos similares, intermediarios, compradores de esos productos o consumidores potenciales.

Con los elementos anteriores ya puedes delimitar el tamaño que tiene tu mercado y las posibilidades de crecimiento que presenta.

¿Quiénes son tus Clientes Potenciales?

Lo más importante para una empresa es determinar a quién venderle, quién tiene la necesidad que su producto, quién puede estar interesado en adquirirlo.

Saber quiénes son tus clientes, dónde viven, por qué compran, dónde lo hacen y con qué frecuencia, es el conocimiento de mercadotecnia más importante.

Para que tu idea de negocio resulte un éxito, debes conocer lo mejor posible las características, los deseos, las necesidades insatisfechas y el comportamiento de tus futuros clientes, averiguando también cuánto están dispuestos a pagar por satisfacer sus gustos y preferencias.

Determinación del tamaño del mercado

El mercado geográfico (tamaño del mercado) está determinado por la cantidad de productos que puedes ofrecer y vender. Hay un conjunto de factores que determinan esa dimensión: el monto total de las ventas, el número de las unidades vendidas, la cantidad de empresas, el empleo total. Puede incluir cualquier otra estadística que tengas sobre el crecimiento del sector.

Aquí debes delimitar las zonas o áreas donde piensas ofrecer el producto. Por ejemplo: queso de cabra para el mercado de la Condesa.

Esta cantidad puedes estimarla de la siguiente manera:

- Determinando el número de personas que quieren comprar el producto y multiplicándolo por el número de unidades que comprarían. De esta manera identificas a tu **mercado potencial**.

Cuando no cuentas con información de primera, debes hacer un cálculo de manera indirecta. ¿Cómo? Haciendo una investigación profunda, dirigiéndote a los lugares donde se encuentra tu cliente potencial.

Ejemplo: Si vas a vender enciclopedias escolares, tienes que averiguar cuántos alumnos en edad escolar estudian en los diferentes centros educativos de tu localidad.

CONCEPTO	NO.
Alumnos en edad escolar en la delegación de Iztacalco D.F.	2500
Alumnos que compran de 1 a 3 libros	1000
Alumnos de colegios estatales que compran de 1 a 3 libros anuales	100
Alumnos de colegios privados que compran de 1 a 3 libros anuales	900

Cálculo del consumo “aparente” y demanda potencial

El consumo aparente de un bien, desde el punto de vista de la Microeconomía, es el resultado que se obtiene de sumar a la producción del bien las importaciones y restar las exportaciones del misma, para un mismo período.

En el plan de negocio este consumo “aparente” se refiere al número de clientes potenciales y la estimación del consumo que éstos hagan del producto o servicio que la empresa ofrece, con base en sus hábitos de consumo.

Ejemplo: El dueño de la empresa *Postres mexicanos* desea determinar el número de sus clientes potenciales y el consumo mensual “aparente” de sus productos:

CONCEPTO	NO.
Personas que consumirán una vez por semana	7531
Personas que consumirán dos veces por semana	994
Personas que consumirán una vez al mes	3317
Personas que consumirán el producto ocasionalmente	944

El número de clientes potenciales es de 12,786 y el consumo mensual aparente del mercado es de 41,393 porciones individuales.

La **demanda potencial** es la proyección del crecimiento promedio del mercado en corto, mediano y largo plazo. Los porcentajes de crecimiento dependerán de los resultados del análisis del entorno.

Para el ejemplo, corresponden los siguientes porcentajes:

DEMANDA POTENCIAL	NO.
Corto plazo (incremento del 10% en el consumo mensual aparente)	41,393 x 10%
Mediano plazo (incremento del 30% en el consumo mensual aparente)	41,393 x 30%
Largo plazo (incremento del 45% en el consumo mensual aparente)	41,393 x 45%

Ejercicio No. 6

Describe el tamaño del mercado en el cual tú empresa funciona o funcionará, determinando el consumo aparente y tú demanda potencial.

CONCEPTO	NO.

DEMANDA POTENCIAL	NO.
Corto plazo	
Mediano plazo	
Largo plazo	

¿Cómo se hace el análisis de la competencia?**Análisis del entorno.**

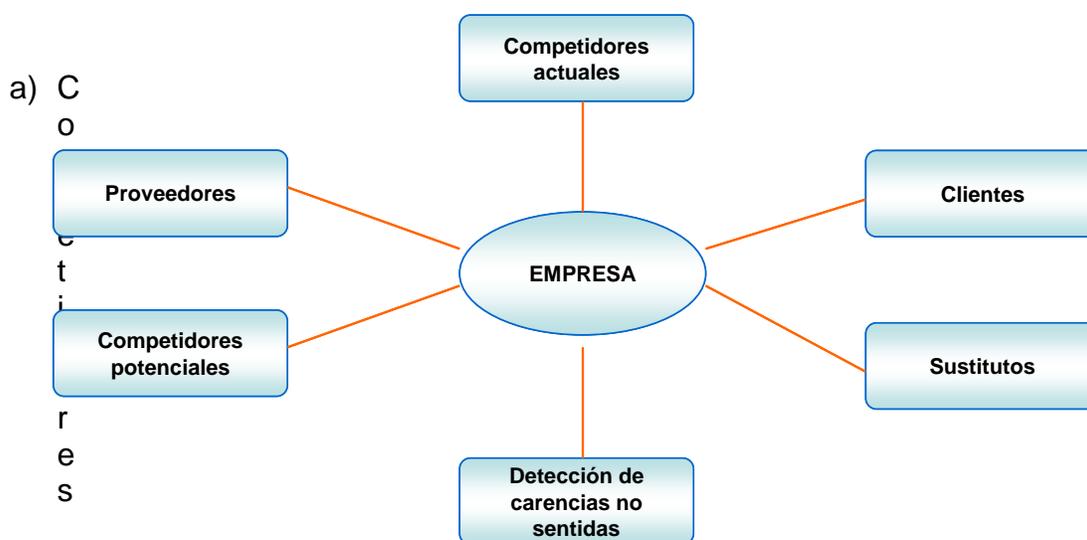
Este entorno debe caracterizarse mediante la descripción de los diferentes agentes que participan en él, su comportamiento actual y su proyección. Los negocios exitosos toman en cuenta el entorno cercano o inmediato y las proyecciones del ambiente lejano o mediato, detectando los cambios, los riesgos y las oportunidades que en ellos se puedan presentar.

El Entorno inmediato o cercano se conforma por:

- a) Los proveedores
- b) Los intermediarios
- c) Los clientes
- d) Los competidores: actuales y potenciales
- e) Productos Sustitutos
- f) El público en general

Lo anterior se muestra a continuación:

La figura muestra las 5 fuerzas de Porter



- a) Competidores actuales: Son una amenaza, porque siempre están compitiendo para posicionarse mejor en el mercado.
- b) Competidores potenciales: Si hay buenos negocios en ese ámbito, muchos querrán entrar y se convertirán en una amenaza al tratar de desplazarnos.
- c) Sustitutos: Se convierten en la más seria de las amenazas; pues aparecen sin aviso y siempre con una tecnología diferente para producir el satisfactor.
- d) Clientes actuales y potenciales: Si bien en ellos surgen las oportunidades de negocio, siempre estarán tratando de mejorar su poder de negociación, intentando comprar más y mejor por un menor precio.
- e) Proveedores: Aunque son parte de la cadena de éxito, también constituyen una amenaza, al mejorar constantemente su poder de negociación en sus ventas. Intentan vender menos por más, y quizá busquen ser los únicos en ese ámbito o nicho de mercado (monopolio).

Para el análisis de los competidores, es importante detectar sus puntos débiles y fortalezas, comparándolos con los de tu negocio; es conveniente definir a la competencia desde diferentes perspectivas: dimensión, tecnología que emplean, zona de influencia, estructura, prestigio, etc.

Hay que identificar a los empresarios más importantes que ofrecen un producto o servicio similar al contemplado para tu negocio y analizar cuál es su cuota de mercado, cómo trabajan, cuáles son sus puntos fuertes y débiles y cómo el mercado los valora. También es necesario estudiar las barreras de entrada y las barreras de salida existentes para dicho segmento de mercado.

Muchas veces, este tipo de análisis es más complicado de lo que parece. Hay que ser imaginativo y emprender acciones como: revisar sus catálogos, aproximarse a alguno de sus clientes y si se puede, adquirir alguno de sus productos. Además, conviene revisar la posibilidad de que otros competidores entren en el mercado y cuáles serían los efectos en tu proyecto. Con esta información, lo que se pretende es determinar las estrategias de posicionamiento que se deberán seguir para entrar y desarrollarse en el mercado.

Para posicionar un producto en el mercado existen, básicamente, dos estrategias:

- **La competencia directa**
- **La diferenciación**

La **competencia directa** surgiría con aquellos que tienen productos similares dentro del mismo mercado. Normalmente, presenta la desventaja de estar basada en una competencia de precios (estrategia de costos).

La **diferenciación** conlleva la selección de un nicho de mercado, quizá más pequeño, pero donde existe menos o ninguna competencia. La diferenciación se puede conseguir a través de aspectos como:

- El servicio de entrega
- La documentación técnica
- El servicio de post venta
- La calidad

Además, conviene enfatizar en las habilidades o competencias esenciales de tu empresa, aquellas sobre las que se basan las ventajas competitivas a largo plazo, por ejemplo:

- El conocimiento de determinadas tecnologías
- Las relaciones con determinados agentes del mercado objetivo
- El dominio de un proceso
- El acceso a un canal de distribución

En términos generales, una estrategia de marketing para lograr un posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de las **cuatro "P": producto, precio, promoción y plaza**.

- Producto: ha de satisfacer las necesidades del consumidor
- Precio: lo que se ofrece a cambio del producto
- Promoción: forma de dar a conocer el producto
- Plaza o distribución: la forma en que el producto llega al consumidor

La ventaja competitiva que presenta tu proyecto es lo que hace posible la existencia y crecimiento de tu negocio y es la característica que difícilmente puede igualar tu competencia, porque es única, original, costosa o difícil de imitar.

Esta ventaja puede estar determinada por:

- Amplio conocimiento sobre el negocio
- Tecnología especializada y costosa
- Personal altamente capacitado y especializado
- Bajos costos de producción, distribución y/o transporte
- Patentes o licencias

Es importante hacerte las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuántas empresas producen el mismo bien o servicio que pretendes ofrecer?
- b) ¿Cuáles son esas empresas?
- c) ¿Qué empresa es la líder en el rubro?
- d) ¿A qué tipo de clientes atiende?
- e) ¿Cómo y por qué los clientes compran los productos de tu competencia?
- f) ¿Cuántos productos venden las empresas competidoras?
- g) ¿Cuál es el nivel de calidad de los productos o servicios de la competencia?
- h) ¿A qué precios ofrece dichos productos o servicios?
- i) ¿Qué importancia tienen para los clientes el precio, la calidad, las garantías o el servicio post-venta?

Descripción de los participantes del sector

Describe, en términos generales, los tipos de empresas que compiten en tu sector: Por ejemplo, donde están localizadas, cuál es la diversidad de sus productos y líneas de servicios, cuántas hay, o las más importantes, de qué tamaño son en ventas o producción y cómo son sus sistemas de distribución.

Ejercicio No. 8

Escribe a continuación los participantes de tu sector, contestando las preguntas del párrafo anterior.

Tendencias clave en el sector

Lo único que es constante en un negocio es el cambio. ¿Cuáles son las tendencias dominantes en tu actividad? Estas tendencias podrían incluir cambios en tecnología, productos, moda, mercados, regulaciones o condiciones económicas. ¿Cuáles de esas tendencias afectarán a tu empresa en los próximos años?

Ejercicio No. 9

A partir de la información anterior, escribe cuáles son las tendencias dominantes en tu actividad.

Ejercicio No. 10

Describe las características de tus competidores y cuál sería la diferenciación de tu producto frente a ellos.

COMPETIDOR	VENTAJA	DESVENTAJA

El Entorno mediato o lejano:

- a) Entorno demográfico
- b) Entorno económico
- c) Entorno político
- d) Entorno tecnológico
- e) Entorno natural o medio ambiente
- f) Entorno cultural

Del entorno lejano, provienen una serie de acciones que afectan el comportamiento actual y futuro del entorno directo o cercano, generando amenazas o nuevas oportunidades. En nuestro país, por ejemplo el Estado a través de sus políticas de fomento genera muchas oportunidades de negocio; pero también mediante normas impositivas o restrictivas genera amenazas.

La situación actual:

El análisis de la situación actual implica conocer al menos los siguientes aspectos:

- Oferta actual de los bienes y servicios relacionados con la idea de negocio seleccionada
- La constitución de esa oferta: productores, intermediarios, canales de comercialización, etc.
- Demanda actual y su constitución: compradores, consumidores, etc.
- Principales cadenas de valor que operan en ese mercado
- Serie de precios en los diferentes eslabones de las cadenas
- Tecnología utilizada
- Fuentes actuales de financiamiento
- Aspectos culturales, políticos, sociales y económicos que condicionan este mercado
- Aspectos medio ambientales
- Deficiencias o carencias en la atención de la demanda; ya sean éstas con relación a la cantidad y calidad de los bienes y servicios, como de las formas de transferirlos.
- Identificación de las cadenas de valor más exitosas en ese mercado

Visión del sector

Este concepto considera qué productos tienen las mayores oportunidades de crecimiento en los próximos años y por qué, y para cuáles se puede esperar una declinación en las ventas.

Ejercicio No. 11

Describe cuál es la visión del sector en el que participarás.

MERCADOTECNIA

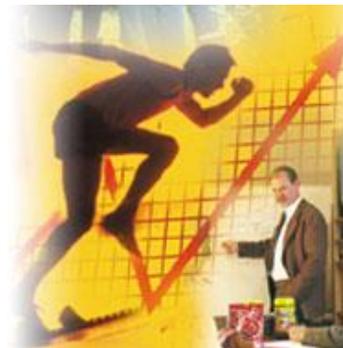
¿Qué es la Mercadotecnia?

Tomando los aportes del Sistema Tutorial para el Desarrollo Empresario de la Universidad Nacional de Luján (en adelante STDE) es posible advertir que mucha gente piensa en forma errónea acerca de la mercadotecnia: cree que sólo se trata de ventas y promoción, y eso no tiene nada de raro, dado que todos los días nos vemos bombardeados por comerciales de radio, televisión, anuncios en los periódicos y ahora también por teléfono y correo, donde quieren vendernos algo. La venta es sólo una parte de la mercadotecnia, una de sus diversas funciones, y no siempre la más importante. Si el que efectúa una investigación de mercado identifica correctamente las necesidades del consumidor, desarrolla buenos productos, les pone un precio adecuado, los distribuye y los promueve de manera efectiva, entonces no resultará nada difícil venderlos.

Podemos definir a la *Mercadotecnia* como el proceso social y administrativo por medio del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean al crear e intercambiar productos y valores por otros.

Objetivos de la Mercadotecnia.

1. Facilitar y promover los procesos de intercambio de productos, ideas y valores.
2. Desarrollar conceptos de satisfactores que sean exitosos en términos de venta, aceptación e imagen.
3. Satisfacer necesidades individuales y sociales mediante el acceso de clientes, consumidores y usuarios a los bienes y servicios con las cualidades que demandan.
4. Lograr que las organizaciones obtengan los recursos necesarios para su operación y crecimiento, mediante los ingresos generados por la venta de sus productos o servicios que elaboran y comercializan.
5. Incrementar la actividad económica, y con ello la riqueza y el bienestar de los seres humanos y de las naciones, mediante el efecto acelerado de la actividad económica, acortando el ciclo de producción, distribución y compraventa.



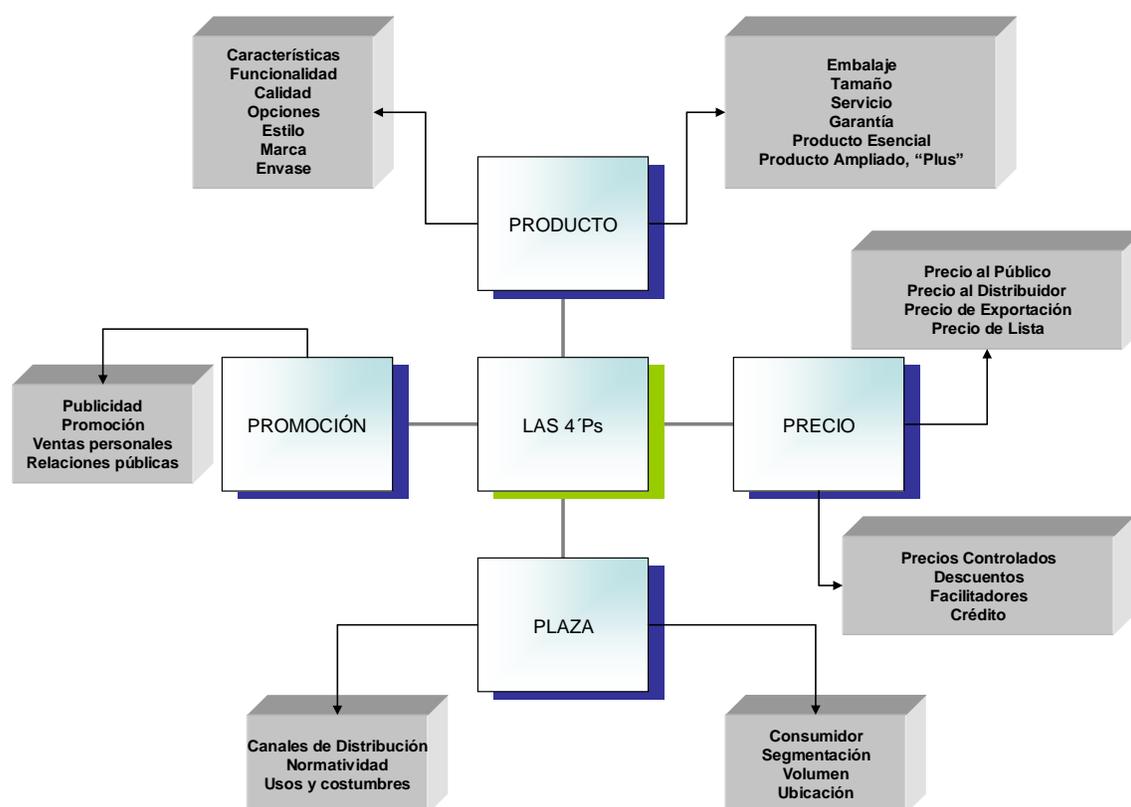
La mercadotecnia consiste en 4 factores que interaccionan entre sí y donde la variación de un elemento afecta la combinación total. A estos elementos se les

conoce como las **4´Ps**.

Las **4´Ps**, también conocidas como mezcla de mercadotecnia o por su término en inglés: marketing mix, comprende los siguientes elementos:

- Producto: Bien u objeto físico, resultado de la aplicación del trabajo humano y puesto en el mercado para su venta.
- Precio: Valor medido en una denominación monetaria que debe pagar el comprador para hacerse poseedor del bien o servicio.
- Mercado (Plaza, comercialización, canales de distribución): Conjunto de clientes reales y potenciales.
- Promoción: Conjunto de actividades cuya finalidad es dar a conocer y estimular la aceptación y deseo de “compra” de los productos por parte de clientes y consumidores, así como incrementar las ventas y el impacto que la publicidad causa en la conducta de los compradores.

En el siguiente esquema se muestra dicha interacción.

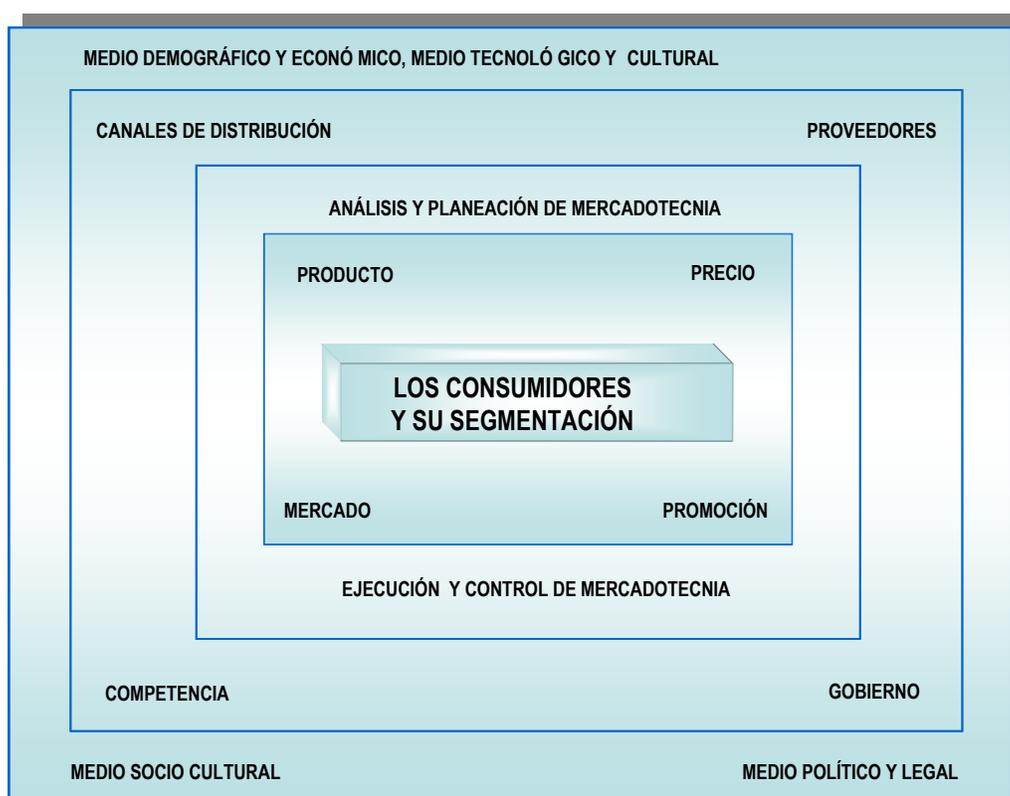


Estrategias de la Mercadotecnia.

Las estrategias de la mercadotecnia, representan las formas de lograr los objetivos, poniendo en juego los elementos con que cuenta la organización, y tomando en consideración las fuerzas y debilidades de los competidores, así como los riesgos y oportunidades que presenta el mercado.

Para una empresa o institución, la estrategia implica utilizar, en forma coordinada, su poder o fuerza económica de comercialización, producción, investigación, desarrollo y habilidad empresarial, después de que se han fijado los objetivos.

En el siguiente esquema se muestran los factores que influyen en la estrategia de la mercadotecnia y que debes considerar para la formulación de tu Plan de Negocio:



Al terminar de analizar el módulo estarás en condiciones de conocer los elementos que componen un Plan Comercial e incorporar las prácticas necesarias para hacer tu Plan del producto, clientes – mercado y de la competencia y definir la forma de posicionar a tu empresa en el mercado.

La validez de un proyecto, en términos de potencialidad y perspectivas, puede comprenderse solamente después de un análisis del mercado de referencia; y no sólo esto, la ampliación de una Planta de producción debe, ante todo, pasar por un análisis del mercado, que permita confirmar la proyección o pronóstico de una mayor absorción de unidades producidas; es decir, la respuesta esperada del mercado en términos de incremento en las ventas debe ser de tal magnitud que justifique el costo económico y financiero de la Planta (incluir estudio técnico de mercado)

Técnicas de investigación de mercado:

Investigación por observación

Algunos ejemplos de este tipo de investigación son:

- Enviar investigadores a los supermercados para enterarse de los precios de marcas competidoras.
- Verificar la popularidad de las distintas salas de exhibición de un museo, observando el desgaste del piso.
- Enviar observadores que fingen ser clientes para verificar la atención al cliente.

Investigación mediante encuestas

Es el enfoque más adecuado para recabar datos. Las encuestas pueden hacerse con preguntas directas sobre el comportamiento o la manera de pensar del cliente: ¿Qué tipo de personas compran en Suburbia?, otro modo es utilizar el enfoque indirecto que ayudará a descubrir por qué los consumidores evitan ir a tal tienda: ¿Por qué no compran ropa en Suburbia?.

En las encuestas suelen presentarse ciertos problemas, por ejemplo, personas que no quieren contestar, personas ocupadas que no se dan el tiempo para contestar, o que quieren ayudar al encuestador, dando repuestas agradables que no sienten (esto último es muy común en nuestro país).

Métodos de Contacto

- **Cuestionarios por correo:** Sirven para reunir información a bajo costo.
- **Entrevistas por teléfono:** Es un método que permite reunir información en forma rápida.
- **Entrevistas personales:** Se habla con la persona en su hogar, lugar de trabajo, comercio, calle.

Las encuestas deben ser planeadas cuidadosamente. Es importante que las preguntas sean claras, concretas, breves, que no impliquen cálculos complicados, que no lleven a una única respuesta y, principalmente, que ayuden a conocer la información que se espera.

Para estar seguros de su efectividad es recomendable probar la encuesta con dos o tres personas -familiares, amigos o colegas- para ver si se ha diseñado bien. Así podrán detectarse preguntas confusas, mal redactadas; además de evaluar si los datos obtenidos son relevantes.

- **Resultados obtenidos.** Una vez aplicada la encuesta y obtenida la información, se deben ordenar los datos y referirlos a la población total, para obtener conclusiones válidas y confiables.
- **Conclusiones del estudio realizado.** Es importante interpretar los datos y proyectarlos para conocer los resultados que la empresa logrará. No sólo permite individualizar las características y necesidades de los clientes potenciales, sino que sirve para estimar el volumen y tamaño de ese mercado.

¿Cómo empezar a hacer una encuesta?

Los pasos para recopilar la información necesaria son:

1º Definición de los objetivos de la encuesta.

Es muy importante tener claro cuál es el objetivo de cada una de las preguntas que realizarás a tus entrevistados, es decir, qué quieres lograr con cada pregunta que formularás. La información que necesites saber de los posibles clientes está referida a los siguientes objetivos:

- **Objetivo 1:** Identificar la necesidad real de los posibles clientes
- **Objetivo 2:** Identificar los hábitos de consumo de los posibles clientes
- **Objetivo 3:** Identificar el nivel de conocimiento de los posibles clientes sobre el producto o servicio
- **Objetivo 4:** Identificar la frecuencia de consumo de productos similares por parte de los posibles clientes.

Ejemplo: Juan ha identificado que una buena idea de negocio podría ser la producción y venta de néctar de agave, ya que "piensa" que la mayoría de las

personas mayores de 40 años sufren de exceso de azúcar en la sangre, por lo que necesitan de un producto que alivie o revierta esta situación; además conoce de las otras propiedades del agave, es decir, sabe que es un excelente diurético y alivia problemas de estreñimiento. Juan llega a estas conclusiones de acuerdo con su experiencia y conversaciones con conocidos, como amigos y familiares. Pero, ¿será realmente esa la necesidad primordial que las personas mayores de 40 años quieren satisfacer?, ¿aspirarán a consumir agave?, ¿están acostumbradas a consumirlo?, ¿pretenderán consumir el agave en néctar o preferirán otro producto derivado?

2º Tamaño de la muestra (cantidad de personas a ser encuestadas)

Es un dato importante, ya que será a este grupo a quien realizarás las encuestas para obtener la información necesaria sobre tu idea de negocio. El número de encuestas o tamaño de muestra no dependerá del tamaño de la población a la que pienses llegar con tu producto o servicio, sino de la variabilidad de los datos estadísticos y del porcentaje de error esperado en la muestra seleccionada.

El siguiente cuadro proporciona una aproximación del tamaño de muestra:

N= Toda la población a la que quieres vender tu producto	n =Tamaño de la muestra que requieres para aplicar la encuesta
Menos de 500 personas	30% de la población
Entre 501 y 1,000 personas	200 encuestas
Entre 1,001 y 10,000 personas	250 encuestas
Más de 10,001 personas	271 encuestas

Debes tener en cuenta que el tamaño de la población (N) a la cual quieres llegar con tu producto o servicio, la identificarás en las fuentes secundarias, consultando al INEGI, Cámara de Comercio, etc.

Debes saber que tu muestra tiene que estar conformada por personas elegidas al azar, no debes buscar amigos, familiares o conocidos, porque su respuesta no sería imparcial. La muestra puede estar conformada por una parte de la población que consideres podrían ser tus clientes potenciales. Así, la población de tu distrito sería el objeto de tu estudio.

3º Diseño del cuestionario

¿Cómo diseñar un buen cuestionario?

Para diseñar un buen cuestionario te debes hacer las siguientes preguntas: ¿qué información deseo recolectar y por qué? Luego, debes empezar formulando preguntas simples como: ¿qué opiniones tiene la gente sobre un determinado tema/producto/servicio? y finalmente preguntas puntuales como ¿qué opinan sobre tal o cual idea de negocio? Los resultados te van a proporcionar las bases para elaborar tu encuesta.

A continuación se muestra un modelo de cuestionario:

I. Datos Generales:

Edad del encuestado: _____

Sexo: (M) (F)

Lugar de procedencia: _____

II. Objetivo de la encuesta:

Identifica los diferentes lugares visitados por los turistas extranjeros.

1. Al llegar al país ¿Qué lugares preferentemente visita?

- a) Museos
- b) Tiendas artesanales
- c) Lugares arqueológicos, históricos y/o místicos
- d) Lugares recreacionales
- e) Restaurantes
- f) Mercados
- g) Otros

2. ¿En que lugares preferentemente realiza sus compras?

- a) Centros comerciales
- b) Supermercados
- c) Centros feriales
- d) Casas de artesanías
- e) Galerías artesanales
- f) Otros

3. ¿Qué tipo de compras realiza?

- a) Ropa
- b) Plantas medicinales
- c) Paquetes turísticos
- d) Artesanías
- e) Comida típica
- f) Otros

5º Procesamiento de la información recopilada.

Luego de realizar las encuestas, debes ordenar, clasificar y sumar los resultados obtenidos. Para ayudarte puedes usar una hoja de cálculo.

6º Análisis de los resultados.

Con los datos procesados, puedes conocer los gustos y preferencias de sus clientes, el tamaño del mercado al cual te dirigirás y si su idea de negocio puede tener éxito o no.

ANÁLISIS TÉCNICO

En el presente apartado del plan de negocio se deben definir las estrategias de la operación del negocio que se proyecta, pero debes ser objetivo y realista para que éstas sean las más adecuadas, de acuerdo con la situación de tu empresa.

Principales Estrategias

Estrategia de localización: Responde al interrogante de dónde producir o prestar el servicio.

Estrategia de producto o servicio: ¿Qué producir o qué servicio ofrecer?, es decir, seleccionar y diseñar el producto y/o servicio con las características, especificaciones técnicas, Normas oficiales o bien necesidades exigidas por el cliente.

Estrategia de calidad: Tiene como propósito diseñar el sistema de calidad, los procedimientos de control, las mediciones.

Estrategia de normas de higiene y seguridad industrial: Su finalidad es que tu negocio cumpla con todas las especificaciones necesarias en cuanto a higiene y seguridad industrial. Esto garantiza al empresario, a sus trabajadores y a sus clientes un ambiente adecuado y un excelente producto.

Estrategia de procesos: ¿Cómo producir o prestar el servicio?, es decir, en dónde se seleccionará y diseñará el tipo de proceso a emplear, las tareas, la secuencia, así como la maquinaria e instalaciones que se utilizarán.

Estrategia de capacidad: ¿Cuánto se debe, quiere y puede producir?, es decir, se determina el volumen de producción para el que se desarrollarán las instalaciones. Esto dependerá principalmente de la demanda.

Estrategia de proveedores: Permite tener un conocimiento claro de quienes son tus proveedores, donde están ubicados, quién más te puede ofrecer el mismo insumo, que proveedores tiene tu competencia. Además te permite cuantificar los beneficios que éstos te ofrecen en cuanto a tiempos de entrega, precio, disponibilidad, calidad.

Estrategia de distribución en planta: Sirve para establecer la ubicación de cada uno de los elementos del proceso en la planta o la oficina, según sea el caso.

Estrategia de aprovisionamiento: Su función es establecer y diseñar el sistema de control de inventarios.

Estas estrategias servirán para elaborar un presupuesto del equipo, sistemas e infraestructura que se necesitarán para la puesta en marcha de la empresa.

Lo anterior se resume en el siguiente esquema:



Estrategia de localización (ubicación del negocio)

Un factor importante para definir la ubicación del negocio es el tipo de producto o servicio que se va a realizar y con ello, su tamaño, condiciones físicas y densidad económica. Estas características a su vez, influyen en la demanda que tienen por parte de los clientes, el número de veces que piden el producto y los momentos en que se solicita, entre otros.

Otros aspectos que podemos considerar para tomar una decisión en cuanto a la ubicación de la empresa son:

Cercanía con el cliente. Ya sea por que se trate de **un cliente muy importante**, como una empresa que consume tus productos como un insumo para su actividad, o por la cercanía con **muchos clientes**, localizados en uno o muy pocos lugares o puntos de compra: una zona comercial, un mercado, un punto de reunión como una escuela, estaciones de transporte, oficinas de gobierno, etcétera.

Instalar el negocio cerca de donde están **concentrados los clientes** tiene muchas **ventajas**: el cliente entra en contacto inmediato y directo con los productos que ofreces, ahorras gastos de traslado en entregas; si el producto es perecedero, se gasta menos en equipo para conservarlo, entre otras.

También tiene sus **desventajas**, aunque sean las menos: la competencia es más fuerte en puntos de compra concentrados, los precios de terrenos o locales son más altos y a veces no hay lugar donde instalarse. En este renglón es importante contar con el uso de suelo correspondiente al tipo de negocio a establecer.

El **equipo y el sistema de distribución**, se convierten en lo más importante. A muchos negociantes se les hace una tarea cotidiana acudir donde se provee de la materia prima o productos que necesitan para su negocio y ofrecer a sus consumidores su bien o servicio con calidad y justo a tiempo. Sin embargo, este punto conviene pensarlo dos veces.

Existe también la necesidad de **estar cerca del proveedor** cuando un negocio exige que la materia prima o productos indispensables para el bien o servicio que ofrece estén a tiempo por la velocidad con que se consumen, es decir, por el tipo de **rotación** que tienen.

La elección del **mejor lugar para instalar nuestro negocio** puede ser sencilla si conocemos bien el mercado y sus características, si tenemos la habilidad para buscar y analizar técnica y económicamente qué conviene más. Si vamos a hacer una elección en la cual tengamos seguridad de que es la mejor para nuestras condiciones y el negocio que queremos, no debemos olvidar los aspectos clave:

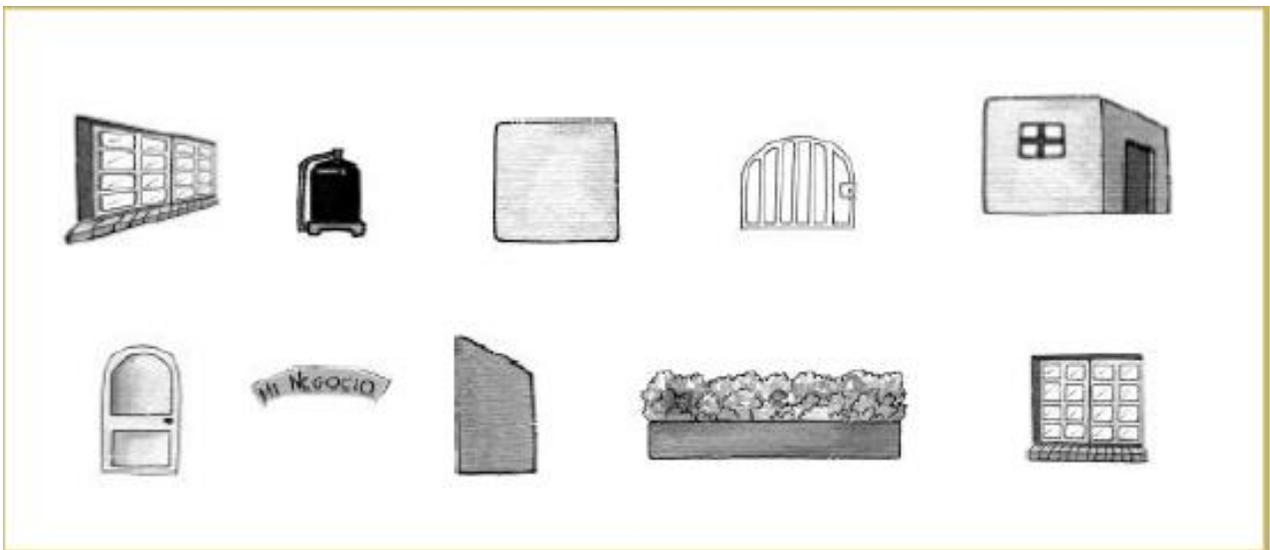
- **Estar cerca del cliente**
- **Buscar el lugar con el tamaño apropiado y al menor costo**
- **Organizar el equipo y forma de distribución del producto**
- **Estar cerca de los proveedores**

Ejercicio No. 12

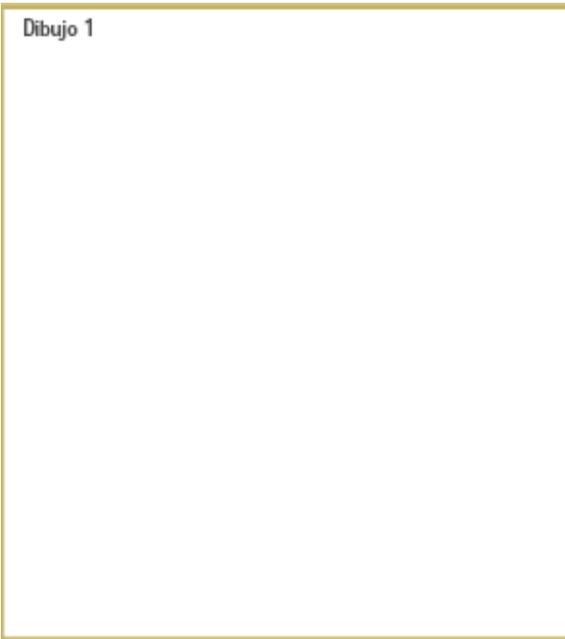
Requerimientos mínimos.

En la página siguiente encontrarás dos recuadros, en el primero dibuja la imagen de un local utilizando todas las figuras que se muestran a continuación. En el segundo cuadro, haz el dibujo empleando el menor número de figuras posibles. Toma el tiempo que te lleva elaborar cada uno de los dibujos y anótalo en donde se indica.

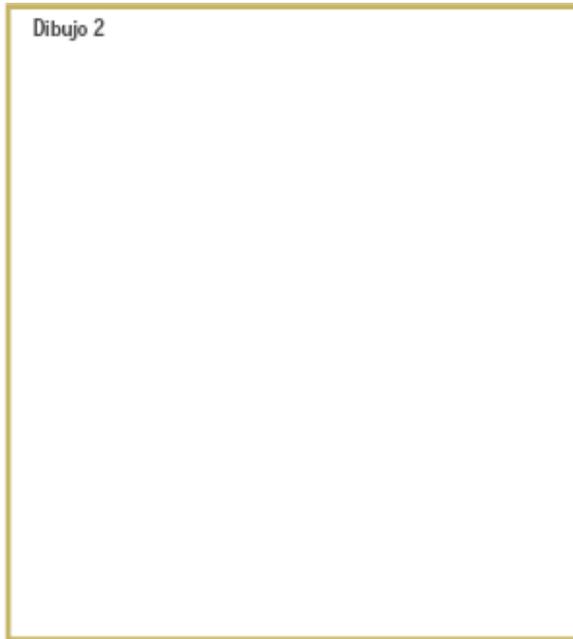
¡Buena suerte!



Dibujo 1



Dibujo 2



¿Cuánto tiempo te llevó realizar este dibujo?

¿Cuánto tiempo te llevó realizar este dibujo?



Esta es una posible solución

Ejemplo:
Programa de actividades

Actividad general	Semanas												Responsable	
	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º	9º	10º	11º	12º		
• Detectar a mis posibles clientes	*													
• Buscar locales			X	X										Juan

Ejercicio No. 14

Organización de actividades.

En cada renglón del siguiente cuadro, escribe las actividades específicas que te permitirán realizar cada una de las actividades generales que definiste en el ejercicio anterior. Enseguida, especifica la fecha en la cual piensas llevarlas a cabo para iniciar tu negocio en el tiempo planteado, así como el o los responsables y los recursos que necesitas para llevar a cabo dichas actividades.

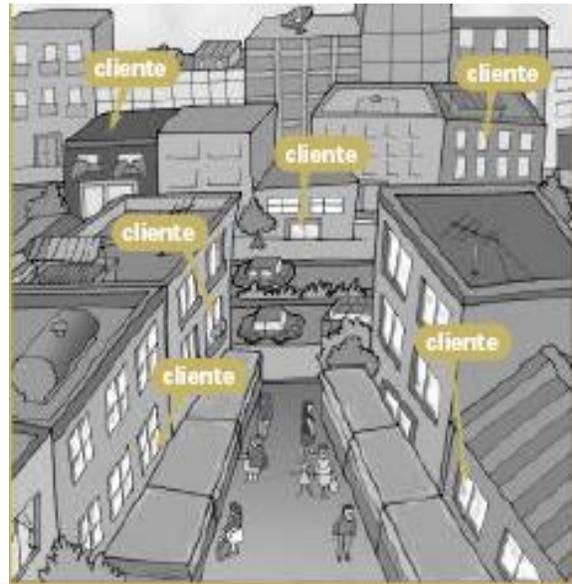
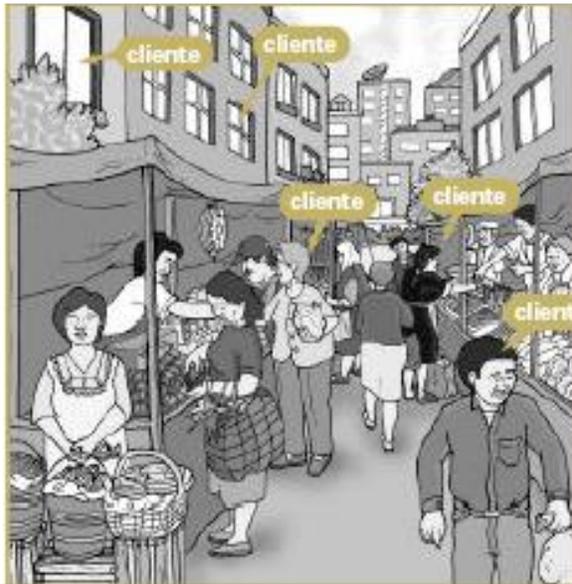
Tu registro para cada actividad general podría ser como el que se presenta a continuación:

ACTIVIDAD	FECHA	RESPONSABLE	RECURSOS

Ejercicio No. 16

Ubicación de los clientes.

Fíjate en las imágenes de abajo. Una de ellas tiene a los clientes concentrados y en la otra se encuentran dispersos. Imagina que tu negocio realiza las dos formas de distribución. ¿Cómo harías la distribución para cada una? Escríbelo en las líneas correspondientes a cada imagen.



1.

2.

Describe la ubicación de tus clientes:

Ejercicio No. 17

Distribución

Traza la ruta que seguirías para hacer la entrega de los pedidos saliendo desde tu negocio, a partir de la siguiente información:

No. de pedidos: 5

Lugares de los pedidos: Oficina 1, oficina 2, taller de carros, tienda de ropa y puesto de periódicos.

Tiempo: 20 minutos.



¿Qué tomaste en cuenta para hacer la ruta?

¿Por qué piensas que la ruta que trazaste es la que menos tiempo se lleva para hacer la distribución?

¿Qué tomarías en cuenta para hacer tu distribución?

Ahora, define cómo sería la distribución de tú producto y servicio.

Con la información anterior, redacta en un texto que describa la ubicación de tu empresa, considerando todos los aspectos anteriores.

Descripción de productos y/o servicios

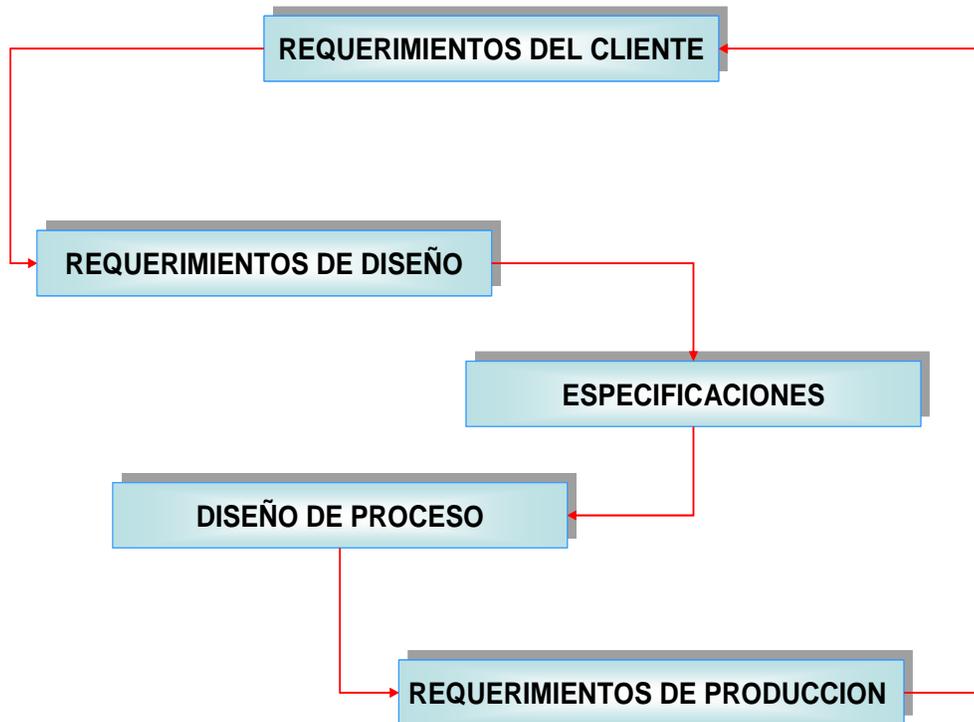
En este rubro se establecerán las líneas de producto y/o servicios, el desarrollo del producto, pruebas del producto y el mercado de prueba.

Una vez definida la oportunidad de negocio, a través del análisis del mercado, se procede a realizar un estudio de factibilidad técnica, que consiste en determinar los requisitos técnicos para diseñar el producto, su proceso de manufactura, las necesidades de equipamiento e instalaciones necesarias, su distribución en el espacio, así como los requerimientos de materiales, insumos, servicios y la mano de obra.

Del análisis de mercado, de la investigación de éste y de la determinación de la demanda potencial, se obtiene información que es básica para el análisis del negocio; sin embargo, éstos datos se deben traducir a un lenguaje técnico que permita evaluar si es factible realizar el producto y/o servicio que la empresa ofrecerá, por lo que hay que considerar la tecnología, el tiempo y los costos requeridos para convertir la idea en productos y servicios reales que satisfagan las expectativas del mercado meta.

En el siguiente esquema se explica cómo una vez definido el diseño del producto y/o servicio se procede a la descripción del mismo, precisando sus características, técnicas, normas y especificaciones, funcionalidad y los componentes que lo integran.

El diseño del producto es un prerrequisito para la producción; A continuación se representa el proceso descrito:



¿Qué es y cómo se define el Producto o Satisfactor? Es el bien o servicio que la empresa, independiente de su tamaño, produce y ofrece para **satisfacer** las necesidades de los clientes.

Tipo de productos

Los productos, según su **naturaleza**, pueden ser clasificados como:

- **Primarios:** Son aquellos de consumo inmediato, que no necesitan ninguna transformación, puesto que se consumen en su estado natural. Por ejemplo: frutas, verduras, leche, carne, leña, etc.
- **Secundarios:** Son aquellos que necesitan ser transformados o que sufren alguna modificación de su estado natural antes de ser consumidos. Por ejemplo: ropa, zapatos, máquinas, bebidas, conservas, etc.

- **Terciarios o servicios.** Son aquellos de carácter intangible. En general, son conocimientos y acciones. Por ejemplo: servicios de salud, educación, comercialización, transporte, etc.

En general, en la definición del producto, se deben contestar las siguientes preguntas:

- ¿Qué problema (s) soluciona tu bien o servicio?
- ¿A qué necesidad específica del cliente responde?
- ¿Cómo se asegura que este producto sirve para lo que fue hecho?
- ¿A qué tipo de producto corresponde? según su naturaleza, destino o duración
- ¿Cuáles serán los servicios asociados que complementan el producto central?
- ¿Qué es lo innovador del producto?
- ¿Hasta qué punto tu producto es único?
- ¿Cómo protegerás su exclusividad en el mercado?

Ejercicio No. 18

Describe el producto que vas a ofrecer, de acuerdo con los aspectos considerados en el apartado anterior: Qué producto es, que ventajas ofrece, que ingredientes contiene, cuál es su presentación, etc.

Cabe mencionar que, una vez que describiste tú producto, es necesario hacer referencia a una fuente fidedigna para constatar que tú descripción tiene fundamento técnico.

Estás fuentes pueden ser:

- a. Norma Oficial Mexicana
- b. Norma no Oficial
- c. Proyecto de Norma
- d. Fuentes Bibliográficas

e. Otros.

A continuación escribe cuál es tu apoyo bibliográfico para validar la descripción de tu producto:

Características destacables de productos y/o servicios

¿Por qué los clientes comprarán tus productos o servicios en lugar de hacerlo a otra empresa?

El diseño del producto (sea innovado o de nueva creación), atraviesa por cuatro etapas:

- A) Primera Etapa: Diseño Preliminar del Producto.
- B) Segunda Etapa: Construcción del Prototipo.
- C) Tercera Etapa: Prueba del Prototipo.
- D) Cuarta Etapa: Diseño definitivo del Producto. (componentes , especificaciones técnicas y normas)

En el siguiente esquema se muestra el seguimiento del desarrollo del producto.

Ahora piensa en el producto o servicio que vas a proporcionar y escribe dos insumos que necesites para elaborarlo u ofrecerlo. Después, describe las características que **deben tener** cada uno de ellos.

Ejercicio No. 19

Describe las especificaciones de tu producto y servicio a ofrecer.

Cabe mencionar que dentro de tu texto descriptivo deberás indicar qué normatividad tendrás que cumplir, así como los sistemas de calidad a implementar y las herramientas de control a utilizar.

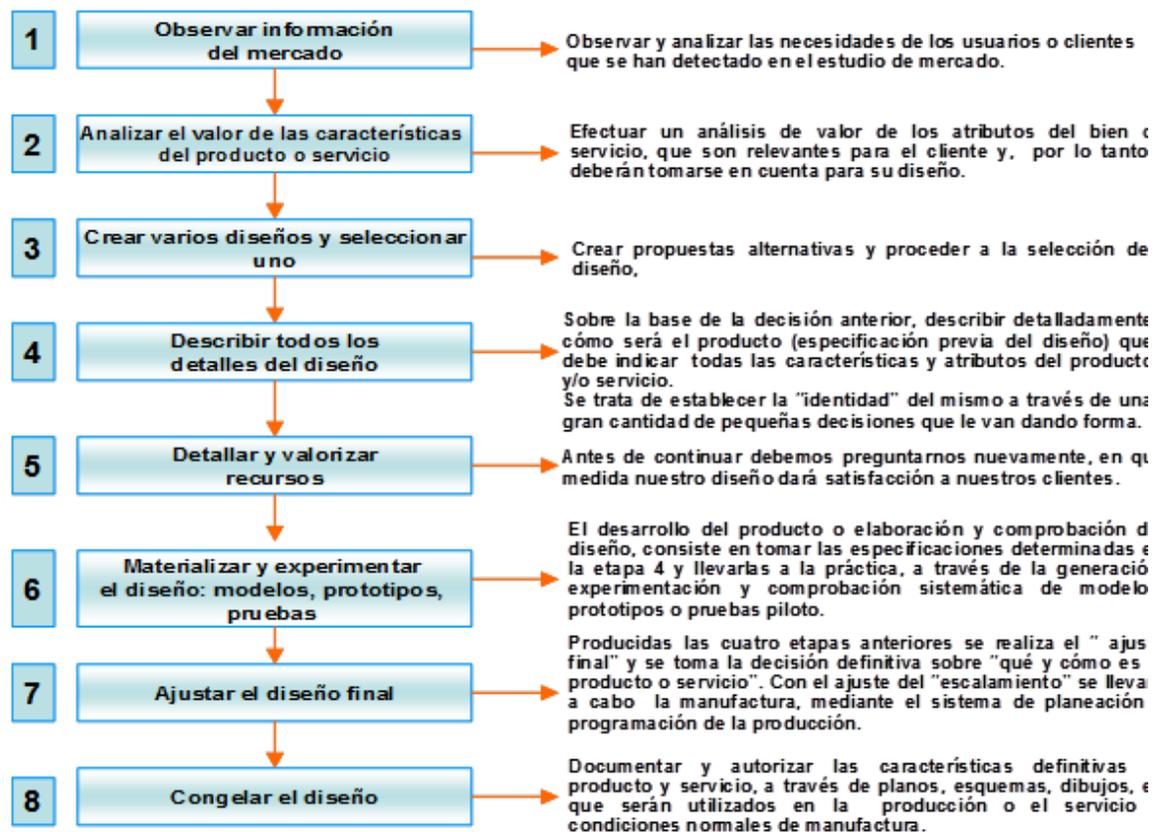
Higiene y seguridad industrial

Hablemos brevemente de la presentación o componente *visual* del negocio. La importancia de la presentación que le des a tu empresa depende del tipo de productos que ofreces, de las características de tus clientes y de la presentación de la competencia, entre otros aspectos.

Si tu negocio es producir bienes finales y no tienes trato directo con el público, sino con clientes muy específicos, es probable que no se necesite una **presentación** muy atractiva, sino **funcional e higiénica**.



Si los recursos lo permiten, una buena fachada y un espacio específico para exponer en forma ordenada y vistosa los productos que ofreces (vitrina, escaparate, tienda anexa al taller, etcétera) puede causar un impacto positivo en tus clientes.



Si el producto que ofreces es un bien o servicio que consume un público muy amplio, la presentación puede ser de gran importancia. Al respecto, conviene tener en cuenta la zona donde se ofrecen los productos:

- En una zona residencial, donde los clientes pueden ser personas con altos ingresos, un local desordenado o poco vistoso puede pasar inadvertido o causar un impacto desfavorable.
- En cambio en una zona donde los clientes son de bajos ingresos, un local con acabados lujosos o excesivamente llamativo, puede ahuyentar a la mayor parte de la clientela potencial.

Si la competencia tiene importancia entre los clientes que buscamos, es fundamental analizar hasta qué punto influye en ello la presentación de sus negocios.

Aún en los negocios más pequeños, la imagen llega a convertirse en un elemento que atrae o aleja a los clientes; por esta razón, conviene dedicar tiempo y recursos al elegir las instalaciones y decoración.

En una empresa no sólo el exterior es lo importante sino también el interior, ya que existen normas que regulan el funcionamiento de las instalaciones y la seguridad de los trabajadores dentro de las mismas.

Para el sector alimentario y farmacéutico la Normativa de Buenas Prácticas de Manufactura es de primordial importancia para el acondicionamiento y funcionamiento de las áreas productivas, además de garantizar la seguridad del consumo de estos productos al cliente.

Por último, conviene recordar que cualquiera que sea el tipo de negocio, debe mantener las mínimas normas de higiene y seguridad para quienes trabajan en él.

Las personas son quienes hacen y sostienen a los negocios, por ello son lo más importante y el recurso que más se debe cuidar.

Ejercicio No. 20

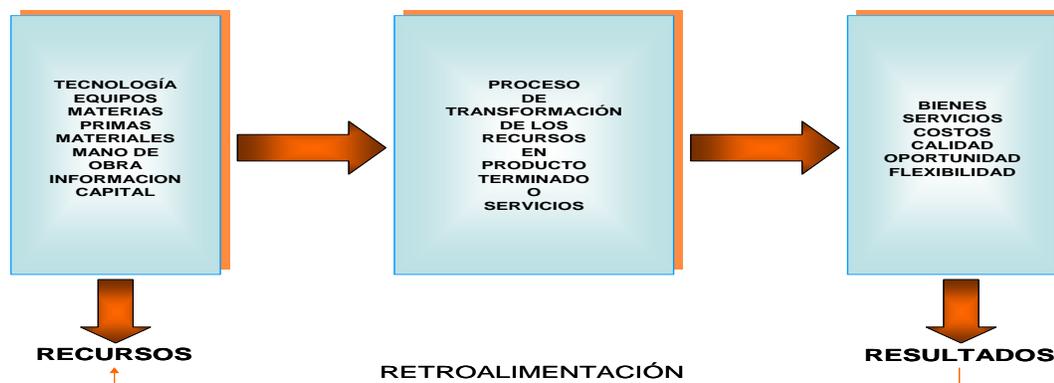
1. Describe las medidas de seguridad e higiene exigibles por la legislación vigente y que se deberán implantar en tu empresa.
2. Cuantifica el costo de las distintas medidas, así como el de la suscripción a un seguro que cubra posibles riesgos.
3. ¿Hace falta alguna medida de seguridad especial para realizar la actividad prevista, o para el uso de la maquinaria, la manipulación del producto o materias primas, su transporte, o en las instalaciones en general? ¿De qué tipo? ¿Cuánto cuesta?, ¿Se prevé contratar algún tipo de póliza de seguro para cubrir los posibles riesgos de inundación, incendio, robo, accidente, responsabilidad civil u otros?

Resume lo anterior y redacta tu respuesta:

Proceso productivo

Para elaborar un producto o brindar un servicio se requiere de un proceso, éste se define como el conjunto de operaciones secuenciales que se realizan desde que se reciben las materias primas e insumos hasta que se obtienen los bienes tangibles o intangibles para el mercado, se inicia con el ingreso de recursos (insumos=entrada) al sistema productivo, continúa con el proceso de transformación para convertir esos insumos en un producto terminado o cualquier otra salida según sea el insumo transformado.

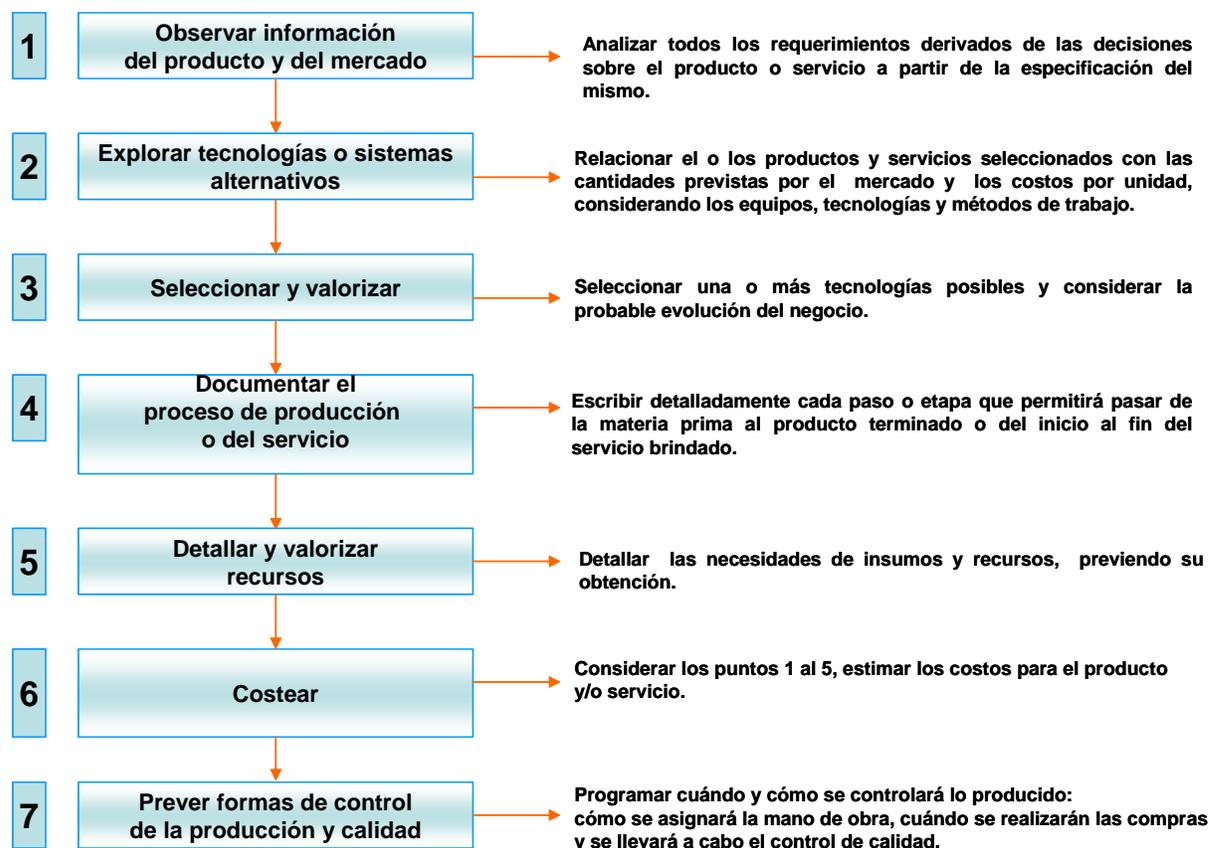
La secuencia de transformación depende del tipo de producto, volumen a producir y capacidad de los equipos, maquinaria, instalaciones y personal que llevarán a cabo. A esta secuencia de transformaciones se le denomina proceso:



Así, un proceso productivo está conformado por todas las operaciones que se realizan para transformar la materia prima y otros insumos en el producto final, con las características técnicas requeridas por el cliente; para ello se tienen que definir las especificaciones operativas, es decir determinar los siguientes factores:

- Diseño del proceso
- Determinación de la tecnología
- Capacidad de producción
- Mano de obra requerida
- Costos de materiales, insumos y servicios.
- Necesidades de equipos, instalaciones, herramientas, etc.
- Compras a efectuar

Para conceptualizar los procesos se debe:



Elaborar el diagrama de flujo del proceso productivo

El diagrama de flujo de proceso es la representación gráfica de los pasos que se siguen durante todo el proceso productivo, mediante el uso de símbolos; éste diagrama muestra la secuencia cronológica de todas las operaciones, desde la llegada de la materia prima hasta el empaque o arreglo final del producto terminado. La representación se puede hacer también mediante un diagrama de bloques.

Los símbolos usados en ingeniería industrial son cinco:

SIMBOLO	REPRESENTA
	Operación: Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección: Indica que se verifica la calidad o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte: Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera: Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente: Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

Dependiendo del tipo de producto y de la magnitud de la inversión el flujo de la producción puede ser:

Producción en serie: También llamada como producción en línea, producción masiva o de alto volumen. Este flujo de producción requiere de una organización por producto, en la cual el flujo de trabajo permite la división del trabajo de acuerdo a la especialización requerida en cada operación, ya que son repetitivas de tal manera que la eficiencia mejora.

Producción por procesos o intermitente: Se le conoce como producción por Taller. El flujo de producción requiere de una organización por lotes u órdenes de trabajo, donde los materiales se procesan en equipos de utilización general, ya que una gran variedad de artículos se pueden producir en el mismo equipo.

Producción por proyecto: En este tipo de flujo, se tiene como principal característica el que todos los recursos: materiales, insumos, servicios, mano de obra herramientas, etc concurren a un mismo sitio donde se elabora el producto. Por ejemplo: la construcción de un puente vehicular o de maquinaria especializada. También es utilizada en los laboratorios de investigación de nuevos productos, modelos, etc.

Producción continua: Llamada también flujo en “plantas de proceso” tales como las Acerías, Petroquímicas; Petrolíferas, Plantas de celulosa y papel, etc, y su característica fundamental es que no dejan de operar durante las 24 horas del día, 365 días al año, durante la vida de la planta.

Necesidades de Equipos, herramientas e instalaciones.

La selección del equipo para la fabricación de los productos toma en consideración tipos básicos en los procesos productivos que se van a emplear, además de otros factores tales como:

Demanda del Mercado. El tamaño de mercado y expectativas de los consumidores.

La Flexibilidad o adaptabilidad del equipo. Poder utilizarlos para otros productos y otros diseños; Cuando más sean las posibilidades de cambios frecuentes en el diseño, más necesario resulta que el equipo de producción tenga flexibilidad.

Otro de los aspectos que es necesario tomar en consideración para seleccionar una máquina o equipo son:

- a) Facilidad de operar, mantener y reparar, con el menor peligro.
- b) Seguridad. Estar equipada con dispositivos de seguridad para evitar rupturas costosas.

Por último debe elegirse entre comprar o fabricar la máquina que se necesite, lo que dependerá de varios factores como son: financiamiento, capacidad de la planta, el problema de los costos.

Las cotizaciones recibidas de los proveedores de maquinaria y equipo, deberán contener además del precio (LAB en lugar del Proyecto), especificaciones y características principales tales como: dimensiones, peso, tipo de cimentación, conexiones especiales, motor, potencia en HP o KW; tipo de energía eléctrica, voltaje, frecuencia.

Con relación a las obras civiles e instalaciones, estas dependerán de los procesos y de los equipos que se requiera: civiles, electromecánica, hidráulica, neumática, etc.

Distribución de los equipos en planta. (Lay out).

El propósito técnico de la distribución de la planta, es el desarrollo conjunto del sistema de producción que satisfaga los requerimientos de capacidad y calidad en la forma más económica, los planos generales y las especificaciones del lay out forman parte del sistema, el cual debe mostrar el acomodo de las máquinas, superficie que ocupan, las estaciones de trabajo, así como la áreas comunes de

servicios, depósitos temporales de productos en proceso y los diferentes almacenes.

Para cualquier tipo de planta, se debe planear su disposición basándose en la necesidad del flujo de los procesos productivos y posteriormente diseñar el edificio, para lograr así un arreglo completamente funcional. Las áreas de servicio deben formar parte de cada centro de producción y distribuirse en forma conveniente para brindar mejor atención a las necesidades de los usuarios.

Así mismo, la distribución en planta tiene dos objetivos:

- Económico: Aumentar la eficiencia de la producción, reducir los costos, satisfacer al cliente mejorando el servicio y funcionamiento de la empresa
- Social: dar seguridad al trabajador y satisfacer al cliente.

Las distribuciones pueden clasificarse en:

- a) Por procesos: cuando el equipo de un mismo tipo funcional se agrupa de manera que se tenga la maquinaria junta, la inspección en un lugar y toda la operación en otro sitio especial. Este tipo de distribución sirve a las empresas que elaboran sus artículos por lotes.
- b) En línea o por producto: cuando la maquinaria se agrupa conforme a la secuencia de operaciones. Una buena distribución de planta puede reducir tiempos, lo que tal vez signifique altos costos de producción.

Los principios básicos para la distribución de la planta son:

La distribución de la planta depende del volumen y del tipo de producto que en ella se realiza. Cualquier disposición hacia la planta está basada en el tipo de procesos antes explicados.

Una adecuada distribución debe seguir algunos criterios como:

1. Funcionalidad: Que los utensilios y mobiliario se ubiquen en donde faciliten el trabajo efectivo.
 2. Economía: Ahorro en distancias recorridas y utilización plena del espacio.
 3. Flujo: Permitir que los procesos se den continuamente y sin tropiezos.
 4. Comodidad: Crear espacios suficientes para el bienestar de los trabajadores y el traslado de los materiales.
 5. Buena Iluminación: Cuida este elemento, conforme a la labor específica.
-

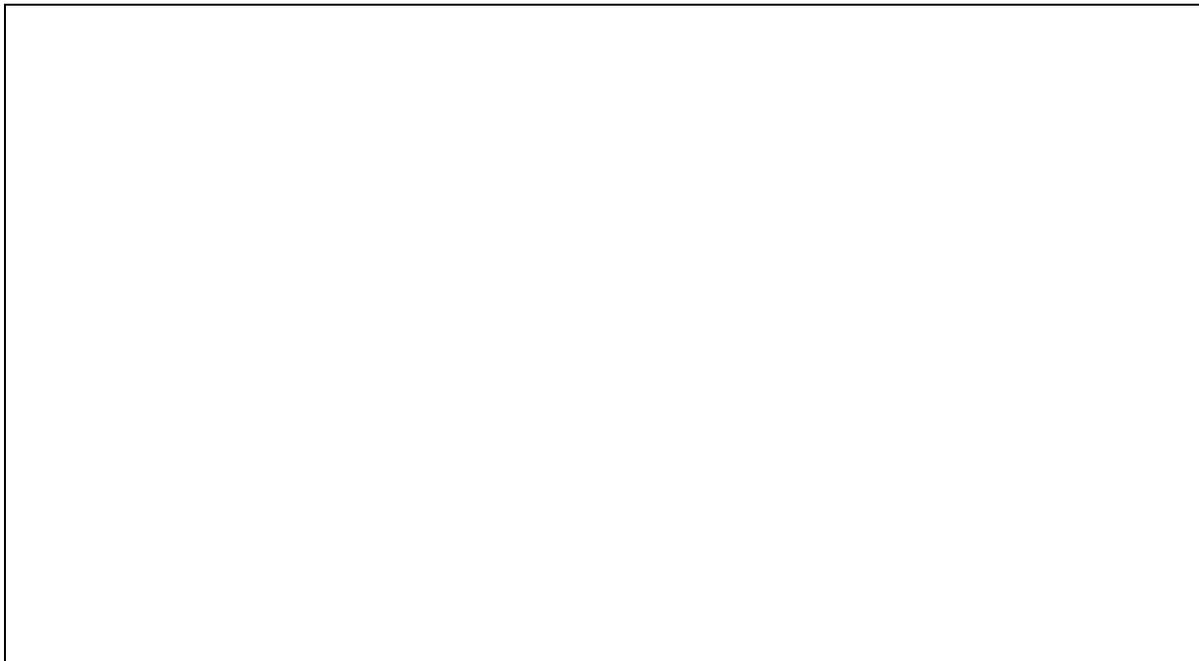
6. Buena Ventilación: Principalmente en procesos que demanden una corriente de aire, por comprometer el uso de gases o altas temperaturas.
- 7 Flexibilidad: Prever cambios en la producción que demanden un nuevo ordenamiento de la planta.
- 8 Seguridad: Considera normas de seguridad que eviten accidentes en las personas y daño o pérdida del equipo, materiales, infraestructura y al medio ambiente.

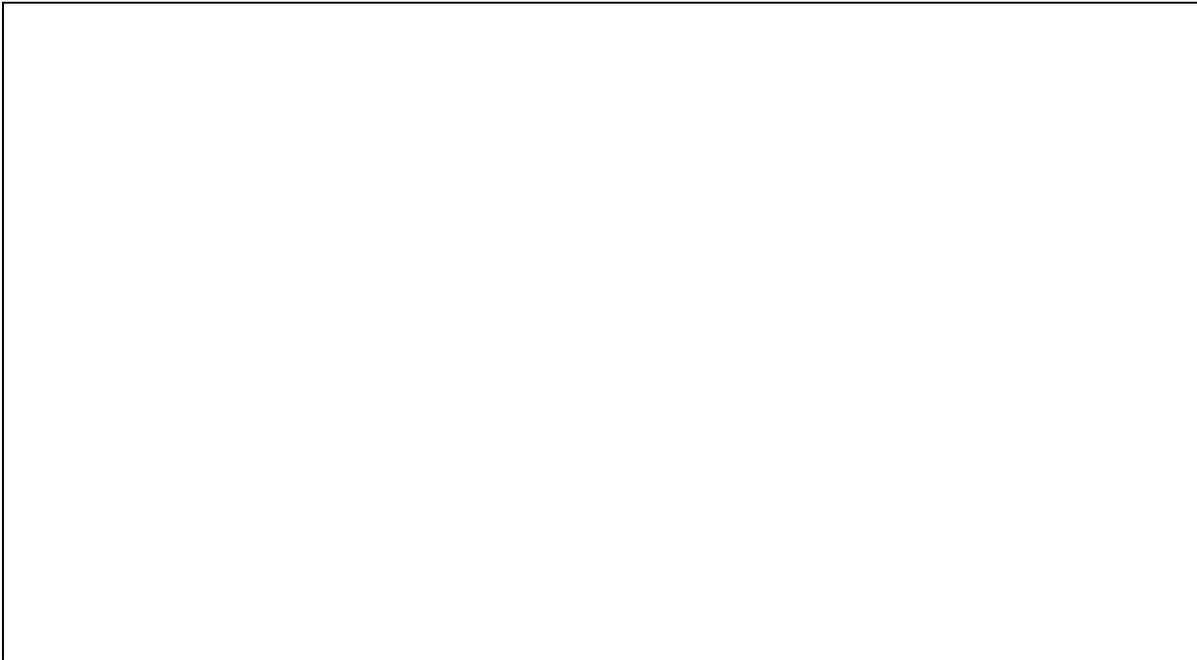
Las ventajas que se obtienen por una buena distribución de la planta son:

- a) Se acelera el ciclo de fabricación al reducir los inventarios y el congestionamiento de las mercancías en proceso.
- b) Se reduce el tiempo necesario para el manejo de materiales.
- c) Facilita el control de la producción y elimina la repetición de los materiales.
- d) Ejerce cierta influencia para mantener a los operarios en sus lugares de trabajo.
- e) Las máquinas y los operarios pueden laborar casi el 100% de su tiempo.

Ejercicio No. 21

Elabora el diagrama de flujo del proceso de tu producto y/o servicio, considerando los siguientes elementos: entrada, transformación y salida:





La cadena de valor

La cadena de valor es la secuencia de pasos que muestran la relación entre el proveedor – cliente interno - que permite la elaboración de productos de una forma organizada, para ir agregando valor al producto y/o servicio; ésta se verá reflejada en la satisfacción del cliente externo, mediante el valor que éste percibe de los productos y servicios adquiridos. Aquí se ven reflejados no sólo los procesos productivos sino también los procesos administrativos, manifestándose los tres niveles de decisión: estratégico, táctico y operacional. Este factor está basado en el modelo de Orientación al Cliente y Orientación al Proceso.

¿Cómo se diseña la cadena de valor?

a) En cuanto a las actividades primarias:

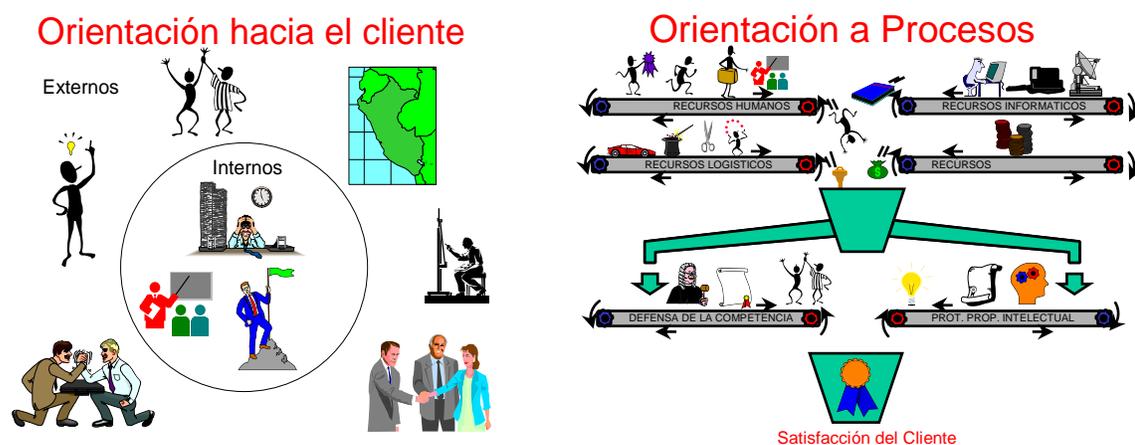
- Establecer una capacidad de adquisición de materias primas, suministros y otros insumos que pueda comprar a menores precios o hacer adquisiciones de mejor calidad.
- Diseñar y operar una logística interna de recepción, almacenaje, manejo de materiales, control de inventarios, etc., más eficiente y eficaz que la de los competidores.
- Diseñar y aplicar una capacidad de operación y transformación de materias primas e insumos en el producto final; que logre hacerlo a menor costo o añada más valor al producto.

- Diseñar y operar una logística de salida capaz de realizar una mercadotecnia que posicione efectiva y exitosamente al negocio en su mercado, que venda y distribuya oportunamente el producto terminado, con un costo menor que el de la competencia.

b) En cuanto a las actividades de soporte y desarrollo:

- Diseñar y operar un sistema de información y comunicación mejor que el dispuesto por la competencia. Ejemplo: introducir la digitalización de los diferentes procesos.
- Establecer la infraestructura de conducción general, planificación, soporte financiero, administrativo y relaciones internas (clima laboral), mejor y más eficiente que los de la competencia.
- Disponer de un recurso humano altamente calificado, que haya sido bien seleccionado, que realice funciones de acuerdo a sus mejores aptitudes y habilidades, que sea bien evaluado, recompensado y que se invierta en su desarrollo profesional.
- Disponer de una **alta capacidad de anticipación e innovación tecnológica**. Entender que el conocimiento es un capital estratégico que debe ser cultivado y desarrollado para cada una de las actividades de la cadena de valor y por ende del negocio.

En seguida se muestra un esquema de esta cadena de valor, orientada al cliente (interno y externo) y a los procesos:



Ejercicio No. 22

- a) Recuerda cuáles son las actividades principales para elaborar los bienes o servicios de tu negocio y describe **¿cómo debe hacerse cada una?, ¿con qué debe hacerse? y ¿cuáles son las características del bien o servicio después de cada actividad?** Con esa información llena el siguiente cuadro:

ACTIVIDAD	¿CÓMO DEBE HACERSE?	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO A ENTREGAR

b) Ahora, para cada actividad determina el tiempo que dura y llena el siguiente cuadro:

No.	Actividad	Símbolo	Tiempo	Símbolo en la gráfica			
							
1							
2							
3							
4							
5							

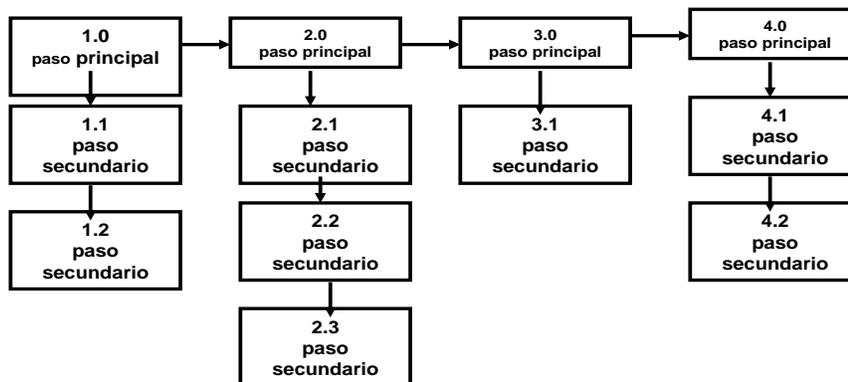
c) A continuación, organiza la secuencia de las actividades y realiza en un diagrama de flujo dicha secuencia, cómo se indica en el siguiente esquema:

NOMBRE DEL FLUJOGRAMA DE PROCESO

Hoja de trabajo del flujograma

Proceso: _____ Fecha: _____

Equipo: _____ Fecha de Verificación: _____



d) Finalmente, determina el diagrama que muestre tu cadena de valor:

Ejercicio No. 23

1) Describe como llega tu producto al usuario o consumidor final (**Tu cadena de valor**)

Requerimiento de materiales

Para comprar es importante responder de manera práctica las siguientes cuestiones: ¿qué comprar?, ¿cuánto comprar?, ¿cómo comprar? y ¿cómo organizar lo que se compró?, es decir, comprar **lo necesario, en las variedades y con la calidad requerida**, para ello se necesita elaborar un plan de requerimiento de materiales (MRP) en función al programa maestro de producción y que a su vez está relacionada al mercado que se desea satisfacer. En ciertos procesos es imprescindible elaborar un “balance de materiales y energía” para conocer el coeficiente técnico del producto respecto a la materia prima.

Comprar lo necesario quiere decir adquirir sólo aquellos materiales o servicios relacionados con el funcionamiento del negocio, evitando compras superficiales o que no se expresen como un beneficio en los resultados del negocio. Para determinarlo, es conveniente revisar con detalle cada una de las actividades que se realizan en la empresa y analizar si se cuenta con todos los elementos necesarios o si se tienen artículos que no se ocuparán. Sin embargo, esto no es suficiente, es necesario garantizar que se están comprando las variedades adecuadas y con la calidad requerida.

Las variedades de los recursos. Es conveniente tener conocimiento de las diferentes variedades de recursos que utilizamos en el negocio y que se ofrecen

en el mercado: sus características físicas positivas y negativas, así como sus precios.

La calidad de los bienes y servicios que compramos. Se refiere a sus características particulares, relacionadas con la utilidad que se les quiere dar, pueden ser características físicas o asociadas con el gusto y preferencia de los clientes. La resistencia, durabilidad, presentación, etcétera, son parte de la calidad de los productos que adquirimos. Es necesario conocer las diferentes calidades que existen en el mercado y elegir la más adecuada a las necesidades de tu negocio.

¿Cuánto comprar? La cantidad de bienes o servicios que se necesitan en un período de tiempo para que el negocio funcione adecuadamente depende de varios aspectos:

La cantidad que se necesita de cada material por producto; los productos que se consumen en un período de tiempo; la rapidez con que se venden, es decir, la cantidad y frecuencia de los pedidos; los precios de los diferentes productos y, los recursos financieros con que se cuenta para efectuar y pagar las compras de recursos.

¿Cómo comprar? En este punto se trata la **relación entre las condiciones de compra y los proveedores**. Las **condiciones de compra** consisten en la combinación de **precio, créditos, calidad y servicio** (entregas a tiempo, garantías, trato, transporte, etcétera). En las compras de tu negocio la tarea es **buscar, encontrar, comparar y decidir entre varios proveedores** que ofrezcan las mejores condiciones.

Calcular la cantidad de materia prima requerida nos permite garantizar la elaboración de los productos en el tiempo fijado, con las condiciones y especificaciones técnicas requeridas.

Además, permite adquirir los insumos necesarios para iniciar un proceso de producción, reduciéndose el riesgo de compras excesivas por el desconocimiento de las cantidades necesarias para la elaboración de un determinado producto.

Para determinar la necesidad de materia prima para cierto pedido, lo primero que debemos hacer es calcular los requerimientos por unidad (un producto).

Para calcular la necesidad bruta aplicamos la siguiente fórmula:

$$\text{Necesidad de Material} = \text{Material necesario para cada unidad} \times \text{N}^\circ \text{ de unidades producidas}$$

Ejercicio No. 24

Realiza el cálculo de materiales que usarás en tu proceso productivo.

Insumos	Cantidad por Unidad	Unidades a producir	Necesidad de insumos

Ejercicio No. 25

- a) Marca con el número uno (1) el aspecto que consideres más importante para seleccionar un proveedor, con un dos (2) el que sigue y así hasta terminar con la relación.

CRITERIO	CALIFICACION
Precios bajos	
Créditos blandos	
Entrega a tiempo, en fecha y hora acordada	
Responsabilidad y garantías en el cuidado de materiales y servicios	
Bajo costo de entrega en tu negocio	
Trato respetuoso y personalizado	
Políticas de descuentos por volumen de compra	
Precios constantes o contratos por precios fijos por períodos de tiempo largos	

b) Haz un listado de los posibles proveedores que abastecerán los insumos necesarios para la elaboración del producto y el precio de cada material.

Insumos	Proveedor	Precio por unidad	Costo por unidad requerida

Factores que determinan el Tamaño o la Capacidad de producción:

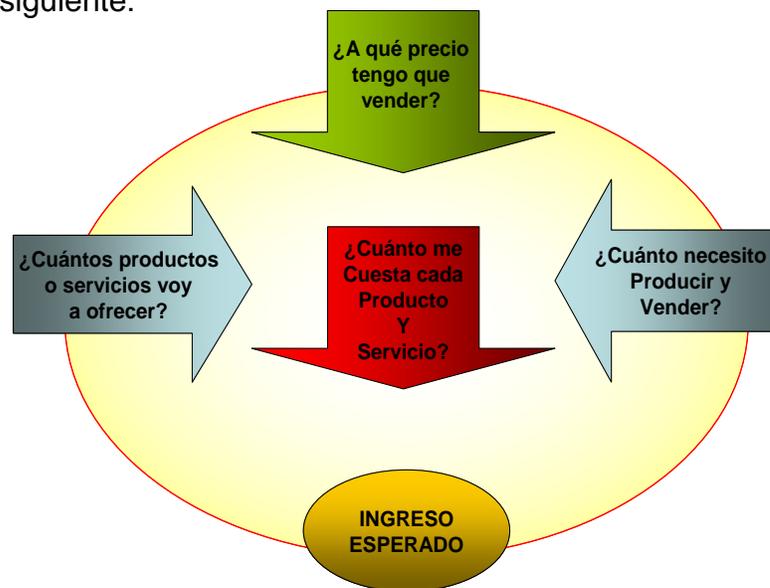
La capacidad instalada o tamaño de una empresa, se define técnicamente, como la cantidad de bienes que produce en la unidad de tiempo (hora, turno, día, etc). Entre los factores que determinan esta capacidad están:

- La capacidad de diseño (m.t.e.) que tienen las máquinas o equipos que forman el sistema productivo.
- Las restricciones del sistema o línea de producción, por falta de balanceo o equilibrio de la línea, o bien por falta de abastecimiento de materias primas y otros insumos o servicios.
- La capacidad real de producción que tienen en caso de posibles contingencias y restricciones del sistema a emplear.
- La demanda de productos del mercado consumidor.
- La disponibilidad de materias primas.
- La disponibilidad de Recursos financieros.

Cuánto necesito producir.

El cálculo se puede obtener por varios métodos:

1. **Calcular el volumen la producción o el volumen de ventas, con base en el ingreso esperado.** A partir de un precio aproximado de los bienes o servicios que esperas ofrecer y de cuál es tu ingreso esperado, se calcula el volumen de lo que se necesita producir o vender. Esto se muestra en el esquema siguiente:



Ejercicio No. 26

- Considerando lo anterior, determina qué características tendrá el equipo, maquinaria y herramientas que adquirirás, con base en el ingreso que deseas obtener y la demanda potencial que determinaste en el plan de mercadotecnia.

EQUIPO, MAQUINARIA, HERRAMIENTA	CAPACIDAD, CANTIDAD

- Ahora calcula el número de trabajadores que requieres para el área de producción:

ÁREA DE PROCESO	No. DE TRABAJADORES	TOTAL DE TRABAJADORES

Realiza tú **PROGRAMA DE PRODUCCIÓN** considerando toda la información obtenida hasta el momento.

Ejemplo:

1. Se rentará un local de trabajo en Francisco G. Sada no. 520 en la col. Buenavista y se realizarán las adaptaciones y mejoras que requiera (pintura, limpieza, entre otros)
2. Se rentará el siguiente equipo: estufa, molino y maquinaria automática para elaborar tortillas de harina. (especificar dimensiones L x A x H, peso)
3. Contrataremos a tres personas que tengan conocimientos del negocio, a las cuales se les dará una inducción sobre su puesto, responsabilidades, funciones y capacitación sobre el procesado del producto y operación de la maquinaria, así como de las normas y calidad que deben cumplir.
4. Selección de proveedores con base en los requerimientos de calidad, precio y entrega a tiempo.
5. Arrancar producción con base en el diseño del producto y proceso determinado.

Ejercicio No. 27

Ahora en el siguiente recuadro escribe un texto que describa tu programa de producción, así como tu cronograma de actividades.

PROGRAMA DE EJECUCIÓN

La ejecución del Plan de Negocio debe presentar un programa de las actividades que se realizarán para materializarlo, desde la adquisición de los diferentes equipos, maquinaria, su instalación, el arranque de las operaciones este programa podrá representarse mediante un Diagrama de Gantt o de barras.

ORGANIZACIÓN

Cuando se piensa en una microempresa, la tendencia es suponer que las actividades pueden darse en un ambiente de relativa informalidad, donde los acuerdos se tomen entre todos, bajo procedimientos similares a los utilizados en el seno de una familia o de un grupo de amigos.

Es conveniente tener claro que este enfoque puede ser muy perjudicial para la estabilidad del negocio. Toda empresa independientemente de su tamaño, debe tener un grado de organización que permita su manejo de forma ordenada y con la información necesaria para planificar, tomar decisiones y adecuar los programas de producción a una realidad.

Los aspectos organizacionales incluyen la distribución, definición de tareas, responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura (valores, visión, misión) de la empresa.

En este punto se hace referencia a la definición de los objetivos estratégicos y operacionales del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevarlo a término. Para ello, se debe observar que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido esto se deberán definir los procesos operativos de la empresa:

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

Cualquier actividad empresarial necesitará considerar aspectos de tipo organizativo. La organización debe ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. Se deberán establecer las siguientes fases:

- **Análisis estratégico y definición de objetivos:** Se observarán los aspectos externos e internos que son favorables y desfavorables para el desarrollo del proyecto, para hacer un diagnóstico de la situación del mismo. A partir de este diagnóstico, se deben establecer los objetivos a corto y mediano plazo como empresa.
- **Organización funcional de la empresa:** En esta fase, a partir de los objetivos fijados, se deberán determinar los siguientes elementos:

- Organigrama de la empresa
- Definición de funciones
- Asignación de funciones y responsabilidades sobre la base de los antecedentes y experiencia profesional
- Gestión y dirección (proceso de toma de decisiones)
- Perspectivas de la evolución de la plantilla
- Forma prevista de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios)
- Confección de presupuestos operacionales

Estructura de la organización

La estructura organizacional indica los puestos de trabajo que tiene el negocio y las personas encargadas de cada uno de ellos.

El organigrama es una herramienta gráfica que permite visualizar las relaciones de supervisión y dependencia que existen dentro de tu negocio, así como las diferentes líneas de mando y autoridad en la empresa.

Este organigrama en una microempresa debe ser muy sencillo, porque muchas responsabilidades son compartidas por varias personas y una persona puede tener múltiples actividades.

En una microempresa, generalmente las decisiones se toman colectivamente, pero siempre debe existir una persona encargada de resolver aquellos aspectos que son motivo de conflicto o indecisión y esta persona debe contar con la confianza y aceptación de todos. La pirámide de la jerarquía en una microempresa es muy plana, es decir, el organigrama tiene un número pequeño de niveles jerárquicos, donde muy pocos dirigen y muchos trabajan unidos al mismo nivel.

Lo anterior implica una estructura organizacional que determine claramente las responsabilidades particulares de cada uno de los integrantes del grupo de trabajo.

La organización debe darse en dos aspectos fundamentales: el manejo técnico de la empresa y el manejo administrativo - contable. Ambos aspectos pueden ser llevados por la misma persona, cuidando aprovechar las ventajas comparativas de formación y de aptitudes de los miembros de la empresa. Esta división entre los aspectos técnicos y de administración es convencional y tiene el propósito de realizar los balances de recursos que permitan evaluar el comportamiento económico financiero de la empresa; no constituye una división real, ya que la

separación efectiva entre personas de una y otra sección no existe, todos deben realizar labores de ambas áreas.

Existen diferentes criterios para la elaboración de un organigrama; una forma de hacerlo, es de acuerdo con las funciones de cada puesto de trabajo:

Áreas Funcionales: Un área funcional es la agrupación de funciones y responsabilidades que deben ser atendidas por personal con conocimientos y habilidades afines. En todo negocio, independientemente del tamaño que posea, existen 4 funciones básicas que se deben realizar: la función de administrar (dirigir y coordinar), de producir, de vender y, por último, de costear (finanzas); pero esto depende de cómo tengas planeada tu cadena de valor.

Recuerda que el diseño de procesos involucra la operación de la empresa y es un organigrama horizontal.

En este módulo tendrás que organizar un diagrama vertical que indique la responsabilidad y función de cada líder del proceso, que indicarás en la estructura organizacional.

Un modelo básico para diseñar el organigrama de la empresa, es el siguiente:



Al establecer la definición de funciones y su respectiva asignación de responsabilidades, conviene considerar la posibilidad de que algunas de las actividades sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa; por ejemplo, actividades contables, gestión de personal y la subcontratación de partes del proceso.

Para determinar la participación de terceros, se deben definir en primer lugar, aquellas acciones que son estratégicas para la empresa y el negocio y por tanto no descentralizables; para posteriormente, evaluar la posibilidad de que terceros se encarguen de la realización de aquellas acciones no estratégicas.

En general, se han de aprovechar al máximo los recursos disponibles en las primeras etapas de una empresa, posponiendo las inversiones mayores hasta que exista una sólida evidencia en favor del nuevo negocio.

Es decir, el equipo humano debe concentrarse en salvaguardar las actividades que constituyen el elemento sustantivo de su diferenciación, personalidad, identidad o secreto y hacer una hábil utilización de la subcontratación tanto en aprovisionamientos como en distribución.

Personal de gerencia

Ejercicio No. 28

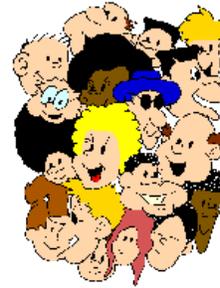
Describe quién o quiénes son las personas que integran el equipo de gestión (directivos). Realiza una relación con una breve descripción que indique el cargo que cada uno ocupa, las funciones principales y la experiencia en cada caso. Considera las fortalezas y debilidades del personal y de qué manera se pueden superar esas debilidades.

Personal operativo

Se debe contar con el personal requerido para cumplir con las distintas obligaciones que se derivarán del funcionamiento de la empresa. Los elementos que deben tenerse en cuenta son:

- Tipos de contratación
- Programas de salarios e incentivos
- Planes de crecimiento

- Seguridad social
- Disponibilidad del personal
- Perfil del personal a contratar
- Diseño de cargos

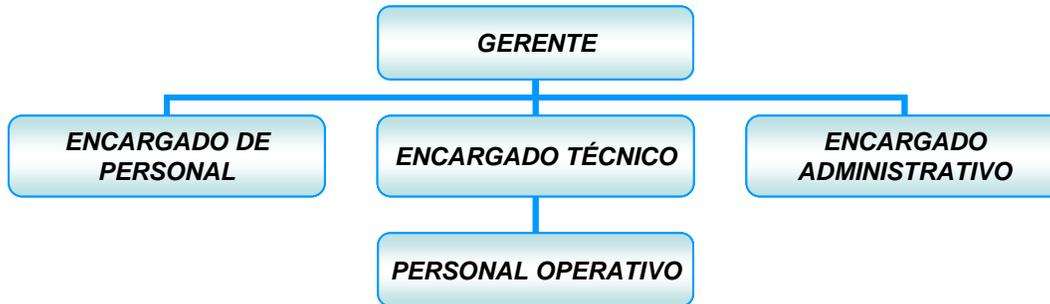


Un **equipo de talento humano**, posee al menos las siguientes características:

- Es un número reducido de personas, todos con conocimientos complementarios entre sí.
- Los miembros realizan aportes reales al proceso creativo y dinámico. El origen y desarrollo de una empresa no es un evento, sino un proceso liderado más por personas que por fortunas, que buscan la consolidación de grandes ideas en la empresa.
- Generan energía positiva en beneficio del equipo.
- Tienen capacidad para tomar decisiones: En el mundo competitivo las decisiones se construyen con base en la experiencia aportada por el equipo.
- Están capacitados para detectar oportunidades y en el mejor de los casos son capaces de crearlas.
- Tienen reglas del juego claras.

En este componente del Plan de Negocios, se debe demostrar el talento de la administración y de los demás miembros del equipo, es decir, su capacidad de hacer que las cosas realmente sucedan, en el lugar y en el tiempo adecuado. Dentro de un mercado competitivo sólo la capacidad de gestión hace la diferencia.

El talento humano también es conocido como: **capital de conocimiento humano** y comprende todas las habilidades, conocimientos y elementos creativos individuales, propiciando confianza en aliados, clientes e inversionistas potenciales. La creación de un equipo es tal vez el ejercicio creativo y de investigación más importante en la creación de una empresa.

Ejemplo de organigrama:

Se plantea que el **gerente** es el único formalmente reconocible, es la persona legalmente responsable de la empresa. Aún una microempresa debe tener un representante legal, es decir quien responda legalmente de todo el funcionamiento de la misma.

Quien se encargue del aspecto técnico, deberá cumplir con los requisitos en materias técnicas, como por ejemplo, tener un adiestramiento en el manejo de las operaciones de producción y control, así como en los cuidados de higiene y seguridad. Además deberá tener ciertas destrezas en el manejo de personal, es decir, ser capaz de obtener lo mejor de cada persona, para lograr la mayor productividad unitaria y por lo tanto, la mayor productividad global, ya que de la productividad dependerá la rentabilidad del negocio y la permanencia de éste; también deberá cumplir con los estándares de calidad. Esta parte de las responsabilidades está a cargo de quien asuma la tarea de encargarse de la producción.

El encargado del personal, se va a manejar en forma independiente del aspecto administrativo general de la empresa. Esto se debe a que este recurso tan importante como es la mano de obra, presenta problemas particulares.

Son tareas específicas del encargado de personal, el preocuparse por la calidad de vida del personal en el trabajo. Este es un tipo de empresa en la cual las relaciones personales habitualmente serán más cercanas que las relaciones en una empresa de mayor tamaño, y resulta, por lo tanto, muy importante mantener la armonía laboral con un nivel de productividad alto. Es importante, entonces, tener respuestas a las inquietudes, respetar las opiniones y las sugerencias de todos, sin que ello signifique tener que cambiar continuamente la operación de la empresa.

El explicar al personal porque resulta imposible realizar un cambio que ellos estiman importante es tan significativo como el canalizar sus inquietudes hacia cambios concretos.

En este sentido, aunque el número de personas sea muy pequeño, es importante que éste encargado sea el vínculo entre la empresa como ente y cada uno de sus miembros.

Esta posición de encargado de personal tiene una relevancia especial cuando la empresa tiene personas contratadas que no forman parte del grupo de dueños, es decir, que están contratadas por un sueldo o un salario y no por utilidades de la empresa y, por lo tanto, no tienen clara conciencia de la visión de futuro de los miembros empresarios.

El encargado de los asuntos administrativos, por su parte, debe ser la persona más ordenada de toda la empresa.

Se trata de consignar en un registro todos los eventos que ocurren en la empresa por pequeños o insignificantes que parezcan. Un ejemplo que puede ilustrar esta situación es el caso de las pequeñas filtraciones que ocurren en las microempresas: Como los operarios del negocio son los mismos dueños, resulta bastante común el que pequeñas cantidades de material de diverso índole, se movilen fuera de la empresa o sean consumidos en el acto de la producción por el mismo personal.

El aspecto más relevante a cargo de la persona que tiene responsabilidad administrativa es el registro de gastos e ingresos de la empresa y el manejo contable de tales antecedentes, con el objeto de colaborar con la administración general, a cargo del gerente.

Para los fines del manejo contable, la microempresa puede asesorarse con servicios externos, de manera que lo importante es tener la información adecuada, lo cual sí es una responsabilidad interna de la empresa.

Para ayudarte en esta tarea se recomienda que para el diseño del organigrama que garantice que el equipo de trabajo tendrá presente y bajo control todos los procesos y funciones al interior de la empresa, llenar el siguiente cuadro:

ÁREAS	CARGO	RESPONSABILIDADES	ACTIVIDADES	REQUISITOS	EXPERIENCIA	SALARIO

Ejercicio No. 29

1. Define los puestos de trabajo necesarios para poner en marcha tu empresa y las funciones de cada uno. Describe, en su caso, la planificación de funciones y tareas que se establecen en tu empresa, determinando los trabajadores necesarios para cubrir esas funciones.
2. Indica cuántas personas van a trabajar en tu empresa y qué puestos van a desempeñar. De ellos, ¿cuántos son socios de la empresa y cuántos trabajadores contratados?. Efectúa una descripción de las características que deben reunir los trabajadores para cada puesto: nivel profesional, formación, experiencia, etc.
3. Cuantifica los salarios del personal que precisas contratar.
4. Determina a través de qué medios efectuarás la selección del personal.
5. Indica, en su caso, si se va a llevar a cabo un proceso formativo de las personas contratadas.

Ejercicio No. 30

A partir de toda la información anterior, plasma el organigrama de tu empresa.



La formalidad en la constitución de la microempresa, en términos de una persona jurídica casi siempre es imprescindible debido fundamentalmente al hecho de que debe tener una representación frente a las Instituciones financieras o de fomento, ya sean públicas o privadas; deben tener una representación frente a los órganos fiscalizadores y controladores como es la Secretaría de Salud, la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, y otros; y sobre todo porque deben tener una representación frente a los que serán sus clientes y proveedores en materias primas, insumos, servicios, etc.

Registro Legal de la Empresa

Trámites a seguir para registrar una nueva empresa en Costa Rica:

A continuación se muestra un resumen detallado de los pasos burocráticos y legales que enfrentan los empresarios que deseen incorporar y **registrar una nueva empresa en Costa Rica**. Examina los procedimientos, tiempo y costo implicados en el lanzamiento de una empresa comercial o industrial de hasta 50 empleados y un capital inicial de 10 veces el ingreso nacional de la economía per cápita bruta.

1. Consulte la disponibilidad del nombre de la empresa propuesta

Las empresas también pueden ser registradas por su número, en cuyo caso el nombre no tiene que ser verificado. Sin embargo, las empresas que tienen previsto comercializar su nombre primero deben verificar la disponibilidad del nombre de la empresa. El nombre de la empresa se puede verificar en línea en <https://www.rnpdigital.com> libre de costo. Además, la empresa puede solicitar un certificado de nombre en el Registro de la Propiedad.

2. Un notario público debe autenticar las escrituras públicas de incorporación para el registro ante la sección mercantil del Registro Público

De acuerdo con la estructura de tarifas establecida por el Decreto N° 36562-JP del 31 de enero 2011, la sección 95 a, aunque el notario puede negociar tarifas, la tarifa para autenticar la escritura de constitución es de 150.000 cualquier empresa. Desde marzo de 2012, el notario pueda presentar las escrituras en línea en: <http://www.crearempresa.go.cr>

3. Crear una cuenta bancaria con capital inicial, pagar el registro y los timbres

Como requisito previo para el registro de la empresa, el 25% del capital social indicado en el contrato social (si se paga en efectivo) debe ser depositado en un banco nacional. La cantidad depositada podrá ser retirada una vez que la empresa ha sido debidamente registrada. Los fundadores también pueden optar por firmar un pagaré ante el notario y depositar el capital en la cuenta bancaria después. Además, las tasas de registro deben ser pagadas en el banco antes de presentar el registro de empresas.

Las cuotas de inscripción son los siguientes:

- Derechos de timbre: Archivo Nacional, 20 colones; Colegio de Abogados, 10.000 colones; Educación y Cultura, 750 colones; Timbre Fiscal, 625 colones.
- Derechos de inscripción: Registro Nacional, 37.940 colones.
- Municipal 0,2% del capital.
- Sello Agrario (timbre agrario): 64.500 colones
- Legalización de los libros: 15.000 colones

Desde el 28 de diciembre de 2012 los libros de la compañía ahora se pueden registrar en el Registro Nacional en el momento de la incorporación. Además, los libros de contabilidad de registro de la empresa ya no son necesarios.

4. Registrar el contrato social en la sección mercantil del Registro Público y obtener la autorización para legalizar los libros contables de la compañía

En febrero de 2012, Costa Rica lanzó "Crear Empresa", una plataforma en línea para el registro de empresas, lo que ha reducido significativamente el tiempo necesario para registrar una empresa. Esta plataforma en línea ha sido utilizada por un número creciente de usuarios en el último año. Ahora todos los documentos de incorporación pueden ser enviados electrónicamente.

5. Presente el Formulario D-140 en el Ministerio de Hacienda.

Ciudadanos o sociedades de Costa Rica con un representante legal pueden registrarse electrónicamente como contribuyente en:

<https://www.haciendadigital.go.cr/inscriptipopersona.jsp>.

6. Registrarse para el seguro de riesgos laborales con el Instituto Nacional de Seguros.

7. Solicitar permiso sanitario (en caso de que aplique).

Los precios dependen de la clasificación de riesgo de la empresa y varían de entre los \$30 y \$100.

8. Registrar la compañía como empleador con la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS)

Después de la presentación de los documentos requeridos, la CCSS emite un boletín de inscripción (Inscripción ante la CCSS de persona jurídica) que permite a la empresa iniciar operaciones. Dentro de los 15 días después de la inscripción en la CCSS, la empresa recibirá una inspección de un oficial, que consiste en una

simple verificación de la información proporcionada por la empresa acerca de la actividad empresarial y los empleados.

9. Solicitar la licencia de negocio o patente de la municipalidad (en caso de que aplique).

El Instituto Nacional de Seguros es el único por el momento que ofrece el seguro de trabajo. La prima anual para este tipo de seguro es de aproximadamente 2,17% de la nómina reportado.

Todos estos datos los exponemos de forma general y en muchos casos no todos son aplicables para su futura empresa. Lo mejor es contar con la asistencia de contadores y abogados que lo guíen en el proceso.

En el siguiente esquema se muestran los pasos a seguir para registrar una empresa en Costa Rica:



Ejercicio No. 31

- a) ¿Has decidido qué tipo de empresa vas a crear (Empresario Individual, Sociedad Limitada, Sociedad Anónima, Cooperativa, etc.)?
- b) ¿Conoces la legislación aplicable a la actividad que vas a desarrollar (autorizaciones de apertura e instalación, política medioambiental y de ruidos, embalajes, política de residuos, fianzas, etc.)?. Indica si hay alguna de carácter especial.

- ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO –

Uno de los objetivos del plan de negocios, es ayudar al emprendedor a obtener financiamiento para la empresa que proyecta. Cuando se formula el Estudio financiero es importante tener en mente quiénes serán las posibles fuentes de financiamiento (Banca privada, Banca gubernamental, inversionistas ángeles, socios capitalistas, etc.) además de las aportaciones del propio emprendedor. Y para que ese proyecto sea una empresa sustentable, es decir, que con el tiempo se desarrolle y consolide, tiene que ser económicamente viable.

En los módulos anteriores se ha respondido a las preguntas:

- ¿En qué entorno operará la empresa?, identificando las inminentes amenazas y oportunidades.
- ¿Cuál es el mercado del producto a comercializar?, saber ¿cómo, cuándo, dónde y a qué precio se vende el bien?
- ¿Dónde, cuánto, y cómo se va a producir el bien? ¿qué tecnología y equipos se usarán? ¿Qué materias primas e insumos se requieren y a qué costo?.
- ¿Cuál es la organización más conveniente para llevar a cabo la operación de la empresa? Y ¿cuáles son las necesidades de recurso humano y su calificación, para la empresa?

Ahora la interrogante es ¿para qué hemos hecho todos estos análisis?

Principalmente para cuantificar el monto de las inversiones que se necesitará en la ejecución del proyecto, así como los futuros costos de operación e ingresos del negocio proyectado, con la finalidad de conocer si el mismo generará ganancias o pérdidas.

El estudio económico financiero se realiza a partir de la información económica que aporta el Estudio de mercado (Precios de los productos, cantidades a vender, plan de ventas y estrategias comerciales), e información técnica que provee el

Estudio técnico, (costos de inversión en maquinaria, equipos, costos de producción, y programa de producción etc.).

El **estudio económico** consta de al menos tres aspectos:

- **Determinar y cuantificar las inversiones** necesarias para instalar y poner en marcha el negocio. Este capital inicial es conocido también como Costos de inversión.
- **Calcular los costos y gastos** de funcionamiento, así como los ingresos anuales del proyecto durante los años que está considerado como vida útil del negocio, sin analizar si se dispone o no del dinero.
- **Proyectar las ganancias o pérdidas en el tiempo**, calcular de acuerdo a lo que se ha invertido, cuál será la ganancia, considerando los egresos e ingresos anuales que genera el negocio, determinando el rendimiento marginal de cada peso invertido.

El **estudio financiero** se realiza a partir del económico y permite evaluar si el negocio es viable financieramente e implica:

- Determinar **cuánto dinero necesitas para iniciar** el proyecto (inversión inicial), si se dispone de él o si es necesario recurrir a fuentes de financiamiento; en tal caso, si las tienes a tu alcance con qué costos y plazos (condiciones de pago), es decir, la mezcla de recursos propios y ajenos que se aplicará al negocio.
- **Proyectar** desde el momento cero (período de instalación del negocio o previo a la puesta en marcha) hasta los períodos de **ingresos** (entradas) futuros y los **usos** correspondientes (egresos, salidas) de fondos, durante la operación y desarrollo del proyecto; Analizar si se producen pérdidas transitorias que obliguen a modificar la oportunidad de algunos egresos previstos o a recurrir a financiamiento de terceros, replantear costos y proyectar el equilibrio.
- **Evaluar la rentabilidad** del dinero que se invierte inicialmente, incluyendo la amortización de los créditos tomados como parte del funcionamiento del negocio, para verificar si en las condiciones que el emprendedor lo puede ejecutar es o no rentable.

La relación entre los gastos para iniciar el negocio y los momentos en que se realizan, son el primer tramo de la ruta de tu negocio y puede ser así:

Los “recursos de capital” para el arranque o inicio de operaciones son de dos tipos:

- Los que se obtienen una sola vez y tienen la característica de ser Fijos y duraderos, tales como: construcciones, maquinaria, equipo, herramientas, instalaciones, mobiliario, entre otros.
- Los que se usan de manera continua y necesitan adquirirse de manera sistemática, como: materias primas, insumos secundarios, servicios como el gas, agua, empaques, pago de renta, salarios, gastos e ingresos personales, etc ,esto es todo lo que se gasta o consume en períodos cortos, entonces son recursos que se están moviendo.

Es importante tener presente, que para formular el estudio Económico Financiero dentro del plan de negocio, deberás contar con la información objetiva, real y de calidad, es necesario conocer los costos de producción de la empresa, para ser objetivo en las proyecciones. Si no cuentas al detalle con esta información, no podrás saber si el precio fijado para el producto, cubre los costos y si genera el flujo de caja suficiente, de acuerdo con los niveles proyectados.

Los Estados financieros (Balance General; Estado de Resultados; Flujo de caja), son esenciales para el buena dirección y desarrollo de la empresa, ya que permite conocer y/o prever la situación financiera del futuro negocio, así como los resultados del mismo, en un período determinado. Para ello se requiere tener metas de ventas y producción, congruentes con la planeación general del negocio.



La elaboración del Estudio económico financiero, debe contener la información señalada, presentándola en el siguiente orden:

1. Bases de cálculo para presupuestar y proyectar la información financiera.

2. Determinación de la Inversiones Fija Diferida y Capital de trabajo.
3. de ventas y su proyección, en Unidades físicas y monetarias
4. Presupuesto de producción y operación. Cálculo del costo unitario de los productos y proyección de los costos de producción y gastos operativos.
5. Elaboración de los Estados Financieros proforma
6. Punto de Equilibrio e indicadores financieros
7. Evaluación Financiera

Bases de cálculo para formular los Estados Financieros Proforma.

En el desarrollo del Estudio Financiero para del Plan de Negocio, es necesario establecer las premisas y consideraciones que darán soporte a la información cualitativa y cuantitativa utilizada en la elaboración de los diferentes presupuestos (de Inversión; de Ingresos; de Operación), así como los correspondientes pronósticos para el mediano y largo plazo.

Realizar un presupuesto es pre-suponer en cantidad y costo o valor económico cada uno de los elementos operativos, para cada período futuro y a la fecha final que abarcará el proyecto. Entre las bases que deben establecer esta:

Período que contempla el plan de negocio.- Éste también es conocido como horizonte de análisis del proyecto, el cual puede ser 3 a 5 años, incluyendo el período de instalación de la empresa.

Valor de la unidad monetaria a usar.- Cuando se calculan los ingresos por ventas, costos de producción, gastos operativos, y se proyectan, debe definirse si los valores que se usarán en todo el horizonte son a “precios corrientes” para cada uno de los períodos involucrados o bien se trata de precios actuales, proyectados a “valores constantes”, esto significa no tomar en cuenta la inflación en precios ni la inflación en costos.

Utilización de la capacidad instalada.- Normalmente, la mayor parte de las empresas que se crean e inician operaciones, no empiezan usando toda su capacidad instalada, sino que gradualmente van incrementando el uso de dicha capacidad; entonces dependiendo de la complejidad del proceso productivo y la magnitud del negocio habrá de estipular para los primeros 2 o 3 años esta capacidad de producción.

Mezcla del Capital a invertir.- Es necesario prever la posible mezcla de recursos de inversión que se empleará en la ejecución y operación de la futura empresa. Esto ayuda a identificar los créditos que se obtendrán y las posibles condiciones de pago que se requerirán de parte de las fuentes financieras (plazo o período de amortización, tasas de interés, frecuencias de pago, etc)

Determinación de la Inversiones

Las Inversiones son asignaciones de recursos (dinero) destinados a la adquisición de terreno, maquinaria, equipos, vehículos, infraestructura, mobiliario y otros, que se usarán en la nueva unidad productiva para la manufactura de los bienes y la comercialización correspondiente. Estas inversiones son, en parte, el capital que el emprendedor destina con la finalidad de obtener una ganancia futura, que justifique la aplicación realizada. Se invierte un capital ahora, para recibir en otro momento un retorno de éste, pero en mayor cantidad.

La Inversión fija: Es aquella que se orienta a la compra equipos e instalaciones que son el medio para producir y comercializar bienes o servicios al mercado, tales como:

Terrenos; Edificios y construcciones; bardas perimetrales; Maquinaria y equipos de producción

Instalaciones mecánica, eléctrica, aire comprimido, gas, etc. herramientas, equipo de laboratorio;

Equipo de transporte (camiones, camionetas, remolques; Muebles y enseres;

Equipos auxiliares; equipos de laboratorio; equipos de oficina; etc.

La Inversión diferida: esta se refiere a bienes o servicios que se adquirieron por anticipado para la operación de la empresa, es decir antes del arranque de la empresa y está constituida por: Gastos de organización; Gastos pagados anticipadamente (intereses, primas de seguros); Licencias, permisos, patentes, etc. Estudios e investigaciones de preinversión; Capacitación y asesorías para la gestión legal, laboral, fiscal, financiera, etc.

Capital de trabajo o de operación: Es aquel que mantiene el funcionamiento del proyecto, y que se convierte en dinero en efectivo más rápido. Está integrada por el inventario de materias primas, productos en proceso, productos terminados, créditos otorgados a clientes, efectivo en Banco y en el negocio (caja chica), y todos aquellos gastos de operación que se tienen durante el ciclo económico de la empresa (desde la compra de materias primas e insumos, la transformación en productos finales, comercialización y venta, y la recuperación o cobro de estos productos vendidos).

Presupuesto de ventas y su proyección.

En el proceso de presupuestar los ingresos para el futuro negocio y proyectarlos, deberá tomarse en consideración el Estudio y análisis de mercado ya realizado, esto ayuda a prever el número de unidades que se puede colocar en el mercado

en un período determinado, así como los ingresos que se esperan. Programar el número de unidades a vender, permite:

- Establecer la meta del volumen de ventas y determinar cuál es el período de mayor demanda.
- Justificar o no la inversión en Activo Fijo, ya que si los volúmenes de ventas previstos son pequeños, probablemente lo más indicado sería contratar servicios de outsourcing (servicios de terceros) para determinados procesos productivos y así evitar la compra de maquinaria y/o equipo que esté subutilizado. Pero si las ventas esperadas son altas, puede considerarse la compra del equipo necesario.

Para centrarnos en el tema vamos a plantear un **ejemplo**:

José María Guerrero es un ingeniero químico que está dispuesto a incursionar en el mercado con un nuevo producto, se trata de la "Mermelada de Maracuyá", Él ha realizado su análisis de mercado y si bien es cierto, el resultado del mismo es que nadie ha consumido en su colonia el maracuyá en mermelada, la población encuestada estaría dispuesta a probar un producto de este tipo, lo que significa que si el producto es del agrado de los consumidores, probablemente exista un buen mercado para este producto, ya que, el 90% de los encuestados de la colonia Escandón consumen maracuyá.

José realiza la siguiente proyección de ventas (en unidades), pensando vender su producto en la colonia (mercados y bodegas).

PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Mermelada de maracuyá 250 gramos	100	150	300	350	400	450	500	500	650	800	900	1000	6100

Observamos que se prevé vender 6100 unidades al año, de mermelada de Maracuyá, en envases de 250 gramos cada una. Inicialmente colocará 100 unidades, luego 150 y así sucesivamente; este incremento dependerá básicamente de lo bien que aplique las estrategias de mercado (producto, precio, plaza, promoción).

Presupuesto de Egresos y su proyección.

Costos de Producción

En la fabricación de un bien se deben de identificar los costos en que se incurren, por lo que estos futuros egresos se dividen en Costos Directos y Costos Indirectos.

El costo directo o “costo primo” está estrechamente relacionado con la producción del bien o servicio, sus componentes son: la mano de obra directa (operarios de los equipos de producción, todos los que intervienen en proceso productivo) y las materias primas.

Los costos indirectos también conocidos como “gastos de fabricación” están integrados por la mano de obra indirecta (supervisor de producción, personal de mantenimiento, personal de control de calidad, de laboratorios, etc); los insumos secundarios (envases, etiquetas, empaques, embalajes, etc); servicios de agua, energía eléctrica, seguros, mantenimiento, depreciaciones, etc entre otros.

Una de las técnicas que facilitan el cálculo de los costos de producción, es usar el balance de materia y energía que se elabora en el Estudio Técnico, es decir conociendo el coeficiente de conversión de materias primas e insumos a una unidad de producto terminado.

Gastos de operación.

Además de los egresos anteriores, se tienen otros que están relacionados con la administración del negocio, con la comercialización y venta de los productos, y con el financiamiento o crédito obtenido para la instalación y operación de la empresa, al conjunto de estos egresos se le conoce como Gastos de operación.

Estos gastos se determinan identificando las salidas de dinero necesarios para el funcionamiento de la empresa en las áreas de Administración, Comercialización y distribución; Finanzas, tales como: sueldos, energía, teléfono, publicidad, comisiones, papelería, entre otros, así como las depreciaciones de los Activos Fijos que correspondan a cada área de operación.

Respecto a las depreciaciones, estos son “egresos virtuales” no son una salida real de dinero, se usan en la cuantificación de los costos y gastos para disminuir la base gravable.

Los Estados Financieros proforma.

Esta información financiera, se basa en las estimaciones de las transacciones que la empresa realizará en períodos futuros y por lo general van acompañados de sus correspondientes presupuestos, a dichos estados se les conoce también como Estados Financieros proyectados.

La formulación de estos documentos es de suma importancia en todo plan de negocios, ya que deberán hacerse las consideraciones necesarias sobre la industria, el mercado, los competidores, los clientes y la capacidad productiva de la empresa, estimando con realismo el potencial de negocio que existe en ese mercado.

Los Estados Financieros proforma están constituidos por: El Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo de Caja. Éstos son el soporte para evaluar financieramente la oportunidad de negocio. No existen “gallinas de huevos de oro”

Si el plan de negocio presenta resultados financieros muy buenos, generará dudas razonables sobre los supuestos utilizados para realizar los cálculos financieros; se debe evaluar con honestidad, si es conviene o no, entrar en ese negocio. El período de análisis para evaluar en planes de negocios para pymes, es de 3-5 años. En el primer año, la proyección debe ser mensual, con el propósito de comparar lo real con lo proyectado, los demás períodos pueden.



Balance General proforma.

Es un Estado contable que muestra cantidades tentativas, preparado con el fin de mostrar una propuesta o una situación financiera futura probable. El Balance General proforma, muestra la posición financiera de la empresa en un momento determinado, está integrado por los Activos totales, los Pasivos totales y el Capital Social de de la empresa.

Los Activos representan los recursos propiedad del negocio, los Pasivos las deudas u obligaciones del mismo y el Capital Social, las aportaciones de los socios o dueños de la Empresa. Por regla contable, La suma de todos los Activos debe ser igual a la Suma de todos los Pasivos más el Capital Social. El Balance reflejará lo que existe en la empresa el día del cierre contable.

Estado de Resultados proforma.

Este documento contable muestra el resultado de las operaciones (utilidad o, pérdida) de la empresa durante un periodo determinado, tomando como variables los ingreso, los costos y gastos efectuados. Resume de modo proyectado los ingresos y gastos de una Empresa, y que presenta la información relativa a los resultados netos (utilidad o pérdida), abarcando un periodo económico.

Una manera sencilla de formular el Estado de Resultados Proforma consiste en pronosticar las ventas, es decir los Ingresos, y en contraparte los valores del costo de producción, gastos de operación y gastos financieros (intereses de los créditos obtenidos).

Flujo de Caja proforma

Este estado financiero, algunos lo identifican como Flujo de Efectivo, sirve para informar acerca de los movimientos de efectivo y sus equivalentes, distribuidas en tres categorías: actividades de operación, de inversión y de financiamiento. La información que provee es útil para valorar la capacidad de pago que tiene la empresa, su capacidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo así como sus necesidades de liquidez, fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

Son dos los métodos para formular este estado: el método directo y el indirecto, el más usual es el primero, en el se expone las principales clases de entrada y salida bruta en efectivo y sus equivalentes, que aumentaron o disminuyeron a estos.

El resultado que se obtiene puede ser positivo o negativo. La importancia de este estado es que nos muestra si la empresa genera o consume fondos en su actividad productiva. Además permite ver si la empresa realiza inversiones en activos de largo plazo como bienes de uso o inversiones permanentes en otras sociedades.

Para el cálculo de este indicador es necesario tener la clasificación de los costos en Costos Fijos y Costos variables.

Finalmente el estado muestra la cifra de fondos generados o consumidos por la financiación en las cuales se informa sobre el importe de fondos recibidos de financiamientos externos o de los mismos accionistas y los montos devueltos por vía de reducción de pasivos o dividendos. (Importante incluir los estados financieros)

El Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio, en el proceso operativo del negocio, es un indicador que ayuda a calcular el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder, ni ganar. En este punto, las ventas del negocio son iguales a los costos y los gastos; Al incrementar las ventas se obtiene utilidad, y al bajar éstas, se produce pérdida. En otras palabras, el punto de equilibrio te proporciona la cantidad mínima que tienes que producir y vender para no perder.

Costos Fijos (costos indirectos). Son aquellos que no guardan una relación directa con el nivel de producción. Los costos fijos se tienen que asumir aunque no se venda el producto. La depreciación de máquinas y equipos, el sueldo del personal administrativo, los alquileres, los servicios de luz y agua, los intereses por préstamos son costos fijos. Son necesarios para mantener la empresa en condiciones de operar, aunque decline la actividad comercial.

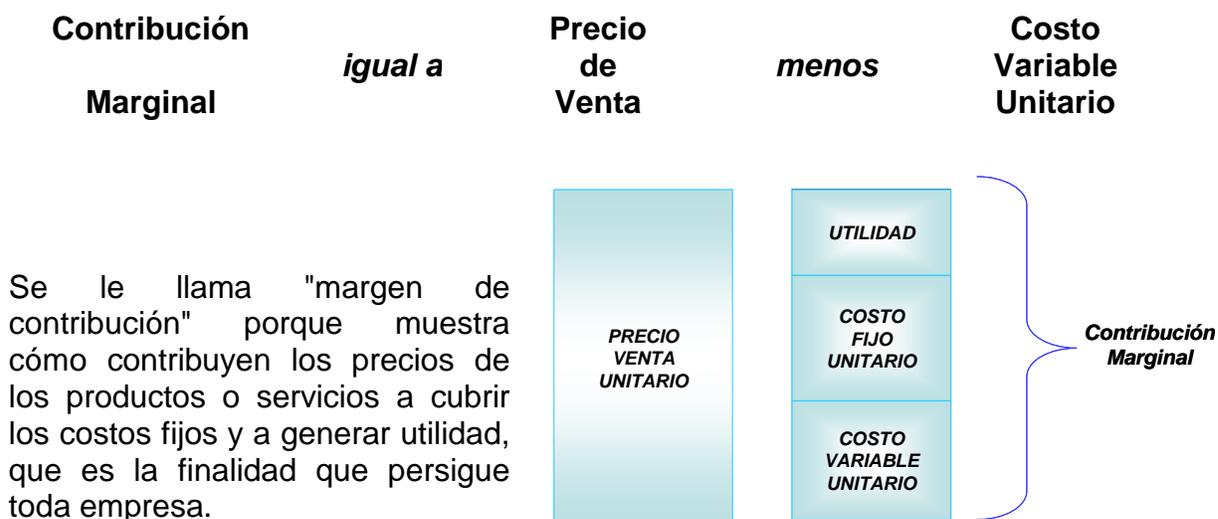
Costos Variables (costos directos). Son aquellos que aumentan o disminuyen dependiendo de cuál es el volumen de producción. Los elementos del costo variable se van con el cliente cuando éste compra el producto o servicio. La materia prima, los insumos, el pago de mano de obra por jornadas o al destajo, la comisión por ventas, el alquiler de máquinas son costos variables. Se clasifican según el tipo de actividad:

- **En el comercio.** Son los costos de locales, fletes, comisiones por ventas, etc.
- **En servicio.** La mano de obra retribuida por tareas realizadas.

- **En la industria.** La materia prima, mano de obra directa productiva si se abona por productividad, comisiones pagadas por ventas, etc.

Costos Totales. Es la suma de todos los costos fijos más costos variables para un período determinado (mes, año, etc.).

Otro concepto importante a considerar es el "Margen de Contribución", en términos generales es la "ganancia" que se obtiene al vender el producto o servicio. Al Margen de Contribución, también se le llama "Contribución Marginal" y resulta de la diferencia entre el Precio de Venta y el Costo Variable Unitario.



Se pueden dar las siguientes alternativas:

1. Se dice que la contribución marginal es "positiva", cuando absorbe el costo fijo y deja un "margen" para la utilidad o ganancia.
2. Cuando la contribución marginal es igual al costo fijo, entonces no deja margen para la ganancia, por lo tanto se dice que la empresa está en su "punto de equilibrio": no gana, ni pierde.
3. Cuando la contribución marginal no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa puede seguir trabajando en el corto plazo, aunque la actividad dé resultado negativo. Porque esa contribución marginal sirve para absorber parte de los costos fijos.

4. La situación más crítica se da cuando el "precio de venta" no cubre los costos variables, o sea que la "contribución marginal" es "negativa". En este caso se debe tomar la decisión de no continuar con la elaboración del bien o servicio.

La "contribución marginal" es importante en las decisiones que se toman en el negocio para mantener, retirar o incorporar nuevos productos en la empresa, por la incidencia que pueden tener los mismos en la absorción de los "costos fijos" y la capacidad de "generar utilidades".

Así mismo es importante para relacionar la "contribución marginal" de cada artículo con las cantidades vendidas. De esta manera la empresa puede tener productos de alta rotación, por ejemplo: en un mes se venden 1000 unidades del producto A, con baja contribución marginal (ganancias muy pequeñas por cada unidad del producto) pero la ganancia total que genera puede superar ampliamente la de otros artículos que tienen mayor "contribución marginal" (mayores ganancias por cada unidad de producto) pero menor venta, por ejemplo: del producto B se venden 50 unidades en un mes y genera "menor ganancia total".

Por lo tanto, para un determinado costo fijo de la empresa, y conocida la Contribución Marginal de cada producto, se pueden calcular las cantidades de producto o servicio y el monto total de ventas necesario para no ganar ni perder (el punto de equilibrio).

La fórmula para el cálculo del punto de equilibrio, es la siguiente:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Punto} & & & \text{Costo Fijo Total} & & & \\ \text{de} & = & & \text{Margen de} & = & & \text{Cantidad a vender} \\ \text{Equilibrio} & & & \text{Contribución} & & & \end{array}$$

Otra forma de expresarlo es como sigue:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Punto} & & & \text{CFT} & & & \text{Cantidad} \\ \text{de Equilibrio} & = & \frac{\quad}{\text{P} - \text{cv}} & & = & & \text{a vender} \end{array}$$

Donde:

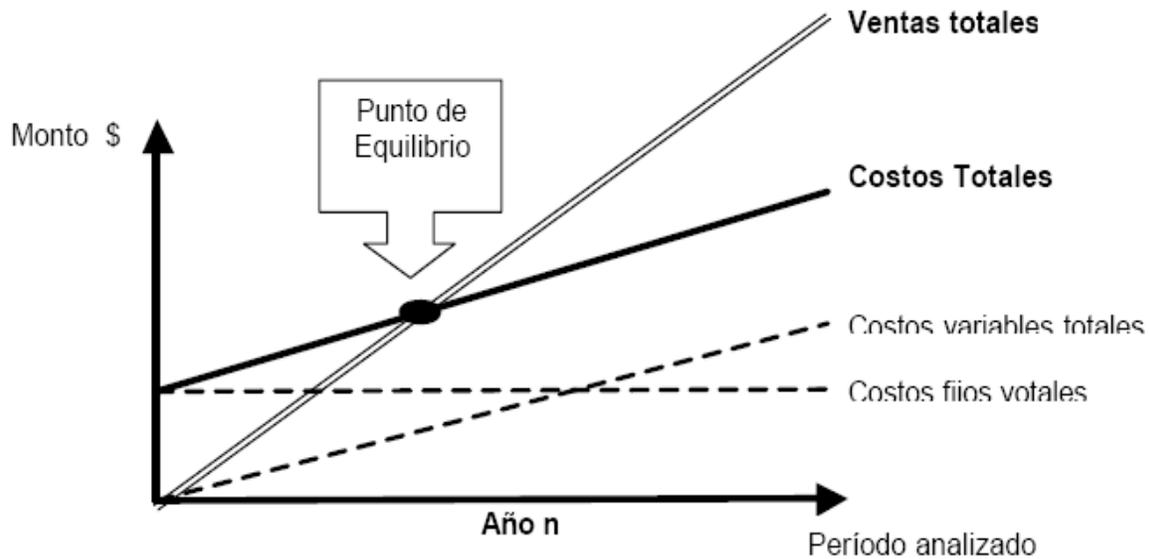
PEq: Punto de ventas de equilibrio

CFT: Costo Fijo Total

P: Precio Unitario

cv: Costo Variable Unitario

Gráficamente:



Las ventas totales son el ingreso, es decir, la entrada de dinero al negocio.

$$\begin{aligned} \text{Ingreso (I)} &= \text{Ventas (V)} \\ \text{Ventas (V)} &= \text{Precio de venta (PV)} * \text{Cantidad de producto vendido (Qv)} \end{aligned}$$

Por lo tanto,

$$\text{Utilidad (U)} = \text{Ingreso} - \text{Costo de producción}$$

Ventas en punto de equilibrio = $\text{Costos fijos} / (1 - (\text{Costos variables}/\text{Ventas}))$

Ejemplo: En el año 2011, la empresa XYZ tuvo ingresos por concepto de ventas de \$6'750,000 en el mismo periodo sus costos fijos fueron de \$2'130,000 y los costos variables de \$3'420,000

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = 2.130.000 / (1 - (3.420.000/6.750.000))$$

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = 2.130.000 / 0.49 = 4'346,938.$$

El punto de equilibrio para la empresa se tiene cuando las ventas sean del orden de \$4'346,938.

El costo fijo permanece invariable, independientemente del volumen de ventas, mientras que el costo variable está relacionado directamente con el volumen de ingresos o ventas.

El porcentaje del costo variable en el punto de equilibrio está dado por la relación existente entre los costos variables y el nivel de ventas, así

$$\text{Porcentaje de costo variable} = \frac{\text{Costo variable}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Porcentaje de costo variable} = \frac{3.420.000}{6.750.000} \times 100 = 51\%$$

Los costos variables en el punto de equilibrio son $\$4.346.938 \times 51\% = \$2.216.938$

Comprobación del punto de equilibrio

Ventas 4.346.938
 (-) Costos variables 2.216.938
 = Utilidad Bruta en Ventas 2.130.000
 (-) Costos fijos 2.130.000
 = Utilidad neta 0

Ejercicio No. 33

Calcula tu punto de equilibrio.

Evaluación económica financiera.

En los planes de negocio formulados para un período de corto plazo (un año) por ser de empresas en operación, para evaluar la productividad y/o eficiencia financiera del negocio, normalmente se usa la rentabilidad de Dupont, es decir se divide la utilidad neta a obtener en el período entre la inversión total realizada en el negocio.

En el caso de los planes de negocio cuyo horizonte de análisis es de largo plazo (3- 5 años), en su evaluación económica y financiera se usa el método de flujos descontados, que toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Dentro de este

método las técnicas e indicadores que más se usan están: el valor presente neto (VPN o VAN) y la tasa interna de rendimiento (TIR), y lo mismo pueden aplicarse a inversiones industriales, de hotelería, de servicios, que a inversiones en informática.

Método del Valor Presente Neto (VPN)

El Valor Presente Neto es muy utilizado por dos razones, la primera porque es de fácil aplicación y la segunda porque todos los ingresos y egresos estimados a futuro se actualizan a pesos de hoy, y así se puede ver si los ingresos son mayores que los egresos. Su fórmula es:

$$\text{VPN}(i) = \sum F_t / (1+i)^t ; \text{ Donde}$$

F_t = FNE; Flujo neto de efectivo del periodo **t**, o beneficio neto después de impuesto más depreciación.

i = TMAR; Tasa mínima aceptable de rendimiento o tasa de descuento que se aplica para el factor de valor presente

1 / (1+i)^t = Factor de actualización o de valor presente en el período **t**.

Cuando el VPN, o VAN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés; Por el contrario si el VAN es mayor que cero se presenta una ganancia. Cuando el VPN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente.

La aceptación o rechazo de un Plan de Negocio, depende directamente de la tasa de descuento que se utilice. Al evaluar con esta técnica se recomienda que se use una tasa de descuento superior a la tasa ponderada de capital que requiere el negocio, con el fin de tener un margen de seguridad para cubrir ciertos riesgos, tales como liquidez, efectos inflacionarios o desviaciones que no se tengan previstas.

Método de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

Consiste en encontrar una tasa de interés a la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión. Tiene como ventaja frente a otras metodologías, como la del Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Actual Neto Incremental (VANI) porque en este se elimina el cálculo de la tasa ponderada de capital, esto resulta favorable a los administradores financieros.

Conceptualmente la **TIR** significa: aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto. Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones.

La fórmula es la del VAN: **$\text{VAN}(i) = \sum F_t / (1+i)^t = 0$**

Y cuando el **VAN** es igual a **cero** la tasa descuento **i** es la tasa interna de rendimiento (Incluir ejemplo del cálculo del FNE y determinación del VAN y la TIR)

ADMINISTRACIÓN

Misión

La Misión o razón de ser de la empresa es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

El enunciado tendrá que dar sentido, rumbo y orientación a todas las actividades que se lleven a cabo cotidianamente en las diferentes áreas de la empresa, dirigiendo el trabajo y esfuerzo que realizan sus propietarios, directivos, gerentes y personal operativo.

La misión es definida por los propietarios y la alta dirección de la empresa, ya que son quienes tienen un conocimiento completo del negocio y de sus objetivos.

Dado que la misión es conocida por todo el personal, favorece una mejor interdependencia entre las áreas: a la alta dirección le permite potenciar la capacidad de respuesta de la empresa ante las oportunidades que se generan en el entorno, evitando costosas desviaciones hacia negocios riesgosos; a la gerencia media, le ayuda a orientar sus programas de trabajo en dirección clara y conocida, mejorando el rendimiento del factor humano, material y financiero; al personal operativo, le brinda un sentido de pertenencia que lo compromete a trabajar de manera eficaz y eficiente, todo ello en beneficio de la organización.

Para definir la misión se deben considerar varios aspectos, que se muestran a continuación:



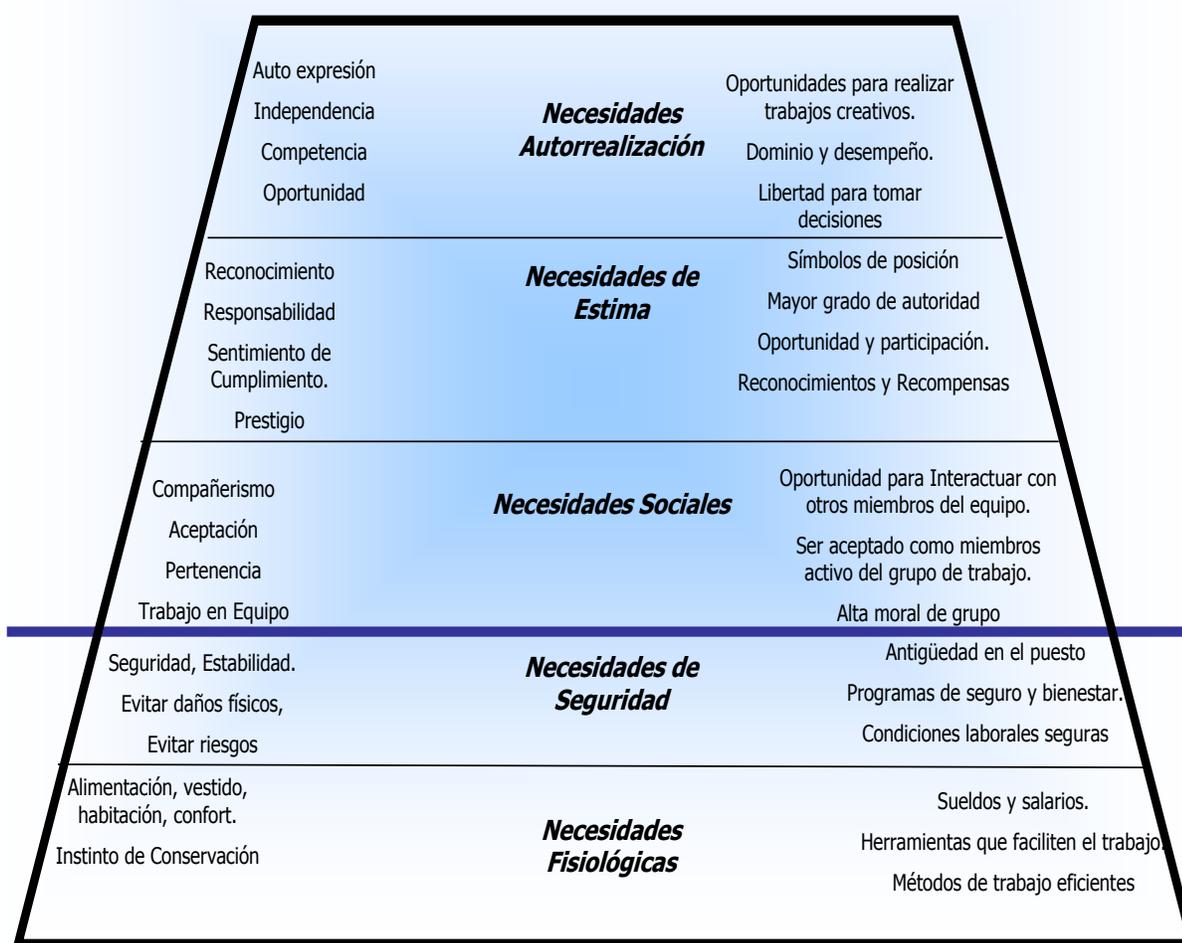


Propósito

Para definir el propósito de tu empresa, debes considerar que ésta satisface necesidades de los diferentes grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores y sociedad, entre otros).

Abraham Maslow planteó una propuesta de necesidades humanas, que ha sido adaptada para el ámbito empresarial. En el lado izquierdo del siguiente esquema se presentan las necesidades del individuo y en el extremo derecho, algunos ejemplos de satisfactores a dichas necesidades, mediante la actividad laboral.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow enfocada al Ambiente Laboral



Ejercicio No. 34

Define el propósito de tu empresa, considerando la retribución de ésta a los grupos de interés, con base en la pirámide de Maslow, completando el siguiente cuadro:

MISIÓN	
GRUPOS DE INTERÉS	RETRIBUCIÓN
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	

Valores

Los valores a consolidar dentro de tu negocio, deberán ser generadores de compromiso e identificar el contexto de la cultura organizacional de tu empresa.

Algunos ejemplos de valores que caracterizan empresas exitosas son: honestidad, colaboración, integridad, lealtad, responsabilidad y participación, entre otros.

Ejercicio No. 35

Realiza la siguiente actividad:

1. Analiza tus valores y compáralos con los de tu equipo de trabajo, llegando a un consenso para definir cuales identificarán a su empresa.
2. Posteriormente, jerarquicen dichos valores, dando prioridad a aquellos con los que mejor se identifiquen y que sean congruentes con su actuar y colóquenlos en la columna que dice: Valores a consolidar.
3. Identifiquen los valores que desean incluir en su empresa, pero que todavía tienen que desarrollar y escribanlos en orden de importancia en la columna que dice: Valores a alcanzar.

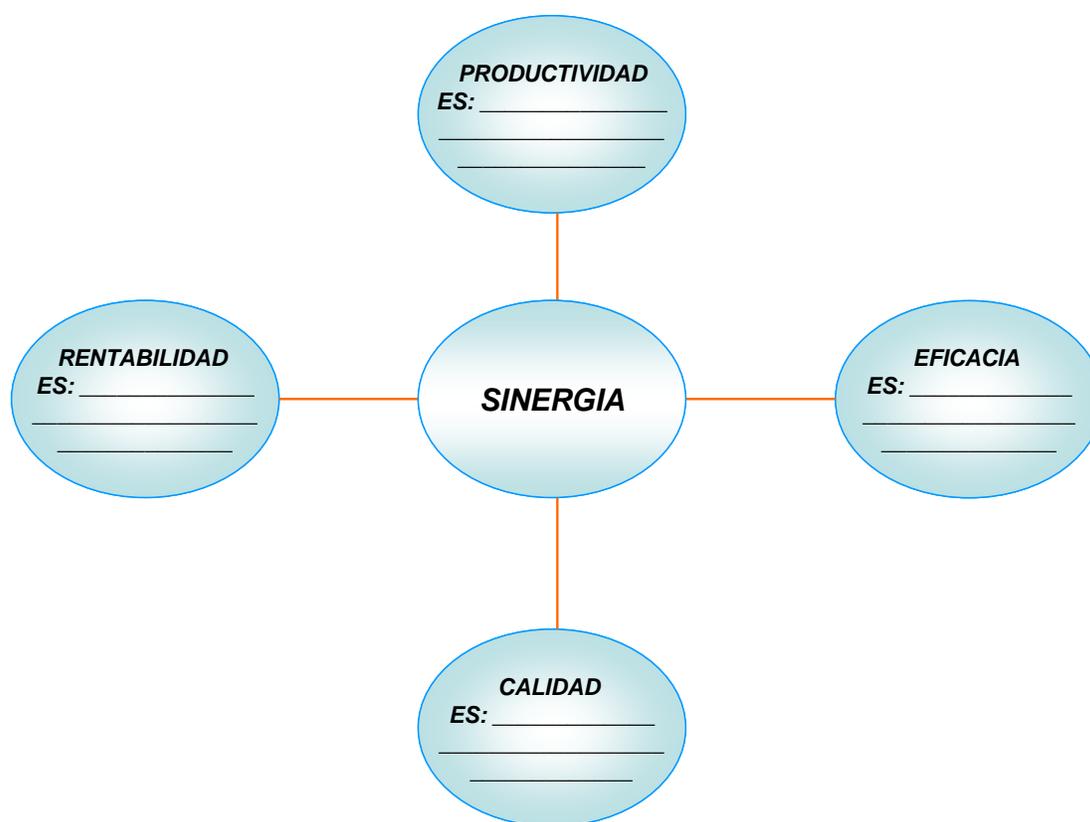
CULTURA ORGANIZACIONAL			
VALORES A CONSOLIDAR		VALORES A ALCANZAR	
1	2	1	2
3	4	3	4
5	6	5	6

Políticas y normas

Se refiere a establecer los conceptos de productividad, eficacia, calidad y rentabilidad, que son los indicadores básicos que se aplicarán en toda la organización como normas y políticas de acción en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo, definiendo así “el qué se espera y el cómo actuar” de cada persona que colabora en la empresa.

Ejercicio No. 36

Reflexiona a profundidad, tomándote tú tiempo para establecer cada uno de los siguientes conceptos, considerando que las definiciones que aquí se establezcan conformarán el lenguaje común de tu empresa. Una vez que lo hayas definido completa el siguiente esquema:



Estrategia

La estrategia para redactar tu misión se basa en la actividad básica de la empresa, sus actividades complementarias, productos y servicios, valor agregado y ventajas competitivas.

Ejercicio No. 37

En este ejercicio, vas a definir la respuesta a seis interrogantes:

1ª ¿Cuál es la actividad central o básica de tu negocio?, y ¿cuáles son las actividades complementarias o secundarias que realiza tu empresa?

Ejemplo: la actividad básica de una empresa puede ser: Comercialización y distribución de productos, teniendo como actividades complementarias almacenamiento, capacitación, embarque, etc.

ACTIVIDAD BÁSICA O CENTRAL:

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS:

2ª ¿Qué productos y/o servicios se ofrecen en tu mercado? En el siguiente cuadro identifica las líneas de producto y/o líneas de servicios que vas a ofrecer (espacio marcado con letras mayúsculas) y a la derecha de dicho espacio escribe cuáles son tus productos y/o servicios específicos a proporcionar (espacios señalados con número).

Ejemplo: Cuando hablamos de línea blanca, nos referimos a una línea de producto que está compuesta por estufas, refrigeradores, licuadoras, cafeteras, etc. (productos específicos).

LÍNEAS DE PRODUCTOS		LÍNEAS DE SERVICIOS	
A	1	D	1
	2		2
	3		3
B	1	E	1
	2		2
	3		3
C	1	F	1
	2		2
	3		3

3ª ¿Cuál es el valor agregado que genera tú empresa a sus clientes?

El valor agregado es el elemento de diferenciación con respecto a la competencia y que los clientes valoran para continuar comprando. Este indicador consiste en mejorar el nivel de desempeño del producto o servicio en términos de costo, servicio, calidad y tiempo de entrega, de acuerdo con la percepción del cliente.

Ahora identifica cuales son los elementos de valor agregado que tu empresa ofrecerá a sus clientes a través del producto o servicio (tangibles e intangibles) y anótalos en el siguiente cuadro.

Los elementos tangibles son las características palpables que posee el producto o servicio para satisfacer una necesidad específica, como color, sabor, olor o diseño.

Los elementos intangibles son los que no podemos percibir con los sentidos, pero que tienen un impacto en el cliente, como la rapidez, atención, amabilidad y disponibilidad, entre otros.

VALOR AGREGADO			
ELEMENTOS TANGIBLES		ELEMENTOS INTANGIBLES	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

4ª ¿Qué segmentos del mercado se van atender con prioridad?

Existen básicamente tres segmentos del mercado que tienes que considerar: el segmento A que es aquel que no atenderás y no deseas atender. El **segmento B** es al que darás prioridad y que constituye la parte más importante de tu mercado, y el segmento C, es un mercado de atención complementario que no deseas descuidar, pero que en este momento no estás en condiciones de atender.

A partir de lo anterior define el segmento B de tu mercado y con esta información llena el siguiente cuadro, considerando que las características económicas son: ingreso, ahorro, gastos, inversiones, etc. y las demográficas son: edad, sexo, escolaridad, nacionalidad, estado civil, etc.

ELEMENTOS DE REFERENCIA			
CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS	CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS	OTRAS CARACTERÍSTICAS	OTRAS CARACTERÍSTICAS

5ª ¿Qué necesidades y requerimientos deseas satisfacer?

Una vez que has definido tu segmento de mercado llena el siguiente cuadro:

NECESIDADES Y EXPECTATIVAS A SATISFACER

6ª Finalmente, tenemos la interrogante: ¿Cuál es tu principal ventaja competitiva?, para responder analiza el siguiente esquema:



A partir del esquema anterior, puedes determinar la principal ventaja competitiva de cada uno de sus elementos, lo que diferenciará a tu empresa de la competencia.

Ejemplo: Una ventaja competitiva de la Organización puede ser el uso de procedimientos documentados.

ELEMENTO	VENTAJA COMPETITIVA
ORGANIZACIÓN	
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
RECURSOS HUMANOS	
FINANZAS	
TECNOLOGÍA	
COMERCIALIZACIÓN	
PROCESO PRODUCTIVO	
PRODUCTOS Y SERVICIOS	

Con base en tus respuestas a las 6 preguntas anteriores, ya puedes definir la misión de tu empresa, de acuerdo con las siguientes instrucciones:

1. Inicia la redacción escribiendo la actividad básica a la que se dedicará tu empresa.
2. A continuación ordena los valores a consolidar, productos o servicios, el valor agregado, así sucesivamente. Lo importante es que jerarquices cada uno de los elementos de respuesta para obtener un alto impacto entre los colaboradores de la empresa.
3. Ahora, escribe en forma clara, breve y concisa cuál sería la misión de tu organización.

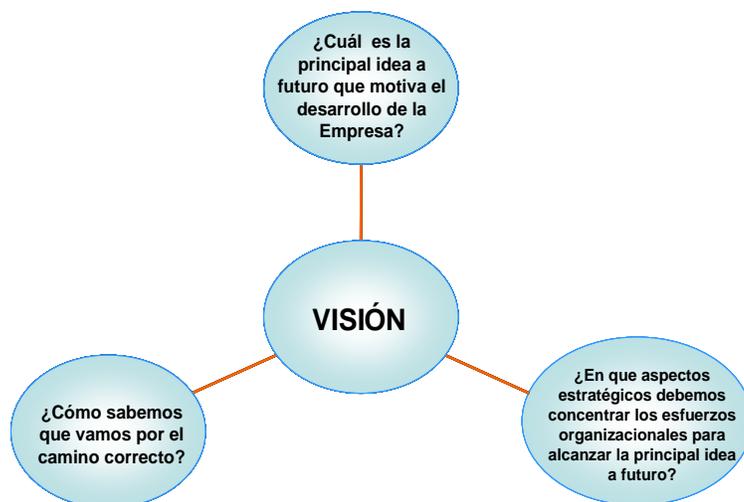
LA MISIÓN DE MI EMPRESA ES:

Visión

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la empresa a futuro. Es el sueño máspreciado a largo plazo. Este elemento expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés, el reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollen dentro y fuera de la empresa.

Consolida el liderazgo de la alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente. También le da la posibilidad de fortalecer un compromiso compartido en relación con quienes aplican sus conocimientos y habilidades gerenciales, así como con aquellos colaboradores que llevan a cabo la operación del negocio.

La visión se define de acuerdo con el siguiente esquema:



Ejercicio No. 38

Para poder definir la visión realiza el siguiente ejercicio.

1. Cada uno de los integrantes del equipo visualicen cómo ven su empresa a futuro. Esta imagen debe ser realista.
2. Consensar las respuestas y elaborar una propuesta general, para plasmarla en el cuadro de abajo.

LA VISIÓN DE MI EMPRESA ES:

Objetivos estratégicos

Los objetivos son los puntos intermedios que se requieren para alcanzar la misión. Es el siguiente paso (después de la misión y visión) para determinar el rumbo del negocio y acercar los proyectos a la realidad.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán ver reflejados en objetivos específicos para cada área funcional, es decir, se deben aterrizar en planes de acción para todos los niveles jerárquicos de la organización. En pocas palabras, los objetivos nos deben dar respuesta de cómo lograr lo que queremos acerca de nuestra empresa.

Llamaremos objetivos a corto plazo a aquellos que trataremos de alcanzar en máximo un año.

Los objetivos a mediano plazo serán aquellos que trataremos de realizar a más tardar en dos años.

Los objetivos a largo plazo son los que alcanzaremos en cinco años.

Ejemplo:

OBJETIVOS		
CORTO	MEDIANO	LARGO
Consolidarse como proveedor de servicios de Internet en la ciudad de Monterrey, alcanzando un nivel de ventas anuales de al menos \$250,000 ^{oo}	Alcanzar un nivel de ventas anuales de al menos \$1,000,000 ^{oo}	Consolidarse como proveedor de servicios web de México, alcanzando un nivel de ventas de al menos \$5,000,000 ^{oo}

Ejercicio No. 39

Con base en el ejemplo anterior, plasma los objetivos de tu empresa a diferentes plazos

OBJETIVOS		
CORTO	MEDIANO	LARGO

En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Por medio de ellos, la misión y visión dejan de ser intenciones para convertirse en realidades alcanzables y concretas. A través de los objetivos, la misión se traduce en elementos reales, como:

- Asignación de recursos: Personas, herramientas, equipos e instalaciones que ayudan en la elaboración del producto o prestación del servicio.
- Asignación de actividades: Los procesos necesarios para iniciar y terminar el producto o servicio.

- Asignación de responsables: Quien o quienes serán las personas responsables de cada proceso.
- Asignación de tiempos: Fechas determinadas en las cuales deben concluirse cada uno de los procesos.

Los objetivos deberán contener ciertos rasgos como:

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

Ejemplo: Considerando que hubieras seleccionado la Organización como una ventaja competitiva al definir tú misión, un objetivo estratégico sería: Tener documentados todos los Procedimientos Operativos del Área de Producción antes del arranque de la Planta, con esta información llenarías la siguiente tabla.

Metas	Actividades a desarrollar	Recursos Herramientas, equipos e instalaciones	Responsables Quien o quienes realizan la actividad	Tiempos Fechas determinadas
100 %	Elaboración del Manual de Calidad con base en el Manual de Procedimientos de Operación	✓ Personal experto en sistemas de calidad y su equipo de colaboradores expertos de cada área que involucre al procedimiento a realizar.	Líder de proyecto	Tres meses
		✓ Papelería	Departamento Administrativo	Al inicio y durante el desarrollo del proyecto
		✓ Equipo y accesorios de Cómputo	Área de Sistemas de Información	Al inicio y durante el desarrollo del proyecto

Ejercicio No. 40

Completa la siguiente tabla.

Metas	Actividades a desarrollar	Recursos Herramientas, equipos e instalaciones	Responsables Quien o quienes realizan la actividad	Tiempos Fechas determinadas

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

El FODA nos permite explotar las fortalezas de la empresa y tomar ventaja de las oportunidades que se presentan en el mercado. Por otra parte, nos muestra los puntos débiles de la organización y las amenazas del entorno.

Una **Fortaleza** es aquel elemento organizacional que genera una ventaja competitiva, por tanto es resultado de factores internos a la empresa. Ejemplo: Contar con manuales y procedimientos documentados.

Una **Oportunidad** es aquella situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado, la competencia, el entorno sectorial, el entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización, a corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo: El uso de patentes del dominio público ha sido bien capitalizado en México por el Dr. SIMI, ya que él utilizó información de tecnología libre de industrias farmacéuticas, que tuvieron que invertir millones de dólares en investigación, pero que después de 20 años de protección industrial se convierte por Ley en tecnología que puede ser utilizada por cualquier empresario.

Una **Debilidad** es aquel elemento organizacional que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la empresa. Ejemplo: Falta de capacitación al personal.

Una **Amenaza** es aquella situación o circunstancia generada en las diferentes dimensiones del entorno, que afecta negativamente el desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo. Ejemplo: las fortalezas de la competencia, los cambios inesperados en las necesidades de consumo de los clientes, las crisis sectoriales, la recesión económica.

Nota: Cada área de la empresa debe analizar su FODA y revisarlo con cierta periodicidad (por ejemplo, cada seis meses), dado que la dinámica de la organización es muy cambiante.

Ejercicio No. 41

Tomando en cuenta tu análisis de mercado, de producción, administración y finanzas; así como las condiciones del entorno, elabora el FODA de tu empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Estrategia de negocios

Una vez elaborados los diagnósticos interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), podemos dar paso al desarrollo de la estrategia.

Una estrategia es el conjunto de acciones orientadas hacia:

- a) Consolidar las fortalezas
- b) Eliminar las debilidades
- c) Aprovechar las oportunidades
- d) Minimizar el impacto de las amenazas
- e) Alcanzar los objetivos estratégicos

Tipos de estrategias

De manera general podemos considerar que existen dos tipos de estrategias:

- **Del Negocio:** Dirigidas hacia el mejoramiento en la posición estratégico – competitiva de los productos y servicios de la empresa.
- **Operativas:** Dirigidas al mejoramiento de las áreas críticas de la empresa (recursos humanos, tecnología, procesos de trabajo, comercialización, etc.)

Ejemplo:

Estrategias	
Del Negocio	Operativas
Diseñar el proceso de comercialización que permita entregar a tiempo a los clientes el producto, con la calidad y en cantidad requerida.	Revisar las rutas, el tiempo que se hace y entregar a los operarios sus mapas para la distribución óptima de los productos.

Ejercicio No. 42

Escribe en la siguiente tabla tus estrategias del negocio

Estrategias	
Del Negocio	Operativas

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Negocios se presenta, por lo general, en un documento breve, de manera que sea de fácil lectura y comprensión por parte de los posibles inversionistas o socios y de aquellos a quienes les corresponde tomar algún tipo de decisión sobre su realización o su financiamiento. Sin embargo, es conveniente tener disponible la información resultante de la preparación del Plan de Negocios.

Si bien cada Plan de Negocios es diferente, hay una estructura básica que debe contener la presentación del documento. Estos componentes son:

- El Resumen Ejecutivo
- Una Introducción
- Los Antecedentes de la Empresa

- Una descripción general de:
 - La naturaleza del plan u origen del negocio
 - El mercado específico
 - El proceso de producción del producto.
 - La estructura de la organización.
 - Los aspectos económicos y financieros del plan
 - Los factores claves de éxito del negocio

A continuación se explica cómo deben presentarse los diferentes componentes del documento en referencia:

1. ¿Qué es y cómo se presenta el Resumen Ejecutivo del Plan de Negocio?

El resumen ejecutivo es una breve descripción de los aspectos más relevantes de un plan de negocio, tiene por objetivo informar de manera rápida y concisa a todos los que necesitan conocer y evaluar este Plan.

No debemos olvidar que las personas que evalúan y analizan los aspectos claves del negocio lo hacen sobre el resumen ejecutivo. Por lo que debe contener la información más relevante del proyecto, como: el mercado, la innovación del producto o servicio, las necesidades específicas del proyecto y los resultados esperados.

Este resumen se presenta al inicio del documento, pero se recomienda su confección al final del proceso de elaboración del Plan de Negocio. Su extensión no debe superar dos páginas y deberá contener la siguiente información:

LA PRESENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

- Breve presentación de la empresa o del proyecto.
- Cuál es la oportunidad u oportunidades de mercado que pretende atender
- Por qué se produce esa oportunidad
- Por qué, la solución que se plantea es válida para resolverla (s)
- Cuál es el producto (bien o servicio), con los atributos que la empresa desarrollará para aprovechar la oportunidad detectada y destacar los principales factores que lo van a distinguir en el mercado
- Cuál es el proceso de producción para generar el producto con los atributos definidos y los realces para su distinción en el mercado.
- Las principales características del mercado y de la industria, tamaño comportamiento y dinámica

- Las diferentes estrategias diseñadas para abordar el mercado
- Principales ventajas competitivas de la empresa vs la competencia
- El tipo de negocio y la organización que debe adoptar la empresa para atender la oportunidad detectada con el producto definido
- La proyección de las ventas en el corto y mediano plazo
- La forma de financiamiento por la que se ha optado, en caso de requerirse
- Aquellos aspectos no contemplado en esta relación, pero que sean imprescindibles para la comprensión del Plan de Negocios en cuestión

Dadas las características de este resumen ejecutivo, es necesario que sea realizado por aquella persona que tenga una visión global del Plan de Negocio y que posea el mayor poder de síntesis posible.

2. ¿Qué es y cómo se presenta la Introducción del Plan de Negocio?

La Introducción del Plan de Negocio tiene como finalidad contextualizar el plan en cuestión, definiendo:

- ¿Qué necesidades insatisfechas pretende atender el Plan de Negocio?
- ¿Dónde se ubican esas necesidades? En qué mercado y si es nuevo o existente?
- ¿Cuál es el negocio que se pretende establecer. Un nuevo producto, un producto mejorado o uno actual para un nuevo mercado?
- Por qué es necesario satisfacer esa necesidad detectada? ¿Qué pasa si no es atendida?
- ¿Quién o quiénes realizan el presente Plan y para qué quieren llevar adelante el negocio en cuestión?
- Si se trata de una empresa en marcha, ¿cuáles son su misión, giro de negocio y trayectoria?
- Si se trata de una empresa nueva, ¿qué quieren sus socios de ella y qué interés tienen en atender esa o esas necesidades insatisfechas?
- ¿Cuáles son las principales actividades e inversiones necesarias para atender la o las necesidades de la empresa?

3. ¿Cómo se presentan los antecedentes de la Empresa?

Las fuentes de financiamiento y los inversionistas potenciales demandan información sobre la empresa que está presentado el Plan de Negocios, con el propósito de poder considerarla como un posible cliente o socio estratégico.

En general, el tipo de información requerida es:

- Nombre y dirección de la empresa
- Número de registro oficial (Registro Único de comercio, en México)
- Giro del Negocio
- Antigüedad de la empresa
- Actas constitutivas, representantes legales
- Descripción de la historia de la empresa, evolución y actividades sobresalientes
- Información general sobre los socios o accionistas, según sea el caso
- Forma de administración
- Asesores legales y técnicos de la empresa
- Estructura del capital legal
- Últimos balances generales y estados de resultados
- Principales clientes y proveedores
- Principales negocios atendidos, sus fortalezas y debilidades mostradas

Cuando se trata de una empresa por crear se debe incluir, al menos:

- Proyecto de creación con su estudio del mercado, producción y rentabilidad
- Antecedentes personales y financieros de los socios creadores
- Antecedentes legales
- Inicio de actividades

4. ¿Cómo se presenta la descripción del Plan de Negocios?

Esta descripción no es otra cosa que un resumen de las diferentes etapas cumplidas durante la generación, formulación y evaluación del Plan de Negocios. Para ello se recomienda utilizar la siguiente pauta general:

4.1. NATURALEZA DEL PROYECTO

- Breve descripción del ámbito del negocio
- Definir las principales necesidades insatisfechas detectadas en ese ámbito
- Resultados del análisis FODA
- Describir el o los productos satisfactorios (bien o servicio)
- Definir el equipo directivo
- Hacer una breve historia del desarrollo del Plan o de donde surge la idea de desarrollarlo.

4.2. EL MERCADO ESPECÍFICO

- Definición del mercado
 - Resultados del análisis de la competencia
 - Fijación y estrategia de precios
 - Promoción y publicidad
-

- Distribución

5. EL PRODUCTO O SERVICIO

- Descripción de los principales atributos del producto
- Especificaciones principales del producto
- Tecnología a utilizar
- Breve descripción del área de producción
- Equipos e infraestructura
- Recurso humano necesario
- Proveedores

6. ORGANIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO

- Aspectos generales de la organización
- Marco legal de la organización

7. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

- El plan de actividades para su desarrollo
- Su programación y costeo
- Descripción de la inversión inicial necesaria
- El capital de trabajo necesario
- Las fuentes de financiamiento posibles
- Proyecciones de resultados y flujo de efectivo
- Indicadores de rentabilidad
- Conclusiones sobre su rentabilidad y nivel de satisfacción

8. FACTORES CLAVE DE ÉXITO DEL NEGOCIO

9.- ANEXOS

- EVALUACIÓN DEL CURSO -

Nuestro interés es conocer los alcances del taller en el que acabas de participar. Tu sinceridad al contestar las siguientes preguntas nos ayudará a superar las deficiencias para atenderte mejor.

Nombre: _____ Escuela: _____

Nombre del taller: _____ Fecha: _____

• Nombre del instructor: _____

• La calidad de la información proporcionada fue:

a) excelente b) buena c) regular d) mala

• El material didáctico utilizado fue:

a) excelente b) bueno c) regular d) malo

• Considera que la calidad de la exposición fue:

a) excelente b) buena c) regular d) mala

Explique por qué

• Qué habilidades adquirió durante el curso

- ¿Cuáles serían las sugerencias que harías para mejorar el taller en el que acabas de participar?

GLOSARIO

- **Análisis Swot:** (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threatens Analysis) análisis estratégico con el que se detectan fortalezas y debilidades de una empresa, y amenazas y oportunidades que existen en su contexto competitivo.
 - **Análisis de sensibilidad:** Técnica que permite evaluar el impacto de las variaciones de los factores más importantes sobre los beneficios y, consecuentemente, sobre la tasa de retorno
 - **Barreras de entrada:** ventajas que posee una empresa (marca, bajos costos, desarrollo tecnológico, personal capacitado, etc.) que impiden o dificultan el ingreso de competidores.
 - **Barreras de salida:** Impedimentos para el abandono de un negocio por altos costos que ello implica.
 - **Benchmarking:** Proceso de identificación de las mejores prácticas con respecto a productos y procesos, tanto en la misma industria como fuera de ella, con el objetivo de utilizarlas como guía y punto de referencia para mejorar las prácticas de la propia organización.
 - **Costos fijos:** Aquellos que se mantienen invariables, en el mismo nivel, independientemente del volumen producido o las ventas realizadas, dada una determinada escala de producción.
 - **Costos variables:** Aquellos que varían en función del volumen de ventas o de producción.
 - **Empresa comercial.** Se dedica fundamentalmente a la compra-venta de un producto determinado.
 - **Empresa industrial.** Es toda empresa de producción (manufactura o transformación) que ofrezca un producto final o intermedio (para otras empresas).
-

- **Empresa de servicios.** Es aquella que ofrece un producto intangible al consumidor.
- **MIPYMES:** Las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, conforme a lo siguiente:

Estratificación por número de empleados

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100

- **Plan de negocios:** documento empresarial que refleja el análisis y la evaluación de un proyecto.
- **Posicionamiento:** Proceso de ubicar los productos y las marcas en la mente de los consumidores.
- **Resumen ejecutivo:** (Executive summary): síntesis de un proyecto que se presenta en las primeras páginas de un plan.
- **Target:** Literalmente, el blanco, es decir, hacia dónde se apunta. En marketing se utiliza para denominar al grupo de consumidores al que la empresa se dirige.
- **Tasa interna de retorno (TIR):** Tasa implícita que iguala el valor de los flujos de entrada y salida de una inversión, a la fecha inicial de la misma; es decir, que es la tasa que produce un valor neto (VAN) igual a cero.
- **Ventaja competitiva:** ventaja sobre los competidores ganada para ofrecer a los consumidores un mayor valor, ya sea a través de menores precios, mejor servicio o mayores beneficios.

BIBLIOGRAFÍA

- ⇒ Alcaráz, Rafael (2004). **El emprendedor de éxito.** Mc Graw Hill: México.
- ⇒ Bartholomai, Alfred (1991). **Fábricas de Alimentos.** Editorial Acribia: España.
- ⇒ Bongiovanni, Cristina (2003). **Curso de Formación de Emprendedores.** Universidad Nacional de Río Cueto: Argentina.
- ⇒ Borello, Antonio (2000). **El Plan de Negocios.** Mc Graw Hill: México.
- ⇒ Coronado, Myriam y Roaldo, Hilario (2001). **Organización y Gestión.** Procesamiento de Alimentos para Pequeñas y Micro Empresas Agro – Industriales. Centro de Investigación, Educación y Desarrollo, CIED. Edición y producción: Lima, CIED.
- ⇒ Harris, Jaime (2003). **Manual: Diseño y Elaboración de Planes de Negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales.** Santiago de Chile.
- ⇒ Luque, Miguel y Pineda, Mónica (2001). **Mi negocio.** Qué negocio quiero?. Ecuación para la Vida, INEA: México.
- ⇒ Prieto, Carlos (1994). **Introducción a los negocios.** Editorial Banca y Comercio.
- ⇒ Richardson, Hill (1996). **Planeación de Negocio.** CECSA: México.
- ⇒ Sheput Moore, Juan (2005). **Manual de Plan de Negocios: La carta de navegación para el éxito.** Lima.
- ⇒ Universidad Nacional de Río Cuarto y Secretaría de Extensión y Desarrollo (2003). **Curso Formación de Emprendedores.** Argentina.

La condensación de la presente obra concluyó en mayo de 2006,
en la Coordinación de Vinculación del IPN,
Unidad Profesional “Adolfo López Mateos”
Av. Miguel Othón de Mendizábal s/n, Esq. Miguel Bernard,
Edificio de la Secretaría Técnica 2º. Piso
Col La Escalera, C.P. 07738 México D.F.

Revisado y adaptado por la UTN, según el acuerdo general de cooperación
entre Instituto Politécnico Nacional de los Estados Unidos Mexicanos
y la Universidad Técnica Nacional (UTN) de la República de Costa Rica,
firmado el 27 de junio de 2014