

Subido por:



Libros de Ingeniería Química y más



https://www.facebook.com/pages/Interfase-IQ/146073555478947?ref=bookmarks

Si te gusta este libro y tienes la posibilidad, cómpralo para apoyar al autor.

EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO

EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO

Quinta edición

Dr. Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez

Director del Centro de Familias Emprendedoras Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey



Director general: Miguel Ángel Toledo Castellanos Coordinador sponsor: Jesús Mares Chacón Coordinadora editorial: Marcela I. Rocha Martínez Editora de desarrollo: Karen Estrada Arriaga Supervisor de producción: Zeferino García García

EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO

Quinta edición

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización escrita del editor.



DERECHOS RESERVADOS © 2015, 2011, 2006, 2000, 1996 respecto a la quinta edición por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Edificio Punta Santa Fe Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A Piso 16, Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón C.P. 01376, México, D. F. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN: 978-607-15-1278-9

ISBN (cuarta edición): 978-607-15-0611-5

EL 03/15

1234567890 2346789015

Impreso en México Printed in Mexico

Dedicatoria

A todas las personas que están en mi corazón, en especial a:

Mis padres, mi ejemplo:

María del Carmen: dedicación, fortaleza, paciencia y superación. Héctor: honestidad, responsabilidad, integridad y dignidad.

Mis hijas, mis sueños:

Diana: dulzura, delicadeza, tranquilidad y paz. Alejandra: entusiasmo, vitalidad, energía e ingenio. Karina: ternura, fragilidad, tenacidad y alegría.

Y, en particular, a mi esposa, mi vida:

Diana: amor, comprensión, apoyo y aliento... ¡mi continuo impulso para alcanzar el éxito!

Emprender

Ser emprendedor es una forma de vida, basada en una lucha constante por transformar nuestros sueños en realidad.

R. A.

Contenido

Acerca del autor	xvii
Presentación	xviii
Agradecimientos	xix
Introducción	xx
Material de apoyo	
CAPÍTULO	
Espíritu emprendedor	1
1.1 Em prender	2
1.2 Características del emprendedor	2
1.3 Tipos de emprendedores	4
1.4 Evaluación de la capacidad para emprender	
1.4.1 In terpretación	5
1.5 Cómo emprender con éxito	
Preguntas para discusión	
Bibliografía	9
CAPÍTULO	
-	
Emprendedores	11
2.1 Tipos de emprendedores	12
2.1.1 Em prendedor social	
2.1.2 Em prendedor ecológico	13
2.1.3 Emprendedor artístico y cultural	
2.1.4 Emprendedor de negocios	15
2.1.5 Em prendedor deportivo	
2.1.6 Em prendedor político	
Preguntas para discusión	
Ligas de interés	
Bibliografía	20
CAPÍTULO	
Creatividad	23
3.1 Creatividad y términos afines	
3.2 El proceso de la creatividad	
3.3 Tipos de creatividad	
3.4 Cómo incrementar la creatividad	
3.5 Características de las personas creativas	
3.6 Barreras de la creatividad	
Preguntas para discusión	
Bibliografía	31

Trab	pajo en equipo	33
4.1	Qué es un trabajo en equipo	34
4.2	Características de los equipos efectivos de trabajo	
4.3	Por qué fracasan los equipos de trabajo	
	4.3.1 La comunicación	
4.4	Ventajas y desventajas del trabajo en equipo	
	4.4.1 Ventajas del trabajo en equipo	
	4.4.2 Amplitud de la información	
	4.4.3 Desventajas de trabajar en equipo	
4.5	Reuniones de trabajo	
	4.5.1 Proceso de la reunión	
	4.5.2 Estructuras y reglas para los equipos	
4.6	Etapas en la formación de equipos	
4.7	Cómo formar equipos de éxito	
	runtas para discusión	43
	iografía	
	as obras de consulta	
C	APÍTULO 5	
Prop	ouesta de valor	47
5.1 I	dea original	48
	Definición de propuesta de valor	
	Generación de ideas	
	Recomendaciones	
	untas para discusión	
	s de interés	
	iografía	
C	APÍTULO 6	
	_	
	delo de negocio	
	Modelo de negocio	
	Definiciones de modelo de negocio	
6.3	Características de los modelos de negocio	
	6.3.2 Innovación o diferenciación	
61	Elementos de los modelos de negocio	∠1
6.6	Recomendaciones Herramientas de ayuda para el emprendedor	
0.0		
	6.6.1 Lean Startup	
	6.6.2 Design Thinking	
D	6.6.3 Open Innovation	
	guntas para discusión	
	s de interés	
Ripli	iografía) /

Natu	ıraleza del proyecto	69
7.1	Definición de un negocio	
7.2	Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa	
7.3	Justificación de la empresa	
7.4	Propuesta de valor	
7.5	Nombre de la empresa	
7.6	Descripción de la empresa	77
	7.6.1 Tipo de empresa (giro)	77
	7.6.2 Ubicación y tamaño de la empresa	79
	Análisis FODA	
	Misión de la empresa	
7.9	Visión de la empresa	83
	Objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazos	
	Ventajas competitivas	
	Análisis de la industria o sector	
7.13	Productos o servicios de la empresa	89
	Califiaciones para entrar al área	
	Apoyos	
Biblic	ografía	93
El me	ercado	
8.1	Marketing	
8.2	Objetivos del marketing	
8.3	Investigación de mercado	
	8.3.1 Tamaño del mercado	
	8.3.2 Consumo aparente	
	8.3.3 Demanda potencial	
0.4	8.3.4 Participación de la competencia en el mercado	
8.4	Estudio de mercado	
	8.4.1 Objetivo del estudio de mercado	
	8.4.2 Encuesta tipo	
	8.4.4 Resultados obtenidos	
	8.4.5 Conclusiones del estudio realizado	
8.5	Distribución y puntos de venta	
8.6	Promoción del producto o servicio	
0.0	8.6.1 Publicidad	
	8.6.2 Promoción de ventas	
	8.6.3 Marcas	
	8.6.4 Etiqueta	
	8.6.5 Empaque	
8.7	Fijación y políticas de precio	
8.8	Plan de introducción al mercado	
8.9	Riesgos y oportunidades del mercado	
8.10	Sistema y plan de ventas (administración)	
Biblio	ografía	130

Proc	lucción	. 131
9.1	Objetivos del área de producción	.132
9.2	Especificaciones del producto o servicio	
9.3	Descripción del proceso de producción o prestación del servicio	
9.4	Diagrama de flujo del proceso	
9.5	Características de la tecnología	
9.6	Equipo e instalaciones	
9.7	Materia prima	
<i>,</i> ,,	9.7.1 Necesidades de materia prima	
	9.7.2 Identificación de proveedores y cotizaciones	14.2
	9.7.3 Compras	14.3
9.8	Capacidad instalada	
9.9	Manejo de inventarios	
9.10	Ubicación de la empresa	
9.11	Diseño y distribución de planta y oficinas	
9.11	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	
	Mano de obra requerida	
9.13	Procedimientos de mejora continua	
9.14	Programa de producciónografía	
C/	APÍTULO 10	
Org	anización	. 155
10.1	Objetivos del área de organización	.156
	Estructura organizacional	
	Funciones específi cas por puesto	
	Captación de personal	
	10.4.1 Reclutamiento	
	10.4.2 Selección	
	10.4.3 Contratación	
	10.4.4 Inducción	
10.5	Desarrollo del personal	
10.6	Administración de sueldos y salarios	
10.7	Evaluación del desempeño	
10.8	Relaciones de trabajo	
	Marco legal de la organización	
	ografía	
DIDII	95 at 14	. 1, ,
C	APÍTULO	
	nzas	. 181
11.1	Objetivos del área financiera	
11.2	Sistema contable de la empresa	
11.4	11.2.1 Contabilidad de la empresa	
	11.2.2 Catálogo de cuentas	
	11.2.3 Software a utilizar	

11.3	Costos y gastos	
	11.3.1 Capital social	
	11.3.2 Créditos (préstamos)	18 8
	11.3.3 Entradas	
	11.3.4 Salidas	
	11.3.5 Proyección del fl ujo de efectivo	19 2
11.4	E stados financieros proyectados	198 19 8
	11.4.2 Balance general	
11.5	Indicadores financieros	
	Supuestos utilizados en las proyecciones financieras	
	Sistema de financiamiento	
Biblio	ografía	218
C/	APÍTULO 2	
Plan	de trabajo	219
12.1	Definición de plan de trabajo	220
	Marketing	
12.3	Producción	220
	Organización	
	Aspectos legales de implantación y operación	
	Finanzas	
12.7	Integración de actividades	221
	APÍTULO 13	
	men ejecutivo	
	Definición de resumen ejecutivo	
13.2	Contenido del resumen ejecutivo	
	13.2.1 Naturaleza del proyecto	
	13.2.2 El mercado	
	13.2.3 Sistema de producción	
	13.2.4 Organización	
	13.2.5 Contabilidad y finanzas	
13.3	13.2.6 Plan de trabajo Modelo de negocio	
	ografía	
C/	APÍTULO 4	
Anex	xos del plan de negocios	239
14.1	Tipos de anexos del plan de negocios	240
14.2	Listado de clientes potenciales	240
14.3	Cartas de intención de compra	
14.4	Encuestas de mercado aplicadas	
14.5	Formatos de trámites legales efectuados y por realizar	
14.6	Currículo del personal clave de la empresa	240

Sistema y plan de ventas (administración de ventas)	263
Organigrama	264
Producción	264
Objetivos del área de producción	264
Especificaciones del producto o servicio	264
Descripción del proceso de producción o prestación del servicio	264
Características de la tecnología	265
Equipo e instalaciones	265
Materia prima	266
Capacidad instalada	267
Manejo de inventarios	267
Ubicación de la empresa	268
Mano de obra requerida	269
Procedimiento de mejora continua	270
Organización	271
Objetivos del área de organización	271
Estructura organizacional	271
Funciones específicas por puesto	272
Políticas operativas de la empresa	272
Captación de personal	272
Finanzas	278
Objetivos del área contable	278
Sistema contable de la empresa	278
Software a utilizar	278
Estados financieros	279
Plan de trabajo	284
Ejemplo integrador 2	
Resumen ejecutivo	
Naturaleza de la empresa	
Propuesta de valor	
Justificación	
Concepto de negocio	
Estructura de la empresa	
	290
Análisis FODA	200
Análisis FODA	
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos	290
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos	290 291
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing	290 291 291
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario	290 291 291
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia	
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado	
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica	
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos	
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos Distribución	
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos Distribución Plan de introducción	
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos Distribución Plan de introducción Producción (prestación del servicio)	
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos Distribución Plan de introducción Producción (prestación del servicio) Descripción del servicio	290 291 291 293 293 293 295 295 295 297 297
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos Distribución Plan de introducción Producción (prestación del servicio) Descripción del servicio Actividades claves o básicas	
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos Distribución Plan de introducción Producción (prestación del servicio) Descripción del servicio Actividades claves o básicas Equipo e instalaciones necesarias	290 291 291 293 293 293 295 295 297 297 299
Análisis FODA Objetivos Ventajas y distingos Apoyos y red de contactos Marketing El cliente-usuario La competencia Estudio de mercado Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos Distribución Plan de introducción Producción (prestación del servicio) Descripción del servicio Actividades claves o básicas	290 291 291 293 293 293 295 295 297 297 299

Glosario Créditos de fotografías	
Ç	
Bibliografía	
Plan de trabajo	310
Recursos financieros	307
Aspectos legales	305
Constitución legal	304
Descripción de puestos	
Organigrama	
Organización	302

Acerca del autor

Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez obtuvo el título de ing eniero agrónomo zo otecnista en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en 1982. Realizó estudios de maestría y do ctorado en e ducación en la Universidad Autónoma de Guadalajara (1983-1984) y la mae stría en ciencia s en la Colorado S tate University, Estados Unidos (1989-1991), a sí como el doctorado en ciencias económicas y dirección de empresas en la Universidad de Deusto, España (2003-2010). Cursó los diplomados en ha bilidades gerenciales y formación de facilitadores de calidad en el Tecnológico de Monterrey; *coaching* empresarial en el Newfield Consulting Group; administración de proyectos en el ITESM; obtuvo la certificación de instructor de *project adventure* (aprendizaje experiencial de habilidades de liderazgo) en la Colorado State University, Project Adventure Inc. y High Five Inc.; así como en especialización docente en el ITESM y como facilitador de técnicas de enseñanza en la Universidad de Aalborg, Dinamarca.

Fue certificado como consultor de empresas familiares por la Business Families Foundation y el Family Firm Institute, así como en varios estándares de competencias por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer). Asimismo, ha tomado cursos de actualización en diversas instituciones de México y Estados Unidos.

Además, ha sido expositor de cursos como: taller de planes de negocios, creación de empresas, equipos efectivos de trabajo, creatividad e innovación en la vida diaria, evaluación educativa, microenseñanza, la m ujer em prendedora, c alidad p ersonal, cult ura de c alidad, y de sarrollo de líderes, entre otros. A simismo, ha dictado más de 250 c onferencias en México, Estados Unidos, Europa, Asia, Centro y Sudamérica.

Posee una sólida carrera docente desde 1983, reconocida con múltiples galardones como el Premio a la L abor Docente y de In vestigación, el Premio Nacional de E xportación y el Premio Richard Beckhard, entre otros; a la par, ha de sempeñado cargos como director del Programa de Liderazgo y del Programa Emprendedor del Sistema Tecnológico de Monterrey (ITESM); director del Centro de Desarrollo de Emprendedores del ITESM; director de la Dir ección de Programas de Apoyo a la Misión, de la Dir ección de Liderazgo Empresarial y de la Re d de Incubadora s del Sistema ITESM. Ha publicado más de 100 artículos en diferentes periódicos y revistas científicas y de difusión, tanto de circulación nacional como internacional. Fue director de la carrera de licenciatura en agronegocios del ITESM, profesor del área de administración de l campus Monterrey del ITESM, y vicepresidente de la Asociación Mexicana de Incubadoras y Redes Empresariales.

En la actualidad es director del Centro de Familias Emprendedoras de la Escuela de Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades del ITESM, campus Monterrey.

Fue consejero de diversa s em presas e instit uciones, y a utor del mo delo de incubadora s de empresas, del modelo de la red de incubadoras del Sistema Tecnológico de Monterrey, del modelo de formación empresarial (modalidad emprendedora) del Sistema Tecnológico de Monterrey, del modelo conceptual de operación básica de la incubadora virtual (portal de apoyo a emprendedores) del Sistema Tecnológico de Monterrey, entre otros.

Para obtener más información acerca del autor, visite su sitio http://alcarazyasociadosconsultores.com, a sí c omo su p erfil en la pág ina web del ITE SM http://www.mty.itesm.mx/profesores/dia/rafael_eduardo_alcaraz.html.

Presentación

Saber planear es una habilidad estrechamente ligada al éxito. Implica haber tomado la decisión de llegar a una me ta y tener la vi sión sufi ciente para identificar los pasos a seguir y los obstáculos a sortear para alcanzar el objetivo.

En la filosofía de Deming, planear es el primer paso hacia la calidad. El mejoramiento continuo comienza con la planeación de las actividades por hacer, para después realizarlas, revisar los resultados y actuar de acuerdo con la veri fi cación, sin dejar de introducir en el proceso las mejor as necesarias, con lo que comienza un nuevo proceso de planeación para que el mejoramiento sea continuo.

Planear es una metodología y una técnica a la que en la actualidad las instituciones, los gobiernos y las empresas recurren cada vez más para alcanzar sus objetivos.

En el Tecnológico de Monterrey tenemos la seguridad de que el libro del ingeniero Rafael Alcaraz será de gran ayuda para quienes quieren emprender o mejorar un negocio y, con esto, generar las fuentes del trabajo y el desarrollo que requiere nuestro país.

Ing. Ramón de la Peña Manrique

Rector del Centro de Estudios Universitarios (CEU)
Ex rector del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores
de Monterrey, campus Monterrey
Ex presidente del Consejo Nacional para
la Vida y el Trabajo (Conevit)
Ex director nacional del Instituto
Nacional de Educación para los Adultos (INEA)

Agradecimientos

¡Honor a quien honor merece!

Quiero expresar mi agradecimiento, por su colaboración, a un grupo de personas sin las cuales esta obra no hubiera sido posible.

Por sus contribuciones o sugerencias para el desarrollo de la obra a : licenciada Diana Magdalena G onzález Salaz ar, contadora pública Emma R ansom, ingeniera Pa ula Parada, licenciada Elsa Selene Rufino Díaz, contadora pública Fabiola Flores, doctor Carlos Rojas, licenciada Cecilia González y licenciada Eugenia Aldana.

Por habernos permitido utilizar sus planes de negocios, elaborados en algunas de mis clases relacionadas con el Desarrollo de Emprendedores, a:

- Ana Lucía Ordaz: Proyecto Alimentos Enriquecidos
- · Bárbara Coindreau
- Ana Lucía Díaz
- Claudia Ordaz
- Dulce María Anduaga: Proyecto Postres Mexicanos
- Mónica Falconer
- · Luis Reynel Guerrero E.: Empresa República
- Gabriel de la Garza
- Mitsha de la Mora
- Juan F. Ponce
- Elda Alaniz Bayod: Empresa Donación Alergénica de Órganos
- · Ivonne Boeta López
- José Arturo Oyervides Alvarado
- Lorena María Wheelock Gutiérrez
- Hugo Esquinca: Empresa Chía Tarjetas
- Javier de Lope: Empresa Lofran

Por sus aportaciones, sin importar la extensión, ya que forman parte de esta obra: Diana Marcela Alcaraz González, Nadia Sofía Villarreal Alfaro López, Claudia Itzel Ortiz Ledesma, Damaris Astorga Juárez, Dania Carballo, Dania M. García, Erick Iván González Sánchez, Evelyn Tovar, Felipe Salazar, Gabriela A. Tiburcio Lara, Ricardo E. López Murga y Victoria Alejandra Ahuett López.

Por su apoyo y consejo, a quienes hace unos años fueron miembros del Comité Consultivo del Programa Emprendedor del Sistema Tecnológico de Monterrey, en especial a: licenciada Alejandra Vilalta y licenciado Juan di Costanzo. Además, por su apoyo y guía, así como por su ejemplo como em prendedor, al e x rector del ITE SM, Campus Monterrey, ingeniero Ramón de la Peña Manrique.

Por último, a todos aquellos que se han distinguido por ser un grupo de entusiastas colaboradores y amigos en los diversos momentos de mi vida personal y profesional.

A todos ellos, mi gratitud y reconocimiento.

Introducción

Séneca mencionó en alg una o casión que "ningún viento es favorable para quien no conoce el puerto al que quiere arribar". Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos. También es un medio para concretar ideas; es una forma de ponerlas por escrito, en blanco y negro, de una manera formal y estructurada, por lo que se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor.

El plan de negocios es, en términos generales:

- Una serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Un sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Una recopilación organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Una guía específica para canalizar los recursos disponibles de forma eficiente.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios, ya que:

- Es una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento.
- Minimiza la incertidumbre natural en un proyecto y, por ende, reduce el riesgo y la probabilidad de errores.
- Permite obtener la información necesaria que garantice una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada.
- Facilita la determinación de la factibilidad de mercado, técnica y financiera del proyecto.

El plan de negocios es la concreción de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas del desarrollo de un plan de em presa (existe una líne a muy débil entre el pensamiento y la ac ción, entre los sueños y la s realidades, entre las intenciones y los he chos; el plan de ne gocios permite cruzar e sa líne a). También es la g uía básica que nos lle va a a terrizar las ideas y a c ontestar las preguntas que conlleva todo proceso de creación para convertirlo en una propuesta de valor con características suficientes para volverse un excelente proyecto.

Por otra parte, el plan de ne gocios también es una gran ayuda como elemento de medición: sirve de base para comparar los resultados reales y, si es preciso, tomar las medidas correctivas.

El primer paso para desarrollar el proyecto es ordenar estructuradamente toda la información relativa a él, dando prioridad a las áreas de oportunidad y a las ventajas competitivas que garanticen su éxito.

Pero, ¿por qué escribir un plan de negocios? Según Welsh y White, porque:

- Los emprendedores exitosos se comprometen con él.
- Los inversionistas lo requieren.
- Los banqueros lo desean.
- Los especialistas lo sugieren.
- Los proveedores y clientes lo admiran.
- · Los administradores lo necesitan.
- · Los consultores lo recomiendan.
- · La razón lo exige.

Un plan de negocios describe una serie de puntos esenciales para un proyecto de éxito, entre otros:

- El producto o servicio.
- · La competencia.
- El mercado.
- La elaboración del producto o la prestación del servicio.
- El sistema de administración (organización).
- El estado financiero del proyecto.
- La planeación estratégica y operativa.
- Los requisitos legales.

En concreto, el plan de negocios abarca siete grandes áreas de suma relevancia, en las que se engloban los puntos mencionados y otros, como:

- Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).
- El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción y ventas, etcétera).
- Sistema de producción (el producto y su proceso de elaboración o la prestación de servicios).
- La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
- El aspecto legal en que el proyecto está inmerso.
- Las finanzas del proyecto.
- El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

El plan de ne gocios no e s, ni pue de ser, un do cumento muerto, estático, inamovible; por el contrario, es dinámico, cambiante, adaptable y, forzosamente, se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta que obtiene de l medio y con los resultados de la a plicación del programa de acción que el proyecto establece.

No es difícil llevar a cabo un "proyecto", todo es cuestión de decidirse; sin embargo, no es fácil hacerlo bien, sobre todo la primera vez, evitando errores y aprovechando oportunidades (esto es: con calidad), a menos de que primero planeemos. Thomas Alva Edison decía: "una idea genial está compuesta de 1% de inspiración y 99% de transpiración". El trabajo arduo de preparación, previo a la acción, facilita alcanzar el éxito. Al igual que un deportista requiere de un entrenamiento a veces pesado, fatigante y exhaustivo si pretende ganar una competencia, el emprendedor debe prepararse, antes de echar a andar su proyecto, mediante el desarrollo de un buen plan de ne gocios. Esta es la llave de su éxito.

Cada plan es diferente, tan diverso como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que e s imposible establecer un pa trón completamente igual para t odos los proyectos. El objetivo de esta obra es guiar al emprendedor en el desarrollo de su plan; no obst ante, cada uno deberá ser adaptado a la s condiciones particulares, resaltando lo importante e ignorando lo que le sea ajeno.

Mientras más detallada y exacta (veraz) sea la información que provee, mayor será la utilidad del plan, ya que brindará una imagen correcta y precisa de las probabilidades de éxito.

Cabe mencionar que, a unque en esta obra los e jercicios tienen el límite impuesto por el espacio, el emprendedor no de berá sentirse coartado para am pliar en hoja s aparte, cuando a sí lo considere, cualquier paso; con ello dará evidencia de una actitud emprendedora ilimitada.

Según expertos en el área, más de 50% de la s empresas cierran durante los primeros cuatro años de existencia debido, entre otros escenarios, a la falta de un sistema de planeación que marque la diferencia entre el éxito y el fracaso, y que anticipe los eventos en que la empresa puede estar envuelta en un futuro cercano.

Un plan de negocios debe ser:

- Claro. Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pue da comprender), que no dé lugar a dudas o se preste a confusiones.
- Conciso. Que contenga solo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
- Informativo. Con los datos precisos, que permitan:
 - ♦ Adquirir una imag en clara del proyecto (incluidas sus ven tajas competitivas y ár eas de oportunidad).
 - ♦ Medir la factibilidad del proyecto.
 - ♦ Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado.

Ahora bien, existen diversos tipos de emprendedores y cada uno de ellos genera proyectos de emprendimiento en función de sus intereses y expectativas particulares, por lo que, dependiendo del tipo de proyecto que desarrolla, las características del plan varían; su contenido se ajusta pero permanece la misma estructura general. Por tal motivo, en esta obra se han incluido varios ejemplos de proyectos, algunos contenidos a lo largo de cada capítulo a partir de "Naturaleza del proyecto", y dos más (uno de negocios y otro social), a manera de ejemplo integrador, al final del libro.



Material de apoyo



Centro de recursos en línea

Esta edición cuenta con un centro de recursos en líne a que e stá disponible en www.mhhe.com/uni/alcaraz_ee05. Este sitio contiene varios complementos que facilitan el proceso de enseñanza y aprendizaje, como hojas de cálculo para el desarrollo del plan de ne gocios, presentaciones en PowerPoint y links a las redes sociales del libro, entre otros.

Para obtener mayor información acerca de los términos y condiciones de uso de este material de soporte, contacte a su representante local.

Espíritu emprendedor

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 Conocerá la definición de la palabra emprendedor.
- OA2 Tenumerará las características de las personas emprendedoras.
- OA3 Diferenciará los tipos de emprendedores que existen.
- OA4 dentificará sugerencias para emprender con éxito.





1.1 Emprender

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones, de acuerdo con el contexto en que se emplee. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario o el propietario de una empresa comercial con fines de lucro; Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios; Say (1800) —citado por Drucker (1989)— lo clasifica como un "buen administrador". En cambio, en lo académico, emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que impelen a una persona a actuar de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Con esta última definición coincide Ronstadt (1985).

Asimismo, Shefsky (1997) y Baumol (1993) —este último citado por Ibáñez (2001) — señalan que el término describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad para crear e innovar; es decir, abandonan la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Steinhoff y Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989) comparten tal forma de considerar al emprendedor: una persona que "hace negocios exitosos y desarrolla nuevas ideas o formas de enfocar el mercado".

Otros confieren al emprendedor la capacidad para dar un uso adecuado a los recursos disponibles. Tanto Hebert como Link (1989) y Hatten (1997) lo definen como el especialista en asumir la responsabilidad por las decisiones propias de la localización y el uso de bienes, recursos e insti-

tuciones; es decir, un "ágil captador y aprovechador de información y recursos" con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.

De acuerdo con Morris y Kuratko (2002), el emprendedor, además de hacer uso óptimo de los recursos disponibles y utilizarlos en combinaciones que maximizan sus resultados factibles, "agrega valor" a cualquier proceso o actividad en la que interviene. Otros autores señalan que es capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignorar otros; lo cual le permite aplicar su tiempo y esfuerzo en la búsqueda y materialización de oportunidades. También se le considera un alquimista peculiar que toma un sueño propio y lo transforma en algo espléndido y real, por lo cual ostenta "dinamismo creativo".

Harper (1991) lo identifica como una persona capaz de revelar oportunidades, pues posee las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; es decir, cuenta con la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y los recursos a su alcance, gracias a su confianza en sí mismo.

Joseph Schumpeter (1934) — citado por Jennings (1994) — afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender; por lo que no es propia de capitalistas, administradores o inventores, ya que los emprendedo-

res son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir, innovar con ellos.

Como se ha comentado, existen diversas formas de definir y entender el término emprendedor; sin embargo, los más variados autores coinciden en que el término se deriva de la palabra *entrepreneur*, que a su vez se origina del verbo francés *entreprendre*, que significa "encargarse de", tal como lo señala Jennings (1994) en su libro *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*.



) Uno de los emprendedores más destacados en el ámbito de la tecnología fue Steve Jobs.

OA2

1.2 Características del emprendedor

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de las personas. En la tabla 1.1, elaborada por Sánchez Almagro (2003), se exponen con claridad.

De acuerdo con John Kao (1989), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre las que figuran:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.

- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Confianza en sí mismo.
- Altos niveles de energía.

- Búsqueda de realimentación.
- Control interno alto.
- Asumir riesgos calculados.
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.

Por lo anterior, es aún más complicado definir el término emprender, ya que no se trata solo de una serie de atributos, sino también de la forma de utilizarlos para sacarles el máximo provecho. Sin embargo, el consenso señala que emprender implica la toma de decisiones, pero decidir de manera correcta requiere contar con las competencias necesarias, que abarcan diversos aspectos que habrán de considerarse. Como señalan VanderWerf y Brush (1989) tras revisar 25 definiciones,

Tabla 1.1 Características de los emprendedores.

1. Factores motivacionales	 Necesidad de logro. Necesidad de reconocimiento. Búsqueda del desarrollo personal. Percepción del beneficio económico. Baja necesidad de poder y estatus. Necesidad de independencia. Necesidad de afiliación o ayuda a los demás. Necesidad de escape, refugio o subsistencia.
2. Características personales	 Iniciativa personal. Capacidad de decisión. Aceptación de riesgos moderados. Orientación hacia la oportunidad. Estabilidad emocional/autocontrol. Orientación hacia metas específicas. Locus de control interno (atribuirse a sí mismo los éxitos o fracasos). Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre. Receptividad en las relaciones sociales. Sentido de urgencia/tiempo valioso. Honestidad/integridad y confianza. Perseverancia/constancia. Responsabilidad personal. Individualismo. Optimismo.
3. Características físicas	Enérgico. Trabaja con ahínco.
4. Características intelectuales	 Versatilidad/flexibilidad. Creatividad/imaginación/innovación. Búsqueda de la verdad e información. Planificación y seguimiento sistemático de resultados. Capacidad para analizar el ambiente (reflexión). Visión comprensiva de los problemas. Capacidad para solucionar problemas. Planificación con límites de tiempo.
5. Competencias generales	 Liderazgo. Orientación al cliente. Capacidad para conseguir recursos. Gerente/administrador de recursos. Patrón de factores de producción. Exigencia de eficiencia y calidad. Dirección y gestión de la empresa. Red de contacto. Comunicación.

emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de las siguientes conductas y acciones:

- Creación: establecimiento de una nueva unidad de negocios.
- Administración general: dirección apropiada para una buena utilización de recursos.
- Innovación: generación y explotación comercial de nuevos productos, servicios, procesos, mercados, sistemas de organización, etcétera.
- Aceptación del riesgo: capacidad para manejar el riesgo de fallas potenciales al tomar decisiones o realizar acciones.
- Mejor desempeño: intención de lograr altos niveles de desempeño o crecimiento.

Burch (1986) agrega a la lista de características del emprendedor las siguientes:

- Trabajadores: adictos al trabajo que se enfocan en sus metas y se afanan incansablemente para obtenerlas.
- Optimistas: consideran que cualquier cosa es posible y todo momento es inmejorable para alcanzar sus metas y logros.
- Orientación a la excelencia: su deseo de logro los lleva a actuar lo mejor posible para sentirse aún más orgullosos y satisfechos por lo obtenido.

El *riesgo* es un elemento que para algunos autores constituye una característica fundamental del acto de emprender, pues consideran que el emprendedor "asume los riesgos", pondera los beneficios y enfrenta los peligros que son inherentes a su consecución (Baty, 1990). Halloran (1992) señala que los emprendedores son individuos dispuestos a correr el riesgo y asumir sus propias ganancias y pérdidas.

De la misma manera, Gray y Cyr (1994) establecen que el término emprendedor es sinónimo de empresario pero, sobre todo, de "alguien que organiza, controla y asume riesgos en un negocio ante su deseo de enfrentar desafíos, la oportunidad de alcanzar logros y el impulso para cumplir necesidades personales, emocionales y psicológicas". Por otro lado, Hiam y Olander (1996) definen al emprendedor como un individuo que "inicia, administra y asume los riesgos y recompensas de un nuevo negocio", mientras que Longenecker, Moore y Petty (1994) lo consideran una persona con "aptitud para innovar y disposición para asumir el riesgo".

Stacey (1980) agrega otro elemento interesante al perfil del emprendedor, relacionado con la aceptación del riesgo: la capacidad para aprender de los errores o fracasos. Señala que el emprendedor es una persona capaz de levantarse de sus caídas, con una nueva perspectiva de los hechos y un aprendizaje que le permitirá mejorar su desempeño (con perseverancia para el logro de sus metas y objetivos).

En resumen, el emprendedor posee características que le facilitan no solo emprender, sino también hacerlo con éxito. Entre ellas, algunas de las más mencionadas son:

- Creatividad e innovación.
- Confianza en sí mismo y sus capacidades.
- Perseverancia.
- · Capacidad para manejar problemas.
- Aceptación del riesgo.

OA3

1.3 Tipos de emprendedores

Schollhammer (1980) divide a los emprendedores en cinco tipos de personalidades:

- El emprendedor administrativo: usa la investigación y el desarrollo para generar nuevas y
 mejores formas de hacer las cosas.
- El emprendedor oportuno: busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- El emprendedor adquisitivo: se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.

- El emprendedor incubador: en su afán de crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
- El emprendedor imitador: genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

McClelland (1971) — citado por Kuriloff y Hemphill (1983), así como por Desarrollo Empresarial de Monterrey, A.C. (DEMAC, 1991)— señala que el emprendedor posee las tres necesidades psicológicas básicas del ser humano: logro, afiliación y poder, aunque para él la primera es la más valiosa, pues determina las actitudes y actuaciones del emprendedor. Además, estos autores mencionan algunas otras necesidades que podrían considerarse entre las anteriores: independencia y autonomía, dominio del medio y de crear.

Existen otras formas de clasificar a los emprendedores:

Según la razón por la que emprenden:

- Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron una necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla para materializarla.
- Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, como cuando está desempleado, ya sea tras un despedido o por su decisión de independizarse y el apremio de procurarse algún ingreso económico.

Según el tipo de empresa que desarrollan:

- El emprendedor social busca, a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, generalmente sin fines de lucro, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población.
- El emprendedor que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros; por ejemplo en las artes, el deporte o la política.
- Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es la suya, se le llama
 emprendedor interno (intrapreneur) y si lo hace en su propio negocio con fines
 de lucro, es un emprendedor externo (entrepreneur). Puede comenzar desde
 cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricar productos, ofrecer servicios o solo comercializar un producto que ya existe de forma
 diferente a la tradicional.

Emprendedor interno Individuo que actúa al interior de una empresa ajena.

Emprendedor externo Individuo que actúa en su propio negocio con fines de lucro.

1.4 Evaluación de la capacidad para emprender

A pesar de los inconvenientes a los que se exponen los emprendedores, la búsqueda de los sueños personales y el logro del éxito resultan motivadores. Por ello muchas personas se preguntan: ¿soy un emprendedor? Para averiguarlo, resuelva el examen que se presenta en la tabla 1.2, de la página siguiente.

1.4.1 Interpretación

Si la puntuación que obtuvo en cada una de las características evaluadas suma de cero a ocho puntos, su nivel es bajo y posee un área de oportunidad para desarrollar. Si acumuló entre nueve y 15 puntos, su nivel es medio y posee un área fuerte, aunque susceptible de ser mejorada. Y si los puntos alcanzados son 16 o más, su nivel es elevado y posee una fortaleza que deberá aprovechar para el desarrollo de su actividad emprendedora.

De la misma manera, si el puntaje total (de las cinco características evaluadas) es menor o igual a 40 puntos, su perfil total es bajo; mientras que si el puntaje acumulado es mayor que 40, pero menor que 80, es un perfil medio. Con más de 80 puntos posee un nivel elevado en cuanto a las características evaluadas del perfil emprendedor.



Este examen tiene la finalidad de orientarlo sobre sus características emprendedoras

Para realizarlo adecuadamente, deberá obtener de uno a cinco puntos en cada una de las frases. Cinco significa que la frase describe con exactitud su personalidad, y uno, que no corresponde con sus características. La escala de puntuaciones se representa en las siguientes categorías:

- 5. Definitivamente sí.
- 4. Probablemente sí.
- 3. Indeciso.
- 2. Probablemente no.
- 1. Definitivamente no.

Deberá contestar con la mayor sinceridad para que los resultados correspondan a su realidad y pueda obtener conclusiones válidas.

Nombre:

	5	4	3	2	-1
1. A menudo tengo ideas originales y las pongo en práctica.					
2. Cometo errores y me equivoco, pero sé que puedo hacer las cosas bien.					
3. Cuando quiero algo, insisto hasta que lo consigo.					
 Cuando invierto mi dinero, prefiero arriesgarlo en algo que pueda darme más ganan- cias que en un depósito a plazo fijo. 					
5. No me resulta difícil encontrar varias soluciones a un mismo problema.					
6. Puedo resolver problemas con rapidez, incluso bajo presión.					
7. Veo posibilidades creativas (de innovación) en cada cosa que realizo.					
8. Confío firmemente en que tendré éxito en todo lo que me proponga hacer.					
 Creo con certeza que si a la primera ocasión no lo logro, debo intentarlo una y otra vez. 					
10. Cuando pienso en emprender un negocio, no me asusta la idea de lo desconocido.					
11. Cuando enfrento un problema, me gusta hallar nuevas maneras para resolverlo.					
12. Me considero una persona ingeniosa, en especial cuando se presentan situaciones difficiles.					
13. Disfruto buscando nuevas formas de ver las cosas, en lugar de guiarme por las ideas ya conocidas.					
14. No me desaliento si encuentro obstáculos para alcanzar mis metas.					
15. Considero que a veces el riesgo es estimulante.					
16. Estoy convencido de mis capacidades y sé muy bien cómo explotarlas.					
17. Creo en el refrán "quien no arriesga, no gana".					
18. Estoy seguro de mis propias ideas y posibilidades.					
19. Aunque no alcance mis objetivos en poco tiempo, no pierdo el interés.					
20. Me entusiasma realizar actividades nuevas e inusuales.					
21. Creo que en la vida hay que asumir riesgos para ganar más o alcanzar metas más altas.					
22. Con frecuencia encuentro soluciones rápidas y eficaces a los problemas.					
23. Soy bueno para enfrentar una gran cantidad de problemas simultáneamente.					
24. Considero que la perseverancia es importante para llegar al éxito.					
25. Me siento seguro, incluso cuando alguien critica lo que he hecho.					

Es preciso considerar que el test no es predictivo, aunque sí ofrece una visión general de algunas de las características más destacadas por los autores como cruciales —así como en las investigaciones consultadas— y que, por lo tanto, ofrece una mejor apreciación de las posibles áreas de mejora o complementación para el desarrollo del emprendedor. En el software que acompaña a este libro se encuentra un archivo con el test para autoevaluarse y recibir algunas sugerencias de mejora o aprovechamiento de las características emprendedoras.

La evaluación del examen se hizo con individuos destacados por su perfil emprendedor y su desempeño en el desarrollo de proyectos de empresa. Los promedios resultan de los perfiles observados en dichas personas así como del perfil del "no emprendedor" que se encontró en otros sujetos.

Por otra parte, al analizar sus respuestas, usted puede identificar las áreas de personalidad que debe reforzar pues, aunque algunos digan lo contrario, todos somos emprendedores. De hecho, se emprende en muchos aspectos de la vida, pero no siempre es el momento adecuado para comenzar un proyecto. Si se encuentra en esa etapa (de preparación antes de iniciar un plan), puede aprovechar para fortalecer las áreas en que es deficiente y capacitarse o principiar con el proceso de planeación de la idea, hasta encontrar el momento conveniente para realizarla. ¿Y cuál es ese momento adecuado? Bueno... esta es una pregunta que cada quien debe responder; pero si hay dudas todavía, quizás el momento aún no llega.

1.5 Cómo emprender con éxito

OA4 (



De acuerdo con todo lo anterior, para emprender con éxito le recomendamos seguir estos pasos:

- 1. Responda a las siguientes preguntas para identificar sus gustos y preferencias. Está demostrado que tendrá éxito si trabaja en algo que le agrada:
 - ¿Qué me gusta hacer?
 - ¿Cuáles son mis estudios o capacitación?
 - ¿Qué sé hacer?
 - ¿Cuáles son las habilidades que poseo?
 - ¿Qué experiencia tengo?
 - ¿Cuáles son mis planes para el futuro?
- 2. Identifique con claridad lo que quiere hacer y las metas que desea alcanzar.
- 3. Elimine los mitos y las barreras para emprender:
 - Obstáculos económicos, por ejemplo: pensar que si no tiene dinero, lo más probable es que fracase.
 - Barreras psicológicas, como: tener miedo al fracaso.
 - Obstáculos culturales, por ejemplo: los relacionados con la edad y el género, o los modelos familiares esperados ("padre carpintero, hijo carpintero").
- 4. Desarrolle un buen plan de negocios. No basta con querer emprender o tener una buena idea. Es necesario realizar un proceso de planeación que permita establecer el camino hacia el cumplimiento de los objetivos esperados.
- 5. Por último, debe hacer todo lo que se requiera para realizar con éxito la idea seleccionada; es decir, hay que pasar del dicho al hecho.

Así, tal como se desprende de la anterior revisión de autores y definiciones, el **emprendedor** posee un alto grado de confianza en sí mismo y una serie de características que le permiten detectar oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de los recursos para alcanzar objetivos. En dicho contexto, asume el riesgo inherente a su toma de decisiones y persevera en la puesta en marcha de su proyecto.

Emprendedor Persona con confianza en sí misma y ciertas características que le permiten ver oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de recursos.

Preguntas para discusión

1. ¿El emprendedor nace o se hace?

	¿Soy un emprendedor?
١.	¿Cuántos tipos de emprendedor existen?
١.	¿Cuáles son las ventajas de emprender?
	¿Cuáles son las desventajas de emprender?
	¿Cuáles son las características de los emprendedores?
	¿Todos somos emprendedores?

8.	¿Cuál es la clave para emprender con éxito?

Bibliografía



Baty, Gordon, *Entrepreneurship for the Nineties*, Riverside, California, Prentice Hall, 1990, pp. 9-16.

Baumol, W. J., *Entrepreneurship, Management and the Structure of Payoffs*, Cambridge, The MIT Press, 1993.

Burch, John, Entrepreneurship, Estados Unidos, J. Wiley and Sons, 1986, pp. 24-85.

DEMAC, Desarrollo de emprendedores, México, McGraw-Hill, 1991, pp. 4-21.

Drucker, Meter, La innovación y el empresariado innovador, México, Hermes, 1989, pp. 35-160.

Finley Lawrence, Entrepreneurial Strategies, Reino Unido, PWS-Kent Publishing, 1990, pp. 5-6.

Gray, D. y D. Cyr, Cómo evaluar su potencial emprendedor, España, Vergara, 1994, pp. 15-118.

Halloran, James, *The Entrepreneur's Guide to Starting a Successful Business*, 2° ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1992, pp. 3-34.

Harper, Stephen, *The McGraw-Hill Guide to Starting Your Own Business*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991, pp. 14-17.

Hatten Timothy, *Small Business (Entrepreneurship and Beyond)*, Pennsylvania, Prentice Hall, 1997, pp. 29-48.

Hebert, R. F. y A. N. Link, "In Search of the Meaning of Entrepreneurship", en *Small Business Economics*, núm. 1, 1989, pp. 39-49.

Hiam Alexander y Karen Olander, *Guía del emprendedor*, México, Prentice Hall, 1991, pp. 23-45 y 338.

Ibáñez Ma. Asunción, "Actitudes emprendedoras de los estudiantes universitarios de la CAPV", tesis doctoral, España, Universidad de Deusto, 2001.

Jennings, Daniel, *Multiple Perspectives of Entrepreneurship*, Cincinnati, Ohio, South-Western Pub., 1994, pp. 11-12 y 159-172.

Kao, John, Entrepreneurship, Creativity and Organization, Reino Unido, Prentice Hall, 1989, pp. 91-104.

Kuriloff Arthur y John Hemphill, *Starting and Managing the Small Business*, 2° ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1983, pp. 16-35.

Kuriloff Arthur, John Hemphill y Douglas Claud, *How to Start your Own Business and Succeed*, 2° ed., Nueva York, McGraw-Hill, 1981, pp. 7-15.

Longenecker Justine, Carlos Moore y William Petty, *Small Business Management*, 9^a ed., Indiana, South-Western Publishing, 1934, pp. 2-28.

McClelland David, The Achieving Society, Nueva York, John Wiley, 1961.

McClelland David, Motivating Economic Achievement, Nueva York, Free Press, 1971.

Morris, Michael y Donald, Kuratko, *Corporate Entrepreneurship*, Dallas, Harcourt Pub., 2002, pp. 21-56 y 78-100.

Ronstadt, Robert, Entrepreneurship, Colorado, Lord Publishing, 1985, pp. 1-46.

Schollhammer, Hans, Analysis and Assessment of Internal Corporate Entrepreneurship Strategies, California, Graduate School of Management of UCLA, 1980.

Schumpeter J., *The Theory of Economic Development*, Cambridge, Harvard University Press, 1934.

Los emprendedores no nacen, se hacen, México, McGraw-Hill, 1997, pp. 1-22.

Siropolis, Nicholas, *Small Business Management (a Guide to Entrepreneurship)*, 4° ed., Indiana, Houghton Mifflin, 1990, pp. 37-51.

Stacey Nicholas, *The Sociology of the Entrepreneur*, Canadá, McMaster University, 1980.

Steinhoff Dan y John Burgess, *Small Business Management Fundamentals*, 6° ed.,

Nueva York, McGraw-Hill, 1993, pp. 3-22.

VanderWerf P. y C. Brush, Toward Agreement on the Focus of Entrepreneurship Research: Progress without Definition, National Academy of Management, 1989.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar el capítulo, el emprendedor:

- OA1 dentificará los diversos tipos de emprendimiento
- OA2 Enumerará las competencias personales necesarias para el emprendedor en cada área.
- OA3 Reconocerá la relevancia de los emprendimientos no lucrativos.
- OA4 Conocerá algunos ejemplos de emprendimientos exitosos.





2.1 Tipos de emprendedores

Anteriormente se han expuesto ideas sobre las definiciones y características del emprendedor, principalmente enfocadas en los negocios; sin embargo, emprender no es sinónimo de ser empresario, por lo que en la presente sección se analizarán las características de los diversos tipos de emprendimiento que han surgido a raíz de los cambios sociales en todo el mundo.

Al estudiar este tema y analizar diferentes ejemplos de emprendedores se pueden distinguir varios tipos de emprendimientos, con los cuales se categorizaron las áreas de oportunidad en que se enfocan (aunque no son los únicos, se podría hablar de otros como el estudiantil, el religioso, el científico y el político, entre otros).

OA2



- Social.
- Ecológico.
- Artístico y cultural.
- · De negocios.
- Deportivo.
- Político.

OA3



2.1.1 Emprendedor social

Emprendedor social Prioriza el enfoque social (de bienestar), el efecto multiplicador (impacto) y la acción de largo plazo (sostenibilidad) para resolver una necesidad de la comunidad.

De acuerdo con la Escuela de Gestores y Emprendedores Sociales de España (2012), el **emprendedor social** pretende resolver una necesidad de la comunidad desde los supuestos de la eficiencia y eficacia característicos de las empresas con fines lucrativos, pero priorizando el enfoque social (de bienestar), el efecto multiplicador (impacto) y la acción de largo plazo (sostenibilidad).

Una motivación del emprendedor social es su propósito personal, ya que tales emprendedores están decididos a generar la diferencia en el bienestar y desarrollo de la comunidad que les rodea, pese a todas las adversidades que se les presenten. Lo que

distingue a los emprendedores sociales es el carácter prioritario del beneficio social frente al exclusivamente económico (Garilleti, 2014). Se caracterizan por la visión sobre transformar la realidad social y por su empirismo enfocado en los problemas y sus soluciones; luchan por los cambios, dicen lo que piensan y actúan en consecuencia; su coraje y carácter son indispensables para perseguir sus metas y no buscan recibir crédito por sus acciones: su recompensa es el beneficio comunitario que su proyecto provoca.

OA4



2.1.1.1 Ejemplos de emprendedor social en el mundo



Las microsociedades que se establecen en el modelo alternativo a la cárcel tradicional, propuesto por García Zapico, permiten a los internos vivir como si no estuvieran en la prisión.

El venezolano Salomón Raydán, director de la Fundación de Financiamiento Rural (FUNDEFIR), ha promovido, por más de 14 años, la creación de grupos de crédito y ahorro que puedan autofinanciarse. La asociación global de emprendedores sociales Ashoka (Ashoka Support Network, ASN) ha difundido su programa Globalizer en siete países de tres continentes diferentes. La idea de tal programa es simple: se basa en la premisa de que el mayor problema de las personas pobres, más que una falta de ingresos, es que estos sean percibidos de forma muy irregular; entonces, la solución es poner a su disposición un sistema de crédito y ahorro especialmente diseñado para ellas.

Otro emprendedor social es Faustino García Zapico, fundador de la Unidad Terapéutica y Educativa (UTE) de Villabona, España, que transforma las prisiones en espacios educativos a través de la eliminación de la violencia carcelaria, generada por el enfrentamiento entre internos y entre estos y los funcionarios de seguridad. La estrategia es crear microsociedades gestionadas conjuntamente por internos y

trabajadores de la prisión. Gracias a un trato más humano se consiguen trasmitir, mediante la educación formal e informal, los valores y habilidades necesarios para una reinserción exitosa.

Entre los logros de la UTE se puede destacar la disminución de las tasas de reincidencia de 10% a 25%, frente al porcentaje de 60% a 70% del régimen penitenciario tradicional.

Una empresa social, según Ashoka, debe promover la mejora a través de la movilización inteligente de sus recursos, además de reservar parte de su beneficio económico en reinvertir en sí misma o en su entorno, para lo cual debe perseguir la competitividad de su producción o prestación de servicios implementando políticas de calidad, valorando la creatividad y la honestidad con empleados y usuarios, haciendo hincapié en la cooperación.

De esta manera, el objetivo fundamental en todo emprendimiento social es el desarrollo y beneficio de la sociedad en la cual surge, a partir de la generación de nuevas formas de atención a problemas y necesidades sociales existentes, sin enfocar su acción primordialmente a la generación de recursos financieros, sino al bienestar social en sí mismo.

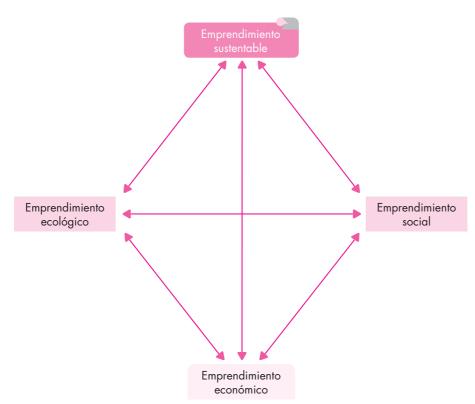
"La mejor medida de éxito para un emprendedor social no es cuántas ganancias hizo, sino cuánto valor social creó". (Porto *et al.*, 2014).

2.1.2 Emprendedor ecológico

El **emprendedor** o **empresario ecológico** se caracteriza por la atención que concede a los aspectos ambientales mientras busca generar una ganancia económica al respecto. De tal modo pretende realizar acciones que contribuyan a mejorar el medioambiente, a través de sus iniciativas emprendedoras.

En la década de 1980 se creó el concepto de *desarrollo sostenible*; en esa época, las comunidades científicas, los políticos, las empresas y las ONG se percataron de los problemas ambientales y comenzaron a desarrollar un tipo de empresa que promovía la protección y mejora del medioambiente, y que, además, obtenía recursos económicos.

Emprendedor o empresario ecológico Pretende realizar acciones que contribuyan a mejorar el medioambiente a través de sus iniciativas emprendedoras.



Tomado de Tilley y Young (2009).

Figura 2.1 Modelos de emprendimiento ecológico, económico y social.

El objetivo general de los empresarios ecológicos es encontrar el equilibrio entre la solidez económica y la sostenibilidad ambiental, gestionando de manera rentable la agricultura, los bosques y los recursos naturales, entre otros. Para ello, deben ir en contra de las fuertes tendencias de globalización, industrialización y urbanización (que dañan severamente al medioambiente), a la par de desarrollar nuevas herramientas y tecnologías sostenibles. En la figura 2.1 se muestra cómo el modelo del emprendimiento ecológico busca cumplir con tres objetivos principales basados en el ámbito ecológico, social y económico, respectivamente: estabilidad ambiental, equidad ecológica y eficacia económica. El primer objetivo se refiere a la administración eficiente de los recursos naturales, con la cual se busca disminuir o eliminar el impacto negativo de las empresas al medioambiente y llevar a cabo nuevas acciones benéficas para la naturaleza. El segundo busca implementar en la sociedad el respeto por la naturaleza y la concientización sobre cómo el daño ambiental afecta a la población. Con el tercer y último objetivo, una empresa ecológica, al igual que cualquier otra, busca prosperar en el mercado y obtener ganancias económicas; estos tres objetivos siempre se persiguen a la par, sin demeritar ninguno.

Los emprendedores ecológicos deben ser personas muy comprometidas con el medioambiente, pues a causa del daño que este ha recibido por la industrialización y la urbanización, sienten una preocupación por el futuro ambiental. Son individuos desinteresados, puesto que en este tipo de emprendimientos no se persigue como principal objetivo obtener grandes utilidades, sino buscar la satisfacción mediante acciones proambientalistas. De igual forma, son personas que no temen ir en contra de una postura, tendencia política o empresarial; por ello poseen la determinación para buscar las medidas y herramientas de protección al medioambiente. Asimismo, son individuos pacientes y constantes, puesto que los grandes cambios con los que buscan beneficiar al medioambiente toman tiempo y una gran labor de convencimiento.

2.1.2.1 Ejemplos de emprendedores ecológicos

La organización Brentwood Agricultural Land Trust (BALT), ubicada en California, Estados Unidos, tiene el objetivo de preservar las tierras agrícolas. Para ello, protege nueve granjas del condado Contra Costa y crea conexiones para la comercialización eficiente de alimentos entre sus agricultores y vecinos. Además, apoya y organiza a los productores para que conserven sus granjas, es decir, para que no vendan sus tierras para otros propósitos, colaborando entre ellos para fortalecerlos como grupo de productores y apoyándolos para ser más eficientes y lograr mayores beneficios a través de la mutua colaboración. La directora ejecutiva de BALT, la abogada Kathryn Lyddan, y los agricultores de la región, cooperaron para fortalecer la organización y plantearon dos principales objetivos: conservar las tierras agrícolas y promover las fuentes de empleo para trabajarlas. En los últimos dos años, BALT ha obtenido permisos para producir aceite de oliva y otros productos regionales.

Otros ejemplos al respecto los aportan la organización New River Land Trust (ubicada en el estado de Virginia, cuyo objetivo es proteger y conservar las granjas, bosques, espacios abiertos y lugares históricos de la zona), y la Taos Land Trust (organización con el objetivo de promover los productos agrícolas de las pequeñas empresas de la región de Nuevo México).

Empresa ecológica Su misión es procurar el bienestar y mejorar el medioambiente, así como satisfacer las necesidades de sus clientes. Una empresa ecológica establece en su misión la procuración del bienestar y mejora del medioambiente, además de la satisfacción de las necesidades de sus clientes; se fija que el cumplimiento de sus metas propuestas (reducir consumo de agua, electricidad, papel, instauración de tecnologías no contaminantes, etcétera) se erija como un elemento crítico de su operación. Regularmente establece programas para capacitar y motivar a los empleados, clientes, proveedores y comunidad circundante para comprometerse con la misión ambiental de la empresa. Finalmente, le es de gran

utilidad desarrollar una estrategia para dar a conocer y concientizar a las comunidades sobre las acciones benéficas para el medioambiente, hacerlas partícipes de lo que se ha realizado o se efectuará para corroborar el compromiso de la empresa.

2.1.3 Emprendedor artístico y cultural

Un **emprendedor artístico** es aquel que, según Jeniffer Centeno, presidenta de la asociación civil Ciudadanía Emprendedora en Venezuela, "busca la forma de vivir de su

Emprendedor artístico Artista que difunde su idea y busca cómo hacerla realidad.

profesión, desde su idea, difundirla y buscar los medios para hacerla realidad". Estos artistas encuentran una oportunidad para desarrollar sus proyectos cuando comprenden la estructura de "la cadena de producción y consumo de arte y creación", por lo que no requieren ser expertos, sino aprender el manejo de estos elementos, que los llevará a colocarse a la vanguardia de la capacitación y estrategias de emprendimiento viable. El emprendimiento artístico abarca las artes visuales, plásticas o escénicas; la escritura, la música o la multimedia; la narración de cuentos, los arreglos florales o cualquier otro medio que el artista utilice para expresar su creatividad. De acuerdo con John Howkins, autor de *The Creative Economy*, el objetivo de este tipo de emprendedor es desbloquear la riqueza que yace dentro de él mismo, con ayuda de su creatividad, en lugar de utilizar capital externo. Así, el valor que crean estos emprendedores no radica en sus productos físicos, cuando estos existen, sino en los recursos intangibles, como su marca, reputación, red y propiedad intelectual. Son expertos en la proyección de una imagen deseada y en crear un sello personal. Asimismo, comprenden los principios de la ley de propiedad intelectual y el uso de los derechos de autor, marcas comerciales, patentes y licencias para explotar el potencial de sus ideas.

Este tipo de emprendedores poseen algunas características en común:

- La motivación intrínseca para la actividad empresarial, estimulada por el interés personal y el
 placer derivado de la realización de la actividad. Tal motivación se postula como una necesidad vocacional para el desarrollo personal. Esta ambición impulsa al empresario a desarrollar
 su negocio al asumir riesgos de forma competitiva ante un panorama incierto del futuro de las
 manifestaciones artísticas.
- La innovación, que refleja el deseo creativo del emprendedor de comprometerse con nuevas ideas y procesos reformadores o transformadores de lo ya existente, así como la proactividad y el desarrollo de iniciativas dinámicas, que también participan en la visión a futuro.
- La cooperación, utilizada para reforzar la posición competitiva de la empresa en el mercado y mejorar el crecimiento empresarial.
- La búsqueda activa de información y oportunidades y la adquisición de capital de inversión, así como un compromiso con la capacitación de los empleados y la planificación de largo plazo.

2.1.3.1 Ejemplos de emprendedores artísticos y culturales

Josué Montero, originario de Costa Rica y estudiante del Colegio Técnico Profesional de San Isidro de Heredia, a sus 17 años de edad consiguió el reconocimiento de la sociedad al obtener los fondos y el apoyo de diferentes grupos para publicar su obra *La leyenda de Landar: la princesa de las estrellas*. Este joven emprendedor, con el apoyo de su familia, participó en el concurso nacional de la Expo JovEm (Jóvenes Emprendedores) en el que ganó el premio a la "Mejor idea". "Con aspiraciones de estudiar animación digital, este herediano confía en inspirar a otros jóvenes, demostrándoles que en Costa Rica sí se puede vivir del arte" (Jiménez, 2014).

De acuerdo con Marc Johns, ilustrador, bloguero y autor de *I Made These Drawings for You*, para alcanzar el éxito con este tipo de proyectos es necesario crear arte y compartirlo, como primer paso, ya que muchos artistas experimentan dudas acerca de su habilidad para generar dinero con sus obras. Sin embargo, como competencia, es necesaria la confianza en sí mismo con la que debe contar un emprendedor artístico, por lo que él comenzó publicando su trabajo en línea y esperó conocer la respuesta para decidir si se dedicaba por completo a sus dibujos. También es importante crear un sistema propio en el que se plasmen ideas o cualquier pensamiento, a fin de que se convierta en su fuente de inspiración. Uno de los puntos más cruciales es el inicio lento. Johns menciona que la mayoría de los emprendedores artísticos comenzaron con pequeños ingresos mediante la venta de sus obras en internet, lo que posteriormente les abrió nuevas puertas y oportunidades.

2.1.4 Emprendedor de negocios

En México, la figura del emprendedor se ha perfilado como la de un "héroe" que lucha contra las fuerzas del mercado para iniciar su aventura de negocio al instalar una empresa. Dicha idea ha generado la creación de diferentes programas estatales y universitarios basados en la idea de

promover la generación de empresas y la formación de emprendedores. El hecho de que existan tantos recursos que promueven tal idea ha ocasionado que se geste un mito en torno al personaje, y que el término emprendedor se aplique a todo aquel interesado en poner una empresa. No se puede negar la existencia de los emprendedores empresarios o de negocios o, en otras palabras, de emprendedores con interés de montar una empresa lucrativa; sin embargo, es preciso recalcar: no todo emprendedor es empresario, ni todo empresario es emprendedor (Carrillo y Niebla, 2011).

Desde la antigüedad se reconoció la existencia de los emprendedores de negocios. Schumpeter (1951) planteó la premisa de que el impulso que regula y mantiene la maquinaria económica en movimiento proviene de los nuevos bienes de consumo, métodos de producción y transporte, de los nuevos mercados, así como de las nuevas formas de organización industrial y de la creación de empresas económicamente viables. Por otra parte, destacó que ser empresario no significa ser el gerente o administrador de la empresa. Pues de acuerdo con Schumpeter:

El empresario define un tipo particular de conducta que se aleja claramente de la conducta cotidiana, basada en la costumbre o en las reglas escritas o no escritas, codificadas por la tradición y transmitidas a través de la educación, en las que se enmarca la actividad económica rutinaria inherente a la dirección y gestión de empresas. El empresario se opone al gerente de la misma manera que el aparato teórico de la dinámica se opone al de la estática.

Por otra parte, Gerber (2006) explica que, dentro del área de negocios, un emprendedor es un innovador, un gran estratega, un creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados. Se caracteriza por su personalidad creativa, que siempre desafía a lo desconocido y transforma las posibilidades en oportunidades. Lezana y Torbelli (1998) identificaron al emprendedor de negocios como aquella persona que persigue el beneficio, trabajando individual o colectivamente. Son personas que innovan, identifican y crean oportunidades de negocios, coordinan combinaciones de recursos para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio

incierto. Asimismo, se ha considerado que un emprendedor de negocios es aquella persona capaz de comenzar su propio, nuevo y pequeño negocio, independientemente de las crisis económicas, políticas y sociales que se viven en la actualidad.

Los **emprendedores de negocios** son personajes innovadores que abren nuevos mercados, crean nuevos tipos de organizaciones industriales, introducen nuevos bienes, nuevos métodos y fuentes de recurso, vigorizando con novedosas ideas la economía. Con lo anterior no hablamos de aquellos que ponen una tienda o venden ropa en un mercado, sino de las personas que impulsan la creación de nuevas empresas y desarrollan nuevos modelos de negocio (Clydesdale, 2011).

Emprendedores de negocios

Personajes innovadores que abren nuevos mercados, crean nuevos tipos de organizaciones industriales, introducen nuevos bienes, nuevos métodos y fuentes de recurso, vigorizando con nuevas ideas la economía.

2.1.4.1 Ejemplos de emprendedor de negocios

Como ejemplo, podemos analizar el papel del emprendedor dentro de la empresa familiar, ya que como define Ginebra (2001):

La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicaría gran parte de las empresas exitosas de Occidente; además, este tipo de empresas han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social, y la acción emprendedora que conlleva ha significado una oportunidad de ascenso social para muchas personas.

A continuación se presenta un caso real de una empresa familiar mexicana (Carrillo y Niebla, 2011):

La agencia de viajes "R" es una empresa mexicana que hoy en día reporta ventas anuales por más de nueve millones de pesos. Cuenta con siete trabajadores, incluyendo al dueño, y es considerada como familiar porque, a excepción de la madre, toda la familia "R" labora en ella.

El señor "D" es el padre, gerente y dueño, mientras que sus hijas son operadoras de viajes al igual que el hermano del señor "D"; además, trabajan con ellos un amigo y un mensajero que apoya al hermano. Estas personas externas a la familia llevan 20 y 15 años laborando en la empresa, respectivamente.

La empresa de la familia "R" ofrece paquetes a agencias de viajes pequeñas, tarea realizada por los operadores, mientras que el señor "D" se dedica a la administración del negocio, encargándose de los pagos. El mensajero es el que lleva los documentos a cada cliente.

La idea de crear tal empresa fue del señor "D" quien, después de trabajar varios años para una línea aérea mexicana que quebró, decidió poner su propio negocio. Lo apoyaron sus hermanos: uno se dedicaba al turismo y el otro, a la contabilidad de empresas.

El señor "D" utilizó sus conocimientos sobre la organización de la anterior empresa para su propio negocio; sin embargo, la empresa ha cobrado su mayor auge desde que las hijas ingresaron en ella gracias a que han aumentado la productividad. Antes de que llegaran sus hijas, la empresa no había experimentado ningún cambio en 20 años.

La empresa ha tenido éxito y en la actualidad se posiciona bien dentro del mercado mexicano de agencias de viaje. Es una de las pocas agencias que sobrevivieron a la reciente venta de boletos por internet y a los nuevos paquetes vacacionales ofrecidos por líneas aéreas; ha perdurado gracias a su política de innovación constante enfocada en el servicio al cliente, a que cada miembro del equipo (la familia) aporta sus respectivas competencias y a que todos siguen las mismas políticas, los mismos objetivos y motivaciones dentro de la empresa.

Con base en la definición mencionada anteriormente, además del ejemplo dado, se puede definir al emprendedor de negocios como aquel que decide arriesgarse en una etapa de su vida para fundar una empresa y utiliza sus habilidades de innovación, invierte su energía en cuidar su creación, trata de eliminar el riesgo y adopta el cambio dado por la evolución, la tecnología y las nuevas tendencias del mercado. Iniciar una empresa no precisamente lo hace emprendedor; en todo caso lo convierte en empresario, aunque sea un buen administrador de su negocio. En las empresas familiares, muchas veces el que inicia la empresa es un emprendedor, y la familia se encarga de respaldar las ideas del líder, ya sea con recursos económicos, trabajo productivo o solo con apoyo moral (Carrillo y Niebla, 2011).

2.1.5 Emprendedor deportivo

Las organizaciones deportivas presentan un grado reconocible de emprendimiento debido a la innovación que precisan para mantenerse competitivas. El emprendedor de este tipo de empresa, según Ratten (2011), es aquel que busca hacer crecer su negocio a través del emprendimiento,

dado que este lo mantendrá en la competencia de mercado y le permitirá obtener más ganancias. Dentro de las actividades que desarrolla un **emprendedor en el área deportiva** se encuentra la organización de competencias y eventos, así como la venta de artículos y productos relacionados con el deporte, como equipo, bebidas rehidratantes, uniformes, entradas, etcétera. En suma, un emprendedor deportivo es toda persona que opera, organiza, administra y asume el riesgo en un negocio relacionado con los deportes (Ratten, 2011).

Emprendedor deportivo Busca hacer crecer su negocio deportivo a través del emprendimiento, dado que este lo mantendrá en la competencia de mercado y le permitirá obtener más ganancias.

La motivación de los emprendedores deportivos se encuentra en traer mejoras constantes a un deporte, haciéndolo más atractivo. Sus objetivos son brindar servicios y productos a los aficionados a la práctica de diversos deportes, así como a aficionados de equipos, ligas o deportistas independientes, además de promover torneos y competencias (Ratten, 2011).

Dentro de las características más destacables de este tipo de emprendedores se encuentran la innovación, la preparación para identificar las oportunidades que se presentan, su disposición a correr riesgos para aprovechar dichas oportunidades, y así cubrir las necesidades del proyecto deportivo. La innovación puede representarse en los equipos deportivos que tienen que replantear y renovar sus estrategias para mejorar su desempeño. La incorporación de la tecnología a los proyectos de emprendimiento también ha permitido innovar a las empresas. A través de su implementación se han establecido tiendas en línea, apuestas vía internet y páginas para clubes deportivos (Hitt *et al.*, 2001). Asumir riesgos no solo es intrínseco a los deportistas, sino también al emprendimiento deportivo mediante la oferta de contratos millonarios a atletas o deportistas para buscar un buen desempeño a futuro.

2.1.5.1 Ejemplos de emprendedores deportivos

Una muestra de este tipo de emprendedores la constituye la Federación Internacional de Futbol Asociación (FIFA). Se trata de una institución que surgió para establecer un conjunto de reglas para el futbol. Su misión actual es mejorar constantemente al futbol, es decir, traer innovación al deporte. Se trata de la empresa que organiza uno de los eventos deportivos más famosos y con



El objetivo principal de la FIFA es promover el futbol en todas partes y entre todas las personas.

mayor número de espectadores en todo el mundo, y que además genera una enorme suma de ganancias (FIFA, 2014).

Otros ejemplos de emprendimiento en deportes son Ramón Casanova y Bernat Faus, los creadores del primer centro para la práctica de surf: Surf House Ibiza. Se trata de un complejo en el que se estableció una piscina capaz de generar olas lo suficientemente grandes para practicar surf en ellas. Además, también cuenta con una cancha para voleibol de playa, un *spa*, tiendas, restaurantes y áreas VIP (Surf House Ibiza, 2014). Este centro representa un buen ejemplo de emprendimiento deportivo, como se aprecia en la innovación del servicio que ofrece a un mercado y en el aprovechamiento de oportunidades al establecer más negocios aledaños, para que los consumidores interesados en esta nueva atracción también dejen ganancias en aquellos.

Para lograr y mantener el éxito, este tipo de emprendedores deben lograr adaptarse a la economía del medio en que

se encuentran, sobrellevando las crisis económicas. Es preciso que tengan una promoción adecuada y actualizada para darse a conocer a un número cada vez mayor de consumidores potenciales, además de mantener el entusiasmo y lealtad de sus consumidores actuales. Según Ratten (2011), otras consideraciones relevantes son: mantener una estrategia promocional adecuada, buscar la innovación del deporte o el surgimiento de nuevos ideas, dar un abordaje adecuado a los periodos de crisis administrativas y preocupaciones de sustentabilidad de la empresa.

2.1.6 Emprendedor político

Al definir al emprendedor político se le compara con los emprendedores del área de los negocios. Se dice que ambos mantienen una función económica en sus respectivas áreas. Por definición, el emprendedor político "dirige los recursos obtenidos por el Estado hacia los procesos de produc-

Emprendedor político Crea nuevas leyes y reformas, y propone soluciones innovadoras para corregir los problemas o incentivar el desarrollo de los ciudadanos.

ción que de otro modo no se han producido o que requieren incentivarse" (McCaffrey y Salerno, 2011). Por lo tanto, el **emprendedor político** utiliza su posición para crear nuevas leyes y reformas que solucionen los problemas o incentiven el desarrollo de los ciudadanos. Es preciso establecer que no todos los políticos son emprendedores; algunos pueden ser líderes, pero ser emprendedor implica efectuar lo que no se ha hecho antes e innovar para satisfacer una necesidad o solucionar un problema de la comunidad.

El emprendimiento político requiere tres aspectos:

[...] que exista una oportunidad de beneficio [...] que alguien esté lo suficientemente alerta para ubicar y reconocer [...], y que el individuo esté dispuesto a tomar y trabajar en la oportunidad una vez que se detectó" (Holcombe, 1995).

Lo anterior nos lleva a dos conclusiones sobre este tipo de emprendimiento: las áreas de oportunidad para emprender son bastas y el beneficio no es únicamente para el gobierno, sino para todos los ciudadanos.

[...] un político es un actor que busca ganar ciertos beneficios políticos y sociales a cambio de la prestación de los bienes comunes que pueden ser compartidos por un público en general. Estos bienes comunes que los políticos tratan de proporcionar al grueso de la población incluyen políticas públicas, mientras que los beneficios que esperan obtener a cambio implican el apoyo de votantes, el reconocimiento público y la popularidad personal (Choi Taewook, 2004) [y no necesariamente el bienestar general].

El político emprendedor se encuentra en un puesto de poder que lo distingue de cualquier otro. Sus habilidades de negociación y persuasión les permiten cumplir con mayor facilidad sus metas. Otra característica es que son "personas que cambian la dirección y el flujo de la política" (Simmons *et al.*, 2011). Con esta definición, se transforma el concepto de que el emprendedor es una figura heroica y se entiende como parte de un grupo de personas que ayudan a impulsar el cambio.

2.1.6.1 Ejemplos de emprendedores políticos

Un ejemplo actual de emprendimiento político es el caso de las políticas económicas liberales suecas que favorecen el crecimiento de las empresas en ese país y que han permitido el desarrollo de empresas competitivas internacionalmente.

Otro ejemplo de esa misma nación es el de los trabajadores del sector público, que decidieron laborar jornadas más cortas buscando a la vez aumentar la eficiencia del trabajo, para ahorrar fondos estatales y abrir nuevas oportunidades laborales.

Preguntas para discusión

1.	¿Qué tipo de emprendedor logra más impacto en la sociedad? ¿Por qué?
2.	¿Qué dependencias gubernamentales u otras organizaciones apoyan emprendimientos que no sean de negocios?
3.	¿A qué retos se enfrenta un emprendedor social?
4.	¿Realmente puede llamarse emprendimiento a la acción que no genera utilidades?
5.	¿Qué competencias debe fortalecer un emprendedor social o artístico?

5.	¿Todos los emprendedores poseen las mismas inquietudes?
7.	¿Qué tipo de emprendedor es más competente?
3.	¿Qué otros tipos de emprendedores ve a su alrededor?

Ligas de interés



Para conocer sobre el mundo del emprendimiento y sus tipos, se recomienda visitar los siguientes sitios:

Mundo del emprendimiento: www.forbes.com.

Tipos de emprendimiento: http://www.emprendovenezuela.net/2011/07/6-tipos-de-emprendimientos.

Bibliografía



Alcoverro, T., "Los derechos humanos en Irlanda del Norte", en *La Vanguardia Española*, p. 21, 1969.

Carrillo, O. y J. Niebla Zatarain, "El emprendedor de la empresa familiar mexicana, una visión crítica", en *Gestión y estrategia*, núm. 40, pp. 65-72, 2011.

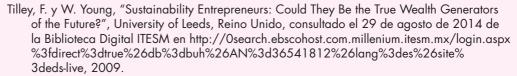
Cavero, Eva, "La banca para los pobres", en *El País*, consultado el 1 de septiembre de 2014 en http://elpais.com/diario/2011/02/27/domingo/1298782359_850215.html.

Centeno, J. "Emprendedores artísticos", consultado el 31 de agosto de 2014 en http://www.finanzasytributos.com/main/16446_emprendedores-artisticos.html.

Choi Taewook, "Promoting a Northeast Asia Economic Integration Policy", en *Korea Focus*, abril-mayo, vol. 12, núm. 2, 2004.

Clydesdale, G., "Creativity and discovery: Moving Beyond Market Equilibrium", en *Leading Issues in Innovation Research*, Reading, Reino Unido, Academic Publishing International, pp. 156-171, 2011.

- Escuela de Gestores y Emprendedores Sociales, *Emprendimiento social*, Ameba Comunicación, consultado el 30 de agosto de 2014 en http://www.escuelaegesocial.es/index.php/emprendimiento-social, 2012.
- FIFA.com, *FIFA*, consultado el 4 de diciembre de 2014 en http://es.fifa.com/aboutfifa/organisation/index.html, 2014.
- Garilleti, Javier, "Los emprendedores sociales: un nuevo modelo, una nueva sociedad", en *Ethic, la vanguardia de la sostenibilidad*; consultado el 1 de septiembre de 2014 en http://ethic.es/2011/02/los-emprendedores-sociales/, 2014.
- Gerber, P., Der lange Weg der sozialen Innovation-Wie Stiftungen zum sozialen Wandel im Feld der Bildungs-und Sozialpolitik beitragen können. Eine Fallstudie zur Innovationskraft der Freudenberg Stiftung. Weinheim, consultado el 8 de diciembre de 2014 en http://www.freudenbergstiftung.de/files/der_lange_weg_der_sozialen_innovation_14_02_06.pdf, 2006.
- Ginebra, Joan, *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*, México, Panorama, 2001.
- Hitt, M., R. Ireland, S. Camp y L. Sexton, "Guest Editors Introduction to the Special Issue on Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation", en *Strategic Management Journal*, consultado el 8 de diciembre de 2014 en file:///C:/Users/Rafael% 20Alcaraz/Downloads/0c960529613d2d3050000000.pdf, 2001.
- Holcombe, R., *Political Entrepreneurship and the Democratic Allocation of Economic Resources*, consultado el 2 de septiembre de 2014 en el sitio web del Ludwig von Mises Institute: https://itunesu.mises.org/journals/scholar/Holcome6.PDF, 1995.
- Jimenez, M., "Joven emprendedor expone su trabajo artístico en Expo Pyme", en *El Financiero*, consultado el 4 de octubre de 2014 en http://www.elfinancierocr.com/pymes/Joven-emprendedor-artistico-Expo-Pyme_0_207579923.html, 2014.
- Kast, F., "Un emprendedor de la política", *Tell Magazine*, consultado el 2 de septiembre de 2014 en http://www.tell.cl/magazine/9088/santiago/mayo/2013/entrevistas/un-emprendedor-de-la-politica.html, 2013.
- Kimmel, C. y R Hull, "Ecological Entrepreneurship Support Networks: Roles and Functions for Conservation Organizations", en *Geoforum*; consultado el 29 de agosto de 2014 en la Biblioteca Digital ITESM en http://Osearch.ebscohost.com.millenium.itesm.mx/login.aspx%3f direct%3dtrue%26db%3dedselc%26AN%3dedselc.2-52.0-80055009327%26lang%3des %26site%3deds-live, 2012.
- Lezana, R. G. R. y P. C. Torbelli, "Principios de gerencia y emprendedurismo", en *Revista CEPAL*, núm. 4 y 23, 1998.
- McCaffrey M. y J. Salerno, "A Theory of Political Entrepreneurship", en *Modern Economy*, núm. 2 (4), septiembre, p. 552.
- Porto, A., B Kliksberg, P. Izquierdo Ramírez et al., Proyecto de Responsabilidad Social de las Universidades, tomo 5, Buenos Aires, Universidad de Belgrano, Fundación Red Latinoamericana de Cooperación Universitaria en http://184.168.109.199:8080/jspui/handle/123456789/2478, 2014.
- Ratten, V., "Sport-Based Entrepreneurship: Towards a New Theory of Entrepreneurship and Sport Management", en *International Entreprenurship and Management Journal*, 7(1), pp. 27-69, 2011.
- "Robotic Blood Printer Draws Ted Lawson's Nude Self-Portrait", consultado el 26 de agosto de 2014 en http://www.designboom.com/art/ted-lawson-robotic-blood-machine -08-26-2014/.
- Simmons, R., R. Yonk y D. Thomas, "Bootleggers, Baptists, and Political Entrepreneurs", en *The Independent Review*, núm. 15, pp. 367-381, 2011.
- Schumpeter, J., *Economic Theory and Entrepreneurial History*, en R. V. Clemence (ed.), *Essays on Economic Topics of Joseph Schumpeter*, Port Washington, Nueva York, Kennikat Press, 1951.
- Surf House Ibiza, consultado el 4 de diciembre de 2014 en http://surfhouseibiza.com/legal. html y https://www.facebook.com/surfhouseibiza, 2014.



Vermunt, S., "5 Tips For Making Money As An Artist Entrepreneur", en *Forbes*, 12 de febrero de 2014, consultado el 31 de agosto de 2014 en http://www.forbes.com/sites/85broads/2014/02/12/5-tips-for-making-money-as-an-artist-entrepreneur/.

CAPÍTULO 3 Creatividad

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 Conocerá la definición de creatividad.
- OA2 Señalará cuáles son los diferentes tipos de creatividad.
- OA3 Describirá técnicas para incrementar la creatividad.
- OA4 Tenumerará las características de las personas creativas.
- OA5 dentificará las barreras que limitan la creatividad.





3.1 Creatividad y términos afines

La palabra *creatividad* deriva del latín *creare*, que significa "dar origen a algo nuevo", es decir, concebir algo que no existía, ya sea un invento o una obra de arte. Incluso el término se refiere a la introducción de un cambio en algo ya existente, una modificación que le añada particularidades que no poseía o que mejore sus características de funcionamiento o eficiencia. A esto último le llamamos comúnmente *innovación*.

Entonces, la creatividad es un proceso mental que consiste en la capacidad para concebir algo nuevo, diferente, único y original. Es un estilo de actuar y pensar que tiene nuestro cerebro para procesar la información y manifestarse mediante la producción de situaciones, ideas u objetivos innovadores que puedan, de alguna manera, trascender o transformar la realidad presente del individuo (López y Recio, 1998; Liberal, 1998).

Algunos autores, como Kastika (1999), consideran que la creatividad no se debe precisar de modo teórico, porque el afán de buscar una definición única limita el potencial del concepto y, por lo tanto, no se le puntualiza correctamente. No obstante, al consensuar y definir la creatividad, podemos decir que es la capacidad para ver nuevas posibilidades en todo lo que está alrededor; observar las cosas de manera diferente a su apariencia, visualizar lo que no existe, pero que pudiera ser. La persona creativa sobrepasa el análisis de un problema e intenta poner en práctica un cambio (agregar novedades y las formas de hacerlas y verlas).

De modo que entendemos a la creatividad de acuerdo con la siguiente secuencia: ver un problema, tener una idea, hacer algo con ella, analizar los resultados y aplicar posibles mejoras; esto es, realizar cosas diferentes en situaciones distintas, con la mente abierta al potencial del entorno, sin perder de vista u olvidar lo evidente.

Otros autores explican la creatividad como una actividad intelectual que forma parte del pensamiento divergente que, ante un problema específico, formula varias opciones, contrariamente al pensamiento convergente, con el que se obtiene una sola solución. Un problema típico para el pensamiento convergente consiste en encontrar el resultado de una operación algebraica, la cual solo puede tener como resultado un número preciso; mientras que una respuesta que implica al pensamiento divergente estriba, por ejemplo, en sugerir diversos usos para un clip de oficina o un lápiz, lo cual propiciaría una forma más abierta e imprecisa de pensamiento y la posibilidad de obtener un número ilimitado de respuestas.

Por lo tanto, la creatividad no se constriñe a una definición única, ya que es interpretable de acuerdo con el contexto en que se aplique; sin embargo, para entender mejor el concepto, he aquí algunas definiciones asociadas:¹

- Facultad de crear.
- Capacidad de creación.

Al observar el párrafo anterior y asociarlo con el acto de emprender, nos damos cuenta claramente que el emprendedor debe usar la creatividad para dar origen al producto o servicio en el que sustentará el desarrollo de su empresa, así como para hacerla crecer y perdurar.

Sucede a menudo que algunas personas no se consideran creativas, ya que asocian el término con obras de arte o descubrimientos tecnológicos. Pero no reparan en que los seres humanos crean pequeñas cosas todos los días; por ejemplo, al preparar un informe en el trabajo, buscar una nueva forma de presentar un proyecto o, simplemente, al elegir y adaptar algún método que permita hacer más eficientes los procesos laborales cotidianos.

Desde tal perspectiva, se puede afirmar que todas las personas cuentan con la facultad para crear ideas u objetos nuevos y socialmente valiosos, pues lo hacen cada vez que transforman ideas e imágenes mentales en hechos concretos. De esta forma práctica, la creatividad es la habilidad para adaptar cualquier recurso disponible con el fin de alcanzar objetivos. Hay otro punto de vista, el empresarial, según el cual una compañía es creativa cuando sus empleados realizan algo nuevo y potencialmente práctico sin necesidad de que se les muestre o enseñe de forma directa (Robinson, 1997).

Real Academia Española, Diccionario de la lengua española, 23º edición, www.buscon.rae.es/drael/SrvltConsulta? TIPO_ BUS=3&LEMA=creatividad, consultado el 28 de agosto de 2014.

3.2 El proceso de la creatividad

Es importante saber de dónde surge la creatividad. Es ampliamente conocido que en nuestro cerebro hay dos hemisferios: izquierdo y derecho (Cazau, 1999). Cada uno ayuda a desarrollar una parte de la creatividad que el individuo precisa. Lo fundamental es contar con la habilidad indispensable para utilizar ambos hemisferios, ya que así se logran el balance y una creatividad más eficaz.

Según Schnarch (2001), a cada hemisferio se atribuyen algunas capacidades relacionadas entre sí, como se muestra en la tabla 3.1, las cuales coadyuvan a la aparición de la creatividad:

Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
Lógica	Ritmo
Razonamiento	Música
Lenguaje	Imaginación
Números	Imágenes
Análisis	Color
Pensamiento lineal	Reconocimiento de formas
Pensamiento digital	Ensoñaciones
Pensamiento concreto	Pensamiento abstracto

Tabla 3.1 Los hemisferios cerebrales y sus capacidades.

Por lo anterior concluimos que, por ejemplo, pintores y músicos tienen más desarrollada la parte derecha del cerebro, mientras que en los científicos evoluciona más el hemisferio izquierdo y, aunque esto puede ser verdad, también es cierto que mediante algunos ejercicios es posible fortalecer el hemisferio menos evolucionado y así lograr un equilibrio, mayor eficacia y desempeño en todos los aspectos intelectuales deseados. Las personas capaces de usar alternativamente los dos lados del cerebro manifiestan una mayor posibilidad de llevar a cabo inventos creativos y de alto valor agregado (De Bono, 1989).

Si la creatividad no solo es producto de la herencia genética, entonces todas las personas pueden incrementarla. De modo que el emprendedor se debe capacitar para generar ideas innovadoras que le permitan encontrar opciones para realizar proyectos con éxito, a partir de las siguientes consideraciones:

- Las ideas surgen espontáneamente, pero no cuando estamos cerrados a las posibilidades y necesidades del medio en el que nos desenvolvemos.
- De todas las ideas que vienen a la mente, deben descartarse las que no son fáciles de realizar
 o que resultan incosteables. Sin embargo, hay que estar conscientes de que a mayor número
 de ideas, mayor es la posibilidad de que alguna sea de gran potencial, o represente la solución
 más adecuada para un problema determinado.
- Para iniciar un proyecto emprendedor no es suficiente una idea innovadora, pues se requiere
 integrar un plan para llevarla a la práctica. Aunque no es conveniente forjar muchas ideas al
 mismo tiempo, cabe recordar que las empresas deben mejorar en forma continua; es decir, no
 hay que descartar las ideas que no se apliquen, ya que es posible incluir innovaciones poco a
 poco, centrándose en una cada vez para controlar, facilitar y asegurar su aplicación.

3.3 Tipos de creatividad

Weisberg (1989) divide a la creatividad en dos tipos: científica y artística. La primera es la que actúa en el proceso de reestructuración durante el descubrimiento científico. Se utiliza en la genética, la psicología, la biología y la química, entre otras.





Pablo Picasso, Las señoritas de Avignon, 1907. La creatividad excepcional de Picasso lo llevó a apartarse del naturalismo y crear el cubismo, que juega con las superficies y dimensiones.

La creatividad artística se aplica en los procesos de disciplinas como la narrativa, la poesía, el teatro, la pintura y la escultura. El artista es el genuino creador, ya que posee capacidad para desarrollar procesos mentales y sensibilidad extraordinarios, así como una actitud abierta a nuevas experiencias.

Ahora bien, de acuerdo con la psicología, hay dos tipos de creatividad: la ordinaria y la excepcional. La ordinaria aparece en individuos comunes, en situaciones normales de la vida; la excepcional rompe paradigmas y genera cambios relevantes y trascendentes en la existencia de los hombres.

Guilford (1978), por otra parte, propone un modelo de inteligencia en el que llama creatividad al pensamiento divergente (aquel que provee de muchas respuestas a una sola pregunta) y lo distingue del convergente (el que conduce a una sola respuesta), como se mencionó antes. La generación de nuevas ideas, gracias al pensamiento divergente, es una condición necesaria pero no suficiente para la creatividad, que depende de un amplio conocimiento del área de interés.

Como puede verse, existen diversas clasificaciones, algunas de ellas muy arbitrarias ya que están fundadas en las observaciones de cada experto; no obstante, todos coinciden en que la creatividad es la capacidad para engendrar o generar algo nuevo, y se clasifica de acuerdo con el contexto en que se aplica.

OA3

3.4 Cómo incrementar la creatividad

Creatividad Capacidad para generar algo nuevo. Se clasifica según el área en que se aplica. El proceso creativo es una excelente herramienta para buscar solución a los problemas cotidianos o específicos, e incluye los siguientes pasos:

- 1. Determinar el problema.
- 2. Buscar alternativas de solución.
- 3. Evaluar las diferentes opciones.
- 4. Elegir la mejor opción.
- 5. Aplicar la solución elegida.

Cabe señalar que, en muchas ocasiones, este proceso se lleva a cabo durante el día, incluso sin que se medite en él, para resolver situaciones cotidianas; sin embargo, cuando se buscan oportunidades de negocios o de proyectos emprendedores, es indispensable que el emprendedor se dé tiempo y elija el lugar adecuado para realizar dicho proceso y repetirlo cuantas veces sea necesario (Couger, 1994).

Algunos estudiosos de la materia (Lumsdaine, 1990; De Bono, 1991; Amestoy, 1993; Rodríguez, 1989 y otros) han diseñado varias técnicas para desarrollar la creatividad. Entre las cuales mencionamos las siguientes:

- El uso de analogías, que consiste en buscar el parecido de una cosa con otra; por ejemplo, una letra "l" puede convertirse en una cobra, en una escuadra, en una pistola, etcétera.
- Usar los seis sombreros para pensar de Edward de Bono, que implican un método de solución de problemas en el que, según el sombrero en turno, se toma una postura diferente para visualizar y evaluar el caso, lo cual genera diversas soluciones posibles.
- Dibujar e inventar historias a partir de una palabra, un conjunto de ellas o un contexto dado.
- Realizar una lluvia de ideas acerca de un tema particular.
- Llevar a cabo ejercicios de flexibilidad y fluidez. Por ejemplo, relacionar palabras o enumerar lo más rápido posible todas las que inicien con la letra "m", o generar otras a partir de un vocablo dado o de las características particulares de un objeto.

La creatividad no es un don que solo algunos poseen: es una facultad que los seres humanos pueden desarrollar a conciencia y que deben conocer y practicar para explotarla a su máximo. La

creatividad se ha estudiado con amplitud en los campos fisiológico y psicológico, de modo que existe la certeza de que puede desarrollarse. No obstante, es innegable que ciertas situaciones limitan o dificultan su expresión, por lo que a continuación ofrecemos algunos consejos que auxilian al emprendedor para aprovecharla y desarrollarla:

- 1. Arriesgarse, sin temer al ridículo o al fracaso.
- 2. Buscar siempre la excelencia en lo que se hace.
- 3. Encontrar soluciones diferentes a un mismo problema.
- 4. Tener la costumbre de buscar información cuando haga falta.
- 5. No descartar ideas sin haberlas analizado con detenimiento.
- 6. No criticar las ideas de los demás.
- 7. Cuando se falle en una primera ocasión, volver a intentarlo.
- 8. No esperar a que los demás actúen.
- 9. Interesarse por diversos temas, aunque estén fuera de nuestra especialidad.
- 10. Rodearse de personas optimistas y creativas.
- 11. Permitirse soñar. Los minutos previos a la hora de dormir son un buen momento para explorar posibilidades.
- 12. Dejar de depender de la estructura extrema, en especial cuando se buscan opciones de solución a problemas determinados.
- 13. Divertirse lo más posible durante el proceso, para así dar libertad al pensamiento.
- 14. Mantener una elevada autoestima.
- 15. Utilizar rutinas diferentes y romper paradigmas.

3.5 Características de las personas creativas

Según Guilford (1978), para ser creativo es necesario contar con una sensibilidad especial para los problemas (propios y ajenos). También hay que tener fluidez de pensamiento o ideas fértiles, así como capacidad para integrarlas y aplicarlas a la situación o el problema analizado. Esta flexibilidad puede ser espontánea, cuando es una disposición para proponer una gran variedad de ideas, o adaptativa, cuando la enfocamos en la solución de un problema específico.

Según ciertos autores, las personas creativas poseen varias características básicas: son observadoras; ven las cosas en forma diferente a los demás; son independientes; están motivadas por sus talentos y valores; son capaces de visualizar al mismo tiempo muchas ideas y compararlas, para integrarlas en una síntesis; además, son muy sensibles y tienen un amplio sentido de libertad.

Tal como lo afirman Murad y West (2004), durante los últimos 15 años ha crecido el interés por distinguir a las personas que piensan creativamente en las empresas, la política, las ciencias y el arte de las que no lo hacen, con la finalidad de localizar y captar a quienes poseen la capacidad para cambiar positivamente el camino de las instituciones, organismos, grupos o sociedades en que se desenvuelven. Tal interés ha impulsado innumerables investigaciones para establecer criterios que permitan medir la capacidad creativa de cada individuo, a partir de las características de la personalidad (como sucede con el perfil del emprendedor), que favorecen la capacidad para actuar creativamente en la cotidianidad.

En conclusión, tras estudiar las opiniones y las investigaciones de autores como Guilford, Perkins, López, Schnarch, Keil, Grossman y algunos otros, las personas con pensamiento creativo presentan algunas de las características que se mencionan a continuación, además de las ya destacadas:

- Fluidez de ideas y capacidad para jugar con ellas.
- Flexibilidad de pensamiento.
- Capacidad de juicio y de adaptación ante cualquier situación.
- Originalidad e imaginación.
- Sensibilidad hacia los problemas.
- Espíritu de investigación.
- Uso adecuado y provechoso de los errores.
- Disposición para correr riesgos.
- Gran autoestima y autosuficiencia.

OA4

- Alto grado de curiosidad.
- Conocimiento como la base de sus ideas nuevas.
- Disposición para el uso de metáforas y analogías en la solución de problemas.
- Se rigen por criterios estrictos y exigentes.
- Procuran lograr un buen equilibrio entre subjetividad y objetividad.
- Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre.
- Pueden dejar a un lado los compromisos emocionales.
- Son capaces de considerar diferentes puntos de vista sobre un mismo tema.
- No se apresuran para conducir una obra determinada.
- Están orientados a la autocrítica y aceptan con facilidad las observaciones de los demás.

Csikszentmihalyi (2001), psicólogo estadounidense, encontró en un estudio que las personas creativas presentan rasgos de personalidad opuestos en diferentes momentos. Este especialista señala que los creativos son individuos agudos e ingenuos; extravertidos e introvertidos; humildes y orgullosos; agresivos y protectores; realistas y fantasiosos; rebeldes y conservadores; enérgicos y pausados; integrados y diferenciados. Son personas que en sus reflexiones cotidianas no solo se preguntan por el qué y el cómo, sino también por el porqué de las cosas.

Los individuos creativos se caracterizan porque son reservados, industriosos y escrupulosos; tienen además una imagen propia de personas responsables. Según Richards (2001), la creatividad implica también una gran sensibilidad hacia los problemas, originalidad, ingenio y resolución de conflictos en forma inusitada. Estos aspectos integran la personalidad creativa que, aunada a la fuerza motivacional, conforma el potencial del ser humano para convertir sus ideas o pensamientos en hechos reales.

De acuerdo con lo anterior, la creatividad es un conjunto de cualidades no solo de carácter intelectual o cognitivo, sino también emocional y social. Como se puede observar, hay diferentes variables involucradas en el estudio de los rasgos de la persona creativa; las principales son la inteligencia, la motivación y la conducta situacional. En este punto afirmamos que la creatividad no es tan solo una característica de la personalidad, sino que también puede ser vista como un proceso o producto, e incluso como una construcción social (López, 2000).

Por otra parte, cabe preguntar: ¿por qué hay personas menos creativas que otras, o qué les ha impedido desarrollar tal cualidad? En la respuesta aparecen factores genéticos, pero también barreras ambientales que limitan el desarrollo de la creatividad (Schnarch, 2001), como las emociones que surgen de la soledad y el sentimiento de hostilidad, resultante del rechazo de los padres o del aislamiento social de los amigos; de la falta de previsión y autodisciplina; de personas inseguras de conducta conformista y de aquellos que exhiben prejuicios o actúan por hábito, en vez de pensar y actuar por sí mismos. Sin embargo, para analizar mejor los factores que repercuten negativamente en la creatividad de la persona, se deben revisar las barreras (tal como las han descrito los investigadores del tema) que impiden o limitan la manifestación de esta cualidad.

OA5

3.6 Barreras de la creatividad

Tal como señala Rodríguez (1989): "[...] aunque todos somos potencialmente creativos, la creatividad es una facultad que algunos han sabido educar y otros han dejado atrofiar". A veces son los propios individuos quienes frenan o desaprovechan su potencial debido a las restricciones autoimpuestas; pero en otras ocasiones es el medio el que determina la presencia de obstáculos o barreras que inhiben o evitan su empleo.

De acuerdo con Simberg (1980), citado por Schnarch (2001), existen diversas barreras que inhiben la creatividad, por ejemplo:

Bloqueos personales:

- De índole mental, cuando no se tiene la capacidad para ver los problemas y, en consecuencia, no se les busca solución.
- De tipo emocional, que incluyen miedo a las burlas, fracaso, flojera, conformismo, pensar que todo ya está inventado, prisas, creer que se requieren muchos recursos, etcétera.

Bloqueos sociales (también llamados obstáculos culturales):

- Cuando el círculo en el que se desenvuelve esa persona no permite la espontaneidad, ni que se expresen las ideas —aunque sean valiosas— y, mucho menos, llevarlas a cabo. Esto ocurre, por ejemplo, en regímenes autoritarios de trabajo (organizacionales).
- Cuando existen profesores que no dan la oportunidad a sus alumnos de efectuar cambios, lo cual transforma a las personas en seres que siempre actúan igual o que solo esperan indicaciones.

Csickszentmihalyi (1997) señala que hay cuatro tipos principales de obstáculos que impiden alcanzar el máximo potencial de las personas (no solo desde el punto de vista creativo, sino en general): el agotamiento por las exigencias del medio, el cual evita el aprovechamiento de la energía (dispersión); la dificultad para proteger y canalizar la energía que se tiene; la pereza o falta de disciplina para controlar el flujo de energía y, por último, no saber qué hacer con la energía que la persona posee. Pero, ¿cómo liberar y aprovechar la energía y aumentar la creatividad?

El primer paso hacia una vida más creativa es el cultivo de la curiosidad y el interés; es decir, poner atención a las cosas que hay en el entorno, por ejemplo, tratar de hacer algo diferente que despierte interés. Como segundo punto, hay que cultivar la búsqueda de nuevas experiencias y conocimientos, como despertar por la mañana con una meta concreta para el día. El siguiente paso es controlar el tiempo, el espacio y las actividades para enfocar el esfuerzo en acciones productivas concretas.

Entre los elementos que entorpecen u obstruyen la creatividad (Schnarch, 2001), en especial en las organizaciones empresariales, se encuentran:

- Miedo al equívoco (temor al ridículo).
- Miedo al cambio (a lo desconocido).
- Querer mantener una imagen y no arriesgarse a perderla.
- Presión de tiempo para obtener resultados.
- Falta de estímulo para aplicar la creatividad.
- Tendencia a la rutina.
- Pereza, falta de energía (quizá producto de la carencia de estímulos o de la rutina).
- Experiencia (seguir con lo que antes ha funcionado, aunque no se haga más; "ir a lo seguro").
- Cultura y educación (crecer en un ambiente que no fomente ni aprecie la creatividad).
- Apego a los convencionalismos (paradigmas establecidos).

Cuando logre remover —o al menos reconocer— estas barreras, comenzará a hacer algo para eliminarlas o minimizarlas, a fin de poner en práctica la creatividad. Al hacerlo, sus procesos mentales se configurarán para dar apertura a la creatividad, la cual se desarrolla con base en la práctica continua e intencional, hasta el punto de que su uso se vuelve totalmente inconsciente y fluye de manera natural en todos los ámbitos de la vida humana.

D			•	• •
Pred	untas	para	disc	usion
	,	P 4. 4	4.54	••••

g rodos somos c	reactivos.			

2.	¿Cuáles son las razones o excusas (barreras) para no innovar?
3.	¿Cuáles de esas barreras afectan a la mayoría de las personas?
1.	¿Cómo incrementar la creatividad?
5.	¿Qué relación tienen la creatividad y los proyectos emprendedores?
5.	¿Cuál es la diferencia entre innovar y crear?
7.	¿Por qué se confunden los términos "artista" y "creativo"?
3.	En general, ¿se podría decir que un emprendedor exitoso se distingue por su creatividad?

Bibliografía



Cazau, Pablo, Teorías y ejercicios, Chile, Galeón, 1999.

Couger, D., *Creative Problem Solving and Opportunity Finding*, Thomson International Publishing, 1994.

Csikszentmihalyi, Mihaly, Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Nueva York, Harper Perennial, 2001.

De Bono, E., El pensamiento lateral. Manual de creatividad, Argentina, Paidós, 1989.

De Bono, E., Seis sombreros para pensar, Buenos Aires, Vergara-Granica, 1991.

Grossman, S., B. Rodgers y B. Moore., *Innovación, S.A.*, México, Panorama, 1988.

Guilford, J. P., Creatividad y educación, Buenos Aires, Paidós, 1978.

Kastika, E., Los 9 mundos de la creatividad en management, Argentina, Ediciones Macchi, 1999

Keil, J., Creatividad, México, McGraw-Hill, 1990.

Liberal, J., Por los caminos de la creatividad, España, Océano, 1998.

López, B. y H. Recio, Creatividad y pensamiento crítico, México, Trillas, 1998.

López, B., Pensamiento crítico y creativo, México, Trillas, 2000.

Lumsdaine, E. y M. Lumsdaine, Creative Problem Solving, Nueva York, McGraw-Hill, 1990.

Murad, J. y D. West, "The Definition and Measurement of Creativity: What do We Know?", en *Journal of Advertising Research*, núm. 44, junio de 2004, p. 188, recuperado el 4 de septiembre de 2004 de la base datos *Proquest*.

Perkins, David, La bañera de Arquímedes y otras historias del descubrimiento científico: el arte del pensamiento creativo, Barcelona, Paidós, 2003.

Richards, T., La creatividad y la administración del cambio, México, Oxford University Press, 2001.

Robinson, Alan G. y Sam Stern, *Corporate Creativity*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1997.

Rodríguez Estrada, M., Manual de creatividad, México, Trillas, 1989.

Schnarch, A., *Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing*, Colombia, McGraw-Hill Interamericana, 2001.

Simberg, A., Los obstáculos de la creatividad, Argentina, Paidós, 1980.

Weisberg, R., Creatividad, el genio y otros mitos, España, Labor, 1989.

Trabajo en equipo

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 🐔 Explicará qué es un equipo de trabajo.
- OA2 Describirá las características de los equipos de trabajo exitosos.
- OA3 Distinguirá las causas del fracaso del trabajo en equipo.
- OA4 Enumerará las ventajas y desventajas del trabajo en equipo.
- OA5 Conocerá cómo deben ser las reuniones de trabajo.
- OA6 Mencionará las etapas en la formación de equipos de trabajo.





4.1 Qué es un trabajo en equipo

El hombre, por naturaleza, es un ser social que necesita de otros individuos para crecer y desarrollarse. Por ello, al interior de los diversos grupos, como la familia, los colegas de oficina, los compañeros de la escuela o los amigos, surgen y se forman equipos de trabajo al organizar alguna actividad específica para alcanzar una meta, como lo afirman Thiagarajan y Parker (2000).

En los equipos se ponen en juego las personalidades de los involucrados, así como sus habilidades y cualidades, para lograr una meta común (Stewart y otros, 2003). En la práctica observamos de manera más clara el trabajo conjunto, aunque definirlo es un poco más complejo. Con frecuencia se escucha la expresión "trabajo en equipo" durante la realización de tareas que exigen colaboración grupal, desarrollo de proyectos o emprender ideas con varias personas que se conocen entre sí; pero, ¿realmente se trata de un trabajo efectuado por un equipo?

Smith (2001) aclara que un equipo es un grupo reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidos con un propósito, un objetivo de trabajo y un plan comunes, que además comparten responsabilidades. Entonces, un equipo es una unidad compuesta por un número indeterminado de personas que se organizan para realizar una tarea concreta y alcanzar los objetivos que se han propuesto. Además, reconocen que se necesitan mutuamente para dicho fin y se consideran como una unidad.

Según Holp (2003), "un equipo [...] se puede definir como un grupo de personas que trabajan juntas hacia una serie de objetivos específicos dentro de una esfera operativa determinada". Hayes (2002) dice que es "un grupo de personas que persiguen un objetivo, trabajan coordinadas y contribuyen con su talento, sus aptitudes y sus energías al trabajo". Katzenbach y Smith (2000) señalan que "un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar resultados". Borrell (1996) afirma que el trabajo en equipo genera diversas definiciones, pero que la idea más aceptada es considerarlo como la actividad en la que participan varias personas para conseguir un objetivo compartido.

Una definición muy completa es la de Manrique y Sarabia (1996):

Existe un equipo cuando se forma un grupo de personas que trabajan de manera interdependiente, a través de un contacto regular, en el que los miembros conocen sus objetivos y han participado en el diseño de estos y contribuyen con efectividad y entusiasmo a la realización de la tarea, apoyándose mutuamente.

Trabajo en equipo Actividad de un grupo de personas que posee una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia; los miembros sostienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.

En suma, el **trabajo en equipo** es el de un grupo de personas con una perspectiva organizada y clara sobre sus metas; que se desempeña de manera interdependiente, pues todos sus miembros participan de forma activa y coordinada, con el fin de aportar sus cualidades y buscar el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.

El trabajo en equipo ha ganado relevancia dentro de las empresas, donde poco a poco se ha vuelto una necesidad debido a las exigencias de calidad, eficacia y competitividad que la sociedad espera del sector empresarial. El mundo moderno demanda el mayor aprovechamiento y ahorro de recursos, así como calidad de trabajo, eficiencia e innovación, cualidades que un solo individuo muy difícilmente puede generar a cabalidad, ya que alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones contemporáneas requiere talentos que son imposibles de encontrar en un sujeto aislado. Las nuevas

estructuras de las organizaciones precisan de una mayor interacción entre las personas, lo que solo puede lograrse con una actitud cooperativa (Johnson y Johnson, 1996). De hecho, todos recurren al trabajo en equipo, aunque muchas veces no lo noten. Es fundamental en la vida, desde el núcleo familiar hasta la empresa.

Algunos autores señalan que para lograr el desempeño adecuado de un equipo de trabajo es necesario cumplir con algunas condiciones, por ejemplo:

- Los miembros del equipo deben tener presente un objetivo común, el cual es el motor que los mueve a trabajar para lograrlo.
- Deben contar con competencias diversas, a fin de que se complementen y permitan la generación de la sinergia.

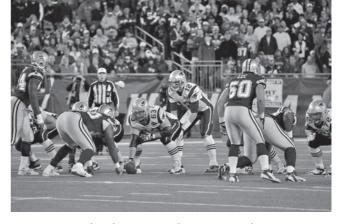
- Todas las actividades del equipo estarán estructuradas, planeadas y bien definidas hacia el cumplimiento de las metas u objetivos trazados.
- Las tareas tienen que repartirse con equidad entre los integrantes del equipo.
- Debe haber una buena coordinación de sus labores, así como integración de las diversas funciones y actividades desarrolladas por las personas que conforman el equipo.
- Es necesario que haya un liderazgo, el cual puede y debe ser asumido por uno de los integrantes del equipo, a fin de que conduzca a los demás al logro de las metas de la mejor manera.
- Es indispensable que exista una óptima comunicación entre todos los integrantes del equipo, en la que la tolerancia desempeñe un papel decisivo; ya que la diversidad, aunque sea positiva, promueve la diferencia de opiniones y a veces provoca discusiones por la falta de una perspectiva común.
- Es importante que se desarrollen mecanismos de autorregulación y control en el equipo, así como una supervisión de calidad; también conviene establecer un proceso de mejora continua en la labor del grupo.

4.2 Características de los equipos efectivos de trabajo



Un *equipo efectivo* es algo más que un simple grupo de individuos cuya coordinación de esfuerzos es buena. Constituir un grupo de alto desempeño, o altamente efectivo, requiere algunas características que permitan alcanzar resultados de excelencia. Buchholz (1993) propone siete atributos para que un equipo sea considerado de alto desempeño, o sumamente efectivo:

- Liderazgo participativo que fomente la interdependencia entre los miembros.
- 2. Responsabilidad compartida que permita a todos los individuos involucrarse en el mismo grado y, de esa manera, propiciar un compromiso voluntario.
- 3. Una comunión de propósito; es decir, los integrantes conocen cuál es su razón para pertenecer a ese equipo y, también, cuál es su función dentro de él.
- 4. La buena comunicación que posibilite un ambiente de confianza y aceptación.
- 5. La mira en el futuro, tanto en la meta final como en el proceso, para alcanzar los propósitos y no perder de vista su capacidad para mejorar con el tiempo. Esto resulta esencial para concebir el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- 6. Concentración en las tareas que se acuerden en las reuniones periódicas de planeación, seguimiento y evaluación.
- 7. Respuesta rápida y proactiva; es decir, capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades.



Así como en los deportes, cada integrante de un equipo de trabajo conoce su función y cómo esta ayuda a lograr una meta.

Por otra parte, actualmente una de las principales características de un equipo efectivo es la **sinergia**. Este término indica que el todo es mayor que la suma de sus partes (Covey, 1998). Las aportaciones de cada miembro, así como las juntas de trabajo orientadas hacia una misma dirección, darán mejores resultados que los esfuerzos individuales y aislados.

zos individuales y aislados. Con el objetivo de formar un equipo efectivo, es indispensable contar con un elemento básico que favorezca la integración y promueva el enfoque en una sola direc-

ción para generar un alto nivel de motivación en el trabajo; lo que implica que la identificación de metas se convierta en el motor del grupo, provocando que los intereses individuales converjan en objetivos compartidos. Por ello es valioso compartir metas en el equipo; es decir, que los objetivos individuales estén alineados con los del conjunto a fin de que al alcanzar las metas comunes se logren las de cada integrante. Por lo tanto, todos los denuedos individuales se verán como parte de un esfuerzo compartido.

Sinergia Las aportaciones individuales, así como las juntas de trabajo orientadas a la misma dirección, dan mejores resultados que los esfuerzos aislados.

Otras acciones para motivar al equipo son:

- Crear un entorno de trabajo agradable en el cual las personas se sientan cómodas con sus labores, deseen permanecer el tiempo preciso para lograr sus objetivos y asuman sus responsabilidades.
- Que todos los integrantes del equipo se conozcan entre sí para fomentar una mayor integración y mejorar las relaciones entre ellos.
- Mostrar interés por las inquietudes personales de los integrantes del equipo (identificación y
 aprecio), ya que la relación debe ir más allá de la simple concurrencia a un espacio laboral.
- Dedicar tiempo suficiente a la capacitación técnica para seguir desarrollando las capacidades y lograr un proceso de desarrollo personal.
- Dar continuidad a las acciones que el equipo realiza, lo cual favorece conocer el avance y el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Proporcionar suficiente espacio y tiempo para que se realice el trabajo.
- Encomiar los logros y otorgar incentivos.
- Crear nuevos e interesantes retos.
- Fomentar el autocontrol (responsabilidad y medición de indicadores) en todos los integrantes del equipo.
- Mostrar calidez humana en el trato con los compañeros.

Los equipos de trabajo efectivos muestran una dirección definida cuando establecen metas y fijan objetivos. Poseen una estructura en la cual la colaboración se auxilia por el asesoramiento (interno y externo) que el grupo requiere. Es necesario alentar la construcción de la confianza entre todos para generar interdependencia, así como para optimizar el desempeño, lo que facilita la autogestión (reglas y controles) del equipo. También es preciso fomentar la responsabilidad y el compromiso.

OA3 🌏

4.3 Por qué fracasan los equipos de trabajo

Las principales causas del fracaso de los equipos de trabajo, según se desprende de la bibliografía sobre la materia, son:

- No tener metas y objetivos claros compartidos por sus integrantes.
- Falta de coordinación en la secuencia de las acciones para alcanzar la meta pretendida.
- La ausencia de un buen proceso de comunicación, que repercute en desmotivación y desintegración dentro del equipo.
- El liderazgo rígido (o inexistente) que no se adapta a las etapas y características del equipo y que no se ejerce participativamente por el grupo.
- Desinterés motivado por individualismo y, en consecuencia, falta de cooperación e integración en las acciones.
- Ausencia de esquemas de seguimiento y control en el trabajo conjunto, lo cual propicia falta de participación o desequilibrio en el desempeño del equipo.

Conviene destacar uno de estos elementos y analizarlo a profundidad, dada su relación con el resto de los puntos mencionados, ya que es uno de los componentes más relevantes para el buen funcionamiento de cualquier equipo.

4.3.1 La comunicación

Comunicación Proceso mediante el cual se produce un intercambio de información entre dos o más personas a través de un medio. La **comunicación** es el proceso mediante el cual se produce un intercambio de información, opiniones, experiencias, sentimientos, etc., entre dos o más personas a través de un medio (teléfono, voz, escritura y otros).

La comunicación ocurre en pasos simples:

- La persona que comunica (emisor) construye la idea y la traduce en palabras, imágenes o gestos.
- El individuo que comunica transmite el mensaje por algún medio o canal.

- Otro sujeto (receptor) recibe el mensaje, lo traduce y comprende. Aquí es donde comienzan los problemas, ya que la comunicación se puede romper en tres niveles diferentes:
 - ♦ Una cosa es lo que se piensa.
 - ♦ Otra lo que se dice.
 - V otra más, la que interpreta quien recibe el mensaje.
- El receptor contesta el mensaje (la respuesta en sí misma puede darse, incluso, a través de una falta de réplica).

Por otra parte, los tres elementos de la comunicación mencionados anteriormente funcionan de acuerdo con las siguientes características:

- El mensaje del emisor es más fidedigno mientras más interés tenga el receptor, amén de la forma en que se transmita (el emisor debe ser muy claro y persuasivo para que su mensaje sea recibido, aceptado y bien interpretado).
- El receptor decodifica e interpreta la información. Luego emite una respuesta que convierte al proceso en un ciclo, ya que por lo regular el emisor manda otro mensaje para verificar que la recepción ha sido correcta o hay una reacción ante el mensaje recibido.
- El mensaje es la información que el emisor transmite al receptor por medio de un canal de comunicación. Para que sea efectivo, debe ser claro, preciso, objetivo, oportuno y de interés para el receptor (véase la figura 4.1).

Las recomendaciones generales para lograr una buena comunicación son:1

- Eliminar las barreras, como dar información en lugares inadecuados o ruidosos.
- Elegir el momento oportuno para transmitir el mensaje.
- No usar muletillas (frases o palabras que se repiten sin necesidad, por ejemplo: "este...", "mmm...", etcétera).
- Mostrar empatía con el receptor.
- Asegurarse de recibir una respuesta clara para el mensaje emitido.

Para una buena comunicación en las empresas, además de los puntos indicados, se debe prestar atención a los aspectos señalados a continuación:

- Establecer canales de comunicación en los sentidos horizontal y vertical dentro de la estructura organizativa de la empresa.
- Conocer a cada trabajador o cliente para poder enviar mensajes apropiados por el canal más adecuado.
- Reforzar el lenguaje verbal con el no verbal.
- Si es preciso, utilizar la repetición a través de diferentes medios.
- Los administradores y gerentes también deben conocer el mecanismo de los diferentes equipos de la empresa.

Por otro lado, es necesario considerar que:

 Los equipos de trabajo deben estar motivados no solo para recibir órdenes, sino para aceptarlas con convicción.²

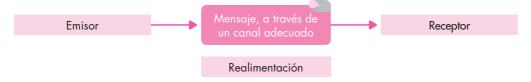


Figura 4.1 Elementos de la comunicación.

¹ D. González Salazar, Apuntes de clase ("Empresa joven europea"), Monterrey, ITESM, 2000.

A. Cortese, "Trabajo en equipo: descubriendo el talento colectivo", www.sht.com.ar/archivo/Management/en_equipo.htm, consultado el 20 de septiembre de 2010.

- Los equipos no se forman solos: resultan de la cohesión de un grupo de personas que coinciden en un mismo tiempo y propósito.
- El compromiso y la responsabilidad deben incluir a todos los elementos del equipo.
- · Cada miembro merece atención, ser escuchado y sentir que sus necesidades son atendidas.
- Debe brindarse la información correcta y útil a todas las personas, o indicar dónde o con quién se obtiene; esto incluye los resultados que se esperan en cada periodo.
- Generar un clima de trabajo agradable que incluya aspectos físicos; es decir, un lugar cómodo con elementos de trabajo suficientes, formas estandarizadas de mostrar avances, buena comunicación interpersonal, atención, respeto y comprensión.
- Dar tiempo para que los integrantes del equipo se conozcan y así aumente la confianza mutua.
- Todos los miembros del equipo deben estar dispuestos a compartir sus habilidades y conocimientos para el logro de las metas.

OA4

4.4 Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Se ha comprobado que el trabajo en equipo, además de generar buenos resultados para la organización, aporta un valor agregado para los individuos comprometidos con él. De hecho, es muy significativo el valor de las relaciones sociales que se generan gracias a la convivencia con diversas personas durante el tiempo de trabajo. Muchas veces esta interacción hace crecer a las personas en su vida laboral (aprendizaje); asimismo, permite localizar las fallas individuales y motiva la superación de los errores.

4.4.1 Ventajas del trabajo en equipo

Como se explicó antes, la división de las tareas es una de las grandes virtudes que ofrece el trabajo en equipo. Esta estrategia laboral permite desarrollar investigaciones y proyectos más completos, ya que al repartir el trabajo se distribuye la carga y se puede apreciar con mayor detalle cada sección del mismo y resolver mejor los problemas que enfrenta el equipo.

4.4.2 Amplitud de la información

Al integrar los conocimientos y capacidades de varios individuos habrá más elementos en la toma de decisiones y se contará con información diversa. Asimismo, esto ofrece la oportunidad de obtener más enfoques y opciones. Por otra parte, muchas decisiones fracasan porque la gente no acepta la solución final; pero si en la decisión participan quienes serán afectados por ella, habrá más compromiso por parte de los involucrados, ya que cada uno habrá aportado ideas diferentes desde sus particulares puntos de vista. De tal manera, las decisiones asumidas se enriquecerán y complementarán, a la vez que serán más variadas sus soluciones y mayor resultará la posibilidad de que una de ellas resulte valiosa.

Una de las ventajas relevantes de un trabajo en equipo es la coordinación de los esfuerzos de cada miembro para lograr resultados, ya que serán mejores (de mayor alcance) y el tiempo para realizar un proyecto tenderá a ser menor.

Otro beneficio es que la diversidad enriquece el resultado final. Debido a que los integrantes poseen competencias distintas, estas pueden combinarse para conquistar un resultado mejor que el esperado. Sin embargo, para que funcione, se debe tener claro dicho concepto en todos los equipos y buscar la amalgama de esfuerzos, así como el correspondiente ahorro de recursos (tiempo, energía, dinero y otros). Por lo cual es necesario que las oportunidades de realimentación entre los integrantes del equipo de trabajo sean constantes, a fin de corregir acciones y definir aspectos en los que se pueda mejorar.

Además, al trabajar en equipo los individuos se involucran en el resultado y, por lo tanto, asumen la responsabilidad de contribuir positivamente tanto a las labores conjuntas como a las individuales. Las metas —individuales y de la organización— se fundamentan en normas de excelencia que favorecen su integración. Todos los integrantes mantienen un compromiso voluntario y personal para la consecución exitosa de los objetivos, bajo la forma de definir las reglas, basadas

en el compromiso y la comprensión mutua de los miembros del equipo. Todo, dentro de un ambiente de respeto que motiva el logro de las metas.

En el trabajo en equipo deben propiciarse el aporte y realimentación de los participantes. También se debe aceptar la jerarquía por convencimiento propio y depende de cada persona conocer sus debilidades y virtudes; así como saber cuándo debe seguirse a un líder y cuándo convertirse en uno para ser secundado. Una buena relación entre los integrantes de una labor conjunta se verá refleja en su obra final y en la calidad con que manejen su relación con los demás.

4.4.3 Desventajas de trabajar en equipo

No todo es positivo cuando se trabaja en equipo. Por desgracia, la ignorancia de los problemas por los que atraviesa comúnmente un equipo de trabajo y la falta de previsión de las situaciones que pueden presentarse propician ineficiencia y, al final, fracaso. Por lo tanto, es vital conocer dichos elementos y tomar conciencia de que pueden manifestarse y que no deben ser ignorados o dejados de lado:

- Lentitud. Se requiere tiempo para reunir a un grupo de personas, más cuando sus actividades son variadas o el objetivo del equipo no es su única o principal actividad. Una vez congregado, es más lento arribar a una solución debido a los diferentes puntos de vista de cada miembro.³
- Integración en el equipo. En ocasiones, el proceso de interacción al interior del grupo resulta ineficiente o toma tiempo para que exista una buena compenetración entre los integrantes. En consecuencia, los grupos demorarán más en llegar a una decisión que si un individuo la tomara, ya que en cualquier actividad en la que intervenga más de una persona existirán ideas y maneras diferentes de pensar, así que ponerlas en sintonía es un proceso que no ocurre de la noche a la mañana.
- Incertidumbre y conformismo. Factores que causan presiones sociales en el grupo. Si bien el deseo que los individuos experimentan de ser aceptados y considerados es un elemento positivo, a veces puede ser contraproducente durante el proceso de integración de los miembros del grupo, ya que puede llevar a rivalidades, competencia interna y falta de identificación entre los compañeros y, en ciertos momentos, hasta rechazo al papel que a determinada persona le corresponde desempeñar. Debe quedar claro para todos que a veces es preciso sacrificar la individualidad en favor del equipo y evitar que algunos renieguen de su pertenencia al grupo o la acepten de una manera pasiva o poco colaborativa.
- Dominio de la discusión. A menudo, uno o varios miembros intentan avasallar la discusión del grupo e imponer su liderazgo. Esto puede provocar hostilidad entre los participantes y, en consecuencia, crear un conflicto entre ellos.
- Responsabilidad ambigua. Los miembros del grupo comparten la responsabilidad y, al final, esta es de todos. No obstante, a menudo no se percibe así, pues el ámbito de la responsabilidad queda limitado a las acciones concretas o al papel desempeñado por el individuo. Así, en una decisión colectiva se diluye la responsabilidad y se pone en riesgo la última etapa.
- Falta de una integración completa. Esto significa que pocos miembros participan activamente, dominan la discusión conjunta y hasta toman decisiones, de tal manera que se convierten en un equipo dentro de un grupo de trabajo.

Un equipo de trabajo está compuesto por personas que quizá no se conozcan desde el principio, por lo que desde ese momento puede aparecer un conflicto interno, producido por la incertidumbre derivada de la mala comunicación existente entre ellos o por su personalidad (Gil, 1997). Algunas diferencias son disipadas por el líder o por otro miembro, pero solo temporalmente, a menos que se efectúen acciones concretas para construir e integrar al equipo, a fin de prevenir y solucionar con rapidez los conflictos (Stewart y otros, 2003). A menudo, los problemas guardan relación directa con el carácter y personalidad de los participantes, ya que cada uno es un ser

³ F. Vigorena, "El trabajo en equipo en América Latina", www.sht.com.ar/archivo/Management/trabajoenequipo. htm, consultado el 20 de septiembre de 2010.

humano con defectos y virtudes que deberán ser identificados y aceptados por los demás. Existen cuatro elementos clave en tal proceso de identificación y aceptación, que se muestran en la tabla 4.1.

Tabla 4.1 Elementos claves en el proceso de identificación y aceptación del trabajo en equipo.

Elemento	Descripción	
Equilibrio entre la delegación del poder y la colaboración.	Las funciones y las metas deben estar bien definidas (Buchholz, 1993).	
Libre expresión de mente y sensibilidad.	Los sentimientos y pensamientos no se deben ocultar, pero habrá de quedar muy claro que el dominio propio es indispensable para que el equipo funcione adecuadamente (Morán, 1999).	
Discordia.	Una manera rápida de generar problemas es propiciar resentimientos al hacer distinciones dentro del equipo. El líder deb utilizar siempre su capacidad para escuchar (Holp, 2003). "Antes de sugerir una solución, quiero saber qué causó el conflicto (u opiniones) desde el punto de vista de ambas partes. No interrump ni expreso mis emociones. Solo escucho" (Goodman, 1998).	
Impuntualidad.	Puede ser uno de los problemas más estresantes del equipo, ya que cada persona tiene otras tareas que realizar. El participante impuntual es irrespetuoso y manifiesta falta de interés o le resta prioridad a la labor del equipo. Lo mismo sucede con las reuniones improductivas, que por desconocimiento de su planeación y coordinación, o por no darles la atención e importancia debidas, pueden contribuir a que algunos de los problemas señalados se manifiesten, lo cual resta productividad al equipo (Franco, 2004).	

OA5 🍣

4.5 Reuniones de trabajo

Reunión Cita acordada entre un grupo de personas para tratar una serie de temas en común. Una **reunión** es una cita acordada entre un conjunto de personas (en este caso, los miembros del equipo de trabajo) para tratar una serie de temas en común. Dichas sesiones deben planearse con anticipación e incluir ciertas secciones. A saber:

- Lectura del acta o minuta anterior.
- Revisión del desempeño (compromisos de cada integrante).
- Reconocimiento del éxito.
- Solución de problemas o corrección de acciones.
- Información compartida.
- Planeación de acciones futuras.
- Acuerdos generales.

Para que las reuniones resulten efectivas se deben observar algunas reglas sencillas:

- Anunciar con anticipación a todos los interesados de la próxima junta (fecha, duración y temas a tratar).
- Exigir puntualidad para iniciar, terminar y manejar la agenda.
- Informar a todos quién coordina la reunión, quién la documenta (minuta) y quién lleva el control del tiempo.
- Presentar el objetivo de la reunión, así como una agenda de puntos a abordar.
- Medir el tiempo para introducir y concluir la reunión, a fin de tomar las decisiones sin prisas (en particular en los asuntos de mayor relevancia).
- Evitar los problemas más habituales de las reuniones de trabajo: divagar; invitar a participantes pasivos o dominantes que solo generan rivalidades; dedicar demasiado tiempo a ciertos temas y muy poco a otros; no respetar la agenda ni tiempos de la reunión, etcétera.⁴

⁴ C. López, "Reuniones de trabajo, ¿cómo hacerlas productivas?", www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/29/reuniones.htm, consultado el 20 de septiembre de 2010.

4.5.1 Proceso de la reunión

Una forma efectiva de iniciar una reunión es exponer su objetivo y trascendencia, así como establecer una agenda (la cual se puede aprovechar para incluir temas de último momento), los procesos a seguir y los resultados esperados. Para llevar a la práctica lo anterior se requiere, sobre todo, una participación activa de todos los miembros. La cual se genera, de acuerdo con Buchholz (1993), al observar las siguientes recomendaciones: pedir a cada participante que acuda preparado; "romper el hielo"; promover situaciones de ganar-ganar; resumir y reformular comentarios claves; así como mantener el sentido del humor y mostrarse abierto a los puntos de vista de los compañeros, es decir, estar dispuesto a recibir y ofrecer críticas constructivas. Por lo general, la gente se encuentra acostumbrada a que las discrepancias se entiendan como agresión; por tanto, hay que permanecer atentos para evitar este error.

Por otro lado, algunas personas tienden a confundir consenso con unanimidad; sin embargo, es posible que exista el primero, aun entre posiciones discrepantes. De hecho, un equipo maduro y eficiente no recurre al instrumento de las votaciones, ya que la capacidad de diálogo de sus integrantes favorece que las opiniones contrarias se encaminen al sentir mayoritario (Borrell, 1996). Por último, al concluir una junta no se debe olvidar que las acciones queden claras para la siguiente reunión.

Es necesario destacar que la tecnología ha traído cambios importantes en los formatos de las reuniones; es decir, ahora pueden ser por computadora, a través del correo electrónico, mensajes instantáneos, intranet y satélite (por medio de videoconferencias). No obstante, el medio utilizado no afecta las recomendaciones expuestas.

4.5.2 Estructuras y reglas para los equipos

Es pertinente señalar que los equipos eficientes se rigen por ciertas reglas o determinada estructura, y que un equipo no es bueno solo por aglutinar gente con el talento suficiente para realizar algún trabajo mejor que otros (Johnson y Johnson, 1996).

En cada grupo de trabajo se deben establecer reglas. A continuación se mencionan algunas:

- Escuchar activamente a los miembros del equipo para que las ideas sean comprendidas por todos
- Estimular la formación de ideas y construirlas con base en las del resto de los participantes, para poder obtener una perspectiva clara e identificar los elementos positivos.
- Dar crédito a los otros por las sugerencias que presenten, a fin de evitar conflictos y propiciar la participación de los integrantes innovadores.
- Distribuir funciones y responsabilidades entre los participantes.
- Estructurar las reuniones para facilitar el flujo de información.
- Acordar, en un clima democrático, las obligaciones y derechos, lo que se debe hacer y lo que no, lo que se puede conceder o negar.
- Evaluar y revisar las reuniones y actividades realizadas para conocer el grado de avance que llevan, así como en qué punto del plan se encuentran.

Debe quedar asentado que, además de las reglas anteriores, los integrantes sean responsables de sus actividades para el constante avance del proyecto, así como el cumplimiento y desempeño óptimo individual.

El equipo debe implantar sus normas, de acuerdo con su forma de ser, además de establecer los mecanismos de sanción en caso de que no se cumplan. Cuando haya problemas con tales aspectos, los participantes deberán hacer modificaciones en su forma de trabajo y aplicar las penalizaciones acordadas, con el propósito de que se regule el comportamiento conjunto respecto al proyecto.

Dentro de la estructura de un equipo de trabajo conviene tomar en cuenta algunos aspectos, como los siguientes: el grupo debe estar compuesto de la manera más heterogénea posible para que las habilidades alcanzadas sean mayores; asimismo, hay que promover la participación conjunta. Lo ideal es generar un ambiente de confianza y armonía que permita a los miembros desenvolverse de la mejor forma posible y así favorecer la cooperación. Siempre que exista amistad dentro del grupo de trabajo, las situaciones se harán más llevaderas y los conflictos se solucionarán más rápida y fácilmente (Johnson y Johnson, 1996).



4.6 Etapas en la formación de equipos

Para que un grupo se estructure o forme efectivamente deberá pasar por una serie de etapas de crecimiento y desarrollo (Bolaños, 2005; Stewart y otros, 2003):

- Etapa 1. Formación (individualista). Cuando se conforma el grupo, cada integrante manifiesta una actitud de incertidumbre hacia los demás, por lo cual se crea una atmósfera de inseguridad. Cada participante trata de mostrar sus habilidades y fortalezas. Se establece un ambiente de competencia e individualidad. Los sentimientos encontrados son: excitación, optimismo, orgullo por ser miembro, apego, miedo y otros. Es, básicamente, la etapa de presentación de los integrantes.
- Etapa 2. Poder (identificación). Los integrantes del equipo comienzan a establecer las metas y catalogar las competencias de cada uno. Es la etapa de definición de las funciones e inicio de la acción
- Etapa 3. Regulación (integración). Cuando los miembros se conocen e identifican, inicia el verdadero trabajo en equipo; poco a poco empiezan a ayudarse entre sí, lo cual da principio al establecimiento de reglas.
- Etapa 4. Actuación (resultados). Es la fase del crecimiento, pues los integrantes se entienden y están cómodos con el trabajo conjunto; así mantienen una misma dirección: conseguir las metas establecidas. Todos albergan las mismas expectativas y cada uno acepta las virtudes y debilidades de los demás, por lo que se complementan en su quehacer.

4.7 Cómo formar equipos de éxito

Hay ciertas características o ingredientes que se requieren para lograr un equipo de éxito. He aquí algunas:

- Claridad en las metas. Cuando cada integrante entiende su propósito y sus metas, se obtienen mejores resultados.⁵
- **Un plan de mejoras.** El cual sirve para determinar lo que se puede hacer en caso de un estancamiento; también es útil para elevar el desempeño con el paso del tiempo.
- Funciones bien definidas. Cuando se usan eficientemente los talentos de los participantes y estos entienden con claridad sus deberes, los resultados son mejores.
- Comunicación clara. Es elemental que exista una comunicación efectiva para solucionar problemas y discusiones.
- Comportamientos que beneficien al equipo. Se debe estimular el empleo de habilidades y prácticas que favorezcan el trabajo.
- Procedimientos bien definidos para la toma de decisiones. Esta última debe realizarse siempre bajo un plan.
- Participación equilibrada. Cada integrante contribuirá al proyecto, compartirá su compromiso y no será excluido de las actividades.
- Reglas fundamentales. Se establecen para que ninguno de los elementos muestre un comportamiento que afecte el progreso del proyecto.
- Conciencia del proceso conjunto. Se debe conocer cómo trabaja el equipo. Y prestarse atención a las actividades que se realizan.
- Uso del método científico. Es una manera de resolver los conflictos o choques de ideas. De tal modo se toma la mejor decisión bajo un método más factible.

Por otra parte, es necesario establecer bien los perfiles de las personas a las que se invitará a formar parte del equipo y, de manera particular, observar algunas características básicas que todo miembro del equipo debe manifestar, como:

- Honestidad.
- Responsabilidad.

⁵ C.A. Martínez Espino, "Trabajar en equipo hasta llegar al éxito", www.degerencia.com/articulos.php?artid=581, consultado el 20 de septiembre de 2010.

- Compromiso.
- Disposición para trabajar en conjunto.
- Orientación a la calidad y a la mejora continua.
- Iniciativa.
- Entusiasmo.
- Capacidad de comunicación.
- Organización y formalidad.

Por último, debe considerarse que el trabajo en equipo no es algo que se practique (aunque sí se predique) con mucha facilidad en las instituciones educativas. La formación de equipos efectivos no es natural; de hecho, a veces es necesario "remar contra la corriente" en la organización y desarrollo de estos grupos, por lo que se deben observar con mucho cuidado aquellos elementos abordados y aplicarlos de la mejor manera posible; así el equipo se podrá integrar y operará con un alto desempeño y efectivamente en un menor tiempo.

Preguntas para discusión 1. ¿Qué es trabajar en equipo? 2. ¿Existe diferencia entre trabajo en equipo y en grupo? 3. ¿Cuáles son las ventajas del trabajo en equipo? 4. ¿Cuáles son las desventajas del trabajo en equipo? 5. ¿Cuáles son los pasos para construir un equipo de trabajo que resulte exitoso?

5 .	¿Cuáles son algunas causas del fracaso del trabajo en equipo?
7.	¿Cómo debe ser una reunión de trabajo?
3.	¿Qué problemas aparecen en el trabajo en equipo?
٥.	¿Qué importancia tiene la comunicación en el éxito de un equipo de trabajo?

Bibliografía

Bolaños, R., "Emprenda en equipo", *Revista Entrepreneur*, núm. 13, México, marzo de 2005, p. 50.

Borrell, Francesco, Cómo trabajar en equipo, España, Ediciones Gestión 2000, 1996.

Buchholz, Steve, Cómo crear un equipo de alto rendimiento en su empresa, Argentina, Editorial Atlántida, 1993.

Covey, F., Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, México, Paidós, 1998.

Franco, G., Carlos A., "Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo", en *Estudios Gerenciales*, enero-marzo de 2004, pp. 57-77.

Gil F. y M. García, Grupos en las organizaciones, España, Pirámide, 1997.

Goodman, C., "No pierda el control", Revista Entrepreneur, núm. 14, abril de 1998, México.

Hayes, N., Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito, España, Thompson, 2002.

Holp, L., Dirija el mejor equipo de trabajo, España, McGraw-Hill, 2003.

Johnson, D. y F. Johnson, *Joining Together, Group Theory and Group Skills*, 6° ed., Allyn and Bacon, 1996.

Katzenbach, John, *Trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*, España, Ediciones Granica, 2000.

Manrique, L. y F. Sarabia, Recurso humano, México, ITESM, 1996.

Morán, G., "Juego limpio. Cómo lograr que sus equipos de ventas y comercialización trabajen juntos", *Revista Entrepreneur*, México, noviembre de 1999, p. 28.

Smith, Steve, ¡Forme el equipo!, México, Ediciones Granica, 2000.

Stewart, G., Manz, C. y H. Sims, *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*, México, Limusa Wiley, 2003.

Thiagarajan, S. y G. Parker, Equipos de trabajo, México, Prentice Hall, 2000.

Otras obras de consulta



Chang, Richard Y., *Trabajar en equipo para triunfar*, México, Ediciones Granica, 1999.

Drucker, P. F., Clave del éxito, México, Editorial CA, 2003.

Gordon, J., Comportamiento organizacional, México, Prentice Hall, 1998.

Heller, R., Dirigir equipos, España, Grijalbo, 1998.

Henry, Jane y Meg Hartzler, *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo*, México, Oxford University Press, 1999.

Katzenbach J., El trabajo en equipo: ventajas y dificultades, España, Ediciones Granica, 2000.

Michael, A. West, El trabajo eficaz en equipo, México, Paidós Ibérica, 2003.

Moncayo, Luis Guillermo, Cómo trabajar en equipo, México, Hexágono, 2001.

Robbins, S., Essentials of Organizational Behavior, Prentice Hall, 2003.

Robert R. Blake, Jane S. Mouton y Robert L. Allen, *Cómo trabajar en equipo*, Colombia, Norma, 1989.

Scholtes R. P., *El manual del equipo*, Ediciones Joiner, 1991.

Shuster, D., Teaming for Quality Improvement. A Process for Innovation and Consensus, Prentice-Hall, 1990.

Washington, Broker T., *Teamwork*, Virginia, University of Virginia Library, 1997.

Propuesta de valor

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 Describirá la importancia de ofrecer una propuesta de valor.
- OA2 Mencionará las características de una propuesta de valor.
- OA3 Enumerará los elementos de una propuesta de valor.
- OA4 Tenlistará recomendaciones para la creación de propuestas de valor.





5.1 Idea original

Idea original Idea que diferenciará un producto de otros con características similares; es la razón que se da al consumidor para escoger un producto y no otro. Una idea original es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento; la que diferenciará un producto de otro de la competencia con elementos similares, así como el factor que dará a los compradores una razón para escoger ese producto y no otro.

Las ideas originales presentan las cualidades de ser atractivas, duraderas y estar sustentadas en productos o servicios que crean o agregan valor a clientes dispuestos a pagar por ello. Jeffry Timmons (1990), autor de varios libros sobre el desarrollo em-

prendedor, asegura que: "Una idea original es un requisito para el éxito posterior, pero de ninguna manera asegura el éxito en el negocio". Lo cual resulta lógico, ya que la idea, por sí misma, aunque es la esencia del emprendimiento, requiere de una combinación de factores que beneficien su desarrollo. Así, la idea original es uno de los puntos claves de inicio, pero debe acompañarse de lo que se define como un buen modelo y plan de negocios.

Según Puchol (2005), las oportunidades que se convertirán en ideas de negocio caben en alguna de las siguientes categorías:

- Existe una demanda de un producto o servicio que nadie ha atendido o satisfecho bien.
- Es posible fabricar un producto u ofrecer un servicio más barato o de mejor calidad que los existentes en este momento.
- Un producto es susceptible de ser sustituido ventajosamente por otro con mejores atributos, o más económico o, en general, apreciado como de mayor valor por el cliente.
- Un producto susceptible de ser mejorado, ya sea porque es muy costoso o bien porque cuando se descompone o se rompe no tiene reparación.
- En un país existe un producto que en otro es desconocido, lo que representaría una buena oportunidad para exportar.
- En un país se importa un producto extranjero que podría ser producido y comercializado en ese lugar, con mejores atributos que el que se trae de fuera.
- El emprendedor o alguien asociado a él ha desarrollado un nuevo invento que puede producirse y comercializarse para obtener ganancias económicas.
- Posibilidad de reciclar una materia prima o desperdicios de algún tipo en la industria.
- Capacidad para sustituir una materia prima por otra que ofrezca más ventajas, ya sea por precio, calidad, disponibilidad o beneficio social.

Una vez que se logran validar estas ideas u oportunidades potenciales, aparece la posibilidad de crear un proyecto emprendedor dinámico, con alto potencial de crecimiento económico, sustentabilidad y perdurabilidad. Por lo tanto, una de las vías para encontrar ideas y oportunidades es prestar atención a los cambios de todo tipo: tecnológicos, económicos, socioculturales, ambientales, etcétera.

Tener buenas ideas no es extraño; todos las tienen, ya que el cerebro permanece en actividad constante y aun inconscientemente buscamos soluciones a problemas, carencias y necesidades; además, por lo regular las generamos como representaciones mentales (la mayor parte de las veces no estructuradas). Por tal razón no debemos catalogar a las personas innovadoras como "extrañas", sino como individuos que tuvieron una idea original y trabajaron arduamente en su desarrollo, dándole estructura y congruencia, y visualizando la transición de la idea o concepto a la realidad. Las ideas de alto valor suelen representar una solución práctica a problemas específicos, y quienes las desarrollan son personas que no se dejan llevar por la rutina ni por la pereza mental.

Sin embargo, las propuestas de valor que en realidad son atractivas para el consumidor resultan extremadamente difíciles de encontrar. Una vez que las empresas comprenden a sus clientes, pueden ser más inteligentes al asignar recursos; si lo anterior no sucede, pierden el tiempo al desarrollar y exponer ventajas competitivas que a sus clientes no les interesan. Otras tratan de responder la pregunta ¿por qué alguien debería comprar mi producto en lugar del artículo de mi competidor?, pero no alcanzan una comprensión real de las preferencias ni de las necesidades de los clientes y, otras empresas más ni siquiera pueden definir claramente lo que ofrecen. No obstante, recordemos que no todos los beneficios son para el cliente: la empresa también tiene que ganar en esa propuesta; por lo tanto, debe existir un balance en el beneficio percibido por ambas partes del modelo.

5.2 Definición de propuesta de valor



Para entender la importancia que el concepto de *propuesta de valor* adquiere en un negocio, Zimmerer (2005) describe que la meta de elaborar y desarrollar un plan estratégico estriba en crear una ventaja competitiva, agregar factores que identifiquen y diferencien a la compañía de sus competidores y le den una posición única y superior en el mercado. Desde una perspectiva estratégica, la clave del éxito de un negocio es desarrollar una ventaja competitiva única, que permita crear valor para los consumidores y sea difícil de emular por la competencia.

La propuesta de valor es definida por Metzger y Donaire (2007) como la mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la empresa ofrece a sus clientes. Además, comentan que los estudios de mercado muestran que el posicionamiento estratégico consiste en asumir una opción frente al mercado y la competencia por anticipado y definir cómo se quiere ser y cómo se espera que el mercado me perciba (en términos del producto, de la empresa y de su modelo de negocio en general).

No obstante, Fayolle (2005) contextualiza el concepto de propuesta de valor en un ámbito más global, al apuntar que "el emprendimiento se trata de crear valor". Al citar a Ronstadt (1984), Fayolle define el emprendimiento como un proceso dinámico de creación de valor incremental. Tal valor es concebido por individuos que asumen riesgos en términos de equidad, tiempo y/o entrega profesional para proveer características diferenciales a un producto (o proceso) o servicio. El producto o servicio por sí mismo puede o no ser nuevo ni único, pero el emprendedor debe buscar la manera de añadirle valor, al conjuntar los recursos y conocimientos adecuados para lograrlo.

En este sentido, Fayolle concede especial peso al individuo en la propuesta de valor pues, al citar a Bruyat (1993), señala que se da una dinámica de interrelación entre el individuo y la creación de valor.

No se pueden disociar las nociones de *propuesta de valor* e *innovación*. La innovación que obtiene éxito, ya sea técnica, comercial o de gestión, siempre es origen de una nueva creación de valor, aunque no la única. Por lo tanto, la creación de valor se encuentra ligada a la innovación y a la creación de ventajas competitivas sostenibles. La noción de valor, entendida como valor útil para el consumidor final, siempre está ligada a dichas propuestas.

Por otro lado, Metzger (2007) comenta que la mayoría de las personas no pueden explicar qué hace su empresa; es decir, no conocen o no tienen clara la propuesta de valor de aquella. La mejor manera de comenzar a alinear a los empleados y a la dirección es entender el beneficio que la empresa trata de entregar a sus clientes. Por tal motivo, la propuesta de valor debe cumplir con las siguientes características:

- Reflejar la funcionalidad, el servicio, la imagen, la oportunidad, la calidad y el precio que una empresa ofrece a los clientes.
- Incluir información significativa para los clientes, como plazos de entrega y riesgos o expectativas.
- Conocer y reflejar las características, visibles o no, que atraen a un posible comprador, lo que define a la empresa como proactiva ante sus clientes.
- Comunicar lo que hace mejor la empresa o la diferencia de la competencia.
- Ser lo suficientemente simple y entendible para que el cliente potencial aprecie los beneficios.
- Buscar la fidelidad del cliente al mostrar los beneficios que ofrecen sus productos o servicios.

Ahora bien, si las propuestas de valor son los beneficios que la empresa ofrece al cliente a través de cierto producto (o proceso) y/o servicio, la empresa debe ser capaz de responder a la pregunta del consumidor: ¿por qué debería comprarle a usted?

Una propuesta de valor depende de los elementos que aparecen en la tabla 5.1.

El concepto de propuesta de valor fue originalmente difundido por Porter (1985), con el nombre de *cadena de valor*. Según Porter, la cadena de valor es un concepto muy relevante, ya que a través de ella se identifican los procesos a seguir dentro del negocio, que ayudan a elegir indicadores y necesidades de recursos.

El término *propuesta de valor* se acuña a partir de estudios sobre estrategia empresarial y se define como una mezcla que se forma con la descripción de los productos o servicios, así como de los beneficios que ofrece y los valores agregados que lo hacen diferente de los de su clase y que pueden ser disfrutados por los clientes.

Cualidades del producto Se refieren a los beneficios que ofrece el producto: funcionalidad, calidad y precio, entre otras.

Relación con el consumidor Es la respuesta de los clientes hacia el producto/servicio, es decir, cuán satisfecho queda el cliente y qué aceptación le da al producto; lo que implica la percepción que el cliente se forma de su costo-beneficio.

Imagen y prestigio Son los factores que atraen a un cliente hacia una empresa y le permiten a esta definirse de manera positiva ante sus consumidores.

Tabla 5.1 Elementos a considerar para generar una propuesta de valor.

Propuesta de valor Descripción de la experiencia (beneficio) que recibirá el cliente dada la oferta de mercado de la compañía y por su relación con el proveedor de dicho bien o servicio. Kotler (2005), más recientemente, señala que la **propuesta de valor** se forma por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no solo por el posicionamiento de la oferta. Es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y por su relación con el proveedor de dicho bien o servicio.

Kotler también menciona que para el desarrollo de la propuesta de valor se dan etapas (o posicionamientos):

- Elegir un posicionamiento amplio para el producto como punto de partida (por ejemplo, mayor calidad, más seguridad, más prestigio, menor costo).
- Determinar una postura de valor para el producto, tal como más por más, más por lo mismo, lo mismo por menos, menos por mucho menos, más por menos.
- Y por último, desarrollar la propuesta de valor total del producto, en la que se debe responder a la pregunta del cliente: ¿por qué debo comprarle a usted?

Entonces, la propuesta de valor es una oferta total de marca que resulta vital como parte del desarrollo del plan de negocios, porque al cobrar un fuerte impacto hará crecer su mercado y se convertirá en una propuesta competitiva.

Ahora bien, los atributos de los productos y servicios que generan la propuesta de valor están relacionados con la funcionalidad, la calidad, la oportunidad y el precio, de acuerdo con el Grupo Kaizen (2005).

OA3



5.3 Generación de ideas

En todas partes hay ideas que no precisan, al menos en un principio, de una inversión extraordinaria y que, con la capacidad para detectarlas, pueden convertirse en la solución a las necesidades o problemas de las personas.

Aunque no siempre es así, las ideas tienen que ver con el producto; y a veces el producto es el mismo pero lo que varía es el precio (por ejemplo, las tiendas que venden todos sus productos a 10 pesos); otras ocasiones el cambio radica en dar una utilidad posterior al envase; en otras más descansa en el servicio (por ejemplo, las empresas de comida rápida, las que entregan a domicilio o las que venden productos que solo pueden adquirirse en línea); en otros momentos está en el proceso de producción (dar eficiencia y mayor rentabilidad al producto, reducir su costo), entre otros casos.

Una forma de iniciar la generación de propuestas de valor es utilizar algunas de las preguntas que Alex Osborn, citado por Castillo (2005), propone para generar ideas: ¿por qué es necesario el producto?, ¿dónde puede hacerse?, ¿cuándo debería hacerse? y ¿cómo se hace? De ahí podría derivar otra serie de cuestiones, por ejemplo: ¿debe ser algo nuevo?, ¿modificado?, ¿mejorado?, ¿económico?, ¿combinado?, etcétera.

A veces ni siquiera es preciso aportar nada nuevo en términos de tecnología o innovación en el producto o servicio, simplemente se trata de desplegar una estrategia que permita entrar en el mercado con ciertas ventajas que le brinden perspectivas de éxito. Ahora bien, si además de una fuerte ventaja competitiva se reúnen otras de tipo estratégico (distingos), como disponer de un local en una zona clave, conseguir un financiamiento inicial ventajoso, contar con un conocimiento clave del cliente y un excelente plan de negocios, las posibilidades de salir adelante con éxito son bastantes elevadas.

El emprendedor requiere, además, analizar con cuidado:

- El mercado, que es una descripción del público al que va dirigida la propuesta de valor.
- La experiencia que recibió el cliente: análisis de la opinión de los clientes en cuanto a la propuesta de valor, ya que es preciso recibir realimentación directa y verídica.
- El producto o servicio que ofrece al cliente en términos de características o atributos de valor para el consumidor.
- Las alternativas y las diferencias, es decir, qué otros productos existen en el mercado y qué hace diferente al producto que la empresa ofrece.
- Las evidencias o pruebas que tiene la empresa sobre las ventajas en el mercado.

Después de esta serie de cuestionamientos y de su análisis es necesario construir la propuesta de valor, que puede iniciarse con la elección de alguna de las categorías propuestas por Kaplan y Norton (2004):

- Mejor compra o menor costo total: consiste en fijar precios económicos (bajos), buena calidad y servicio.
- Vanguardia en el desarrollo de productos: colocar como productos líderes a los más novedosos.
- Llave en mano: ofrecer la solución a necesidades o gustos específicos de un segmento de población.
- Cautiverio: busca acaparar a la mayor parte de compradores para dejar sin clientes potenciales a los competidores.

O simplemente se puede pensar en algunas de las siguientes opciones:

- Ofrecer mejor calidad: acercarse a lo que tradicionalmente cualquiera reconoce (por ejemplo, la calidad de un reloj Rolex).
- Dar más por el dinero: en tiempos de crisis económica los consumidores buscan obtener un precio "accesible" o recibir la misma calidad por un precio mucho más asequible (por ejemplo, el automóvil Corolla de Toyota de 239 890 pesos ante el Mercedes Benz Clase E Sedan de 699 900 pesos).¹
- Lujo y aspiración, también llamado "más por más": en el otro extremo del espectro preciobeneficio se ubican los proveedores de lujo, que prometen la experiencia de un estilo de vida suntuoso para consumidores con aspiraciones elevadas (marcas de alta moda, que son atractivas por proporcionar estatus y prestigio).
- Crear la necesidad de poseerlo: es una de las propuestas de valor más atractivas, ya que se apoya en el concepto de que para el cliente es obligatorio tenerlo. Incluye bienes básicos, como ciertos alimentos o suplementos. También están los artículos que los profesionales deben adquirir para realizar su trabajo (por ejemplo, información legal o financiera de ciertas empresas).
- Ofrecer lo mismo por menos: es una propuesta potente al mantener precios más bajos, como las tiendas de descuentos y por internet (por ejemplo, Amazon.com, Best Buy y Walmart, entre otras). A veces se desarrollan marcas de imitación a precios más bajos para atender a los clientes que no pueden acceder, por costo, al producto líder del mercado.
- Menos por mucho menos: entregar a un mercado productos que ofrecen menos y cuestan menos (por ejemplo, zapatos chinos, tiendas de 10 pesos y productos desechables, entre otros).



Las marcas de lujo publicitan un estilo de vida suntuoso que atrae consumidores al prometer estatus y prestigio.

Precios en pesos consultados el 2 de septiembre de 2014.

La propuesta de valor debe considerar una serie de elementos muy significativos tanto para el cliente como para la empresa.

Elementos relacionados con el cliente:

- Características del mercado potencial.
- Necesidad que cubrirán.
- Beneficios de permanencia con el producto, servicio o marca.
- Descripción del producto que resalte sus ventajas sobre la competencia.
- Políticas de atención y servicio.
- A qué precio se venderá y si es posible compararlo con la competencia.
- Características de los vendedores o puntos de venta, así como tipo de atención que se dará en el proceso de venta.
- Canal o canales de distribución.
- Servicios de posventa.

Elementos relacionados con el punto de vista de la empresa:

- Objetivo estratégico de la empresa (rentabilidad, altruismo, posicionamiento, crecimiento, altos ingresos, etcétera).
- Cómo logrará la empresa ser percibida por el cliente de forma apropiada.
- Recursos físicos, logísticos, tecnológicos y humanos necesarios.
- Inversiones necesarias, presentes o futuras.
- Riesgos calculados y posibles acciones.
- Objetivos del plan de ventas: precio, ventas esperadas y estrategias de introducción al mercado.
- Sistemas de información internos, necesarios para un buen control.
- Controles de calidad (del producto y del servicio a ofrecer).

Además, no debe olvidarse tener clara la respuesta a la serie de preguntas siguientes:

- ¿Por qué compra mi cliente?
- ¿Qué lo hace ser fiel a una marca?
- ¿Qué espera mi cliente?
- ¿Cómo ve mi cliente a mi empresa?
- ¿Cómo le gusta ser tratado a mi cliente?

En definitiva, para lograr el éxito es indispensable que ambos, el consumidor y la empresa, resulten beneficiados en el proceso de producción y venta de bienes y servicios, de ahí la relevancia de establecer perfectamente la propuesta de valor.

Según Mariotti (2007), existen cinco elementos de entre los cuales un emprendedor puede elegir (uno o varios) y tomar en cuenta para concretar su propuesta de valor y asegurar su éxito:

- 1. Utilizar una nueva tecnología para producir un nuevo producto. Por lo general, las tecnologías avanzadas atraen a las personas y les ofrecen algo adicional a lo que ya reciben.
- 2. Ocupar una tecnología existente para producir un nuevo bien que cubra una necesidad que los actuales no pueden atender.
- 3. Usar una tecnología ya existente para crear un producto viejo de una forma nueva, lo que aprovecha la confianza que los clientes ya han depositado en el producto anterior.
- 4. Encontrar nuevas fuentes de recursos que brinden al productor la capacidad para realizar el producto de una forma más eficiente, tanto en el aspecto económico como en el de calidad.
- 5. Identificar cómo el producto puede ser llevado a mercados en los que antes no se distribuía; así se amplía el mercado y, por lo tanto, las ganancias del productor.

Cuando ya se tiene una idea de la propuesta de valor, es conveniente para el emprendedor reflexionar sobre cada uno de los puntos referidos enseguida:

- Los valores son cuantitativos o cualitativos y se miden con los siguientes parámetros:
 - ♦ Facilita el trabajo del cliente en algún aspecto.
 - ◊ Posee un mejor diseño en relación con otros similares o que cubren la misma necesidad.
 - Da valor a la marca.
 - Se ofrecerá a un precio menor que el de los otros competidores.

- ♦ Ayuda al consumidor a reducir otros costos.
- ♦ Reduce algún tipo de riesgo para el consumidor.
- ♦ Es más fácil de usar que otros productos que cubren la misma necesidad.
- Algunas propuestas de valor satisfacen por completo nuevas necesidades que los consumidores no percibían antes debido a la falta de una oferta similar. Esto se relaciona generalmente con el desarrollo tecnológico:
- ¿Mejora el desempeño o rendimiento del producto o servicio? Debe considerarse que enriquecer el desempeño tiene sus límites.
- ¿El producto o servicio se adapta a las necesidades específicas de un consumidor? Este elemento permite adaptar los productos o servicios y otorga una ventaja sobre las economías de escala (a través de productos a la medida).

5.4 Recomendaciones



Por último, el emprendedor puede apoyarse en las siguientes recomendaciones para determinar lo que será su propuesta de valor:

- Las marcas que establecen un estándar no siempre son de lujo. Muchas marcas definen altos estándares de calidad en diferentes categorías. Esta es una proposición de valor envidiable y funcional.
- Los clientes invertirán en el producto o servicio de una empresa si este ofrece algo diferente a la competencia, es decir, un valor agregado (características diferenciales).
- Un producto es diferenciado si los consumidores perciben que obtienen algo de valor que otros productos no ofrecen.
- Es bueno adelantarse a la competencia: al ser el primero en ofrecer e introducir un producto o servicio, se obtiene diferenciación, dado que es el único en el mercado. Pero debe protegerse tal ventaja con otras propuestas complementarias o pronto dejará de serlo.
- Dos productos o servicios con las mismas características pueden diferenciarse por su ubicación física, lo cual genera que uno de los dos sea de más fácil acceso. Nuevamente, esto debe complementarse o protegerse de alguna manera.
- Una empresa puede hacer la diferencia por su rapidez para reparar alguna falla o proporcionar atención, es decir, por los servicios de valor agregado que da al cliente.
- Las alianzas estratégicas con diferentes entidades que complementan su operación generan una ventaja respecto a la competencia.
- Contar con un reconocimiento de marca por parte del cliente redunda en una diferenciación de la competencia, ya que se cuenta con una buena reputación: el cliente percibe que adquiere lo mejor, algo que no puede obtener de la competencia.
- Si se mantiene bajo el costo, sin sacrificar la calidad, el mercado percibe que un producto o servicio es mejor que el de la competencia.

En conclusión, la creación de la propuesta de valor es un ciclo: la toma de decisiones sustentada en el conocimiento del mercado se usa inicialmente para implementar la mejor decisión para la empresa. Estas decisiones se ajustan y se realimentan según la respuesta del mercado. Seguir las estrategias creadas para brindar un valor superior permanente y constantemente renovado del producto es la base para una propuesta de valor competitiva y sostenible.

Preguntas para discusión

¿Qué es una propuesta de valor?				

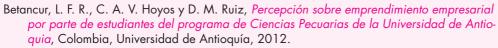
2.	¿Cuáles son las ventajas de redactar una propuesta de valor?
3.	¿Cómo una propuesta de valor puede hacer que el consumidor prefiera un determinado pro ducto o servicio antes que el de los competidores?
4.	¿Cuáles son las características de una propuesta de valor?
5.	¿Qué elementos debe incluir una buena propuesta de valor?
6.	¿En qué consiste el éxito de una propuesta de valor?
7.	¿Cuáles son algunas recomendaciones para la redacción de propuestas de valor?

Ligas de interés

Recomendamos visitar las siguientes páginas web para obtener más información acerca de la propuesta de valor de Walmart y la alianza comercial entre Compartamos Banco y Oxxo.

Caso Walmart: http://www.walmartmexicoycam.com.mx/propuesta_valor.html Caso Oxxo: www.femsa.com/es/press/news/inician-alianza-comercial.htm

Bibliografía



Bruyat, C, "Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation", tesis de doctorado, Francia, Université Pierre Mendès-France-Grenoble II, 1993.

Castillo, M. A. S, "La creatividad en el proceso de creación de empresas", en *La empresa y el espíritu emprendedor de los jóvenes*, Secretaría General Técnica, 2005, pp. 73-90.

Fayolle, Alain, Entrepreneurship Research in Europe, Outcomes and Perspectives, Edward Publishing, 2005.

Kaizen, G., *Productividad organizacional*, disponible en línea en http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/138.htm, 2005.

Kaplan, Norbert, y David Norton, *Strategy Maps*, Cambridge, Harvard Business School Publishing, 2004.

Kotler, Philip, *Dirección de la mercadotecnia*, 7° ed., México, Prentice Hall, 2005.

Mariotti, S. y C. Glackin, *Entrepreneurship: Starting and Operating a Small Business*, Pearson Prentice Hall, 2007.

Metzger, Michael y Víctor Donaire, *Herencia estratégica de mercadeo*, Cengage Learning Latin America, 2007.

Porter, Michael, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Nueva York, Free Press, 1985.

Puchol, Luis, El libro del emprendedor, cómo crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe, 2ª ed., España, Díaz de Santos, 2005.

Timmons, Jeffry, New Venture Creation, Michigan, Editorial Erwin, 1990.

Zimmerer, T. W. y N. M. Scarborough, Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management: the Foundations of Entrepreneurship, Nueva Jersey, Pearson Education, 2005.

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 dentificará la importancia de generar un modelo de negocio.
- OA2 Enumerará las ventajas que ofrece definir su modelo de negocio.
- OA3 Conocerá los elementos que conforman un modelo de negocio.



6.1 Modelo de negocio

Modelo de negocio Descripción de la forma en que una organización crea, captura y entrega un valor económico o social. Un modelo de negocio (también conocido como *diseño de negocios*) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos claves de la empresa, tales como su objetivo, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Según lo expuesto, un modelo de negocio podría plasmarse en un diagrama de los componentes claves de la empresa a integrar al iniciarla y operarla: una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se siguen paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que la conforman. El emprendedor puede auxiliarse de la planeación estratégica, ya que es una herramienta que posee los elementos fundamentales para un negocio y facilita su desarrollo. Entre los elementos más recomendados para la planeación estratégica se encuentran:

- Análisis FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Análisis de la industria y del mercado (incluso de la competencia).
- Análisis técnico-operativo.
- Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.
- Análisis financiero.

De acuerdo con un estudio de Stonehouse y Pemberton (2002) "esta combinación de elementos guarda una asociación positiva con la planeación a largo plazo".

Al planear un negocio es necesario definir el público objetivo al que va dirigido el producto o servicio, ya que el cliente tiene una influencia positiva en el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa, hecho que se ha confirmado en diversos estudios (Merrilees *et al.*, 2002).



Nodak no pudo adaptar su modelo de negocio a los avances tecnológicos imperantes, por lo que en 2012 se declaró en quiebra. A principios de 2014, la empresa inició un proceso fuerte de reestructuración, enfocado en imágenes para negocios.

La importancia de un modelo de negocio para el emprendedor estriba en que, por lo común, la planeación que se aplica al inicio de las operaciones de la empresa determina su éxito o fracaso. Un modelo de negocio señala la forma en que se llevará a cabo una actividad de servicios o manufactura para que sea rentable y se obtengan beneficios económicos.

Rappa (citado por Ramírez, 2005) señala que el modelo de negocio es "el mecanismo por el cual un negocio describe la mecánica para la creación de valor económico". Es decir, se trata de una representación clara y concreta de cómo una empresa espera ofrecer una propuesta de valor a sus clientes, lo cual implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación u operación.

En la tabla 6.1 se enlistan los aspectos que comprenden los modelos de negocio.

El diseño del modelo de negocio que se seleccione no es definitivo, sino que debe evolucionar ante el entorno cambiante.

Magretta (2002) propone que un nuevo modelo de negocio debe enfocarse en diseñar un producto o servicio para una necesidad conocida, a través de un proceso innovador, o incluso basado en una mejor manera de hacer, diseñar, vender o distribuir un producto o servicio ya

Tabla 6.1 Aspectos que comprenden los modelos de negocio.

- Seleccionar a los clientes.
- Segmentar las ofertas de producto o servicio.
- Crear valor para los clientes.
- Conseguir y conservar a los clientes.
- Salir al mercado (estrategia, canales, logística y distribución).
- Definir los procesos claves de negocio que deben llevarse a cabo.
- Configurar los recursos para utilizarlos eficientemente.
- Asegurar un modelo de ingreso adecuado que satisfaga a todos los clientes internos y externos.

existente. Además de que un modelo exitoso debe representar una mejor opción que las conocidas en el mercado, tratará de ofrecer mayor valor al grupo de clientes en los que se enfoque, así como reemplazar la manera antigua de hacer las cosas y erigirse en un estándar que las siguientes generaciones intentarán mejorar.

6.2 Definiciones de modelo de negocio

El término *modelo de negocio* es un concepto relativamente nuevo, aunque ya se ha utilizado y se ha recomendado su uso desde hace varias décadas. Al revisar dicho concepto, encontramos la referencia a su aplicación de diversas maneras; por ejemplo, algunos autores lo refieren como la manera en que una compañía hace negocios (estrategia), mientras que otros autores se enfocan en el aspecto visual de integración de sus elementos.

El término *modelo de negocio* fue empleado originalmente en 1954 por Peter Drucker; su primera aparición en un artículo académico data de 1957 por parte de Bellman, y ya luego en el título de un artículo escrito por Jones en 1960. Algunos otros conceptos similares han sido empleados (tales como "idea o concepto de negocios"); sin embargo, la difusión del término *modelo de negocio* aumentó en la década de 1990, cuando los modelos de negocio comenzaron a discutirse incluso en la internet.

Así, aunque los negocios y los emprendedores han existido siempre, el término se ha definido con mayor precisión en el ámbito estratégico y operativo en la última década. Algunos ejemplos son:

- "Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio" (Amit y Zott, 2001, p. 511).
- Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada, pues para ellos es preciso, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.
- Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual: un diagrama que posteriormente llevará a la ejecución del proyecto. A partir de tal herramienta conceptual se podrá establecer la "lógica del negocio de un modelo específico".
- Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (equivalente al esquema de un plan de negocios, desde su apreciación) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. No existe ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco hay atajos para crear uno. El modelo sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia dónde quiere ir y cómo llegará hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el modelo de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso.

Un modelo de negocio posee tres funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a "aterrizar" sus ideas en la realidad.

Para Betz (2005), un modelo de negocio es una abstracción (concepto gráfico) de un negocio e identifica la manera en que genera beneficios económicos. Los modelos de negocio son abstractos, para poder resumir cómo las entradas de una organización se transforman en salidas con valor agregado. Dicha definición muestra que el concepto de modelo de negocio está muy relacionado con la propuesta de valor del negocio, de la que se habló anteriormente (y detallada en el capítulo 5).

Los profesores Hamermesh y Paul Marshal, de la Universidad de Negocios de Harvard, definen el modelo de negocio como "el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas por una compañía para conseguir un beneficio" (citados en Lübke, 2006).

Casadesus-Masanell y Ricart (2007) denominan *elecciones* a las acciones necesarias para establecer el modelo de negocio, y las agrupan en tres categorías:

- 1. Políticas: modo en el que se deben hacer las cosas.
- 2. Activos: forma en la que el dinero debe invertirse (obtenerse y utilizarse).
- Legales: condiciones judiciales y administrativas que deben seguirse para el control de las categorías políticas y los activos.

Es evidente que estas elecciones repercutirán en el resultado final de la empresa o del producto, gracias a que a partir de ellas se generan recursos o activos. Así, un modelo de negocio se determinará a partir de las elecciones que tome la empresa y lo que de ellas se genere.

De acuerdo con Hisrich (2008), el modelo de negocio es un documento escrito, preparado por el emprendedor, que detalla todos los elementos internos y externos que sean relevantes y estén relacionados con tomar un nuevo riesgo empresarial.

Para Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), "un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresos".

De acuerdo con Alexander Osterwalder (2009), "un modelo de negocio describe la base para saber cómo una organización crea, entrega y captura valor".

OA2

6.3 Características de los modelos de negocio

Tal como hemos señalado, un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía, incluyendo todos sus componentes, procesos y funciones que tienen como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor. El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias. Los modelos de negocio con más éxito cuentan con una especie de secreto que los diferencia de otros. La estrategia de la compañía de combinar y poner a trabajar sus áreas de producción, capital, mercado, trabajo y administración determina un modelo de negocio único. La combinación de tales variables y el nivel de superioridad del modelo determinan sus ventajas competitivas (el "secreto" del modelo).

Para que un modelo de negocio resulte atractivo y proporcione ganancias, debe ponerse especial atención en los siguientes aspectos:

- Bajos costos.
- · Innovación o diferenciación.

6.3.1 Bajos costos

Si la compañía maneja los mismos costos que sus competidores, entonces obtendrá las mismas ganancias. Por lo tanto, para aumentar el margen de ganancias, deben disminuirse los costos y así hacer frente a la competencia. Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajos posible son: ser el número uno en el área o sector, ostentando un muy buen control, un esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad. Las compañías que buscan ahorrar en tecnología y calidad a la larga pueden enfrentar un aumento en los costos de sus productos, ya que estos suelen presentar más fallas o rechazos por parte de los compradores. El consumidor otorga mayor valor al hecho de que el costo se disminuya, y esto puede ocurrir mediante diferentes medidas: aumento de la confiabilidad del producto, su facilidad de uso, mayor cobertura de la garantía y entrega rápida, entre otras.

6.3.2 Innovación o diferenciación

La empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y el resultado final o producto terminado. Esto es necesario

porque si la empresa ofrece lo mismo que sus competidores, entonces los consumidores no tendrían por qué preferirla sobre las demás. El valor que la compañía obtiene de su diferenciación con otras depende también del precio y margen de ganancias. La compañía puede establecer un precio de entrada del producto, y si este resulta exitoso puede venderlo a mayor precio y obtener un margen de ganancia mayor, considerando siempre la sensibilidad que el cliente mantenga respecto al costo-beneficio que le brinda.

La diferenciación o innovación debe ser de valor para el comprador, y se proporciona al reducir el costo o aportar una mejor o mayor utilidad al producto. Debe ser real y percibida por el cliente, es decir, no solo tangible, sino de relevancia para el cliente, pues de otra forma no habrá una preferencia por el producto.

Algunas otras maneras para establecer diferenciación en la cadena de valor incluyen el trato al cliente, el tiempo de entrega, la garantía, calidad y servicio, entre otras. Las compañías que agregan diferenciación a sus productos y procesos son atractivas también para invertir, contrariamente a las empresas que venden productos simples o sin valor agregado, que tienen que mantener sus precios al mínimo, ya que este es el factor determinante para venderlos. Las empresas deben lograr una combinación de mejor uso de recursos y más ideas de valor, mezcla que puede eliminar la competencia, al tiempo que favorece la disposición del cliente a pagar más por el producto.

Por otra parte, las empresas que desean alcanzar el éxito y permanecer en un mercado de alta competitividad, como el de hoy en día, deben confrontar varios retos, según recomienda Lewis (2007), por lo que se plantearán modelos de negocio que tengan en cuenta, entre otras, las siguientes características:

- Uso de tecnologías apropiadas (que favorezcan su eficiencia técnica, operativa, administrativa, financiera y de mercado).
- Basar el modelo en la eficiencia del uso de recursos como el capital y el trabajo (el uso óptimo y eficiente de recursos es clave para competir, tal como ya se mencionó).
- Producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales; además, no solo debe centrarse en el consumidor o en el producto, sino que debe observar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener a sus consumidores y aliados.

Elementos de los modelos de negocio

El modelo de negocio proporciona información de interés acerca de la selección de clientes, el producto o servicio a ofrecer, la manera en que saldrá al mercado y los recursos necesarios, por lo que se aconseja, antes de redactarlo, dar respuesta a las preguntas de a continuación:

- ¿Quién es el cliente potencial para la empresa?
- ¿Está perfectamente clara la propuesta de valor que se ofrece al cliente potencial?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que diferencian a la empresa?
- ¿Qué apoyos se requieren para la producción o prestación del servicio eficientes?
- ¿Con qué recursos se cuenta y cuáles son necesarios conseguir?
- ¿Hasta dónde se quiere llegar con este proyecto (futuro esperado de la empresa)?
- ¿Cómo obtendrá ganancias la empresa?

Los principales elementos que componen a un modelo de negocio, según Chesbrough y Rosenbloom (2001), son los siguientes:

- Propuesta de valor: se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor, el producto que lo resuelve y el valor de tal producto desde la perspectiva del consumidor.
- Segmento de mercado: grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado presentan diferentes necesidades. En ocasiones el potencial de un producto solo se aprovecha cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado que resulta ser más adecuado.
- Estructura de la cadena de valor: posición de la compañía y las actividades en la cadena de valor, así como la forma en que la compañía captura o genera el valor creado en la cadena.

OA3



- Generación de ingresos y ganancias: forma en que se producen los ingresos (mediante ventas, arrendamientos, suscripciones, etc.), el costo de la estructura y los márgenes de ganancia.
- Posición de la compañía en la red de oferentes (competencia): identificación de competidores, compañías complementarias, proveedores y consumidores. La determinación de estos componentes permite utilizar las redes para hacer llegar mayor valor al consumidor.
- Estrategia competitiva: manera en que la compañía intentará desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible; por ejemplo, a partir de los costos, diferenciación o eficiencia de operaciones.

Según Osterwalder y Pigner (2009) existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio que cubren las principales áreas del negocio (a saber: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera):

- 1. Segmento del mercado: los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio; sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo. Podemos definir distintos segmentos del mercado y la compañía debe decidir a cuál le interesa llegar. Lo que permitirá que desarrolle estrategias dirigidas a esa población y entienda mejor sus necesidades.
- 2. Propuesta de valor: razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás. Forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general, es una solución innovadora, que presenta una nueva oferta o posee ciertas características distintivas. La propuesta puede ser cuantitativa, como el precio o la rapidez en el servicio, o cualitativa, como un diseño innovador en el producto, etcétera (véase el capítulo 3 "Creatividad").
- 3. Canales de distribución: forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel significativo en la experiencia del consumidor, pues además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.
- 4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y automatizadas. Además, puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a sus necesidades particulares, entre otras.
- 5. Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio un consumidor del segmento de mercado al que se dirige estaría dispuesto a pagar por su producto y, con base en esto, elegir la estrategia de precio. Asimismo, contemplar qué otras formas de generación de ingresos puede manejar la empresa, adicionales a la simple venta del producto.



City Market atiende las necesidades del segmento de mercado con alto poder adquisitivo.

- 6. Recursos claves: bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias. Incluyen todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
- 7. Actividades claves: las acciones más relevantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio. Pueden relacionarse con la producción, la prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.
- 8. Socios claves: red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos. Las alianzas pueden celebrarse entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores, con el fin de asegurar abastecimientos confiables.

9. Estructura de costos: incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios claves. Además, deben minimizarse en cualquier modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente.

Según Ramírez (2007) existen diferentes elementos que conforman los modelos de negocio, ya que estos dependen del giro, e indica que sus componentes generales son los siguientes:

- Concepto de negocio: los clientes invierten en un producto o servicio si les ofrece algo diferente al de la competencia. Se trata del valor para el cliente, si es que este percibe ventajas en el precio, el servicio posventa o en su funcionalidad.
- Diferenciación del producto o servicio: ocurre cuando el cliente percibe más valor por un producto determinado que por el de la competencia. Existen ocho tipos de diferenciaciones: ventajas del producto, anticipación a la competencia, ubicación, servicio, combinación de productos o servicios, funcionalidad, alianzas con otras empresas y reputación.
- Diferenciación mediante bajos costos: con esta ventaja el cliente percibe que el costo del producto o servicio es menor que el de la competencia, en relación con el beneficio que recibe de él.
- Mercados y clientes: el alcance define los segmentos de mercado o áreas geográficas en donde se ofrecerá el valor, así como la definición de los diferentes tipos de productos o servicios
 derivados de él. Una empresa puede definir su mercado tanto de modo residencial, con base
 en el estilo de vida e ingresos, como empresarial, tomando en cuenta su ubicación y sofisticación técnica.
- Dimensionamiento financiero o análisis de costos: para poder beneficiarse del valor que las empresas ofrecen a los clientes es preciso contar con una estrategia de fijación de precios apropiada. Si se cuenta con una mala estrategia de precios, no solo se disminuyen ganancias, sino que también se podría acabar con el producto. El precio puede ser fijo, negociable, determinado por subasta o por intercambios, entre otros, dependiendo de la estrategia que defina la empresa.
- Modelo de ingresos: un factor crucial del análisis del modelo de negocio es la determinación de las fuentes de ingresos y beneficios de la empresa. En la actualidad, la mayor parte de las empresas recibe sus ingresos directamente de la venta de sus productos o servicios. Si se mantiene una idea clara de las fuentes de ingresos, la empresa podrá tener la posibilidad de tomar mejores decisiones estratégicas.
- Cadena de valor y estructura de procesos: para entregar valor al cliente, las empresas deben realizar actividades que apuntalen el valor. Tales actividades son conocidas como cadena de valor, debido a que el valor es agregado a los componentes o al conocimiento conforme avanza dentro de la cadena. Para ofrecer mayor valor a los clientes, las empresas deben seleccionar con cuidado cuáles actividades realizan y cuándo las ejecutan.
- Recursos e infraestructura: definen la implementación (operación), mediante los recursos e infraestructura (organización) de la empresa, al identificar su relación con la estrategia, la estructura, los sistemas y la gente.
- Capacidades en entrega de servicios o productos: permiten a las empresas tener una ventaja competitiva porque ofrecen a los clientes un mejor valor que sus competidores. El grado en el que la ventaja es sostenible depende de cuán inimitable y difícil de sustituir resulte. Hay tres razones por las que es complicado replicar o adquirir tales ventajas:
 - ♦ Es difícil imitar el contexto histórico en el cual se desarrollaron las ventajas.
 - ♦ Toma tiempo desarrollar las capacidades, dado que existe una gran ventaja de los iniciadores, complicada de igualar o alcanzar.
 - ♦ En principio es difícil identificar las ventajas competitivas y, por lo tanto, encontrar la manera de imitarlas o copiarlas.
- Sustentabilidad: para sostener una ventaja competitiva, las empresas pueden, de acuerdo con sus capacidades, entorno y tecnología empleada, utilizar alguna de las siguientes estrategias genéricas: bloqueo, crear barreras para que no las imiten, innovación frecuente o alianzas estratégicas para fortalecer su modelo de negocio.

Para Hamel (2000), el concepto de modelo de negocio debe incluir cuatro componentes base: estrategia, recursos, relación con el cliente y red de valor, y tres componentes complementarios, que son el proceso productivo, las ventajas o beneficios que recibe el cliente y los límites propios de la empresa.

Así, desarrollar un modelo de negocio no es más que detallar el modelo conceptual de la empresa adecuado para capitalizar las oportunidades que brinda el entorno. Se basa en la misión, visión y valores principales de la organización, así como en su relación de fuerzas y debilidades (FODA), además de la oferta que realiza (en términos de valor y diferenciación). Estos son los aspectos claves para la creación de dicho modelo.

6.5 Recomendaciones

Un modelo de negocio también se adapta a la situación económica del entorno, de modo que la empresa desarrolla nuevos modelos de negocio que le permiten seguir siendo competitiva en la medida que los requerimientos del mercado lo exigen; por lo tanto, el modelo no es fijo ni permanente, y debe ajustarse de acuerdo con los cambios en el medio (interno y externo) de la empresa.

Para que las actividades de negocios sean exitosas, es decisiva la forma en que la empresa articula su modelo de negocio y la manera en que se apoya en el desarrollo socioeconómico potencial; siempre con el reconocimiento de que el modelo de negocio es el método con el que una empresa construye y usa sus recursos para ofrecer un valor mayor a sus clientes que el ofertado por la competencia, y con el mejor rendimiento esperado; de tal forma que le permita tener una ventaja competitiva sostenible y desempeñarse con más eficiencia que sus competidores en el corto, mediano y largo plazos, al analizar oportunidades y optimizar constantemente sus componentes, interrelaciones y entorno.

6.6 Herramientas de ayuda para el emprendedor

Como se ha mencionado, el emprendimiento es un estilo de vida que permite el desarrollo personal y profesional; así que, por ello, muchos expertos han dedicado su tiempo a la elaboración de algunas herramientas que facilitan la planeación. A continuación se mencionan breves descripciones de tres de ellas, ampliamente difundidas.

6.6.1 Lean Startup

Herramienta con la cual se puede mejorar el proceso de arranque (es decir de introducción y posicionamiento de un producto o servicio en el mercado), a través de una metodología que ha probado el éxito en su uso.

Eric Ries, creador de este método, aconseja que para empezar el proceso de posicionamiento primero se debe sacar de la mente la idea de que gastar más es la mejor manera de hacer el producto (servicio) mejor.

Mediante tal proceso, las empresas pueden crear orden con el uso de herramientas para cuestionar una visión continuamente. El que sea *Lean* no significa que se debe gastar más, ni implica fracasar rápido. Estriba en seguir un proceso, una metodología alrededor del desarrollo de un producto (Ries, 2011).

La esencia del método Lean Startup es construir-medir-aprender, para así crear una retroalimentación continua del producto en el que se trabaja, desde el inicio de la creación. La idea es cuestionarse ininterrumpidamente sobre las cualidades del producto, lo cual orienta para identificar los posibles errores o dificultades que puede presentar (siempre, de manera preventiva).

Este método cuenta con cinco premisas a seguir para lograr lanzar el producto o servicio y ponerlo al alcance del mercado meta.

 Hay emprendedores en todas partes. No se requiere ser un administrador para ser un emprendedor. Cualquier persona emprende al encontrar una oportunidad en la que pueda utilizar sus habilidades para obtener un beneficio en su vida personal, en su empleo o simplemente para mejorar algo ya existente.

- 2. Emprender es gestionar. Ser un emprendedor implica conocer todo en el área en la que se va a emprender. Algunos tienen la idea que los emprendedores, en general, son personas que se encuentran detrás de escritorios, pero tal preconcepción debe cambiar. En cambio, sí es preciso entrar, conocer, aprender a hacer cada parte del proceso cuando va a empezarse un nuevo negocio, lo cual resulta esencial para que el emprendedor se acerque al éxito.
- 3. Validar el aprendizaje. Para mantener los clientes que ya se tienen y crecer, el emprendedor debe de conocerlos, aprender de ellos y de las necesidades y capacidades que tienen, pues eso le ayuda a planear estrategias y a conservarlos como clientes constantes. Utilizar la experiencia aprendida es una excelente ayuda para que, al buscar un nuevo cliente, se obtenga la información adecuada para preparar la mejor manera de conseguir al prospecto.
- 4. Contabilidad innovadora. Aunque es un proceso tedioso, la contabilidad ayuda a medir el progreso, disminuir las fugas de capital y priorizar el trabajo (optimizar recursos). Además, permite una precisión del ingreso y la manera de aprovecharlo, asignándolo a las áreas que lo requieran.
- 5. Construir-medir-aprender. La última premisa de esta herramienta se describe como un ciclo: de una idea surge un producto (servicio), que se fabrica y del cual se mide su viabilidad y desempeño en el mercado; después, se aprende de los resultados obtenidos y se analiza el siguiente producto (servicio) o los atributos que pueden mejorar al anterior.

6.6.2 Design Thinking

Esta herramienta puede describirse como un protocolo para la resolución de problemas, y usarse en cualquier tarea para alcanzar resultados. También se emplea como un medio para descubrir nuevas oportunidades, usando técnicas y herramientas diferentes. Aunque tal proceso puede utilizarse de diversas formas, en general se siguen cuatro pasos principales:

- 1. Definir el problema. Un paso crucial para empezar el análisis que debe ser realizado por miembros que conozcan la empresa y el proyecto a emprender. Consiste en analizar los diferentes elementos que definieron el problema en cuestión. Para lograrlo, se debe usar la observación ya que es parte importante de este proceso, pues permite analizar el problema desde todos los ángulos. Después, se inicia el cuestionamiento del problema hasta que se encuentran las respuestas relevantes respecto a sus causas. Este proceso cambia la manera de ver el problema, ya que se deshacen los paradigmas que aparentemente lo causaban y ocurre un cambio de perspectiva. La meta de tal paso es encontrar las causas principales del problema y buscar formas nuevas de solucionarlo.
- 2. Crear y considerar las opciones de solución. Cuando alguien enfrenta un problema normalmente busca resolverlo de la manera conocida, pero este proceso "convencional" puede no ser el método a seguir para resolverlo. Se deben buscar opciones variadas, diferentes (innovadoras) para obtener un resultado distinto. Al usar esta herramienta se tienen que eliminar las ideas comunes y considerarlas solamente como posibles opciones.
- 3. Refinar la selección de la solución. Después de optar por las mejores ideas, estas deben retomarse para juzgar si son las más adecuadas. Tal proceso ayuda a buscar el potencial de las ideas y trabajar con ellas, volver a analizarlas y combinarlas entre sí para resolver el problema. En ocasiones, el emprendedor siente que sus ideas son cíclicas. En tal caso, se deben repetir los pasos dos y tres, ya que es la mejor manera de romper el "ciclo" y obtener las mejores ideas.
- 4. Escoger la mejor solución y llevarla a cabo. El paso final del proceso, en el que ya se encontraron las respuestas a las preguntas iniciales es elegir la idea a implementar y acometerla.

6.6.3 Open Innovation

Se trata de una herramienta que comparte el conocimiento de manera intencional para acelerar la innovación. Con el conocimiento, ahora ampliamente distribuido, los emprendedores y las empresas no solo dependen de su propia investigación y capacidad de innovación; es decir, adquirir invenciones o la propiedad intelectual de otras compañías ayuda a que el modelo de negocio avance.

Este proceso de intercambio de información se creó porque los medios de comunicación actuales hacen que sea más fácil obtener y compartir ideas de otros y con otros, además de observar que los empleados de las empresas cuentan con conocimientos adquiridos que pueden ser útiles especialmente en los procesos que dominan por ser su labor cotidiana. De ahí la inquietud de las empresas para buscar una manera en la que la información se pudiera intercambiar y así acelerar sus procesos de innovación.

El intercambio de información que da pie a la innovación presenta ventajas, ya que reduce los costos, acelera el proceso de posicionamiento e incrementa los ingresos. Cabe aclarar que tal intercambio debe hacerse éticamente, pues en definitiva no contempla robar información sino, más bien, utilizar la que esté disponible de otros y que sea compatible con las necesidades del momento, dentro del marco de la ley.

Cada empresa define qué información puede compartir con otros y cuál no, lo que controla el flujo de datos y a la vez ayuda a que las empresas se protejan en los aspectos relevantes, a la par de compartir información que puede servir a los demás.

Preguntas para discusión

1.	¿Qué es un modelo de negocio?
2.	¿Cuáles son las ventajas de establecer un modelo de negocio?
3.	¿Qué información debe reunir el emprendedor para redactar su modelo de negocio?
4.	¿Cuáles son los elementos esenciales de un modelo de negocio?

٥.	incluir en el modelo de negocio, de acuerdo con el formato que proponen Osterwalder, Chesbrough y Rosenbloom o Ramírez?

Ligas de interés



Recomendamos visitar las siguientes páginas web para obtener más información acerca de los modelos de negocio.

Google: http://www.youtube.com/watch?v=AmWFw2S5CiA

Starbucks: http://www.soyentrepreneur.com/100-el-secreto-del-exito-de-starbucks1.html

Bibliografía



- Amit, R. y C. Zott, "Value Creation in e-business", *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp. 493-520, 2001.
- Amit, R. y C. Zott, "Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms", Organization Science, 18(2), pp. 181-199, 2007.
- Betz, S., Klink, S., Koschmider, A. y A. Oberweis, "Automatic User Support for Business Process Modeling" en *Proceedings of the Workshop on Semantics for Business Process Management*, junio, pp. 1-12, 2006.
- Casadesus-Masanell, Ramon y Joan E. Ricart, "Competing through Business Models", Harvard Business School Module, pp. 452-708, 2007.
- Chesbrough H y R. S. Rosenbloom, "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies", *Industrial & Corporate Change*, 11, pp. 529-555, 2001.
- Chesbrough, H., "Program in Open Innovation", University of California Berkeley Hass School of Business, consultado el 14 de octubre de 2014 en http://openinnovation.berkeley.edu/what_is_oi.html#researching, 2014.
- Chesbrough, H., "Everything You Need to Know About Open Innovation", *Forbes*, 21 de marzo, consultado el 14 de octubre de 2014 en: http://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/, 2011
- Hamel, G., Leading the Revolution, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
- Hamermesh, R. G., Marshall, P. W. y T. Pirmohamed, *Note on Business Model Analysis for the Entrepreneur*, Harvard Business School, 2002.
- Hisrich, R. D. Peters, Michael P. y Shepherd, Dean A., Entrepreneurship, 2008.
- Lewis, P. y A. Thornhill, *Research Methods for Business Students*, Reino Unido, Pearson Education, 2007.
- Lübke, D., Lüecke, T., Schneider, K. y J. M. Gomez, "Model-Driven Development of Business Applications Using Event-Driven Process Chains" en *2006 GITMA International Conference*, pp. 95-98.
- Magretta, J., What Management Is, Simon and Schuster, Nueva York, The Free Press, 2002.
- Merrilees, B., Ges, D. y D. O'Brien, "Marketing Stakeholder Analysis Branding the Brisbane Goodwill Games", *European Journal of Marketing*, vol. 39, pp. 1 060-1 077, 2005.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y C. L. Tucci, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", Communications of the Association for Information Systems, 16(1), p. 1, 2005.
- Ramírez, M. A., "Ética de los negocios en un mundo global", *Frontera Norte*, 20(40), pp. 199-210, 2008.
- Ries, E., "The Lean Startup Methodology", consultado el 9 de octubre de 2014 en http://theleanstartup.com/principles, 2011
- Staff, F. C., "Fast Company", *Design Thinking... What is that?*, 6 de marzo, consultado el 9 de octubre de 2014 en: http://www.fastcompany.com/919258/design-thinking-what, 2006
- Stonehouse, G. y J. Pemberton, "Strategic Planning in SMEs–Some Empirical Findings", *Management Decision*, 40(9), pp. 853-861, 2002.
- Zimmerer, T. W. y N. M. Scarborough, *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management: The Foundations of Entrepreneurship*, Pearson Education, 2005.

Naturaleza del proyecto

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 Justificará la idea de producto o servicio que utilizará para iniciar su empresa.
- OA2 Describirá su propuesta de valor.
- OA3 Seleccionará el nombre de su empresa o producto.
- OA4 Redactará la misión, visión y objetivos de su empresa.
- OA5 Reconocerá los apoyos requeridos para la implantación de su empresa.

7.1 Definición de un negocio

Antes de iniciar cualquier negocio, es preciso definir su esencia, es decir, los objetivos de su creación, la misión que persigue y el motivo por el cual se justifica su desarrollo. A partir de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define qué es su negocio.

OA1 🧹



7.2 Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa

El primer elemento a considerar en la formación de una empresa de éxito es la idea creativa que le da origen, la cual permitirá aprovechar las oportunidades que están en cualquier parte y solo hay que saber buscar. En el cuadro 7.2.1 se ejemplifica una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio que puede desarrollar una empresa. A continuación llene la cédula del ejercicio 7.2.1, para ello deberá realizar una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa.

Cuadro 7.2.1



Lluvia de ideas para determinar el producto o servicio para Postres Mexicanos.¹

		Necesidad o problema que
Producto o servicio	Características	satisface
1. Crepas con sabor integrado.	 Crepas con sabor natural acompañadas de un sobre de sabor. 	No existen en el mercado harinas preparadas para crepas.
2. Champurrado en vaso.	Listo para calentarse y servirse.	2. No existe en el mercado.
3. Arroz con leche.	 Producto tradicional mexicano, completamente preparado. 	 Postre nutritivo, alto contenido de proteínas y vitaminas.
4. Croquetas de plátano macho.	4. Listas para freírse.	4. Botana nutritiva.
5. Juego ecológico.	5. Juego didáctico.	Un juego educativo y divertido.
6. Tacones removibles.	Tacones que se puedan quitar y poner a los zapatos.	6. Zapatos prácticos para ocasiones especiales.
7. Licuados instantáneos.	 Polvo listo para agregarle agua y obtener un licuado. 	7. Licuado rápido y fácil de preparar.
8. Cortinero.	Cortinero con broches a presión.	Agiliza la tarea de quitar y poner cortinas.
9. Aplicador efectivo de talco.	 Aplicador instantáneo de talco en los pies mediante una caja con talco. 	 Evita manchar el piso cada vez que se aplica talco en los pies.
10. Agua de manzanilla.	10. Té frío de manzanilla listo para beber.	10. Té listo para beberse sin necesidad de prepararlo.

A continuación resuelva el ejercicio 7.2.1, en el cual deberá definir la esencia de la empresa, como se mencionó en la introducción. Si lo requiere, utilice hojas adicionales.

¹ El ejemplo de la empresa Postres Mexicanos fue resumido para facilitar la visualización de cada punto en esta guía.





Lleve a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de su futura empresa y llene la siguiente tabla.

Producto o servicio	Características	Necesidad o problema que satisface
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

Una vez que se generan las ideas, es necesario evaluarlas mediante los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de seleccionar la mejor de ellas. En el cuadro 7.2.2a se muestra la evaluación de las ideas y se seleccionan cinco como máximo (los criterios mencionados son sugeridos, por lo que puede utilizar otros).

Cuadro 7.2.2a



Evaluación de las ideas propuestas para Postres Mexicanos.

Criterios Ideas	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Total
1. Crepas	4	3	3	3	1
2. Champurrado	3	3	3	3	1
3. Arroz con leche	4	4	5	3	16
4. Croquetas	3	3	3	3	1
5. Juego ecológico	4	3	3	3	1
6. Tacones removibles	5	2	2	4	13
7. Licuados instantáneos	3	4	4	4	15
8. Cortinero	4	3	3	4	14
9. Aplicador de talco	4	2	5	5	16
10. Agua de manzanilla	3	1	5	5	14

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

Los números en negritas hacen referencia a las cinco ideas seleccionadas. Cuando estas tienen una evaluación muy semejante, es adecuado efectuar un segundo análisis con criterios diferentes. A continuación, realice una evaluación para determinar el producto o servicio a producir (vea el ejemplo en el cuadro 7.2.2b).





Evaluación para determinar el primer producto que ofrecerá Postres Mexicanos.

Criterios Ideas	Barreras de entrada	Disponibilidad de materia prima	Costo del producto	Total
1. Licuado instantáneo	1	4	4	9
2. Cortinero	4	4	3	11
3. Arroz con leche	4	5	4	13
4. Aplicador de talco	4	4	3	11
5. Agua de manzanilla	2	3	4	9

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

En la tabla del ejercicio 7.2.2, efectúe una lluvia de ideas para seleccionar un producto o servicio. En caso necesario, realice una segunda evaluación de las ideas.

Ejercicio 7.2.2



Evalúe las ideas propuestas en el ejercicio 7.2.1 y seleccione cinco de ellas como máximo (los criterios mencionados son sugeridos, por lo que puede utilizar otros).

Criterios Ideas	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Total

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

Una vez que selecciona una idea, es pertinente definir con más detalle en qué consiste. Con dos ejemplos más, los lectores podrán realizar su proyecto. En el cuadro 7.2.3a se muestra el ejemplo de la empresa de la industria alimentaria (empresa del área de manufactura) Postres Mexicanos y en el cuadro 7.2.3b, el de la empresa de servicios computacionales República (empresa del área de servicios). La idea seleccionada debe describirse lo más explícitamente posible.

Cuadro 7.2.3a



Idea seleccionada para Postres Mexicanos.

Idea seleccionada: arroz con leche

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

Cuadro 7.2.3b



Idea seleccionada por República.

Idea seleccionada: publicidad por internet

Internet es uno de esos avances tecnológicos que ocupan cada vez más las empresas y particulares. De ahí la creciente importancia de una presentación eficaz de las empresas en las calles virtuales del comercio.

Por lo antes descrito, República decidió prestar los siguientes servicios:

- 1. Diseño de páginas web.
- 2. Mantenimiento del sitio web.
- 3. Diseño de tiendas virtuales con asesoría aduanal, si es necesario (comercio electrónico).

A continuación, llene la tabla del ejercicio 7.2.3.

Ejercicio 7.2.3
Describa la idea seleccionada lo más explícitamente posible.

7.3 Justificación de la empresa

Una vez que ha seleccionado una idea, debe justificar su relevancia, especificar la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema concreto que resuelve.

En el cuadro 7.3.1a se muestra la justificación de la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 7.3.1b, la correspondiente a República, las cuales describen a detalle la necesidad que satisfacen o bien, el problema que resuelven.

Cuadro 7.3.1a



Justificación de la empresa Postres Mexicanos.

Arroz con leche

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





Justificación de la empresa República.

Publicidad por internet

Ante la novedosa y creciente necesidad de las empresas por presentar sus servicios o productos en el nuevo comercio virtual, República les brinda la posibilidad de mantener contacto directo y en línea con sus clientes en sus distintos sitios publicitarios, que a su vez proporcionan información a los clientes sobre los productos y servicios de la compañía. También se ofrecen herramientas que facilitan el intercambio de documentos por internet, que son más rápidas y eficientes que el correo electrónico. En resumen, República ayuda a sus clientes a mantenerse lo más cerca posible de sus respectivos clientes, tanto externos como internos.

Ejercicio 7.3.1
Señale la justificación de su empresa y describa detalladamente la necesidad que satisface o el pro- blema que resuelve.
blema que resoleive.

OA2

7.4 Propuesta de valor

Ya que tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es redactar la propuesta de valor que, como se vio en el capítulo 4, es aquella que posee la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, diferenciando un producto de elementos similares a los de la competencia. Dentro de su contenido, especifique los aspectos que motivarán al consumidor a preferirlo; puede ser su precio, calidad, servicio de posventa, utilidad y/o cualquier otro atributo al que el cliente potencial le otorgue valor (vea el capítulo 4). En los cuadros 7.4.1a y 7.4.1b se muestran los ejemplos de propuestas de valor de las dos empresas que se han venido mencionando.

Cuadro 7.4.1a



Propuesta de valor de Postres Mexicanos.

Arroz con leche

El pueblo mexicano, orgulloso de sus raíces y tradiciones, busca opciones para consumir productos alimenticios de la cocina típica y además darlos a conocer en otras partes del mundo. Si a esto se añade el hecho que en la época presente el tiempo no es suficiente para pasar horas en la cocina, Postres Mexicanos ofrece productos elaborados con ingredientes naturales que, además de ser deliciosos, resultan saludables y nutritivos. Y si lo anterior no fuera suficiente, proporciona además al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumir y en la porción adecuada para satisfacer su antojo y obtener beneficios nutricionales. El arroz con leche, que es el primer producto que saldrá a la venta, se hallará disponible siempre fresco en tiendas de autoservicio y de conveniencia.

Cuadro 7.4.1b



Propuesta de valor de República.

Publicidad por internet

En el siglo XXI, cuando la tecnología marca la pauta de avance, es imprescindible que las empresas modernicen su imagen e incluyan su información en el mundo electrónico. Para ello, lo mejor es apoyarse en una empresa que pueda brindar todos esos servicios, tanto de diseño como de seguimiento: así se evita pérdida de tiempo y recursos económicos, logrando excelentes resultados. Nuestra empresa brinda la oportunidad perfecta para que otras compañías presenten sus servicios o productos en el nuevo comercio virtual, además de ofrecerles la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes en línea en sus sitios publicitarios, que a su vez facilitan el intercambio de documentos por internet, manteniendo así muy buenos canales de comunicación con sus posibles clientes.

Ejercicio 7.4.1
Señale, detalladamente, la propuesta de valor del producto o servicio con el que su empresa iniciará operaciones con base en los ejemplos. Incluya todos los aspectos recomendados.

7.5 Nombre de la empresa

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

- Descriptivo. La denominación, por sí misma, tiene que reflejar el giro de la empresa o sus características distintivas de especialización.
- Original. La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se pueda constituir por cualquier signo o símbolo, palabra, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.
- Atractivo. Llamativo y fácil de recordar; visible, esto es, que aparezca bien identificado en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- Claro y simple. Se escribe como se pronuncia y viceversa.
- **Significativo.** Puede asociarse con formas o significados positivos; por ejemplo, *excellence* o *excelentia* reflejan su significado: excelencia, lo cual se asocia con cosas muy bien hechas, con clase, etcétera.
- Agradable. Una característica muy importante es que el nombre resulte agradable y de buen gusto, a la par que no implique dobles sentidos o términos vulgares, los que provocan rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudieran parecer graciosos.







Coca-Cola se llama así porque, inicialmente, se utilizaban hojas de la planta de coca (erythroxylum coca) y nueces de cola como aromatizantes de la popular bebida.

En el cuadro 7.5.1a se muestra el procedimiento de generación de ideas y la evaluación que de ellas hizo Postres Mexicanos para determinar su nombre.

Cuadro 7.5.1a



Generación y evaluación de ideas para el nombre de Postres Mexicanos.

Nombre Atributo	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total
Alimentos integrales	2	3	2	3	2	3	15
Postres Mexicanos "La Morenita"	5	3	3	4	4	5	24
Dulces Mexicanos	4	3	3	4	4	5	23
Deliarroz	3	3	2	3	3	3	1 <i>7</i>

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

En el cuadro 7.5.1b se muestran las razones de uso del nombre República para la empresa dedicada a la publicidad por internet. En este caso no se empleó una lluvia de ideas sino que solo se propuso el nombre y después de evaluarlo se aceptó.

Cuadro 7.5.1b



Motivos para utilizar el nombre República.

Kallipolis es la ciudad ideal o virtual de Platón, en donde todo es perfecto, libre de las limitaciones del tiempo y el espacio. Es precisamente en esa imagen que se apoya la empresa República para promover una cultura sin barreras donde predominen el bien y la belleza ideales o virtuales. La norma es el libre acceso a información, bienes y servicios enlazados por medio de la red mundial (WWW). El término "república", aunque aparentemente no evoque a una agencia de publicidad por internet, es muy adecuado para la visión que poseemos, además de ser original y fácil de recordar, por lo que confiamos plenamente en que este nombre confiere las ideas de progreso y prestigio que buscamos dar a nuestros clientes al implementar nuestra visión del mundo y de República.

En el ejercicio 7.5.1 se presenta una tabla para el registro y evaluación de lo aportado por medio de la lluvia de ideas, de manera que le ayude a determinar el posible nombre de su empresa.

Ejercicio 7.5.1



Realice una lluvia de ideas y determine cinco posibles nombres. Evalúe los atributos especificados.

Atributo Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total

Una vez realizado el procedimiento anterior, seleccione la opción que obtuvo el puntaje más elevado, como se muestra en los cuadros 7.5.2a y 7.5.2b.

Cuadro 7.5.2a
Nombre seleccionado para la empresa Postres Mexicanos.
Postres Mexicanos "La Morenita".
_
Cuadro 7.5.2b
Nombre seleccionado para la empresa República.
República.
Ejercicio 7.5.2
Escriba el nombre seleccionado para su empresa.

7.6 Descripción de la empresa

Este punto incluye la descripción general de la empresa, de tal manera que podamos caracterizarla y definirla.

7.6.1 Tipo de empresa (giro)

El giro de una empresa es su objeto u ocupación principal. En México existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE).

- Comercial. Se dedica a la compraventa de un producto determinado.
- Industrial. Cualquier empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas) se ubica en tal giro.
- Servicios. Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican dentro de este giro.

Tanto las empresas del giro industrial como las de servicios se subdividen, a su vez, por industria. Ejemplos:

- Industria restaurantera.
- Industria del vestido.

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

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



) Un ejemplo de una industria en la que se subdividen las empresas del giro industrial es la industria restaurantera.



) Un ejemplo del sector en el que se subdividen las empresas del giro de servicios es el sector turismo.

En el cuadro 7.6.1.1a se muestra el giro en que se ubica Postres Mexicanos y en el cuadro 7.6.1.1b, el giro de República.

Cuadro 7.6.1.1a



Giro de Postres Mexicanos.

Esta es una empresa manufacturera que forma parte de la industria alimentaria, enfocada en la elaboración de dulces y postres, específicamente, de arroz con leche.

Cuadro 7.6.1.1b



Giro de Postres Mexicanos.

República es una empresa dedicada a la publicidad y ventas por internet, que además ofrece mantenimiento del sitio y asesoría aduanal profesional, por lo que se clasifica como una empresa de servicios.

Ejercicio 7.6.1.1



Mencione en qué giro se ubica su empresa.

7.6.2 Ubicación y tamaño de la empresa

La **ubicación** de la empresa permite determinar su medioambiente cercano. Una empresa de productos especializados en electrónica quizá no cobre tanto éxito en un poblado pequeño, como pudiera alcanzarlo en una ciudad grande, a menos, por supuesto, que las características particulares de ese poblado lo distingan por contar con una fuerte industria en el área.

Ubicación Determina el medioambiente cercano a una empresa.

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos gubernamentales; por ejemplo, en México, la Secretaría de Economía establece la clasificación que aparece en la tabla 7.1.

Tabla 7.1 Clasificación de empresas por tamaño (SE).

Sector	Tamaño de la empresa	Núm. de empleados
Industria	Micro	1-30
	Pequeña	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500
Comercio	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Mediana	21-100
	Grande	Más de 100
Servicios	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

En el cuadro 7.6.2.1a, por su parte, se menciona el tipo de empresa que es Postres Mexicanos con base en sus ventas esperadas y el número de empleados con el que planea operar, mientras que el cuadro 7.6.2.1b muestra los datos de República.

Cuadro 7.6.2.1a



Tipo de empresa y ubicación de Postres Mexicanos.

Tamaño: Está catalogada como una microempresa; cuenta con menos de 30 empleados y factura un nivel de ventas inferior a \$900 000.00 anuales.

Ubicación: Loma Blanca núm. 2995, col. Obispado, Monterrey, N.L. C.P. 64060.

Cuadro 7.6.2.1b



Tipo de empresa y ubicación de República.

Tamaño: República es una microempresa; tiene menos de 20 empleados.

Ubicación: Río Pánuco núm. 325, col. Providencia, Monterrey, N.L. C.P. 64059.

J	CAPITULO /	Naturaleza del proyec

Ejercicio 7.6.2.1
Señale la ubicación y tamaño esperados para su empresa, así como la clasificación con base en sus ventas y número de empleados.
Tamaño:
Ubicación:
obleacion.
Clasificación:

7.7 Análisis FODA

Análisis FODA Herramienta para la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto; es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

FODA Acrónimo de Fortalezas. Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas Todos los aspectos con que cuenta una empresa y que la colocan por encima de otras.

Debilidades Todas las áreas de oportunidad para mejorar o complementar.

Oportunidades Todos los aspectos favorables para una empresa.

Amenazas Aspectos que atentan o que pueden ir en contra del desarrollo de una empresa.

El análisis FODA es una herramienta que el emprendedor puede emplear para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto; es decir, es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

Se denomina FODA por las iniciales de sus cuatro componentes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades (ambas, directamente relacionadas con el proyecto y de tipo interno, es decir, bajo el control del emprendedor para ser aprovechadas o complementadas) y Amenazas (variables externas difíciles de modificar pero predecibles y, por lo tanto, hasta cierto punto prevenibles o aprovechables).

Para redactar la lista de fortalezas y debilidades, es preciso pensar en aspectos como la experiencia que se pueda tener en el área en la que se piensa incursionar, además de los recursos con los que se cuenta, por ejemplo, humanos, financieros, tecnológicos o de tiempo. Las fortalezas son todo lo que se posee y que coloca al proyecto por encima de otros similares. Por el contrario, las debilidades son todas las áreas de oportunidad para mejorar o complementar.

Cuando toca el turno a las oportunidades y amenazas, es necesario observar aspectos como: las barreras de entrada y salida, las tendencias sociales, culturales y económicas, además de los competidores actuales; se trata de factores que resultan positivos, beneficiosos y explotables, que deben descubrirse en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas. Las oportunidades son todos los aspectos favorables para la empresa y las amenazas, aquellos que atentan o podrían actuar contra su desarrollo.

Cabe aclarar que es conveniente realizar constantemente el análisis FODA ya que es una herramienta muy útil en las revisiones periódicas indispensables para toda empresa. En la tabla 7.2 se muestran las categorías para llevarlo a cabo.

la	blo	۱/	.2	Cuad	dro	para	realizar	el	aná	lisis	FODA	
----	-----	----	----	------	-----	------	----------	----	-----	-------	------	--

Positivas	Negativas	
Oportunidades	Amenazas	Factores
Fortalezas	Debilidades	externos

Después del análisis, es tarea del emprendedor utilizar esa información para planear acciones que conviertan las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

En el cuadro 7.7.1a muestra el análisis FODA de Postres Mexicanos y en el cuadro 7.7.1b, el que corresponde a República.

Cuadro 7.7.1a



Análisis FODA de Postres Mexicanos.

Oportunidades

- Las amas de casa quieren ahorrar tiempo en la cocina
- Las familias buscan mantener sus tradiciones: entre otras, los platillos típicos.
- Los mexicanos usualmente consumimos postres.

Fortalezas

- Ofrecemos estándares de calidad garantizados.
- El producto será reemplazado por mercancía fresca si es preciso.
- Conocemos el proceso productivo.
- Materias primas muy fáciles de conseguir.
- Nuestro producto puede ser consumido como postre o desayuno.

Amenazas

- Nuestro producto es fácilmente imitable.
- Es preciso celebrar alianzas para su venta.
- Si los vendedores no manejan bien el producto, puede perder su calidad y frescura
- No obtener las ventas esperadas por ser un producto rico en kilocalorías.

Debilidades

- Al ser un producto alimenticio perecedero, tiene corta vida en anaquel.
- Es necesario buscar apoyo para la compra de maquinaria y equipo.

Cuadro 7.7.1b



Análisis FODA de República.

Oportunidades

- El uso de internet va en aumento.
- Los negocios electrónicos van ganando la confianza de los consumidores.
- Sistemas electrónicos cada vez más eficientes.
- La inversión necesaria no es muy grande.

Fortalezas

- Conocemos a la perfección el servicio a ofrecer.
- Equipo de trabajo bien coordinado.
- Experiencia en servicios similares.

Amenaza

- Negocio fácilmente imitable.
- Desconfianza en el uso de medios electrónicos por parte de algunos usuarios.
- Dependencia de proveedores para prestar adecuadamente los servicios.
- Aumento acelerado de este tipo de empresas

Debilidades

- Es preciso contratar personal para que se pueda ofrecer apoyo las 24 horas.
- Necesidad de actualización periódica de equipo e instalaciones.
- Exigencia de capacitación constante del personal.

Ejercicio 7.7.1



Escriba el análisis FODA para su empresa. Recuerde que mientras más realista sea, mejor resultará la planeación del proyecto.

Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Debilidades

7.8 Misión de la empresa

Misión Razón, propósito o motivo de la existencia de una empresa, que guía sus actividades. La **misión** de una empresa es su razón de ser: el propósito o motivo por el cual existe y, por lo tanto, da sentido y guía a sus actividades. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

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

La misión debe reunir ciertos requisitos que le otorguen validez y funcionalidad:

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

Toda misión debe contestar tres preguntas básicas:

- 1. ¿Qué? (Necesidad que satisface o problema que resuelve).
- 2. ¿Quién? (Clientes a los cuales se pretende llegar).
- 3. ¿Cómo? (Forma en que será satisfecha la necesidad prevista como oportunidad).

La misión de una empresa es su tarjeta de presentación, por lo que exige la constante revisión y autoevaluación de su funcionamiento para comprobar que sea congruente.

En el cuadro 7.8.1a se muestra la misión de Postres Mexicanos y en el cuadro 7.8.1b, la de República.

Cuadro 7.8.1a



Misión de Postres Mexicanos.

Satisfacer el gusto de la familia mediante la elaboración de alimentos dulces y aumentar el consumo de los postres tradicionales mexicanos.

Así se incluyen los tres aspectos básicos de toda misión:

- ¿Qué?: satisfacer el antojo de alimentos dulces.
- ¿Quién?: la familia.
- ¿Cómo?: mediante la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos.

Cuadro 7.8.1b



Misión de República.

Ofrecer a las empresas la oportunidad de ganar posición en el mercado, así como mejorar su imagen por medio de la combinación de herramientas convencionales de marketing y de vanguardia en telecomunicaciones por computadora, así como el asesoramiento aduanal en los canales virtuales del comercio.

Esta misión incluye los tres aspectos básicos:

- ¿Qué?: mejorar la imagen de las empresas.
- ¿Quién?: empresa.
- ¿Cómo?: mediante el uso de marketing y telecomunicaciones.

En el ejercicio 7.8.1 escriba la misión de su empresa. Recuerde que debe reunir el qué, el cómo y el quién.

Ejercicio 7.8.1	
Escriba la misión de su empresa.	

7.9 Visión de la empresa

Al igual que la misión, la **visión** de la empresa es una declaración que ayuda el emprendedor a seguir el rumbo al que se dirige a largo plazo. Una visión clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiran a todos en el futuro de una empresa y que sirven a los miembros del equipo para llegar a la meta. La palabra *visión* viene del latín *visio*, y se refiere a la acción de pronosticar el futuro. La mayoría de las nuevas empresas demoran lapsos de entre 5 y 10 años para alcanzar su visión.

Una visión debe ser:

- Motivadora para todos los integrantes de la empresa.
- Clara y entendible.
- Factible o alcanzable, aunque no sea fácil.
- Realista, es decir, que considere el entorno actual y cambiante en el que se vive.
- Alineada con la misión y los valores de la empresa.

Para escribir la visión de su empresa, el emprendedor puede iniciar por responder las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo será mi empresa en unos años?
- ¿Cómo quiero que mi empresa sea reconocida por los clientes?
- ¿Qué ofrece a los clientes, proveedores y sociedad?
- ¿Hasta dónde quiero llegar con ella?
- ¿Cuáles son los valores y principios que rigen sus operaciones?

En segundo lugar, la visión debe observar las tendencias actuales e investigar hacia dónde se dirige la industria en la que se quiere incursionar; es decir, prestar atención a los factores externos que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto. No olvide poner especial cuidado en el potencial de crecimiento que se espera con este proyecto de empresa.

Después de considerar los aspectos anteriores, el emprendedor puede redactar su visión; no obstante, atienda algunos de los siguientes ejemplos de empresas multinacionales muy reconocidas:

- Coca-Cola Company: ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente (www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa, consultado el 8 de septiembre de 2014).
- CEMEX México: como el principal productor de cemento y concreto premezclado en México, tenemos una cobertura de mercado a nivel nacional. Nuestras modernas plantas en las costas del Atlántico y Pacífico nos permiten aprovechar los bajos costos de transporte marítimo a los mercados de Estados Unidos, Centro y Sudamérica y el Caribe (www.cemex.com/espa/gl/gl_mx.asp, consultado el 8 de septiembre de 2014).

En el cuadro 7.9.1a se muestra la visión de Postres Mexicanos y en el cuadro 7.9.1b, la de República.

Cuadro 7.9.1a



Visión de Postres Mexicanos.

En cinco años: ser la empresa líder en la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos en el noreste de México.

Cuadro 7.9.1b



Visión de República.

En 10 años: ser la empresa virtual que preste más servicios de asesoría en diseño de imagen, utilizando recursos de vanguardia, y composición de páginas web de México, con servicio de apoyo las 24 horas, los 365 días del año.

Ejercicio 7.9.1



Electricity 7.7.1
Escriba la visión de su empresa. Recuerde que debe reflejar cómo se verá la empresa en unos años, cuando alcance su madurez.

7.10 Objetivos de la empresa en el corto, mediano y largo plazos

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Estos representan el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad (el primer avance consistió en redactar la misión). En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

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

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

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

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

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán reflejar en objetivos específicos para cada una de sus áreas funcionales.

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

- Objetivos de corto plazo (seis meses a un año).
- Objetivos de mediano plazo (uno a cinco años).
- Objetivos de largo plazo (cinco a 10 años).

En los cuadros 7.10.1a y 7.10.1b se muestran los objetivos de Postres Mexicanos y de República, respectivamente, en el corto, mediano y largo plazos.

Cuadro 7.10.1a



Objetivos de Postres Mexicanos.

Corto plazo	 Elaborar el producto con las características organolépticas deseadas y con un envase adecuado que permita su consumo frío o caliente (adecuado para el horno de microondas). Iniciar su distribución en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey, y en pequeñas tiendas circundantes al mismo.
Mediano plazo	Distribuirlo en tiendas de conveniencia y en supermercados dentro del área metropolitana de Monterrey.
Largo plazo	Permanecer.

Cuadro 7.10.1b



Objetivos de República.

Corto plazo	 Consolidarse como el mejor proveedor de servicios de internet en Monterrey. Alcanzar un nivel de ventas anuales de, al menos, \$1 000 000.00.
Mediano plazo	Alcanzar un nivel de ventas anuales de, por lo menos, \$3 000 000.00.
Largo plazo	 Consolidarse como el mejor proveedor de servicios web en México. Alcanzar un nivel de ventas anuales de, al menos, \$5 000 000.00. En cinco años, hacer que República sea el directorio empresarial por internet más grande del país, con un Centro Nacional de Diseño reconocido a nivel internacional y con sucursales en por lo menos 10 de las principales ciudades de la nación.

_	er	•	v	v	•	•		
	_							



Escriba	los objetivos de su	ı empresa en el	corto, mediano y	largo plazos. 1	No olvide que deb	en se
medible	s, cuantificables y	claros; además	, de ir acordes co	n la misión de	su empresa.	

medibles, cuantificables y claros; además, de ir acordes con la misión de su empresa.
Corto plazo:
Mediano plazo:
Largo plazo:

7.11 Ventajas competitivas

Todo producto o servicio de una empresa debe encaminarse a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema de un segmento de mercado definido. Lo anterior fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que esos elementos de éxito deben establecerse correcta y concretamente. Si esto se cumple, los productos o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares y distintivas que los diferenciarán de otros similares, presentes en el mercado. Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas:

1. Ventajas competitivas. Peculiaridades del producto o servicio que lo hacen especial, las cuales garantizan su aceptación en el mercado. Por lo general, tales características son aspectos que hacen únicos a los productos o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. Algunos ejemplos de ventajas competitivas pueden ser: un nuevo saborizante para dulces, un sistema innovador de calentamiento automático de bebidas (café, té, chocolate, etcétera), un nuevo servicio de comunicación vía buzón de voz, etcétera.

Como se puede observar, en este caso se trata de productos o servicios innovadores, con características excepcionales o fuera de lo ordinario, que otros en el mercado no poseen aún.

2. Distingos competitivos. Aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que constituyen su imagen y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por sus productos o servicios. Normalmente son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos pueden ser: servicio posventa, sistema de distribución, garantía, etcétera.

Las ventajas y distingos competitivos de Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 7.11.1a y los de República en el cuadro 7.11.1b.

Cuadro 7.11.1a



Ventajas y distingos competitivos de Postres Mexicanos.

Ventajas competitivas:

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

Distingos competitivos:

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

Cuadro 7.11.1b



Ventajas y distingos competitivos de República.

Ventajas competitivas:

- Servidor conectado directamente a la central de MCI en Nueva Jersey, Estados Unidos, el cual ofrece un servicio veloz y confiable.
- Asesoría aduanal para las tiendas virtuales construidas por República.

Distingos competitivos:

- Se emplean herramientas de marketing altamente difundidas, pero no aplicadas en el giro. Por ejemplo: Drop Down Menues, Mouse Over Effects, Hot Points, FTPs, Bulletin Board Systems y calendarios interactivos.
- Se utilizan conceptos de diseño gráfico clásico, como el que se encuentra en revistas, para el diseño de publicidad en internet, que es más efectiva y amigable para el usuario.
- Se garantiza la total satisfacción del cliente, tanto al diseñar la página principal como al terminar la totalidad del sitio. Este será rediseñado las veces que sea preciso hasta que el cliente quede satisfecho.

Ejercicio /. I I. I
Escriba las ventajas y distingos competitivos de su empresa.
Ventajas competitivas:
Distingos competitivos:
Distingus competitivus.

7.12 Análisis de la industria o sector

Esta parte del plan de negocios establece las condiciones actuales de la industria o sector en que participa la empresa, así como sus condiciones futuras, que se pueden prever a partir del reciente desarrollo que haya presentado. Por ejemplo, una empresa cuyo producto se encuentra en la industria del vestido deberá obtener información sobre el crecimiento en ventas de tal ramo en los últimos cinco años y determinar la proyección de desarrollo para los próximos dos, cuando menos, basados en los datos obtenidos. Asimismo, deberá ubicar los principales riesgos y oportunidades que la industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro. Es fundamental justificar la información y proyecciones que se presenten, así como citar las fuentes de donde fue obtenida la información.

Un elemento más a resaltar en dicho punto es la relevancia que la industria posee en los ámbitos nacional, regional y local ya que, en gran medida, las proyecciones elaboradas se reflejarán en este aspecto particular.

En el cuadro 7.12.1a se muestra el análisis de la industria hecho para Postres Mexicanos y en el cuadro 7.12.1b se muestran las condiciones del sector en el área de la empresa República.

Cuadro 7.12.1a



Análisis de la industria hecho para Postres Mexicanos.*

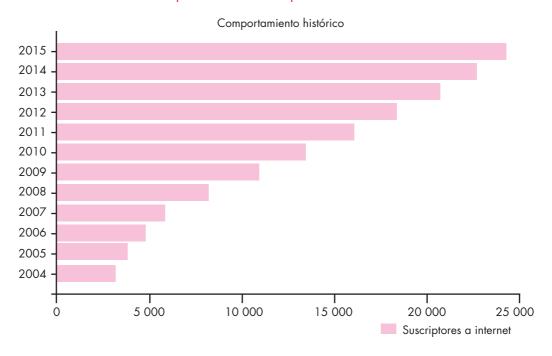
En México, la Secretaría de Economía (SE) realizó unos estudios de los dulces elaborados a base de leche. En las visitas a productores y establecimientos que se practicaron, se obtuvo la siguiente información:

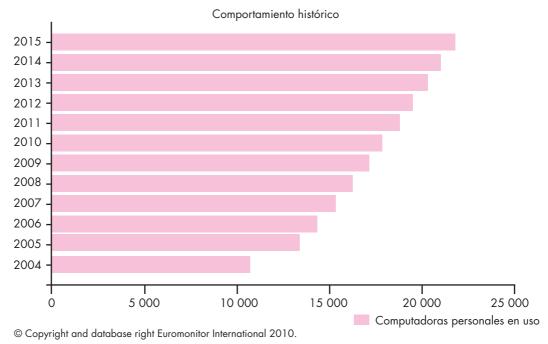
- Se detectaron en el mercado del área metropolitana de Monterrey nueve tipos de dulce de leche en diferentes presentaciones, los cuales son demandados en el siguiente orden de relevancia: glorias, natillas, bolitas tradicionales, rollos, jamoncillos, obleas, conos, chiclosos y gusanitos.
- Estos productos son distribuidos principalmente a través de dulcerías, tiendas de autoservicio, pequeños comercios, restaurantes, ferias y exposiciones.

^{*} La información contenida en este apartado no se muestra en su totalidad, dado que el análisis de esta industria es mucho más amplio.



Condiciones del sector en el que se desenvuelve República.*





En las dos gráficas anteriores se muestra la tendencia en crecimiento de propietarios de computadoras y usuarios de internet en México. Muy claramente podemos concluir que el crecimiento exponencial en el uso de este medio presenta excelentes oportunidades de negocios para República. Hay mucho interés por parte del sector público y privado internacional por difundir el uso y acceso a toda clase de servicios, productos e información por medio de internet.

^{*} La información contenida en este apartado no se muestra en su totalidad, dado que el análisis de esta industria es mucho más amplio.

Indique los resultados del análisis de la industria en que se ubica su empresa.
maique los resultatos dei analisis de la mausina en que se ubica su empresa.
·

7.13 Productos o servicios de la empresa

Es muy importante establecer con claridad los productos o servicios que la empresa ofrecerá al mercado. En los capítulos 8 "El mercado" y 9 "Producción" se describen detalladamente los productos o servicios de la empresa, por lo que en el presente apartado solo se trata de hacer visibles las características distintivas más significativas que poseen.

La descripción, si bien no es necesario que sea muy precisa, sí debe proporcionar una idea clara del producto o servicio.

En el cuadro 7.13.1a se muestra la descripción del producto que ofrece Postres Mexicanos y en el cuadro 7.13.1b, la del servicio brindado por República.

Cuadro 7.13.1a



Descripción del primer producto que Postres Mexicanos ofrecerá.

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

Cuadro 7.13.1b



Descripción de los servicios que brinda República.

República ofrece a sus clientes, en especial a empresas y negocios, un servicio integral de comunicaciones internas y externas. De manera externa se construyen sitios publicitarios que informen acerca del cliente; mientras que, internamente, se incorporan al sitio herramientas que facilitan las comunicaciones entre el personal de la empresa, sin reparar en su localización.

En concreto, República brinda los siguientes servicios:

- Diseño y albergue de sitios web: se combinan las más avanzadas aplicaciones de internet con un diseño gráfico clásico, que toma en cuenta el mercado al cual se dirige la publicidad; se procura que las páginas parezcan más hojas de revistas que pantallas de computadora con botones animados.
- Análisis de mercado: se llevan a cabo investigaciones sobre la industria del cliente y su situación en particular. Con base en los resultados obtenidos se hace una propuesta al cliente con las recomendaciones para su sitio.
- Comercio electrónico: se diseñan tiendas virtuales que incorporen tarjetas de compra, las cuales funcionan como un "carrito de supermercado" electrónico, al cual el cliente agrega los artículos que le interesa comprar. Cada vez que añade un artículo, se calcula el monto de las compras hasta ese momento. Una vez que el pedido está listo, se solicita información al cliente sobre la forma de pago, ya sea por giro bancario, money order o cargo a su tarjeta de crédito. La operación se puede completar por internet o efectuarse por medios convencionales.
- Comercio exterior: se lleva a cabo el proceso de importación y exportación de todo tipo de mercancías para el cliente.

Ejercicio 7.13.1
Describa los productos o servicios de su empresa.

7.14 Calificaciones para entrar al área

Resulta fundamental que, antes de iniciar cualquier proyecto, cuente con la capacitación y experiencia necesarias para visualizar, de manera real, las ventajas y problemas que se pudieran presentar, por lo que básicamente esta sección intenta justificar los elementos que califican al desarrollador del proyecto para llevarlo a cabo.

En el cuadro 7.14.1a se muestran las calificaciones de los emprendedores del ejemplo de Postres Mexicanos para entrar en el área y en el cuadro 7.14.1b se exponen las de los de República.

Cuadro 7.14.1a



Calificaciones que poseen los emprendedores creadores de Postres Mexicanos para entrar al área.

- 1. Conocimiento del área de alimentos.
- 2. Conocimientos del área de administración.
- 3. Conciencia de la calidad e higiene en la elaboración del producto.

Contamos con las anteriores calificaciones debido a nuestra preparación profesional, ya que estamos cursando la carrera de ingeniería en industrias alimentarias, en la cual se proporcionan conocimientos en las áreas de tecnología, ingeniería y administración de empresas de alimentos. Asimismo, llevamos materias relacionadas con control de calidad, nutrición, microbiología de alimentos, etcétera.

Nota: En la sección de anexos deben agregarse los historiales académicos y laborales que respaldan esta información, así como la información sobre el equipo y cada uno de sus miembros.

Cuadro 7.14.1b



Calificaciones que poseen los emprendedores creadores de República para entrar al área.

- 1. Conocimiento en el área de sistemas.
- 2. Conocimiento en el área de marketing.
- 3. Gusto por las computadoras y capacitación en ellas desde hace 10 años.

Lo anterior es resultado de nuestra área de estudios en ingeniería en sistemas administrativos.

Ejercicio 7.14.1



Escriba las calificaciones (características o habilidades) para entrar en el área (y que le van a facilitar el desarrollo del proyecto).

7.15 Apoyos



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

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

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

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

Los apoyos de la empresa Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 7.15.1a y los de República en el 7.15.1b.

Cuadro 7.15.1a



Apoyos necesarios para la empresa Postres Mexicanos.

Contador

C.P. María Dolores Díaz Bancomext Tel. 8337-1027

Abogado

Lic. Rogelio López DACS, ITESM

Tel. 8358-2000 ext. 377

Agencia de seguros

Lic. Francisco Aguirre Seguros Monterrey Tel. 8344-2698

Técnico (especialista)

Dr. Ramiro Mendoza

Depto. de Tecnología de Alimentos ITESM, Campus Monterrey.

Tel. 8358-2000 ext. 4385

Diseño/Imprenta

Lic. Juan Aguilar Tel. 8335-2586

Nota: No se incluye la lista completa de apoyos en este ejemplo por limitaciones de espacio.

Cuadro 7.15.1b



Apoyos requeridos para la empresa República.

Comercio exterior
 Margarita Martínez Almeida
 Privada de Serna Chapa 1417
 Monterrey, N.L. 34580
 Tel. 8375-1728
 al730645@mail.mty.itesm.mx

 Sistemas de producción Gregory Jon Rohlik Calle Ipanema 7705 Chihuahua, Chih. Tel. 1414-7450 publica@republica.net

Programador
 Lorena Acosta
 Calle Ipanema 7705

Chihuahua, Chih. Tel: 1414-7450

- Contador público
 Arturo Ponce Miramontes
 Ponce, Ávalos & Asociados
 Calle 33, núm. 1606
 Chihuahua, Chih.
 Tel. 1414-3244
 pgalerias@chih1.telmex.com.mx
- Auxiliar contable
 Melissa Olguín
 Tel. 8335-7026
- Abogado
 José Martínez Frausto
 Martínez Frausto & Asociados
 Coronado 304
 Chihuahua, Chih.

Tel: 1415-3220

Ejercicio 7.15.1

Escriba los apoyos básicos con los que contará para el desarrollo de su empresa.
Abogado:
Agencia de seguros:
Técnico (especialista):
Diseño/Imprenta:
Otros (cámaras, universidades, gobierno, etcétera):
onso (camanas) entretaladas, gebiente, eteoretaj,

Ejercicio 7.15.2



Verifique su plan de negocios a través de un inventario y calificando los diversos elementos que hasta aquí se han visto.

Elemento	¿Se ha incluido en el plan de negocios? (sí o no)	¿La información es clara? (sí o no)	¿La información está completa? (sí o no)
7.1 Introducción.			
 7.2 Proceso creativo. a) Lluvia de ideas que puedan transformarse en un producto o servicio. b) Ideas del equipo seleccionadas. c) Idea seleccionada. d) Descripción de la idea. 			
7.3 Justificación de la empresa (necesidad que satisface o problema que resuelve).			
7.4 Propuesta de valor.			
 7.5 Nombre de la empresa. a) Lluvia de ideas para determinar posibles nombres para la empresa. b) Nombre seleccionado. c) Explicación sobre la manera en que el nombre seleccionado reúne las características señaladas en este capítulo. 			
7.6 Descripción de la empresa.7.6.1 Tipo de empresa (giro).7.6.2 Ubicación y tamaño de la empresa.			
7.7 Análisis FODA.			
7.8 Misión de la empresa.			
7.9 Visión de la empresa.			
7.10 Objetivos de la empresa (en el corto, mediano y largo plazos).			
7.11 Ventajas competitivas.			
7.12 Análisis de la industria.			
7.13 Productos o servicios de la empresa.			
7.14 Calificaciones para entrar al área.			
7.15 Apoyos.			

Bibliografía



A Sample Business Plan Outline, Center for Entrepreneurship, James Madison University, 2014, pp. 1-2.

Bangs, David, *Guía para la planeación de su negocio*, México, Promexa, 1992, pp. 22-28, 39, 40.

Kotler, Philip, *Dirección de la mercadotecnia*, 7a. ed., México, Prentice Hall, 1993, pp. 57-59, 85, 482, 486, 487, 511-515.

Ley de invenciones y marcas, México, Andrade, 1986.

Ley general de sociedades mercantiles, 5a. ed., México, Delma, 1992.

Mariño, Hernando, *Gerencia de la calidad total*, Colombia, Tercer Mundo Editores, 1991, pp. 11-24.

Martin, Charles, *Starting your New Business*, Crisp Publications Inc., 1988, pp. 1-9, 19-22, 27-31.

McKeever, Mike, How to Write a Business Plan, Nolo Press, 1992, pp. 3-7.

Sargent, Dennis, *Su plan de negocios*, Centros de Desarrollo de Pequeña Empresa de Oregon (CCDPE), 1990, pp. 8, 22, 26, 30.

Welsh, John y Jerry White, *The Entrepreneur's Master Planning Guide*, SMU, 1983, pp. 7, 34-68.

CAPÍTULO 8 El mercado

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 Selaborará un estudio de mercado para conocer las expectativas de los clientes potenciales en relación con el producto o servicio ofrecido.
- OA2 Conocerá los elementos del marketing: producto, precio, plaza y promoción.
- OA3 Aplicará los elementos del marketing para dar imagen a su proyecto de empresa.
- OA4 Tiseñará un plan de introducción al mercado para su proyecto de empresa.

Marketing Proceso de planear el precio, la promoción, la distribución y venta de bienes y servicios que ofrece la compañía. Define el producto o servicio a partir de las preferencias del consumidor para crear un intercambio que satisfaga los objetivos de ambos.

8.1 Marketing

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

8.2 Objetivos del marketing

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

En los cuadros 8.2.1a y 8.2.1b se muestran los objetivos del marketing de Postres Mexicanos y República, respectivamente; en los objetivos se especifica qué, cuánto y cuándo se espera lograr.

Cuadro 8.2.1a



Objetivos de Postres Mexicanos.

Corto plazo (6 meses): Competir en el mercado de postres y dulces localizado en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey, alcanzando niveles de venta de 30 000 porciones (de 150 g cada una) al mes.

Mediano plazo (1 año): Distribuir el producto en tiendas de conveniencia y en supermercados ubicados en Monterrey, vendiendo 42 000 porciones (de 150 g cada una) al mes.

Largo plazo (2 años): Permanecer en el mercado y distribuir el producto en otros estados de la República Mexicana, vendiendo 63 000 porciones (de 150 g cada una) al mes.

Nota: Los objetivos se cuantifican después de haber realizado la investigación de mercado.

Cuadro 8.2.1b



Objetivos de República.

Corto plazo (1 año): Se planea abarcar 13% del mercado actual de publicidad y sistemas de información por internet, es decir, contar con 20 clientes en el área metropolitana de Monterrey.

Mediano plazo (3 años): Un crecimiento de 100% del mercado, situación que se planea aprovechar al incrementar la fuerza de ventas y la capacidad de producción en 30% por arriba del alcanzado en el corto plazo.

Largo plazo (5 años): Crecimiento de 18% del mercado abarcado en el mediano plazo. Abrir oficinas de ventas en diversas plazas del país (6 en total).

En el ejercicio 8.2.1 defina los objetivos en el área de marketing para su empresa.*

^{*} Como se menciona en la introducción del libro, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para llenar los ejercicios, pero puede emplear hojas adicionales si es necesario.

Ejercicio 8.2.1
Establezca los objetivos del área de marketing; recuerde incluir el qué, el cuánto y el cuándo.
Corto plazo:
Mediano plazo:
Largo plazo:

8.3 Investigación de mercado

Las decisiones que se tomen en el área de marketing y en otras áreas de la empresa deben buscar la satisfacción del cliente; para lograrlo es preciso conocer sus necesidades y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de tal información.

8.3.1 Tamaño del mercado

El siguiente paso del plan de negocios es buscar, objetivamente y con base en fuentes de información confiables, cuántos clientes potenciales puede tener la empresa, dónde están y quiénes son. Para ello se requiere obtener algunos detalles de los futuros clientes (como edad, sexo, estado civil, ingreso mensual, etcétera); es decir, se debe establecer el segmento de mercado donde operará la empresa.

En los cuadros 8.3.1.1a y 8.3.1.1b se muestran los segmentos de mercado y sus características principales para Postres Mexicanos y República, respectivamente.

Cuadro 8.3.1.1a



Segmento de mercado para Postres Mexicanos.

Segmento de mercado

En el corto plazo el segmento de mercado elegido es el de estudiantes del ITESM, Campus Monterrey, cuya edad fluctúa entre 15 y 20 años; 48% son mujeres y 52% hombres; 60% foráneos y 40% estudiantes de la localidad.

Características del segmento de mercado

Estudiantes que:

- gustan de consumir dulces mexicanos, por lo menos una vez por semana;
- · acostumbran ingerir comida rápida a cualquier hora del día;
- prefieren adquirir alimentos en el área común en la que se desenvuelven, y
- muestran preferencias por precios bajos.

Nota: Cabe mencionar que se omiten algunos otros datos obtenidos y que no son relevantes en este momento para efectos del ejemplo.

Cuadro 8.3.1.1b



Segmento de mercado para República.

Segmento de mercado

En el área metropolitana de Monterrey tenemos como clientes potenciales iniciales a los siguientes tipos de empresas:

Agencias de viajes	420
Librerías	108
Hoteles	200
Renta de automóviles	63
Agentes aduanales	150
Tiendas departamentales	60
Escuelas, institutos y universidades	960
Agencias automotrices	240
Tiendas de música	60
Bancos	12
Total	2 213

Según Bill Gates (1999), actualmente se puede contar con 5% del mercado como cliente potencial para comercio por internet, pero tal porcentaje se incrementará considerablemente durante la próxima década. Este dato es un promedio de las siete economías más grandes del mundo, por lo que varía por país y por industria.

Con base en dichos datos podemos calcular 5% de clientes potenciales de República (137 empresas), aunque se espera un incremento a lo largo de la década hasta alcanzar cifras de 500 empresas potenciales (en estas áreas).

Características del segmento de mercado

Empresas que:

- desean modernizar su sistema de promoción o ventas.
- ofrecen bienes o servicios a clientes de clase media y alta.
- aprovechen los avances tecnológicos.

Ejercicio 8.3.1.1
Escriba a continuación el segmento de mercado en el que pretende incursionar su empresa, así como sus características principales.
Segmento de mercado:
Características del segmento de mercado:

8.3.2 Consumo aparente

Una vez que ha definido el segmento de mercado, debe tratar de establecer el **consumo aparente** que dicho segmento representa; esto se efectúa al identificar el número de clientes potenciales, así como el consumo que se estima hagan del producto o servicio que la empresa ofrece, con base en sus hábitos de compra. En los cuadros 8.3.2.1a y 8.3.2.1b se muestran el consumo aparente para Postres Mexicanos y República, respectivamente.

Consumo aparente Identificación del número de clientes potenciales, así como un estimado del consumo que harían del producto o servicio que la empresa ofrece, a partir de sus hábitos de compra.

Cuadro 8.3.2.1a



Consumo aparente para Postres Mexicanos.

- El número de clientes potenciales es de 12 758.
- El consumo unitario aparente (por cliente) es de:
 - ♦ 7 531 personas lo consumirían una vez por semana.
 - ♦ 994 lo consumirían dos veces por semana.
 - ♦ 3 317 lo consumirían una vez al mes.
 - ♦ 944 lo consumirían ocasionalmente.

El consumo mensual aparente del mercado es de 41 553 porciones individuales

Nota: los datos proporcionados son resultado de encuestas aplicadas en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey.

Cuadro 8.3.2.1b



Consumo aparente para República.

Debido a los diferentes giros y empresas del área metropolitana, estimamos que 5% son clientes potenciales de República de corto plazo. Sin embargo, el consumo unitario es muy variado, ya que depende mucho del giro de la empresa, su poder económico, así como de la importancia que represente su inversión publicitaria en el medio electrónico. Con base en lo anterior, se obtuvo la siguiente tabla:

	100%	1-3 рр.		4-10) pp.	11-20 pp.		21-50 рр.	
	Núm.	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%	Núm.	%
Agencias de viajes	420.00	61.00	3.05	15.00	0.75	10.00	0.50	0.00	0.00
Librerías	108.00	20.00	1.00	6.00	0.30	4.00	0.20	0.00	0.00
Hoteles 2	00.00	29.00	1.45	20.00	1.00	8.00	0.40	1.00	0.05
Agencias de renta de automóviles	63.00	14.00	0.70	5.00	0.25	15.00	0.75	14.00	0.70
Agentes aduanales	10.00	13.00	0.65	5.00	0.25	4.00	0.20	1.00	0.05
Escuelas, institutos y universidades	960.00	60.00	3.00	16.00	0.80	18.00	0.90	14.00	0.70
Agencias automotrices	240.00	5.00	0.25	6.00	0.30	17.00	0.85	10.00	0.50
Tiendas de música	60.00	3.00	0.15	2.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00
Bancos	12.00	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	0.30	6.00	0.30
Total	2 213.00								
Porcentaje	5%								
Consumo aparente	110.65		10.25		3.75		4.10	2.30	

Nota: Estos números resultan del número de empresas (núm.), así como del porcentaje que representan (%) y del número de páginas que potencialmente podría solicitar cada una.

Estime el consumo aparente de su producto o servicio y proceda a completar la cédula del ejercicio 8.3.2.1.

Ejercicio 8.3.2.1
Evaluación del consumo aparente de su producto o servicio.
El número de clientes potenciales es de:
El consumo unitario aparente por cliente es de:
Er condonio dimano aparonio por anomo de do:
El consumo mensual aparente del mercado es de:
Li consumo mensuai apareme dei mercado es de.

8.3.3 Demanda potencial

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

Observe los ejemplos de los cuadros 8.3.3.1a y 8.3.3.1b, donde Postres Mexicanos y República muestran cómo esperan incrementar su demanda potencial.

Cuadro 8.3.3.1a



Demanda potencial del producto de Postres Mexicanos.

Con base en las investigaciones llevadas a cabo en relación con el incremento de la población en el ITESM y en la zona sur de Monterrey, se considerará en los plazos siguientes:

Corto plazo: para que la empresa sea rentable debe cubrir 70% del mercado potencial (cafeterías del ITESM); es decir, tener una producción total mensual de 30 000 porciones.

Mediano plazo: un crecimiento del mercado de 40%; es decir, se espera vender 42 000 porciones mensuales al comenzar a distribuirlo en tiendas de conveniencia, tales como OXXO y 7-Eleven, así como en supermercados como Soriana, Walmart, Bodega Aurrera, Chedraui y Comercial Mexicana.

Largo plazo: un crecimiento de 70%; es decir, se esperan ventas de 63 000 porciones mensuales al comenzar a introducir el producto en otros estados de la República Mexicana.

Cuadro 8.3.3.1b



Demanda potencial del servicio que ofrece República.

Michael Fox, de la revista Forbes (citado en Gates, 1999), estableció que, hacia finales del siglo xx, 27% de los consumidores en Estados Unidos utilizaban internet y la tasa de crecimiento era de 400% anual desde hacía tres años. Según Bill Gates (1999), para 2010 más de 70% de los hogares estadounidenses contaría con computadoras y, de estos, más de 8% estaría conectado a internet. De acuerdo con estas proyecciones, solo en Estados Unidos más de 100 millones de personas contarán con acceso a internet en sus casas para 2015.

Aunque en México la tasa de crecimiento de uso de internet es menor que en Estados Unidos, República estima lo siguiente respecto a la demanda potencial que enfrentará:

Corto plazo: cubrir 50% del mercado potencial en Monterrey, estimado en 68 empresas.

Mediano plazo: cubrir 100% de la demanda actual en Monterrey; es decir, 137 empresas.

Largo plazo: incrementar en 10 años la demanda potencial a 500 empresas; de estas, República espera cubrir 50% con sus servicios.

A continuación, llene la cédula del ejercicio 8.3.3.1.

Ejercicio 8.3.3.1
Indique la demanda potencial del producto o servicio.
Corto plazo:
Mediano plazo:
mediano piazo.
Largo plazo:

3.3.4 Participación de la competencia en el mercado

La participación de la competencia en el mercado donde se pretende incursionar tiene una gran influencia en las decisiones que tomará la empresa para determinar sus actividades de marketing, ya que es posible elegir varias rutas de acción una vez que se conoce este aspecto. Así, el marketing se enfocaría en alguna de las siguientes actividades:

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

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

En el cuadro 8.3.4.1a se presenta el estudio de competencia realizado por Postres Mexicanos y en el cuadro 8.3.4.1b, el estudio de competencia de República.

Cuadro 8.3.4.1a



Estudio de la competencia de Postres Mexicanos.

Con base en las investigaciones llevadas a cabo en relación con el incremento de la población en el ITESM y en la zona sur de Monterrey, se considerará en los plazos siguientes:

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para posicionarse
Pudines Delicia	Monterrey, N.L.	Es conocido y tiene bue- na presentación.	Se llevarán a cabo estrate- gias publicitarias y un diseño
Gelatinas Frizzi	Monterrey, N.L.	Buena reputación en el mercado.	adecuado del producto que permitan resaltar sus ventajas para ir creando una buena
Yogurt Cremoso	Monterrey, N.L.	Buena reputación en el mercado.	imagen comercial.

Acciones para posicionarse

Nuestros competidores están en Monterrey, donde hay 15 principales proveedores de servicios de internet, además de República. Sin embargo, de ellos, solamente nueve servidores funcionaban cuando se realizó la evaluación de dichas empresas. A continuación se muestra el resultado del estudio:

República ha tenido una diferenciación satisfactoria de sus competidores por ofrecer una consulta de mercado, usada posteriormente para alcanzar las metas de sus clientes, en vez de aplicar la orientación tradicional del diseño por computadora, así como el enfoque tecnológico que no considera el potencial comercial que posee internet. Tal estrategia propone que los clientes de República obtengan un verdadero objetivo en el sitio web que les ofrecemos. La estrategia se basa en el análisis de la publicidad o de las metas de mercado que el cliente posee, ya que puede ser audaz, buscar oportunidades o que le guste tomar riesgos. Con base en dicha información generamos secciones con publicidad general o con recomendaciones de mercado, así como una sección con los sitios recomendados, otra que contiene los requerimientos de hardware y software, un plan de trabajo, un sitio web con recomendaciones diseminadas, requerimientos administrativos, una lista de información necesaria y un plan para proporcionar la verificación de la verdadera eficiencia del sitio, todo lo cual realimenta a los visitantes con información de actualidad. La última sección ofrece una línea detallada de presupuestos. El análisis preliminar de mercado así como el formato de la presentación de un diseño es único entre los proveedores de este servicio, prueba palpable de una ventaja competitiva.

Cuadro 8.3.4.1b



Estudio de la competencia de República.

Nombre	Ventajas competitivas	Desventajas
ldeanet, S.A., Río Magallanes 2327, col. República, Monterrey, N.L.	 Alta calidad en gráficos. Amplia habilidad técnica. Tiene muchos clientes de alto perfil. 	No es accesible.No es muy conocido.Es caro.
Comunicaciones Internacionales, Jesús Paredes 139, col. Industrial, Monterrey, N.L.	Servicio y precios moderados.Conexión a internet.Portal agradable.	Orientado a computación.No orientado a ventas o publicidad.No es accesible.
Sultana Computación, S.A., Calzada Madero 303, col. Centro, Monterrey, N.L.	 Prestigio nacional. Excelentes diseños. Técnicamente avanzado. Amplia variedad de información. 	Es muy caro.Solo hay proveedor en el estado.Pobre seguimiento.
Televisión Interamericana, Tulipán 725, col. Tabachines, Monterrey, N.L.	 Novedosa conexión a internet por cable. Alta calidad en el diseño de gráficos. Enfocada a conexiones en línea. 	No relacionado con la publicidad.Problemas con el servidor.Complejo.
Soluciones en Internet, S.A. de C.V., Juárez 101, col. Centro. Monterrey, N.L.	Accesorios avanzados.Diseños lógicos.Audaz.Orientado a estudiantes y jóvenes.	Portal obsoleto.Es muy caro.Orientado a computación.Complejo.
Amoxi, San Lázaro 1320, col. San Javier, Monterrey, N.L.	Muy creativa.Agradables diseños.	Su portal no dice lo que venden.Solo servicios de conexión.No está relacionado con la publicidad.
Tecnología Rodríguez Av. Pinal 740, col. Doctores, Monterrey, N.L.	Alta calidad en gráficos. Técnicas avanzadas.	No ofrecen servicios de publicidad.

Llenar la cédula del ejercicio 8.3.4.1 con el estudio de la competencia de su producto.

Ejercicio 8.3.4.1



Estudio de la competencia de su producto.					
Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Acciones para posicionarse		



8.4 Estudio de mercado

Estudio de mercado Medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al que la empresa ofrece sus productos o servicios.

El **estudio de mercado** es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos o servicios.

8.4.1 Objetivo del estudio de mercado

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

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

Una vez que se define el producto o servicio, es preciso que la empresa determine la información que desea obtener a través del estudio de mercado, la cual le permitirá tomar decisiones respecto al precio, presentación y distribución del producto. Asimismo, puede investigar la frecuencia de consumo del producto o servicio.

La cédula que aparece en el cuadro 8.4.1.1a ejemplifica la definición del producto que ofrece Postres Mexicanos y la del 8.4.1.1b, la definición del servicio que ofrece República. Dicha definición es concreta y se crea de acuerdo con el cliente.

Cuadro 8.4.1.1a



Definición de acuerdo con el cliente del producto que ofrece Postres Mexicanos.

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

Cuadro 8.4.1.1b



Definición de acuerdo con el cliente del servicio que ofrece República.

- Posiciones en el mercado a través de medios electrónicos.
- Esquemas de ventas en la modalidad de comercio electrónico.
- Oportunidad de mantener actualizada la información y el rápido acceso a ella.

Ejercicio 8.4.1.1



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

En la cédula del cuadro 8.4.1.2a aparece la información que deseaba obtener Postres Mexicanos a través del estudio de mercado y en el cuadro 8.4.1.2b, la información que requería República.

Cuadro 8.4.1.2a



Información que Postres Mexicanos busca conseguir en el estudio de mercado.

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

Cuadro 8.4.1.2b



Información que República busca conseguir con el estudio de mercado.

- Quiénes son clientes reales.
- Qué opinan los clientes del servicio de República.
- Qué problemas tienen y qué les gustaría cambiar o agregar (para los que ya cuentan con un sitio).
- Qué estrategia siguen para ganar clientes.
- Qué tipo de publicidad tienen.
- Cuánto están dispuestos a pagar por el servicio.
- Cuántas páginas de sitio contratarían.

A continuación llene la cédula del ejercicio 8.4.1.2.

Ejercicio 8.4.1.2
Escriba la información que le gustaría conocer acerca de sus clientes respecto a la opinión que tienen de su producto o servicio.

8.4.2 Encuesta tipo

La encuesta de mercado que se pretende aplicar debe ser cuidadosamente planeada. Es fundamental que los datos que se quieren conocer respecto al mercado potencial de la empresa se traduzcan a preguntas claras y concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y arrojen la información que se busca.

Por tal motivo, es conveniente evaluar el mercado a través de una encuesta para obtener información.

En el cuadro 8.4.2.1a se muestra la encuesta elaborada por Postres Mexicanos y en el cuadro 8.4.2.1b la de República.

Cuadro 8.4.2.1a



Encuesta hecha por Postres Mexicanos.

Sí _____ No ____

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

1.	¿Te gusta el arroz con leche?
	Sí No
	Si tu respuesta es negativa, agradecemos mucho tu atención.
2.	Si tuvieras oportunidad de escoger entre el arroz con leche normal y el integral, ¿cuál preferirías?
	Normal Integral
3.	¿Te gustaría que tuviera pasas?
	Sí No
4.	¿Qué sabor preferirías?
	Natural Canela Vainilla Otro
	¿Cuál?
5.	¿Con qué frecuencia lo comprarías?
	Diario Una vez por semana Una vez por mes Otra
	¿Cuál?
6.	¿Qué porción te parecería más adecuada?
	75 g 100 g 150 g 200 g
7.	¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una porción de 150 g?
	De \$8.00 a \$11.00 De \$12.00 a \$15.00 De \$16.00 a \$20.00
8.	¿En dónde te gustaría encontrarlo?
	Cafeterías del ITESM Tiendas de conveniencia Tienda de la esquina
	Supermercados
9.	¿A qué hora preferirías comerlo?
	En la mañana A mediodía
	En la tarde En la noche
Gro	acias por tu tiempo. Tu colaboración nos será muy útil.
Cu	adro 8.4.2.1b
Enc	zuesta hecha por República.
	nos días: somos representantes de la empresa República y estamos visitando los negocios que podrían
	nuestros clientes para que nos conozcan y permitan satisfacer sus necesidades.
rios	República es una empresa que ofrece el diseño o modificación de formas en línea en sitios publicita- por internet, así como herramientas que facilitan el intercambio de documentos por ese mismo medio.
	pocas palabras, República le ofrece la oportunidad de estar más cerca de sus clientes.
1	Ahora quisiéramos conocer algunos datos sobre su empresa. De antemano, gracias por su colaboración ¿Cuenta su empresa con un sitio publicitario en internet?
1.	
2	Sí No
۷.	¿Su empresa realiza o tiene pensado efectuar ventas por internet?

(continúa)

Cuadro 8.4.2.1b (continuación)

Si cualquiera de las dos respuestas anteriores fue afirmativa, continúe por favor. 3. ¿Desea modificar o complementar algo en su sitio web? Sí _____ No ____ 4. ¿A quién se dirige su publicidad? Empresas _____ Profesionistas independientes _____ Familias _____ Escuelas ____ Estudiantes _____ Otros ____ 5. ¿Cuál o cuáles son los medios publicitarios que utilizan? TV _____ Volantes _____ Radio _____ Internet ____ Periódico _____ Otro ___ 6. ¿A cuánto asciende su presupuesto para publicidad? _____ 7. ¿Cuántas páginas de sitio contrataría? 1-2 _____ 5-6 ____ 3-4 ______ 7-10 _____ más de 10 _____ 8. ¿Cuál es el área de su empresa? Salud _____ Turismo _____ Educación _____ Comercial ____ Industrial _____ Otro ____ 9. ¿Ha comprado alguna vez un producto o servicio por internet? ¡Muchas gracias! Ejercicio 8.4.2.1 De acuerdo con las ideas generadas en el punto anterior, elabore un cuestionario que incluya todos los aspectos que desea conocer sobre sus clientes. Presentación: __ Preguntas:

Despedida:

8.4.3 Aplicación de encuesta

No basta con diseñar el instrumento (encuesta) adecuado, sino que también resulta preciso aplicarlo correctamente para asegurar que la información que se obtendrá será válida para los fines perseguidos. Por ello, se necesita determinar cómo, dónde y cuándo se va a efectuar, además de quién la aplicará.

Es recomendable evaluar si la encuesta está bien diseñada. Lo cual se consigue al probarla mediante su aplicación a dos o tres personas, ya que así se detectarán preguntas mal redactadas o confusas y, al interpretar las respuestas, podrá evaluarse si la información a recopilar resulta relevante.

En el cuadro 8.4.3.1a se muestra la forma que Postres Mexicanos eligió para obtener la información que requiere (de acuerdo con lo presentado anteriormente) con el propósito de conocer sobre su producto y sus posibles consumidores. El cuadro 8.4.3.1b contiene la forma en que República piensa obtener información.

Cuadro 8.4.3.1a



Forma en que Postres Mexicanos aplicará su encuesta.

La información se obtendrá mediante entrevistas personales en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey, a estudiantes de entre 15 y 25 años, entre el 10 y el 15 de marzo de 2014.

El número de encuestas será de 150, considerando 1.18% del número de clientes potenciales (12 758); los cuestionarios se aplicarán aleatoriamente.

Las encuestadoras serán las integrantes del equipo.

Se mostrará un envase de 150 g al entrevistado para que tenga una idea más clara de las cantidades que se mencionan.

Cuadro 8.4.3.1b



Forma en que República aplicará su encuesta.

Dada la naturaleza de los servicios ofrecidos por República y del perfil empresarial de sus segmentos de mercado, en vez de aplicar encuestas como estudio de mercado, el equipo de República se basa en un sistema de entrevistas de venta personal, no solo para vender sus servicios, sino para obtener realimentación constante de los clientes y poder mantenerse a la vanguardia en la satisfacción de las necesidades publicitarias e informáticas del mercado.

En la primera etapa, los integrantes del equipo visitarán a 78 clientes potenciales.

Escriba en la cédula del ejercicio 8.4.3.1, la forma en que obtendrá la información sobre su producto y sus posibles consumidores.

Ejercicio 8.4.3.1



Determine cómo obtendrá la información (entrevistas personales, telefónicas, por correo, etcétera), cómo, cuándo, dónde y quién aplicará la encuesta, el tamaño de la muestra, etcétera.

8.4.4 Resultados obtenidos

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

En el cuadro 8.4.4.1a se muestran los resultados obtenidos por Postres Mexicanos a partir de la aplicación de encuestas en el ITESM, Campus Monterrey. En el cuadro 8.4.4.1b aparecen los resultados que obtuvo República de la visita que realizó a sus clientes potenciales.

Cuadro 8.4.4.1a



Tabulación e interpretación de la información que obtuvo Postres Mexicanos en el estudio de mercado.

- Sí les gusta el arroz con leche: 81
 No les gusta el arroz con leche: 19
- Integral: 40
 Normal: 41

 Con pasas: 47
- Sin pasas: 34 4. Natural: 10
- Canela: 50 Vainilla: 20
- Dos veces por semana: 6
 Una vez por semana: 48
 Una vez al mes: 21
 Cuando se me antoje: 6

- 6. 75 g: 8
 - 100 g: 22 150 g: 29
 - 200 g: 22
- 7. De \$8.00 a \$11.00: 30
 De \$12.00 a \$15.00: 45
 De \$16.00 a \$20.00: 6
- Cafeterías del ITESM: 54
 Tienda de la esquina: 18
- 7-Eleven: 48
 Supermercados: 34

 9. Mañana: 34
 - Mediodía: 23 Tarde: 3 Noche: 12

Cuadro 8.4.4.1b



Tabulación e interpretación de la información que obtuvo República en el estudio de mercado.

Se contactaron a 78 empresas, de las cuales:

- 18 no tienen sitio web ni están interesadas en poseer uno.
- 39 no tienen sitio web y sí están interesadas en contar con uno.
- 7 sí tienen sitio web y están conformes con él.
- 14 sí tienen sitio web y desean modificarlo.

De las 39 empresas que están interesadas en contratar el diseño de sitios web, solo 54% tienen el presupuesto necesario para este fin y son principalmente del ramo turístico y educativo. De las 14 empresas que desean modificar su sitio web, 80% son clientes potenciales reales. De los interesados en contratar servicios de publicidad en internet, 70% contratarían el servicio de dos páginas.

8.4.5 Conclusiones del estudio realizado

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

Las conclusiones del estudio de mercado realizado por Postres Mexicanos aparecen en el cuadro 8.4.5.1a y en el cuadro 8.4.5.1b, las conclusiones de República.



Cuadro 8.4.5.1a

Conclusiones del estudio de mercado realizado por Postres Mexicanos.

Con base en los resultados obtenidos, hemos visto que a la mayoría de la gente le gusta el arroz con leche, que prefieren el elaborado con arroz blanco pasas, y canela. El consumo predominante es el de una vez a la semana, tanto en la mañana como en la tarde. La presentación elegida por los encuestados es la de 150 g y estarían dispuestos a pagar entre 12 y 15 pesos por ella. La adquisición del producto la preferirían en las cafeterías del ITESM y en tiendas de conveniencia. Con base en la encuesta se tiene un consumo mensual aparente de 41 553 unidades de 150 g.

Cuadro 8.4.5.1b



Conclusiones del estudio de mercado realizado por República.

De los clientes potenciales actuales, 67% está interesado en nuestros servicios y 48% cuenta con el presupuesto necesario para contratar por lo menos el servicio de dos páginas de diseño para su sitio. Si logramos tal venta, podemos alcanzar o hasta sobrepasar nuestras metas, y si consideramos que en los próximos años los usuarios de computadoras u otros dispositivos e internet se incrementarán, República será un éxito.

A continuación llene la cédula del ejercicio 8.4.5.1.

Tabule e interprete la información obtenida en el estudio de mercado.

Escriba en el ejercicio 8.4.5.2 las conclusiones obtenidas del estudio de mercado para su empresa.

Escriba las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado realizado.

8.5 Distribución y puntos de venta



Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello se deben escoger rutas mediante las cuales, de la manera más eficiente posible, se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor.

Básicamente existen cuatro canales de distribución:

- Productor			Consumidor industrial	
- Productor	Agente		Consumidor industrial	
- Productor		Distribuidor	Consumidor industrial	
– Productor		Distribuidor	Consumidor industrial	

Canales de distribución para bienes de consumo:

- Productor			Consumidor final	
- Productor	Mayorista		Consumidor final	
- Productor	Mayorista	Minorista	Consumidor final	
– Productor		Minorista	Consumidor final	

Cada paso del proceso de distribución posibilita incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada uno también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. Por ello, cuando elija un canal de distribución deberá tomar en cuenta aspectos como:

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

El siguiente paso es explicar brevemente cómo se llevará el producto o servicio al cliente, de tal manera que esté satisfecho al recibirlo. A continuación mostramos la cédula del sistema de distribución empleado por Postres Mexicanos en el cuadro 8.5.1a y en el cuadro 8.5.1b, el sistema de distribución de República.

Cuadro 8.5.1a



Sistema de distribución de Postres Mexicanos.

Sistema de distribución

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

¿Por qué seleccionamos tal sistema?

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

Diseño del proceso

Productor — Minorista — Consumidor final

Responsable de cada paso de la cadena de distribución

Productor: Integrantes del equipo. Coordinador: Claudia Ordaz.

Minorista: Cafeterías del ITESM, Campus Monterrey.





Sistema de distribución de República.

El sistema de distribución y su porqué

El sistema de distribución seleccionado es la venta directa del productor al consumidor final. Lo escogimos debido a que República, como empresa prestadora de servicios, está consciente de que el trato personal ayuda a mejorar la comunicación con el cliente, así como el entendimiento de sus necesidades y expectativas particulares. Además, se puede guiar al cliente por la galería de proyectos de República que mejor reflejen sus intereses, como plantear los valores agregados de la empresa y obtener realimentación inmediata.

Diseño del proceso

Productor — Consumidor final

Responsable

Directamente el encargado, según cada caso.

En el ejercicio 8.5.1 muestre el sistema de distribución que adoptará su empresa para el producto o servicio que proporcionará; justifique la selección del sistema, el diseño del proceso y el responsable de cada paso de la cadena de distribución.

Ejercicio 8.5.1 Mencione cuál sería el sistema de distribución más adecuado para su empresa e indique por qué. Haga un pequeño diseño de este proceso e indique quién llevará a cabo cada paso de la cadena de distribución. Sistema de distribución: ___ ¿Por qué seleccionó este sistema?: ___ Diseño del proceso: ___ Responsable de cada paso de la cadena de distribución: ___

8.6 Promoción del producto o servicio

Promover es, en esencia, un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran relevancia, como la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e, indirectamente, las etiquetas y el empaque. A partir de un adecuado programa de promoción, puede dar a conocer un producto o servicio, incrementar su consumo, etcétera.

OA3 🌏

Promover Acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos como la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e, indirectamente, las etiquetas y el empaque.

8.6.1 Publicidad

Hacer **publicidad** implica realizar una serie de actividades necesarias para llevar un mensaje al mercado meta; su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta finalidad, el emprendedor debe dar importancia a:

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

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

- Periódicos. Cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una urbe completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en este medio llegan a personas de prácticamente todos los estratos económicos.
- Radio. Es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayoría de hogares y vehículos de transporte poseen radios). Por lo tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio también puede dirigirse a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica a partir de la selección adecuada del mensaje y la estación.
- Volantes. Son distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias o en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado, etcétera; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide su contenido y presentación.
 - Medios electrónicos. Herramienta muy utilizada en la actualidad que incluye páginas diseñadas especialmente para dar a conocer empresas o vender a través de internet, además de redes sociales y buscadores de información. Son económicos, pero debe cuidarse que en realidad lleguen al mercado meta.

Publicidad Acciones que hacen llegar un mensaje al mercado meta; el objetivo es impactar directamente al cliente para que compre un producto, lo que incrementa las ventas.



> Facebook es una de las redes sociales que más se utilizan para promocionar productos y servicios.

8.6.2 Promoción de ventas

Otro elemento que causa un gran impacto en el mercado meta es el **sistema de promoción de ventas**, actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto o servicio de la empresa en el mercado. Ejemplo de estas actividades son: muestras gratuitas, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio o participación en actividades sociales, educativas, culturales o deportivas de la comunidad, etcétera.

8.6.3 Marcas

La venta de un producto se facilita cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre, lo cual es posible gracias a las marcas. Una marca es un nombre,

Sistema de promoción de ventas Conjunto de actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa.

Marca Nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de todos estos elementos, que identifica los bienes o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia.

Logotipo Figura o símbolo específico y original que identifica una marca.

Eslogan Frase o grupo de palabras, también originales, que representan la imagen de la empresa o su producto.

Etiqueta Formas impresas que lleva un producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación.

Empaque Recipiente que puede ser de diversos materiales, es utilizado para contener un producto y protegerlo, y también sirve como su medio publicitario. Algunos productos utilizan más de un empaque, como sucede con los cereales para desayuno, pues requieren una bolsa que los proteja de la humedad y una caja que facilite su manejo e impida que se rompa la bolsa.



El diseño de etiquetas y empaques debe ser cuidadoso pues ambos ayudan a que el consumidor se forme una imagen del producto y que este se venda. término, signo, símbolo o diseño, o combinación de todos estos elementos, que identifica los bienes o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia.

Otros elementos que contribuyen a diferenciar al producto o servicio de la empresa son el **logotipo** (figura o símbolo específico y original) y el **eslogan** (frase o grupo de palabras, también originales, que representan la imagen de la empresa o su producto).

8.6.4 Etiqueta

Se le llama **etiqueta** a las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Las etiquetas no solo son exigidas por ley, sino que pueden jugar un papel decisivo en la imagen que el consumidor se haga del producto; por lo tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento.

8.6.5 Empaque

El **empaque** debe ayudar a vender el producto, en particular el que es adquirido directamente por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca: el recipiente también debe servir como medio publicitario, lo que hace aumentar el valor del producto ante el cliente. Además, se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable.

A continuación, en el cuadro 8.6.5.1a, se presenta el mensaje publicitario de la empresa Postres Mexicanos.

Cuadro 8.6.5.1a



Mensaje publicitario de Postres Mexicanos.

Palabras de mensaje atractivo:

"Postres Mexicanos 'La Morenita'... la tradición mexicana en tu mesa".

Nombre y dirección de la empresa:

Postres Mexicanos, S.A. de C.V. Loma Blanca núm. 2955, col. Obispado, Monterrey, N.L. C.P. 64090.

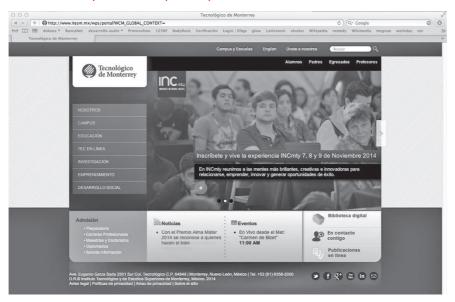


La empresa República no tiene previsto utilizar publicidad; su forma de promoción es mediante la visita a sus clientes potenciales. En el cuadro 8.6.5.1b se muestra un ejemplo del trabajo de República que es la carta de presentación que utilizan en sus visitas.

Cuadro 8.6.5.1b



Ejemplo de los diseños que realiza República para sus diferentes clientes.



Escriba en el ejercicio 8.6.5.1 el mensaje publicitario que utilizará para su empresa.

Ejercicio 8.6.5.1



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

En el cuadro 8.6.5.2 se muestra el empaque del producto, el *spot* de radio, el volante publicitario y un anuncio para el periódico, así como la etiqueta y el sistema de promoción y publicidad diseñados por la empresa Postres Mexicanos.

Cuadro 8.6.5.2



Diseños para el producto de Postres Mexicanos.

a) Empaque del producto

El empaque consistirá en un vaso desechable, al cual se le pegará la etiqueta del producto.

b) Spot de radio

La cocina mexicana es una de las más ricas de todo el mundo; dentro de ella, los postres son una de las más suculentas delicias para el paladar de toda la familia. Ahora en México, usted puede comer un delicioso y nutritivo postre sin tener que invertir tanto tiempo en la cocina. Postres Mexicanos ha creado "La Morenita", el arroz con leche más delicioso, y lo pone en su mesa en una práctica presentación económica. Postres Mexicanos "La Morenita". La tradición mexicana en su mesa. (Música de fondo del trío Los Panchos).



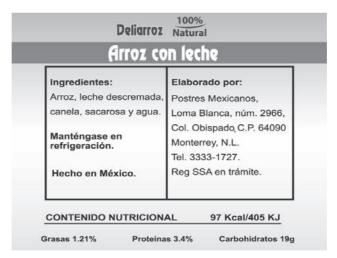
c) Volante publicitario

Si usted gusta del sabor inigualable de los postres mexicanos, queremos invitarle a que pruebe Arroz con leche "La Morenita", el único con el tradicional sabor mexicano, elaborado con ingredientes de alta calidad. Adquiera Arroz con leche "La Morenita". La tradición mexicana en su mesa.

d) Anuncio para el periódico

Si usted gusta del sabor inigualable de los postres mexicanos, queremos invitarle a que pruebe Arroz con leche "La Morenita", el único con el tradicional sabor mexicano, elaborado con ingredientes de alta calidad. Adquiera Arroz con leche 'La Morenita'. La tradición mexicana en su mesa.

e) Etiqueta del producto



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

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

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

Respecto al presupuesto, se pidió asesoría a la empresa IMPRESTEC. Los costos calculados son:

- \$200.00 para la impresión de 200 volantes en hojas fosforescentes y tinta negra.
- \$400.00 para la elaboración de 50 carteles a tres tintas.
- \$250.00 (\$125.00 a cada persona) para la repartición de volantes.

Esto hace un total de \$850.00.

Complete la cédula del ejercicio 8.6.5.2.

Ejercicio 8.6.5.2
Diseñe para su empresa lo siguiente:
a) Empaque del producto
b) Spot de radio
c) Volante publicitario
d) Anuncio para el periódico
e) Etiqueta del producto
f) Sistema de promoción y publicidad (con presupuesto incluido)

8.7 Fijación y políticas de precio

Precio Cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio.

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

La fijación del precio es de suma relevancia, ya que el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidar a qué tipo de mercado está enfocando el producto, y saber si lo que buscará el consumidor será calidad, sin reparar mucho en el precio, o si este será una de las variables de decisión más significativas. En muchas ocasiones una mala fijación del precio es la responsable de la escasa demanda de un producto.

De hecho, las políticas de precios de una empresa determinan la fijación del precio de introducción en el mercado, así como los descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, etcétera.

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

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

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

Otro aspecto relevante es si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas y qué proporción representarán de su ingreso total.

En el cuadro 8.7.1a se muestra la estimación de los costos fijos y variables elaborada por Postres Mexicanos, así como la exposición de sus políticas de precios. El cuadro 8.7.1b contiene ese mismo tipo de información para República.

Cuadro 8.7.1a



Estimación de costos fijos y variables de Postres Mexicanos.

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

Costos variables por ración de 150 g

Arroz (25 g)	\$0.449
Azúcar (10 g)	\$0.145
Canela (0.32 g)	\$0.178
Leche descremada (47 ml)	\$0.554
Envase con tapa	\$2.090
Etiqueta	\$0.500
Total	\$3.916

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

Costos fijos mensuales

Renta	\$8 000.00
Luz	\$1 800.00
Agua	\$ 600.00
Teléfono	\$ 600.00

Cuadro 8.7.1a (continuación)

Gas	\$ 1 300.00
Gasolina	\$ 1 500.00
Sueldos y salarios	\$61 500.00
Publicidad	\$ 850.00
Prestaciones	\$18 450.00
Total	\$ 94 600.00

Políticas de precios

- 1. No se otorgarán descuentos por volumen ni por pronto pago.
- En el corto plazo no se piensa pagar comisión por venta, ya que las integrantes del actual equipo de trabajo fungirán como vendedoras.
- 3. Se piensa adoptar un precio similar a los productos de la competencia (por ejemplo, yogures). De acuerdo con las encuestas aplicadas, el precio debe oscilar entre 12 y 15 pesos.

Cuadro 8.7.1b



Estimación de costos fijos y variables de República.

Costos fijos mensuales

Renta local	\$ 9 400.00
Luz	\$ 2 000.00
Teléfono	\$ 2 000.00
Servidor	\$ 6 000.00
Internet	\$ 1 500.00
Salarios	\$36 000.00
Gasolina	\$ 1 800.00
Total	\$ 58 700.00

Políticas de precios

- Los precios son menores que los de la competencia.
- Los precios son muy flexibles y se pueden otorgar descuentos sobre volumen de compra.
- Requerimos 50% de anticipo para iniciar el trabajo.
- Es factible negociar hasta seis pagos quincenales si el total de la factura excede la suma de 20 000 pesos.

En el ejercicio 8.7.1 determine los costos fijos y variables en los que incurrirá para la elaboración de su producto o la prestación de su servicio, así como las políticas de precios que fijará para su empresa.

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

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

El margen puede negociarse con el intermediario. Considere el porcentaje de ganancia que acostumbra percibir por la venta del producto o servicio. Puede utilizar diferentes márgenes, dependiendo del tipo de establecimiento al que se vende (por ejemplo, el precio a un detallista es diferente al de las tiendas de descuento).

Ejercicio 8.7.1	
Determine, tentativamente, cuánto costará elaborar su producto o prestar el servicio que va a ofrecer y establezca las políticas de precios. Incluya cada parte que le llevaría producirlo o ponerlo en el mercado.	
Costos variables = CV (materia prima por unidad de producto, costos de fabricación, etcétera):	
Costos fijos = CF (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente con la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa):	
-	
Costos fijos mensuales:	
·	
Políticas de precios:	

En el cuadro 8.7.2a se muestra la fijación de precio establecida por Postres Mexicanos y en el cuadro 8.7.2b, los precios establecidos por República, según el servicio ofrecido.

Cuadro 8.7.2a



Fijación de precios establecida para el arroz con leche de Postres Mexicanos.

- 1. Determine el costo total del producto o servicio:
 - CV + (CF/producción esperada) = costo total (CT). \$3.916 + (\$94 600/\$30 000) = \$7.69.
- Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) por su empresa.
 - 80% (para igualar el precio a productos sustitutos).
- 3. Calcule el precio de venta que ofrecerá a sus clientes en el canal de distribución. (PV) = CT + (CT multiplicado por % de ganancia deseada):

Clientes inmediatos: los minoristas (cafeterías del ITESM en Monterrey). $$2.64 + ($7.69 \times 80\%) = 12.72 .

(continúa)

Cuadro 8.7.2a (continuación)

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

 $$94\ 600/($12.72 \times $3.916) = 10\ 745\ unidades.$

5. Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final. (PVF) = precio al minorista + (precio al minorista por % de ganancia deseada por el minorista).

 $12.72 + (12.72 \times 30\%) = 16.55$

Cuadro 8.7.2b



Fijación de precios establecida para el servicio de República.

1. Determine el costo total del servicio.

Para República, el costo varía según el número de páginas de internet que se diseñen, lo cual se observa en la siguiente tabla.

Diseño de por vida	Precios	Hosting/año*	Total
Una página	\$ 1 250.00	\$ -	\$ 1 250.00
Simple	\$ 3 500.00	\$ 500.00	\$ 4 000.00
Mediano	\$ 7 000.00	\$1 000.00	\$ 8 000.00
Grande	\$15 200.00	\$1 800.00	\$17 000.00
Lujo	\$17 500.00	\$2 500.00	\$20 000.00
Corporativo	\$24 000.00	\$3 000.00	\$27 000.00
Integral	\$38 000.00	\$5 000.00	\$43 000.00

^{*}Hosting = Precio por uso de espacio en servidor.

2. Establezca el porcentaje de ganancia deseado.

Este porcentaje será de 23% para mantener nuestros precios por debajo de los de nuestros competidores.

3. Calcule el precio de ventas que ofrecerá a sus clientes en el canal de distribución: PV = CT + (CT multiplicada por porcentaje de ganancia deseada).

Diseño	Precio	+	% Ganancia (23%)	=	Precio venta
Una página	\$ 1 250.00	+	\$ 287.50	=	\$ 1 537.50
Simple	\$ 4 000.00	+	\$ 920.00	=	\$ 4 920.00
Mediano	\$ 8 000.00	+	\$1 840.00	=	\$ 9 840.00
Grande	\$17 000.00	+	\$3 910.00	=	\$20 910.00
Lujo	\$20 000.00	+	\$4 600.00	=	\$24 600.00
Corporativo	\$27 000.00	+	\$6 210.00	=	\$33 210.00
Integral	\$43 000.00	+	\$9 890.00	=	\$52 890.00

Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa).

En el ejemplo de la empresa República, el punto de equilibrio consiste en prestar servicios para tener ganancias mínimas de \$58 700 por mes, cantidad suficiente para cubrir los costos fijos de la empresa.

República ofrece a sus clientes el diseño de sitios web con diferentes números de páginas.

Si utilizamos, por ejemplo, el diseño de un sitio tamaño grande con un precio de venta de \$20 910, un costo de producción de \$17 000, el punto de equilibrio sería:

^{*}El punto de equilibrio se considera con las estimaciones hechas hasta el momento.

En el ejercicio 8.7.2, determine el precio de su producto o servicio en los diferentes niveles de venta dentro del canal de distribución; asimismo, calcule el punto de equilibrio de su empresa.

Ejercicio 8.7.2
Determine el precio de su producto o servicio, tomando en cuenta los canales que empleará para su distribución y venta.
1. Determine el costo total del producto o servicio: CV + (CF/producción esperada) = costo total (CT).
2. Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) por su empresa.
 Calcule el precio de venta a su cliente inmediato en el canal de distribución: (PV) = CT + (CT multiplicado por % de ganancia deseada).
 Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa): punto de equilibrio = CF/(PV – CV).
5. Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final: (PVF) = precio al minorista + (precio al minorista por % de ganancia deseada por el minorista).

8.8 Plan de introducción al mercado

OA4 毳

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

Estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar el éxito al

entrar en el mercado.

Plan de introducción al mercado

Es necesario especificar en el plan de introducción:

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

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

Las actividades que se lleven a cabo resultan del estudio de mercado efectuado con anterioridad, ya que por él es posible darse cuenta de la manera de comercialización por la que se debe optar.

En el cuadro 8.8.1a se muestra el plan de introducción al mercado de Postres Mexicanos y el de República se presenta en el cuadro 8.8.1b.

Cuadro 8.8.1a



Plan de introducción al mercado de Postres Mexicanos.

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

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

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

Respecto al presupuesto, el costo de la publicidad asciende a 850 pesos, tal como se estableció anteriormente. En cuanto a la promoción, estimamos ofrecerla por un periodo de dos días en las cafeterías del ITESM, donde se ofrecerán diariamente 150 unidades. El precio del producto será de 16.55 pesos al consumidor final.

Cuadro 8.8.1b



Plan de introducción al mercado de República.

Como acciones para introducirnos al mercado contactaremos a empresas que ya tienen presencia en internet, pero que cuentan con sitios de baja calidad. Buscaremos que los posibles clientes, al ver la calidad y los precios que ofrece República se decidan por contratar nuestros servicios. También buscaremos incorporar a la cartera de clientes a dos empresas prominentes de la comunidad y utilizarlas como tarjeta de presentación. Por último, ofreceremos descuentos por volumen al contratar sitios de más de 24 000 pesos. El precio de este sistema proviene de las llamadas por teléfono, que son parte del costo operativo que se incluye en la hoja de balance.

El costo de la promoción está incluido en los sueldos a pagar, ya que no habrá comisión por ventas al inicio de las operaciones de la empresa.

Defina el plan de introducción de su producto y llene la cédula del ejercicio 8.8.1.

Ejerc	cicio 8.8.1
	olezca las acciones a realizar para introducir su producto al mercado de la empresa y el presuto aproximado que esto representará (promoción, publicidad, precio, personal, etcétera).

8.9 Riesgos y oportunidades del mercado

Cualquier nueva empresa que entra en el mercado debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades del lugar donde incursiona. Lo anterior le permitirá desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegara a presentar cualquier contingencia; el listado debe considerar aspectos como: posibles acciones de la competencia, entorno de la empresa, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas y culturales, y todo aquello que considere que pudiera afectar el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazos.

En el cuadro 8.9.1a se muestra la evaluación de riesgos y oportunidades elaborada por Postres Mexicanos y en el cuadro 8.9.1b se presenta esa evaluación para República.

Cuadro 8.9.1a



Evaluación de riesaos y oportunidades de Postres Mexicanos

Eva	luación de riesgos y oportunidades de Postres	Mex	icanos.
	Riesgos		Acciones a realizar
1.	Que el postre no pueda desplazar a los productos sustitutos como los flanes, pudines o gelatinas. Que las encuestas no hayan sido representativas.	 2. 3. 	Diseñar y desarrollar campañas promociona- les de tipo informativo y persuasivo. Aplicar un segundo cuestionario. Diseñar adecuadamente el cuestionario, de
3.	Que la información manejada no sea 100% confiable o verídica debido a que no se haya respondido a conciencia (al cuestionario).		manera que las preguntas sean directas y no requieran mucho tiempo. Diseñar y desarrollar campañas promocio-
4.	De que una empresa alimentaria bien establecida se robe la idea y lance el producto en grande.		nales tendentes a crear lealtad de marca. Patentar el producto.
	Oportunidades		Acciones a realizar
1. 2.	Es innovador (no existe en el mercado). Tiene precio accesible.	1.	Dar a conocer esta ventaja a través de promo- ción, tanto al consumidor final como con los intermediarios.
3.4.5.	the state of the first state of the state of	2.	Difundir esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como a los interme- diarios.
,	(natural, vainilla, canela, chocolate).	3.	Promocionar esta ventaja.
6.	Puede elaborarse a partir de arroz normal o integral.	4.	Utilizar los distintos sabores del producto durante el plan de introducción.
		5.	Ocupar durante la promoción de introducción

Cuadro 8.9.1b



Evaluación de riesgos y oportunidades de República.

Riesgos	Acciones a realizar
Que exista un año difícil para la economía del país.	Mantener una estrategia constante de posicio- namiento en el mercado.
 Que los clientes prefieran contratar a un competidor porque nosotros no ofrecemos conexión a internet. Falta de personal altamente capacitado. 	 Ofrecer la conexión a internet por medio de alguna empresa prominente en ese rubro. Mantener un banco de datos de posibles candidatos a unirse al equipo de República.
Oportunidades	Acciones a realizar
 Se resume en la más significativa: aprovechar las oportunidades de expansión que posee el mercado de servicios de internet. 	Seleccionar los mercados con mayor potencial y contactar a las más renombradas empresas de cada giro.

A continuación determine los riesgos y oportunidades de su producto o servicio y, con base en ellos, planee acciones o estrategias a implementar para reducir los riesgos, o bien obtener el mayor provecho de las oportunidades (ejercicio 8.9.1).

Elabore un listado de posibles riesgos y oportunidades de la empresa, así como de las acciones a emprender para reducir los riesgos o aprovechar las oportunidades. Riesgos: Acciones por realizar: Oportunidades: Acciones por realizar:

8.10 Sistema y plan de ventas (administración)

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

Las ventas pueden traducirse en el resultado final de un adecuado sistema de producción, acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de marketing. Muchas veces las ventas sirven como indicadores del funcionamiento de otras áreas de la empresa, de ahí su relevancia.

Existen diversos sistemas de ventas que abarcan desde las personales, hasta las que implican sistemas complejos de distribución. Las ventas personales son de especial importancia para el pequeño empresario, ya que la mayor parte de las actividades en la pequeña empresa se realizan así. El personal de ventas abarca desde los dependientes hasta los vendedores creativos que resuelven problemas o satisfacen necesidades de los clientes.

Con el propósito de diseñar una mezcla de marketing adecuada al mercado meta de la empresa, es preciso identificar sus características y, en caso de que se presenten diversos mercados de interés, es recomendable proceder a segmentarlo.

Segmentar A partir de criterios diversos se divide el mercado en secciones con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado.

Segmentar consiste en dividir al mercado en secciones más pequeñas con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado. Los criterios son muy diversos, pues obedecen a características demográficas como sexo, edad, nivel de ingresos, regiones geográficas, etcétera. Los segmentos a los cuales planee orientarse la empresa dictarán aspectos de interés para el área de ventas, como punto de ventas, esfuerzo publicitario que le acompaña, cantidad a distribuir, etcétera.

Otro aspecto que repercute en el área de ventas es la organización. Al igual que en el resto de las áreas de la empresa, es de suma importancia que se definan con claridad y precisión las funciones del personal de ventas, así como sus objetivos. Para lograrlo, utilice un organigrama como herramienta, a través del cual se reflejen dependencias y funciones entre el personal del área. En el caso de ventas, el organigrama puede estar estructurado en función del área geográfica, línea de productos o por clientes, entre otros criterios.

En el cuadro 8.10.1a se muestra el organigrama de ventas utilizado por la empresa Postres Mexicanos, así como las ventas esperadas por vendedor, de acuerdo con los objetivos de la empresa, y en el cuadro 8.10.1b, lo referente a República.

Cuadro 8.10.1a



Organigrama de ventas y ventas esperadas de Postres Mexicanos.



Plan de ventas

Consideraciones para las ventas:

- No se pagarán comisiones a los vendedores, ya que los propios dueños de la empresa realizarán esta función.
- 2. No se ha previsto ningún descuento por volumen de venta o pronto pago.
- 3. La estimación de ventas por área obedece al punto de equilibrio, y sus proporciones se calculan de acuerdo con la población total. Cuando se determinen en forma más precisa los costos de producción y se elabore la evaluación financiera, se determinará el volumen real de ventas.

 (continúa)

Cuadro 8.10.1a (continuación)

Ventas esperadas

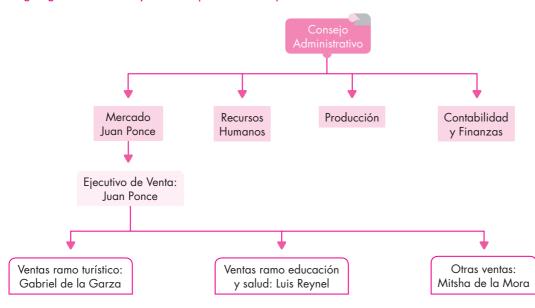
Punto de venta	Proporción de las ventas	Ventas mensuales (unidades)	Sueldo del vendedor
1. C. Monterrey	65%	19 500	\$ 7 500
2. C. Garza Sada	20%	6 000	\$ 7 500
3. C. Garza Lagüera	15%	4 500	\$ 7 500
		30 000	\$22 500

Con base en el organigrama, calcule las ventas que estima lograr por persona (vendedor) y en total. Esto de acuerdo con los objetivos de la empresa (calcule puntos de venta, sueldos, descuentos, comisiones, etcétera; ver cuadro 8.10.1b.

Cuadro 8.10.1b



Organigrama de ventas y ventas esperadas de República.



Plan de ventas

Consideraciones para las ventas

- 1. No se pagarán comisiones, por lo menos al inicio de operaciones de la empresa.
- 2. Se otorgarán descuentos en servicios contratados con valor superior a 24 000 pesos.
- 3. Se atraerán clientes con un trato amable, un análisis detallado de su situación y un diseño de alta calidad.

Ventas esperadas

Área de ventas	Proporción de las ventas	Sueldo del vendedor
Hoteles	15%	
Restaurantes	10%	
Universidades	20%	
Hospitales	5%	
Otros	50%	\$5 000

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

En el ejercicio 8.10.1 defina el organigrama de su área de ventas, además calcule los objetivos por vendedor, así como los puntos de venta, sueldos, descuentos y comisiones. Recuerde que los objetivos deben ir acordes con el punto de equilibrio determinado anteriormente y, en general, con la investigación de mercados realizada.

Ejercicio 8.10.1
Dibuje un organigrama sencillo de ventas, indique claramente la cabeza del área y la organización y tome como base el área geográfica o línea de producto o clientes (lo que más convenga al tipo de empresa).
Con base en el organigrama, calcule las ventas que estima lograr por persona (vendedor) y en total;
esto de acuerdo con los objetivos de la empresa (calcule puntos de venta, sueldos, descuentos, comisiones, etcétera).

En el ejercicio 8.10.2 deberá verificar su plan de negocios; haga un inventario y califique los diversos elementos que vio en el presente capítulo.

Ejercicio 8.10.2



Hoja de verificación del plan de negocios.

Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
8.1 Objetivos del marketing en el corto, mediano y largo plazos.			
 8.2 Investigación de mercado. 8.2.1 Tamaño del mercado. a) Segmento de mercado en que la empresa pretende incursionar. b) Características principales. 			

Ejercicio 8.10.2 (continuación)

Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
 8.2.2 Consumo aparente. a) Número de clientes potenciales. b) Consumo unitario aparente (por cliente). c) Consumo mensual aparente del mercado. 8.2.3 Demanda potencial de corto, mediano y largo plazos. 8.2.4 Participación de la competencia en el mercado. 			
 8.3 Estudio del mercado. 8.3.1 Objetivo del estudio de mercado a) Definición concreta del producto o servicio ofrecido. b) Información que le gustaría conocer de sus clientes, respecto al producto o servicio. 8.3.2 Encuesta tipo (elaboración de cuestionario). 8.3.3 Aplicación de la encuesta. 8.3.4 Resultados obtenidos. 8.3.5 Conclusiones del estudio realizado. 			
8.4 Distribución y puntos de venta.			
 8.5 Promoción del producto o servicio. 8.5.1 Publicidad. 8.5.2 Promoción de ventas. 8.5.3 Marca. 8.5.4 Etiqueta. 8.5.5 Empaque. a) Dibujo de mensaje publicitario. b) Diseñe lo siguiente: empaque del producto, spot de radio, volante publicitario, anuncio para el periódico, etiqueta del producto, sistema de promoción y publicidad. 			
 8.6 Fijación y políticas de precio. a) Determinar cuánto costará elaborar el producto o prestar el servicio y definir qué política de precios se utilizará. b) Costos variables. c) Costos fijos. d) Precio del producto (CV + CF = P). e) Porcentaje de ganancia que se desea obtener. f) Precio de venta (P + % de ganancia = PV). g) Punto de equilibrio (PE = CF/(PV x CV). 			
8.7 Plan de introducción al mercado.			
8.8 Riesgos y oportunidades del mercado.			
 8.9 Sistema y plan de ventas (administración). a) Dibujo de un organigrama sencillo de venta que tome como base el área geográfica o línea de producto o clientes. b) Con base en el organigrama, calcular las ventas que estima lograr por vendedor. 			

Se recomienda, además, recurrir al INEGI, la Caintra, la Canaco o a la cámara respectiva a la que pertenecería la empresa, a fin de obtener información sobre variables demográficas, tendencias de la industria, etcétera.

Bibliografía

Anzola, Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, México, McGraw-Hill, pp. 110-159, 1993.

A Sample Business Plan Outline, Center for Entrepreneurship, James Madison University, 2a. parte, pp. 4-6, 4-13.

Gates, Bill, *Business @ The Speed of Thought*, Nueva York, Warner, pp. 92, 118 y 119, 1999. Ley de invenciones y marcas, México, Ediciones Andrade, 1986.

Kotler, Philip, *Dirección de la mercadotecnia*, México, Prentice Hall, pp. 87, 88, 112-127, 273-279, 295-321, 532-596, 636-717, 1993.

Sánchez Cantú, A.H., *El plan de negocios del emprendedor*, México, McGraw-Hill, pp. 35-65, 1993.

Producción

Objetivos de aprendizaje

servicio a ofrecer.

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 Senlistará los recursos físicos necesarios para la elaboración del producto o prestación del
- OA2 Identificará los pasos del proceso productivo del producto o servicio a brindar y los plasmará en un diagrama de flujo.
- OA3 o Diseñará los planos del área física necesaria para la operación de la empresa.
- OA4 de la cantidad de personal adecuada para la producción del bien o servicio, así como sus cualidades.





9.1 Objetivos del área de producción

Producción Transformación de insumos, a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos que requieren los consumidores.

Producto Resultado final de un proceso de producción que representa un satisfactor para el consumidor. La **producción** es la transformación de insumos, a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos que requieren los consumidores. Tales productos pueden ser bienes o servicios.

El resultado final de un proceso de producción es el **producto**, el cual puede ser un bien o un servicio que representa un satisfactor para el consumidor.

Podemos destacar dos tipos de bienes:

- Bienes industriales: productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como materia prima, producto semiterminado o componentes.
- Bienes de consumo: productos que usan los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales; se clasifican en bienes duraderos o perecederos.

Los servicios se clasifican, en general, de la siguiente forma:

- Servicios comerciales: algunos ejemplos son la reparación y el mantenimiento de maquinaria y equipo, el diseño de instalaciones, etcétera.
- Servicios profesionales: algunos ejemplos son los administrativos, la atención médica o dental, los educativos, de asesoría, etcétera.





) Un salón de belleza otorga un servicio comercial, mientras que un consultorio dental provee un servicio profesional.

Es indispensable establecer los objetivos que se pretenden alcanzar en el área de producción, con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Los objetivos del área de producción, al igual que los de otras áreas, deben ser cuantificables y medibles, y guardar relación con los recursos disponibles de la empresa. En el cuadro 9.1.1a se muestran los objetivos de corto, mediano y largo plazos en el área de producción de la empresa Postres Mexicanos, y en el cuadro 9.1.1b, los objetivos de República.

Cuadro 9.1.1a



Objetivos de producción de Postres Mexicanos.

Objetivo de corto plazo: producir y vender el arroz con leche demandado en las cafeterías del ITESM de los Campus Monterrey, Garza Sada y Garza Lagüera. La cantidad que se espera vender y, por lo tanto, producir en el corto plazo es de 30 000 porciones individuales por mes.

Objetivo de mediano plazo: se espera un incremento en los niveles de producción a 42 000 porciones mensuales.

Objetivo de largo plazo: se tiene considerado un nivel de producción de 63 000 porciones mensuales.

Cuadro 9.1.1b



Objetivos de producción de República.

Objetivo de corto plazo: actualizarse diariamente para ofrecer los más avanzados servicios web. Producir el equivalente a 60 páginas mensuales divididas en sitios de diversos tamaños. Incorporar más recursos a la empresa, incrementar nuestras ventajas competitivas. Implementar un programa de mejoramiento continuo.

Objetivo de mediano plazo: aumentar la planta productiva para producir 200 páginas mensuales. Incrementar la capacidad de producción por 25 páginas mensuales cada vez que se extienda el área de cobertura a una nueva ciudad.

Objetivo de largo plazo: contar con un centro de diseño con capacidad de producción para satisfacer la demanda generada por 10 ciudades; es decir, 1 600 páginas mensuales.

Ejercicio 9.1.1
Determine, con base en las ventas posibles estimadas en el capítulo 8, los objetivos de producción de corto, mediano y largo plazos que tendrá su empresa y complete la siguiente cédula:
Objetivo de corto plazo:
Objetivo de mediano plazo:
Objetivo de largo plazo:

9.2 Especificaciones del producto o servicio

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

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

Asimismo, el diseño debe especificar en qué consiste el producto o servicio, hacer su descripción detallada e incluir las dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

El diseño del producto elaborado por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 9.2.1a, mientras en el cuadro 9.2.1b se describen los servicios que ofrece República.

Cuadro 9.2.1a



Diseño de producto de Postres Mexicanos.

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



Cuadro 9.2.1b



Descripción de los servicios que ofrece República.

Una página de internet es una combinación de texto, imágenes, multimedia y libretos de rutinas que, de manera conjunta o por separado, presentan cambios en las pantallas del monitor de un dispositivo fijo o móvil con programas de software llamados *browsers*; de estos, los más comunes son Netscape e Internet Explorer. También se utilizan otros programas especiales, como se explica más adelante.

Los cuatro elementos anteriores se codifican y programan empleando siempre el software de vanguardia, por lo que se requiere comprar licencias por lo menos una vez al año. Con la tecnología descrita, República ofrece los siguientes servicios:

- 1. Diseño, mantenimiento y albergue de sitios web. República ofrece mediante visitas personales a los clientes potenciales el diseño, mantenimiento y albergue de sitios web con diferente número de páginas y planeados para que la empresa genere la imagen de ser la mejor en su ramo. Las imágenes y los mensajes que utilizarán varían según el tamaño, giro y mercado de cada empresa; además, se emplearán diferentes colores y extensiones en cada sitio. En algunos casos solo se modificarán los sitios existentes, siguiendo las mismas políticas en el diseño.
- 2. Comercio electrónico. Además de diseñar un sitio web para el cliente, siguiendo los lineamientos anteriores, se incorpora un catálogo con imágenes de alta calidad de los productos que ofrece el cliente a sus consumidores. La tienda se construye de manera que sea fácil y seguro comprar en ella. Se incorpora una tarjeta de compras al sitio, para que el cliente pueda ver el total en un sistema de correo electrónico automatizado, que enlace la orden de compra del cliente con la empresa y con el banco que hará el cargo en la tarjeta de crédito. En caso de que el cliente no desee pagar con tarjeta de crédito, puede ocupar el inventario del catálogo para identificar la mercancía que desea adquirir y ponerse en contacto directo con la empresa para arreglar el pago por cheque, depósito bancario o transferencia interbancaria. Además, se enlaza un sistema de rastreo que el comprador puede revisar, en cualquier momento, para conocer el estado de su orden.

Ejercicio 9.2.1



Realice un diseño definitivo del producto o servicio de su empresa. Explique cada parte, incluya dibujos, fotografías, planos, diseños, maquetas, etcétera.

9.3 Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

Independientemente de si se producirá, maquilará o comprará en un principio, es preciso conocer el proceso de producción o prestación de servicios de la empresa.

Proceso de producción Conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio.

El **proceso de producción** es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En él se conjuntan la maquinaria, la materia prima y los recursos humanos necesarios para realizar el proceso. Este proceso debe quedar establecido claramente, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos. Debe considerarse también que tal proceso tendrá que evitar cualquier daño posible al medio o a la sociedad en general.

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

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

En el cuadro 9.3.1*a* se muestra el proceso de producción que utiliza la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 9.3.1*b*, el de República.

Cuadro 9.3.1a



Proceso de producción de Postres Mexicanos.

La producción mensual de la empresa será de 30 000 unidades. Debido a que la empresa funcionará cinco días a la semana, la producción diaria será de 1 500 porciones individuales, elaboradas en lotes de 300 porciones cada uno.

Para una producción de 300 porciones:

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

Tiempo total del proceso de elaboración: 155 min (2 h 35 min).

Cuadro 9.3.1b



Proceso de prestación de servicios de República.

Una vez definido el segmento de mercado, se conciertan citas y se visita a los clientes potenciales. Después de esta entrevista, la secuencia de acciones es la siguiente:

- El departamento de operaciones hace una recomendación acerca de la composición más adecuada para el sitio del cliente (3 h).
- 2. El departamento de marketing incorpora el análisis y lo entrega al cliente (2 h).
- 3. El vendedor da seguimiento al cliente (tiempo variable).
- 4. Si el cliente acepta la propuesta, se cobra un anticipo de 50% (1 h).
- 5. El centro de diseño produce la página principal del sitio (1-24 h).
- 6. Se presenta la página al cliente para que la apruebe, modifique o rechace (2-24 h).
- 7. El centro de diseño hace los cambios correspondientes hasta que el cliente quede satisfecho (4 h).
- 8. Se diseñan el resto de las páginas (1 h por página).
- 9. Se presenta un demo al cliente (4 h).
- 10. Se espera la aprobación del cliente (8-16 h).
- 11. Se da de alta en el servidor la nueva página (1-4 h).
- 12. Se archiva la página (5-10 minutos).
- 13. Se cobra el 50% restante (1 h).

Ejercicio 9.3.1
Indique el proceso de producción o de prestación de servicios de su empresa.



9.4 Diagrama de flujo del proceso

Diagrama de flujo del proceso de producción Secuencia gráfica de las operaciones; sirve para detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo.

El diagrama de flujo del proceso de producción es una secuencia gráfica de las operaciones; sirve para detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo, cuya simbología básica más común se presenta en la tabla 9.1.

Es preciso diseñar y conocer el proceso productivo o de prestación de servicios de la empresa para determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de tal información se podrá obtener la capacidad productiva de la empresa.

En el cuadro 9.4.1*a* se muestra el diagrama de flujo de la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 9.4.1*b*, el diagrama de flujo de República.

Tabla 9.1 Simbología básica del diagrama de flujo.

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

Cuadro 9.4.1a



Diagrama de flujo del proceso de manufactura para Postres Mexicanos.

Limpiar el establecimiento, así como todos los utensilios (30 min).
Pesar o medir todos los ingredientes: arroz (7.5 kg), azúcar (3 kg), canela en rama (96 g), agua (28 L) y leche descremada (14.1 L) (10 min).
Incorporar la leche y el azúcar (5 min).
Calentar a 60°C para evaporar 40% de la leche, aproximadamente 25 min.
Enfriar a temperatura ambiente (aprox. 25°C, 30 min).
Refrigerar a 4 o 5°C.

Cuadro 9.4.1b



Diagrama de flujo de proceso de prestación del servicio de República.

Se muestra el diagrama de flujo que se utiliza para el diseño de cada sitio (puede haber más de uno por cliente).



El departamento de operaciones hace una recomendación acerca de la composición más adecuada para el sitio del cliente (3 h).



El departamento de marketing incorpora el análisis y lo entrega al cliente (2 h).



El vendedor da seguimiento al cliente.



Si la propuesta es aceptada, el vendedor procede a cobrar un anticipo de 50% (1 h).



El centro de diseño produce la página principal del sitio (1-24 h).



Se presenta la página al cliente para que la apruebe, modifique o rechace (2-24 h).



El centro de diseño hace los cambios correspondientes hasta que el cliente quede totalmente satisfecho (4 h).



Se repiten los procesos de diseño con las demás páginas (1 h/página).



Se vacía la información a la computadora y se presenta un demo al cliente (4 h).



Se espera la aprobación del cliente (8-16 h).



Se da de alta en el servidor la nueva página (1-4 h).



Se archiva la página para futuras modificaciones (5-10 min).



Se cobra el 50% restante (1 h).





Elabore un diagrama de flujo del proceso de manufactura de su producto o servicio, desde la entrada de los insumos requeridos para la fabricación hasta el producto terminado, empacado y listo para la venta. Indique también el tiempo que empleará en cada actividad.

9.5 Características de la tecnología

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto, la cual hace posible:

- Asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto y a la región donde se piensa desarrollar.
- Tener en mente todas las alternativas de tecnología, para considerarlas en la selección.

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

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

En el cuadro 9.5.1*a* se ejemplifica la evaluación de la tecnología empleada por Postres Mexicanos y en el cuadro 9.5.1*b*, la de República.

Cuadro 9.5.1a



Evaluación de la tecnología que emplea Postres Mexicanos.

La tecnología requerida es sencilla en cuanto a la producción de arroz con leche. En la conservación y envasado no necesitamos tecnología muy avanzada; sin embargo, obtendremos asesoría profesional en estas áreas. Respecto a la conservación y envasado, consultaremos al doctor Ramiro Mendoza, catedrático del Departamento de Tecnología de Alimentos (ITESM, Campus Monterrey), para obtener la información pertinente.

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

Cuadro 9.5.1b



Evaluación de la tecnología que utiliza República.

El desarrollo de sitios de internet requiere la tecnología más avanzada en programación, software y telecomunicaciones. Hace 30 años este lenguaje simplemente no existía. En cuanto a especificaciones técnicas, el programa de software para crear una página es un editor de HTML. Dos de los más comunes, de nivel profesional, son Hot Dog y Web Edit; sin embargo, la empresa requiere actualizar las herramientas por lo menos una vez al año. Otro ejemplo son los editores WYSWYG (What You See is What You Get) que surgieron hace unos años; de estos, los mejores son Frontpage y Net Fusion.

Ejercicio 9.5.1
Mencione las características y especificaciones de la tecnología que empleará para desarrollar el producto o servicio de su empresa.

9.6 Equipo e instalaciones

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

- Descomponer el proceso en actividades específicas.
- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.
- Realizar una lista de todas las herramientas útiles para cada actividad.
- Determinar el espacio adecuado para llevar a cabo cada actividad.
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para acometer cada tarea.

Además, es preciso prever un programa de mantenimiento del equipo, a fin de garantizar su adecuado funcionamiento.

El equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará Postres Mexicanos se presentan en el cuadro 9.6.1a y el equipo para República, en el cuadro 9.6.1b.

Cuadro 9.6.1a



Equipo, herramientas e instalaciones que utilizará Postres Mexicanos.

Equipo/herramienta	Cantidad	Marca
Estufa industrial	1	Denort
Fregadero	1	Italmex
Refrigerador	1	Denort
Mesa	1	Italmex
Báscula	1	Denort
Ollas de presión	5	Oneida
Cucharas	3	Oneida
Recipientes de plástico	5	Tupperware
	Total	\$94 600.00

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

En cuanto a las instalaciones, no se necesita ninguna en especial, si bien se cuenta con espacio de planta de 30 m².

Respecto al mantenimiento del equipo, se efectuará lo siguiente:

- Aseo de la estufa y el fregadero, dos veces al día.
- Lavado de los utensilios, cinco veces al día, cada vez que se termine una serie de producción.
- Limpieza de la mesa de envasado, cinco veces al día, después de cada serie de producción.





Equipo, herramientas e instalaciones que empleará República.

Equipo	Cantidad	Marca
Computadora personal	2	Clon
Computadora personal	1	Compaq
Escáner	1	HP Scan Jet
Módem	1	Motorola Life 28.8
Muebles de oficina	Cantidad	Marca
Módem	1	Motorola Life 33.3
Impresora	1	HP
Escritorios	5	
Mesa con 5 sillas	1	
Teléfonos	2	Telmex
Línea telefónica	2	Telmex
	Total	\$100 320.00

Los servicios que República requiere para atender a sus clientes son: acceso a internet de alta velocidad, servidor, teléfono (estos tres servicios son de pago mensual) y energía eléctrica (con pago bimestral). Las instalaciones necesarias son conexiones eléctricas estándar (por lo menos ocho) y línea telefónica (al menos tres) en un área física de 15 m².

El personal del centro de diseño y operaciones está capacitado para dar al equipo todo el mantenimiento que precisa, como la revisión continua del servidor, verificaciones constantes y pruebas de calidad de las páginas y del servicio, así que por este concepto no se tendrán costos adicionales. El mantenimiento es el siguiente:

- Revisiones periódicas en busca de virus en el software.
- Mantenimiento periódico al software con Norton Utilities (desfragmentación de los discos, optimización, arreglo de clusters).

Ejercicio 9.6.1



Determine el equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará para desarrollar su producto o servicio, así como el plan de mantenimiento del equipo.

	Cantidad	Marca	Precios
Equipo/herramienta:			
Servicios necesarios:			
Instalaciones necesarias:			
Mantenimiento:			

9.7 Materia prima

Independientemente del giro de la empresa es necesario contar con los insumos que apoyan el proceso productivo o la prestación del servicio. Estos deben tener la calidad y precio seleccionados; además de llegar a las instalaciones de la empresa en el momento oportuno para lograr el resultado deseado; por esa razón, el emprendedor debe poner especial cuidado en los puntos que se detallan a continuación.

9.7.1 Necesidades de materia prima

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

En el cuadro 9.7.1.1 se muestra la materia prima que requiere Postres Mexicanos. República no necesita materia prima, solo el equipo y el personal ya mencionados.

Materia prima Elementos, partes o sustancias de las que se compone un producto o bien; se trata de los insumos necesarios para la prestación de un servicio.

Cuadro 9.7.1.1



Materia prima que necesita Postres Mexicanos.

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

Materia prima	Cantidad/lote
Arroz	7.5 kg
Azúcar	300 g
Canela	96 g
Agua	28.5 L
Leche descremada de vaca	14.1 L
Envase y tapa de plástico	300 unidades
Etiqueta	300 unidades
Por lote de producción se estimó un total de	\$11 <i>7</i> 48.00

Ejercicio 9.7.1.1



Indique la materia prima que requerirá en su proceso productivo, especificando la cantidad estimada por periodo, lote o unidad.

Materia prima	Cantidad/periodo

9.7.2 Identificación de proveedores y cotizaciones

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

- Cumplimiento en fechas de entrega.
- Calidad.
- Precio.
- Servicios que ofrece.
- · Créditos.
- Localización del proveedor.

Si se identifican los proveedores, se facilitará la selección del tipo de materia prima que se desee utilizar en el proceso de producción del bien. Es recomendable ubicar a varios proveedores y evaluar a cada uno de ellos con base en los criterios ya establecidos.

Asimismo, es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores, para no establecer un lazo de dependencia con uno solo, ya que esto puede llegar a representar problemas en el área de producción si se tienen desacuerdos con el proveedor o si se presenta desabasto de una materia prima en particular. Lo anterior no aplica cuando se celebren alianzas estratégicas que favorezcan el plan de desarrollo de la empresa o le den ventajas competitivas.

La selección de proveedores realizada por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 9.7.2.1a.

Cuadro 9.7.2.1a



Selección de proveedores de Postres Mexicanos.

Materia prima	Proveedor	Precio	Calidad	Proveedor seleccionado
Arroz	Centro de abastos	\$17.97/kg	Buena	
	Seleccionadora de Granos, S.A.	\$17.95/kg	Buena	Х
Azúcar	Centro de abastos	\$14.52/kg	Buena	X
	Ingenio azucarero	\$15.40/kg	Buena	
Canela	Centro de abastos	\$550.00/kg	Buena	Х
	Cinnamon del Norte, S.A.	\$616.00/kg	Regular	
Leche	Productos La Laguna	\$11.79/L	Buena	Χ
	Pasteurizadora Santa Rosita	\$11.79/L	Regular	
Envases (envase con	Envases del norte	\$2.09	Buena	Χ
tapa de plástico)	Envasadora de plásticos	\$2.20	Buena	
Etiqueta	Imprestec	\$1.10 por etiqueta	Buena	Х
	Etimont, S.A.	\$1.54 por etiqueta	Regular	

La empresa República no utiliza materia prima para la prestación de sus servicios, pero sí requiere de empresas, sin las cuales sería imposible atender a sus clientes; en el cuadro 9.7.2.1b se listan los proveedores de los servicios que precisa República.

Cuadro 9.7.2.1b



Proveedores de servicios que requiere República.

Servicio	Proveedor	
Acceso a internet	Telmex	
Servidor	Web and Internet Services	
Teléfono	Telmex	

Ejercicio 9.7.2.1



Determine los proveedores de sus diferentes materias primas o servicios.

Materia prima	Proveedor	Precio	Calidad	Proveedor seleccionado

9.7.3 Compras

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

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de las cantidades a adquirir y la identificación del momento en que se necesitará la materia prima. Asimismo, debe establecerse, cuando sea posible, si será el proveedor o el comprador quien pagará el flete, si hay un incremento fijo de precios en la materia prima, etcétera. Es conveniente saber si hay descuentos por pronto pago o por volumen de compra de la materia prima en cuestión.

En la tabla 9.2 se muestra un formato de requisición de compra.

labla 9.2 Formato de requisición de comp	ora.
--	------

Proveedor	Orden de compra núm
	Fecha de pedido
	Fecha de entrega
Empresa solicitante	Tel. y fax
Dirección	

Cantidad	Concepto	Precio	Importe
		Subtotal:	
		IVA:	
		Total:	
Firma de recepción			

9.8 Capacidad instalada

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

La determinación de la capacidad instalada de la empresa facilitará estipular tiempos de respuesta (entrega) al mercado y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión de largo plazo. La capacidad instalada debe ir acorde con el mercado (mercado potencial y planes de ventas), así como con los recursos

limitantes de la empresa (mano de obra, disponibilidad de materia prima, etcétera). Básicamente es necesario determinar dos factores:

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

Es preciso tomar en cuenta el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipo y herramientas utilizados en el proceso.

El cuadro 9.8.1a presenta la capacidad instalada de la empresa Postres Mexicanos y el cuadro 9.8.1b, la de República.

Cuadro 9.8.1a



Capacidad instalada de Postres Mexicanos.

En el caso de Postres Mexicanos, su capacidad instalada y su capacidad actual de producción son equivalentes. La capacidad actual de producción corresponde a la demanda potencial actual del producto (previamente determinada en el capítulo 8).

Periodo	Cantidad de producto
1 día	1 500 porciones de 150 g
1 semana	7 500 porciones de 150 g
1 mes	30 000 porciones de 150 g

Cuadro 9.8.1b



Capacidad instalada de República.

Respecto a la capacidad instalada de la planta, cabe mencionar que, aun cuando los elementos de una página de internet y de un sitio en sí varían de lo simple a lo complejo, una fórmula de capacidad estándar es producir una página cada cinco horas. Cabe mencionar que este es un promedio, ya que por lo general se requiere más tiempo para hacer la página inicial que para las demás.

Periodo	Capacidad de producción
1 día	1.6 páginas web
1 semana	9.6 páginas web
1 mes	41.28 páginas web

Ejercicio 9.8.1



Mencione la capacidad instalada de la planta: cantidad de productos a producir, o servicios que la empresa puede prestar por día, semana y mes.

Periodo	Cantidad de producto

9.9 Manejo de inventarios

El **inventario** es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

El objetivo del control de inventarios es, por un lado, mantener una cantidad óptima de materiales para que estén disponibles en cualquier momento y que, de tal forma, el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima y, por otra, que no se perjudique económicamente a la empresa por exceso de inventario, ya que a una sobreexistencia corresponde una mayor cantidad de capital improductivo.

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

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

Por ejemplo: se consumen 100 unidades al mes de un material, el proveedor tarda dos semanas en entregar después de efectuada la orden de compra, y el tiempo estimado de tardanza es de dos días.

Si se considera que el mes tiene cuatro semanas (se trabajan cinco días por semana) se deduce lo siguiente:

- 100 unidades/4 = 25 unidades por semana (consumo por semana, o 25/5 = 5 unidades por día).
- 2 semanas × 25 unidades = 50 unidades (2 semanas es el tiempo que el proveedor tarda en surtir el material).
- 2 días de margen = 10 unidades (5 unidades/día por 2 días de tardanza estimada en la entrega).

Entonces:

50 unidades (punto mínimo en almacén) + 10 unidades (margen de seguridad) = 60 unidades en inventario (mínimo aceptable antes de reordenar).

La determinación del punto de reorden de Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 9.9.1. República no cuenta con un punto de reorden, puesto que no requiere materia prima.

Cuadro 9.9.1



Punto de reorden de Postres Mexicanos.

La empresa ha establecido como política de inventarios manejar el mínimo volumen posible en almacén, realizando la adquisición diaria de materia prima, por lo cual no se utilizará punto de reorden; sin embargo, se optó por tener siempre materia prima de reserva equivalente a un día de producción; es decir, para 1 500 unidades. Por otro lado, no habrá inventario de producto terminado pues su distribución se efectuará diariamente por la naturaleza perecedera del producto.

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

Materia prima	Cantidad
Arroz	37.5 kg
Azúcar	15.0 kg
Canela	480 g
Leche descremada	70.3 L
Envases	1 500 unidades
Etiquetas	1 500 unidades

Nota: Aunque la empresa no manejará inventarios, se utilizan los datos de la tabla para ejemplificar.

Inventario Cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

Punto de reorden Cantidad mínima de inventario a la cual se necesita llegar para volver a comprar.



Establezca el punto de reorden para cada materia prima, con base en los puntos mencionados.

9.10 Ubicación de la empresa

Para determinar la localización ideal de la empresa existen cuatro elementos muy relevantes a considerar:

- 1. Distancia del cliente.
- 2. Distancia de los proveedores.
- 3. Distancia de los trabajadores.
- 4. Requerimientos (limitaciones) legales.

La ubicación seleccionada por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 9.10.1a y la de República, en el cuadro 9.10.1b.

Cuadro 9.10.1a



Ubicación de la empresa Postres Mexicanos.

El domicilio de la empresa de Postres Mexicanos será: Loma Blanca núm. 2955, col. Obispado, en Monterrey, N.L., un punto céntrico que nos facilita la adquisición de materia prima y la distribución de producto terminado.

Cuadro 9.10.1b



Ubicación de la empresa República.

Debido a la naturaleza de los servicios que provee República, para producir la empresa puede localizarse en cualquier asentamiento urbano que cuente con los servicios de luz, teléfono y acceso a internet.

Por el momento su ubicación será:

Río Pánuco núm. 325, col. Providencia, Monterrey, N.L., C.P. 64059.

Ejercicio 9.10.1



Defina la ubicación de la empresa. Tome en consideración los puntos mencionados.

9.11 Diseño y distribución de planta y oficinas

OA3 毳

Diseño y distribución de planta y

oficinas Disposición que tendrán

las máquinas, herramientas y los

Lugar de trabajo Espacio físico

donde se reúnen personas, equi-

pos, herramientas y materias pri-

mas para elaborar un producto

flujos de producción.

terminado.

El **diseño y distribución de planta y oficinas** es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.

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

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

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

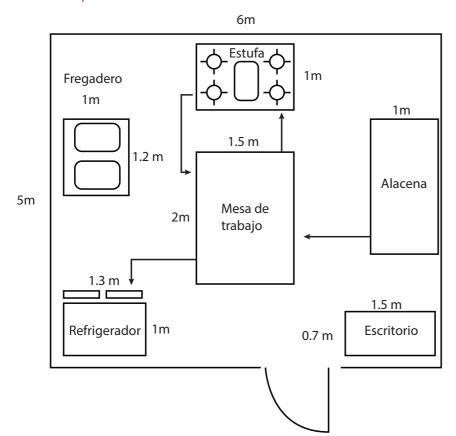
En caso de que se tengan planes de expansión en el mediano o largo plazos y el proceso comprenda instalaciones especiales, es conveniente tomar en cuenta cuál sería la distribución de la planta en ese caso, y que no se requiera una inversión muy elevada para, en un futuro, llevar a cabo los cambios pertinentes.

La distribución de la planta de la empresa Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 9.11.1*a* y en el cuadro 9.11.1*b*, la de las oficinas de República.

Cuadro 9.11.1a



Distribución de la planta de Postres Mexicanos.

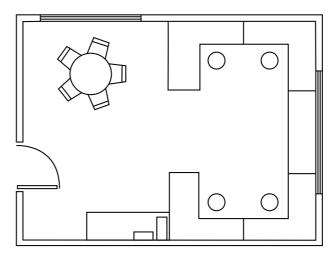


Cuadro 9.11.1a



Distribución de la planta de República.

La distribución del Centro de Diseño de República se representa en el plano que se muestra a continuación. Se trata de dos áreas, una de trabajo y otra de juntas. Los escritorios de trabajo cuentan con dos computadoras, la impresora y un escáner, y debajo de los escritorios hay dos archiveros. El área de juntas se utiliza además para hacer bosquejos y anotaciones. En total 90 m².



Ejercicio 9.11.1



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

OA4 🌏



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

En el cuadro 9.12.1a se determina la mano de obra requerida por Postres Mexicanos, así como la preparación o características con las cuales debe contar para el desempeño adecuado del trabajo, y en el cuadro 9.12.1b, las características del personal adecuado para República.

Cuadro 9.12.1a



Características de la mano de obra que requiere Postres Mexicanos.

Actividad	Núm. de personas	Tipo de habilidad
Pesar, cocinar, envasar, etiquetar	4	Saber cocinar

Mano de obra total requerida: cuatro personas en el área de producción, dos en el turno matutino y dos en el turno vespertino. Cada turno es de seis horas.

Cuadro 9.12.1b



Características del personal que necesita República.

Actividad	Núm. de personas	Tipo de habilidad
Desarrollo de imagen	1	Experiencia en programas de arte gráfico. Bilingüe, co- nocimientos de marketing.
Vender el servicio y programar	4	Experiencia en HTML, Java Script, CGI, Cascading Style Sheets y DHTML. Conocimientos y habilidad para las ventas.
Asuntos financieros y contables	1	De preferencia con estudios de contaduría y experiencia en programación.

Ejercicio 9.12.1



Establezca el perfil del personal requerido en su empresa para llevar a cabo el proceso productivo, así como sus habilidades.

Actividad	Núm. de personas	Tipo de habilidad	Mano de obra total requerida

9.13 Procedimientos de mejora continua

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

Control de calidad Proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño.

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

El procedimiento de mejora continua diseñado por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 9.13.1a y las características del de República, en el cuadro 9.13.1b.

Cuadro 9.13.1a



Procedimiento de mejora continua de Postres Mexicanos.

Se realizarán encuestas cada tres meses para conocer la opinión de los clientes acerca de nuestro producto y de las necesidades de estos, así como las formas en que se puede mejorar para poder ofrecerles un producto que cumpla con sus expectativas. Otro aspecto a considerar es el proceso de elaboración, el cual será evaluado según su eficiencia, de manera que esta pueda mantenerse o mejorarse según el caso. Se pondrá especial atención en lo que concierne a las diferentes áreas de la empresa: producción, marketing, recursos humanos y tesorería, con el fin de mejorar, con el tiempo, las funciones respectivas.

Cuadro 9.13.1b



Procedimiento de mejora continua de República.

Además de recibir realimentación directa del cliente, se llevan a cabo los siguientes procesos de evaluación:

- 1. Pruebas en diferentes plataformas, para asegurarse de que el sitio puede verse en distintas versiones de varios browsers.
- 2. Validación de HTML, con el fin de asegurarse que el sitio está adecuadamente codificado y programado.
- 3. Validación de los enlaces, para cerciorarse de que tanto los enlaces internos como externos son viables.
- 4. Presentación preliminar de la página principal del sitio al cliente, para que apruebe, modifique o rechace el diseño, antes de proseguir a concluir el sitio.
- 5. Una vez aprobado el diseño por el cliente, se termina el sitio y se vuelve a presentar para su aprobación final. Si se desean modificaciones, se llevan a cabo, hasta que el cliente quede completamente satisfecho.
- 6. Trimestralmente se monitorea el funcionamiento del sitio, para dar mantenimiento a las secciones que así lo requieran. Esto se hace con base en los primeros tres pasos aquí descritos.

Ejercicio 9.13.1



Describa de la forma más clara posible cómo se asegurará de que su producto tendrá la calidad ade-

cuada para el cliente (procedimientos de mejora continua). Considerar que calidad = precio, tiempo y necesidad que satisface más las características exigidad a para el cliente.
das por el cliente.

9.14 Programa de producción

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

- *a*) **Actividades preoperativas.** Son todas aquellas que deben desplegarse para iniciar las operaciones productivas.
- b) Actividades operativas. Son todas aquellas que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Algunos ejemplos de actividades preoperativas son:

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

El programa de producción de la empresa generalmente se expresa en un diagrama que relaciona las diversas actividades a realizar con el tiempo y los responsables para llevarlas a cabo. En el cuadro 9.14.1a se muestra el diagrama del programa preoperativo de producción de Postres Mexicanos y en el cuadro 9.14.1b, el diagrama de República.

Cuadro 9.14.1a



Diagrama preoperativo de producción de Postres Mexicanos.

Actividad	Personal encargado	Periodo de realización	
1. Acondicionar el área de trabajo.	Mónica Falconer	6 al 10 de febrero de 20	
2. Seleccionar y contratar el personal.	Mónica Falconer	6 al 10 de febrero de 20	
3. Contactar proveedores.	Claudia Ordaz	6 al 10 de febrero de 20	
4. Compra de equipo.	Dulce Anduaga	6 al 10 de febrero de 20	
5. Pruebas de producción.	Claudia Ordaz	11 y 12 de febrero de 20	
6. Adquirir materia prima.	Claudia Ordaz	13 de febrero de 20	
Capacitar al personal.	Mónica Falconer	13 de febrero de 20	
Número total de días anteriores a la fecha de arranque:		7 días	
Fecha de arranque:		14 de febrero de 20	
En cuanto a las actividades preoperativas, se presentan en el diagrama de flujo.			



Programa de producción Planificación de las operaciones que se realizarán para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área.





Diagrama preoperativo de producción de República.

Actividad	Personal encargado	Periodo de realización
 Comprar equipo y acondicionar el área de trabajo. 	Gabriel de la Garza	2 al 30 de mayo de 20
2. Contratar personal.	Luis Reynel	2 al 30 de mayo de 20
3. Instalar los servicios necesarios.	Gabriel de la Garza	2 al 30 de mayo de 20
4. Selección de clientes potenciales.	Juan Ponce	2 al 30 de mayo de 20
5. Pruebas de producción.	Mitsha de la Mora	1 al 5 de junio de 20
6. Diseño de páginas de promoción.	Mitsha de la Mora	5 al 10 de junio de 20
Número total de días anteriores a la fecha de arranque:		39 días
Fecha de arranque:		11 de junio de 20

En cuanto a las actividades preoperativas, se presentan en el diagrama de flujo.



Ejercicio 9.14.1



Establezca el programa preoperativo de producción de su empresa.

Actividad	Personal encargado	Periodo de realización

Gráfica de Gantt

Ejercicio 9.14.2



Llene la hoja de verificación, donde se elaborarán un inventario y una evaluación progresiva personal del plan de negocios con los elementos vistos en este capítulo.

Elementos	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
9.1 Objetivos del área de producción.			
9.2 Especificaciones del producto.			
9.3 Descripción del proceso de producción.			
9.4 Diagrama de flujo de proceso.			
9.5 Características de la tecnología.			
9.6 Equipo e instalaciones.			
 9.7 Materia prima. 9.7.1 Necesidades de materia prima. 9.7.2 Identificaciones de proveedores y cotizaciones. 9.7.3 Compras. 			
9.8 Capacidad instalada.			
9.9 Manejo de inventarios.			
9.10 Ubicación de la empresa.			
9.11 Diseño y distribución de planta y oficinas.			
9.12 Mano de obra requerida.			
9.13 Procedimientos de mejora continua.			
9.14 Programa de producción.			

Bibliografía



- A Sample Business Plan Outline, Center for Entrepreneurship, Virginia, James Madison University, 2a. parte, pp. 7, 4-18.
- Business Plan for Small Manufacturers, Washington, Small Business Administration, pp. 5, 6, 1988.
- Francis, Richard, *Facility Layout and location; and analytical approach*, Nueva Jersey, Prentice Hall, pp. 55-113, 1992.
- Kravitt, Gregory, *Creating a Winning Business Plan*, Chicago, Probus Publishing Company, pp. 107-112, 1992.
- Kuriloff, Athur, et al, How to Start your Own Business... and Succeed, Nueva York, McGraw-Hill, pp. 270-293, 1991.
- Mariño, Hernando, *Gerencia de la calidad total*, Colombia, Tercer Mundo Editores, pp. 139-232, 1991.
- Martin, Charles, *Starting your New Business*, California, Crisp Publications Inc., pp. 46-49, 1988.
- McKeever, Mike, *How to Write a Business Plan*, California, Nolo Press, apéndice 2, pp. 2/7-2/10, 1992.
- Sánchez, A., y H. Cantú, *El plan de negocios del emprendedor*, México, McGraw-Hill, pp. 65-85, 173, 1993.
- Sargent, Dennis, *Su plan de negocios*, Oregon, Centros de Desarrollo de Pequeña Empresa de Oregon (CCDPE), p. 46, 1990.
- Weston, Fred, Finanzas en administración, México, McGraw-Hill, capítulo 13, 1995.

CAPÍTULO 0 Organización*

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 Mostrará en forma gráfica la estructura organizacional de su empresa.
- OA2 Tenlistará las funciones y requisitos específicos de cada puesto requerido para la empresa.
- OA3 Describirá la forma de reclutamiento, selección y capacitación del personal que formará parte de su empresa.
- OA4 Identificará los trámites legales necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.

^{*} Los trámites, costos y ubicaciones proporcionados en este capítulo varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal. Todos los precios y costos mencionados en este capítulo son ficticios.





10.1 Objetivos del área de organización

Organización Forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos. La **organización** es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos. Al igual que en los puntos anteriores, se deben establecer los objetivos del área de acuerdo con las metas empresariales y del resto de las áreas que la conforman.

En el cuadro 10.1.1*a* se muestran los objetivos del área de organización de la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 10.1.1*b*, los de República.

Cuadro 10.1.1a



Objetivos del área de organización de Postres Mexicanos.

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

Cuadro 10.1.1b



Objetivos del área de organización de República.

Respecto a la organización, República tiene como objetivos repartir de manera óptima las actividades necesarias para trabajar en equipo con eficiencia. Lo cual será de especial importancia en el futuro, ya que se espera que la empresa crezca poco a poco y queremos evitar a toda costa la desorganización y el exceso de burocracia. Una parte significativa de este negocio es guardar la comunicación entre el gerente de ventas y el cliente, así como entre este y el grupo de diseño.

Εį	erc	icio	1	0. 1	1.1



Establezca los objetivos de su empresa en el área organizacional.

10.2 Estructura organizacional

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es hacer que los objetivos de la empresa (tabla 10.1) y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen; una vez que se realiza esto, es preciso definir los siguientes aspectos:

- 1. Procesos operativos (funciones) de la empresa (tabla 10.2):
 - ♦ ¿Qué se hace?

♦ ¿Dónde se hace?

♦ ¿Cómo se hace?

◊ ¿En cuánto tiempo se hace?

- ♦ ¿Con qué se hace?
- 2. Descripción de puestos (tabla 10.3):
 - ♦ Agrupar las funciones por similitud.
 - ♦ Crear los puestos por actividades respecto del tiempo (cargas de trabajo).
 - Diseñar el organigrama de la empresa.
- 3. Definición del perfil del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:
 - Características físicas.
 - ♦ Habilidades mentales.
 - ♦ Preparación académica.

- Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas).
- ♦ Experiencia laboral.

Tabla 10.1 Formato para definir los objetivos de la empresa por área funcional.

Objetivos de la empresa		
Marketing:		
Producción:		
Finanzas:		
Organización:		
Otras áreas:		

Tabla 10.2 Formato para definir los procesos operativos de la empresa.

Área	Actividades	Requisitos especiales	Periodicidad y tiempo
Gerenciales			
Marketing			
Producción			
Contabilidad y Finanzas			
De apoyo			
Otras			

Tabla 10.3 Formato para descripción de puestos.

Nombre del puesto	Requisitos del puesto	Actividades	Escala jerárquica

Cuanto más específico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir a la persona. Es también preciso tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la más adecuada; quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud, lo cual, a veces, es mucho más valiosa que sus conocimientos o habilidades.

El resultado del proceso anterior es un organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal. En el cuadro 10.2.1a se muestra el organigrama de la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 10.2.1b, el de República.





Organigrama de la empresa Postres Mexicanos.



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

Cuadro 10.2.1b



Organigrama de la empresa República.



Responsable
Juan Ponce
Luis Reynel
Gabriel de la Garza
Mitsha de la Mora
Por contratar



Elabore el organigrama de su empresa; tenga en cuenta al personal de Marketing, Producción y personal administrativo.

10.3 Funciones específicas por puesto

OA2

En el punto anterior del plan se mencionaron las funciones generales de cada puesto, por lo que el siguiente paso es diseñar el manual operativo por trabajador; para realizarlo, le sugerimos utilizar la siguiente metodología:

- 1. Establecer el objetivo a lograr con cada función general (recuerde que debe ir acorde con el objetivo del área funcional a la que pertenece el puesto).
- 2. Desarrollar las funciones específicas (actividades) necesarias para llevar a cabo cada función general.
- 3. Describir los procesos de cada actividad (esto es, cómo se hace, paso por paso, indicando tiempos, recursos necesarios, así como el resultado final esperado).
- 4. Determinar los indicadores operativos (de desempeño) y de calidad (mejoramiento) de cada actividad. En ocasiones es recomendable establecer los indicadores cuando la empresa se encuentra en funcionamiento, ya que será entonces cuando se tendrán bases para conocer el desempeño de cada actividad. El conjunto de los manuales operativos individuales, divididos entre cada área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos de la empresa.

Una vez que se realiza lo anterior, se deben establecer las políticas operativas que indiquen y enfaticen las siguientes áreas:

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

Las políticas anteriores, entre otras más, que una empresa puede considerar conveniente establecer son aspectos indispensables en las empresas que están ligadas a sus características fundamentales. Por ejemplo, si en ella se manejan materiales de alto riesgo, debe enfatizar la prevención y cuidado en dicho aspecto. Las funciones generales y específicas establecidas por Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 10.3.1a y en el cuadro 10.3.1b, las referentes a República.

Cuadro 10.3.1a



Funciones generales y específicas de la empresa Postres Mexicanos.

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

Sus funciones específicas son:

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

Producción: en este puesto se busca que la persona dirija las funciones relacionadas con el proceso de producción del artículo, como elegir la materia prima (arroz, leche, azúcar, canela, etcétera); buscar al proveedor, cuidar el proceso de preparación, envasado y etiquetado; así como regular la frecuencia de compra de materia prima y la disponibilidad del producto cuando se solicite.

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

- Para la preparación deberán contar con conocimientos de cocina, además que estarán apoyados por las instrucciones y fórmulas de elaboración que se les proporcionarán. También contarán con las especificaciones de mantenimiento de equipo y utensilios.
- Para el envasado deben colocar el arroz en los envases y sellarlos con una tapa. Además se encargarán de etiquetarlos y almacenarlos en un refrigerador previamente regulado.

Las funciones específicas de esta área son:

- Elegir la materia prima.
- Planear y definir metas de producción.
- Establecer puntos críticos de producción, así como los procedimientos para su medición y registro.
- Determinar los niveles de producción con base en las estimaciones de la demanda.
- Establecer los programas de pedidos y recepción de productos.
- Planear y supervisar el área en su totalidad.

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

Las funciones específicas de esta área son:

- Ser responsable de las relaciones laborales al cuidar que sean cordiales y respetuosas.
- Induciry capacitar a los empleados.
- Planear y definir las metas del departamento.
- Evaluar el desempeño del personal.
- Cumplir con los requisitos legales para el registro adecuado del personal.
- Llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Finanzas: en esta área se deben manejar de forma eficiente las operaciones financieras de la empresa, así como mantener la contabilidad del negocio al día, informar mensualmente los estados financieros y proporcionar los análisis de la empresa por medio de las razones financieras.

Sus funciones específicas son:

- Organizar los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros a presentar (balance general, estado de resultados y flujo de efectivos) e indicadores financieros
- Realizar comparaciones con periodos anteriores y proyecciones financieras.
- Llevar a cabo el pago de impuestos y trámites legales.
- Describir y discutir los contratos, licencias, marcas y seguros.
- Establecer la estructura legal para la operación de la empresa.
- Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- Organizar y controlar todas las actividades del área contable y financiera de la empresa.

(continúa)

Cuadro 10.3.1a (continuación)

Marketing: se ocupará de las estrategias de mercado, como publicidad, promoción y ventas, para difundir rápidamente el producto y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo. Sus funciones específicas son:

- Elaborar un plan de trabajo.
- Crear estrategias de promoción.
- Diseñar estrategias de publicidad y ventas para difundir más rápidamente el producto.
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar su crecimiento.
- Planear el sistema de distribución.
- Determinar la política de precios (en conjunto con los departamentos de Producción y Finanzas).
- Definir el mercado meta.
- Relacionarse con los clientes para tener un punto de contacto con la empresa.
- Planear y definir las metas de este departamento.

Cuadro 10.3.1b



Funciones generales y específicas de la empresa República.

Consejo Administrativo: está compuesto por dos personas: los gerentes de Marketing y de Producción. Ellos son los líderes de la empresa, quienes toman las decisiones finales e importantes que afectarán el futuro de República. También unen a todos los otros departamentos, al aclarar los objetivos y hacer que todos trabajen juntos. Otras funciones que deben cumplir son:

- Coordinar a todos los empleados para que trabajen en equipo.
- Guiar el desarrollo de la empresa para llevarla al éxito futuro deseado.
- Definir las metas de la empresa y controlar a los otros departamentos para alcanzarlas.

Contabilidad y Finanzas: para que la empresa sobreviva a cualquier crisis económica, necesitamos una excelente planeación financiera. Ocurren muchos errores de este tipo que se pueden corregir con el personal adecuado dedicado a mantener la contabilidad del negocio y equilibrar los ingresos y egresos. Las decisiones de este departamento pueden ser las más relevantes y se deben consultar con el Consejo Administrativo para que no haya discrepancias. El contador de República deberá:

- Realizar informes financieros mensuales.
- Planear inversiones y transacciones futuras con instituciones financieras, en especial, la banca comercial.
- Actualizarse sobre las nuevas leyes fiscales en México y las de cada Estado donde opere la empresa.
- Hacer inventarios y notificar al Consejo Administrativo sobre el pago de impuestos.

Marketing: este departamento complementa a todos los demás pero se dedica principalmente a las ventas y la publicidad de República. Aquí es donde se contacta a los clientes y se les ofrecen nuestros servicios. Es de suma importancia este departamento porque es nuestro único lazo con el cliente. Sus vendedores informan al Consejo Administrativo sobre las decisiones de cada cliente y les mandan a los programadores la información de los negocios de los consumidores. También tienen la obligación de:

- Cerrar tratos con los clientes una vez que estos queden convencidos de que desean nuestros servicios.
- Elaborar estrategias de publicidad y promoción, incluyendo la página web de República.
- Buscar clientes potenciales constantemente para mantener un flujo estable de ingresos.
- Informar sobre ventas al departamento de contabilidad y finanzas.

Producción: es la parte de la empresa que se dedica a proporcionar el servicio (publicidad y ventas por internet) a los clientes contactados. En tal área se deben concentrar los conocimientos indispensables para manejar de forma adecuada las herramientas computacionales; todo se debe hacer con base en los deseos del cliente para que quede completamente satisfecho. Algunas actividades que se realizan en la producción son:

- Diseñar las páginas web.
- Mantener en funcionamiento los servidores de República.
- Elegir las herramientas necesarias y las más convenientes para cada página en particular.

Recursos Humanos: las personas encargadas de este departamento se dedicarán a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados para optimizar los servicios y hacer las actividades más eficientes. Además, tendrán que reclutar y capacitar al personal necesario e inducir correctamente a los nuevos trabajadores. Este departamento mantendrá la comunicación entre el personal, los clientes y el Consejo Administrativo. De tal manera se construirá un ambiente agradable de trabajo. Otras funciones incluyen:

- Evaluar el trabajo de todos los empleados.
- Asegurarse de que todo el personal sea respetuoso y educado.
- Elaborar los contratos de todos los empleados, de acuerdo con las leyes del país.

1	_
-	О

Ejercicio 10.3.1
Establezca las funciones generales y específicas de su empresa.
Consejo Administrativo:
Contabilidad y Finanzas:
Marketing:
Producción:
Recursos Humanos:

OA3

10.4 Captación de personal

El ciclo de personal abarca diversas actividades que permiten encontrar, seleccionar, contratar, recibir, preparar y definir la carrera del personal que formará parte de la empresa desde el momento de su nacimiento. El recurso humano es uno de los más relevantes (si no es que el más importante) para el buen desarrollo de la empresa, y constituye un factor clave para su perfecto inicio de operaciones y consolidación; por tal motivo, se debe planear cuidadosamente este proceso, desde la definición del personal que se requerirá, hasta la planeación de las etapas por las que pasará al incorporarse o desligarse de la empresa.

10.4.1 Reclutamiento

Es vital establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos. Existen muchos y muy diversos medios para reclutar personal, cada uno de ellos presenta sus respectivas ventajas y desventajas; asimismo, todos arrojan, como es lógico pensar, un impacto sobre el presupuesto que se deberá asignar para el área de Recursos Humanos, por lo que se tendrá que determinar el proceso y el costo que se está dispuesto a pagar por llevarlo a cabo.

El proceso de reclutamiento seleccionado por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 10.4.1.1a y en el cuadro 10.4.1.1b, el que usará República.

Cuadro 10.4.1.1a



Proceso de reclutamiento que lleva a cabo Postres Mexicanos.

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

Redacción del anuncio:

Empresa del ramo alimenticio solicita cuatro cocineras con certificado de secundaria. Interesadas, presentarse con solicitud de trabajo y fotografía en Loma Blanca núm. 2955, col. Obispado, de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 3:00 p.m. a 5:00 p.m.

El costo total del anuncio será de \$50.00 diarios y aparecerá por tres días.

Presupuesto total: \$150.00.

Cuadro 10.4.1.1b



Proceso de reclutamiento que sigue la empresa República.

República decidió encontrar a sus posibles empleados en bolsas de trabajo, ya que se requieren personas bien preparadas. El empleo de otros medios, como radio o periódico, puede atraer a varios candidatos que no reúnen el perfil deseado. Las bolsas de trabajo seleccionadas son:

- Bolsa de trabajo del ITESM. Un aviso por un mes en la vitrina de la Bolsa de Trabajo cuesta \$350.00.
 Una consulta para ver los currículos de estudiantes de cinco carreras cuesta \$550.00, con IVA incluido. La consulta incluye también el aviso exhibido en la vitrina por un mes.
- Recursos Humanos consolidados. Contactan personas con las habilidades requeridas y las recomiendan a sus clientes. Normalmente, consiguen de tres a cuatro candidatos. Ya que el cliente elige uno, cobra dos meses del sueldo que recibe el que eligió la compañía.

Ejercicio 10.4.1.1



El proceso de reclutamiento a seguir por su empresa es:

Medio de reclutamiento	Costo
Periódico	\$
Radio	\$
Renta de automóviles	\$
Agentes advanales	\$

10.4.2 Selección

El sistema de selección de personal es un asunto muy delicado que debe planearse y ejecutarse de forma cuidadosa, por lo que es vital que el emprendedor tenga muy claras las herramientas y técnicas que utilizará, así como el costo que implicará el sistema. Se deben determinar varios aspectos relacionados con este proceso, como:

- Solicitud de empleo: ¿Cuál se usará y por qué? ¿Es necesario diseñar una especial para la empresa?
- Entrevista: ¿Quién la llevará a cabo? ¿Cómo se realizará? ¿Qué información se quiere obtener?
- Exámenes: Se cuenta con diferentes tipos de exámenes, entre los más utilizados se encuentran:
 - ♦ Psicométricos: ¿Cuáles se usarán? ¿Quién los aplicará e interpretará?
 - ♦ Físicos: ¿Qué médico los aplicará? ¿Cuáles se pedirán?
 - ♦ De conocimientos: ¿Quién los diseñará? ¿Qué información se quiere obtener?
- Investigación de candidatos: ¿En qué consistirá la investigación (teléfono, visitas, etcétera)?
 ¿Quién la efectuará?

En el cuadro 10.4.2.1*a* se muestra el método de selección que utilizará Postres Mexicanos y en el cuadro 10.4.2.1*b*, el método que usará República.

Cuadro 10.4.2.1a



Método de selección de personal empleado por Postres Mexicanos.

El primer paso es revisar la solicitud de empleo, después se realizará una entrevista para comprobar los datos proporcionados. En seguida se verificará la validez de los certificados presentados. Por último se seleccionará al personal requerido.

Describa el método que utilizará (quién aplicará el examen, quién realizará la entrevista, etcétera). Mónica Falconer, la encargada de Recursos Humanos, será quien aplique el examen y lleve a cabo la entrevista. No hay ningún costo asociado al examen o a la entrevista.





Método de selección que utilizará República.

Después de utilizar el medio de reclutamiento elegido, tendremos una lista de candidatos posibles, sus perfiles y currículos. En seguida, el gerente de Recursos Humanos los analizará. Según las habilidades, la educación y la experiencia laboral, eliminará algunos aspirantes hasta tener una lista reducida a cinco personas para cada puesto. Luego presentará sus listas al Consejo Administrativo para recibir su aprobación.

Siguiendo la aprobación del consejo, uno de los empleados de Recursos Humanos o el gerente de este departamento invitará a los candidatos a una entrevista personal. El profesionista seleccionado también tendrá que comprobar los datos de su currículo o solicitud de trabajo durante la entrevista. La conversación servirá para evaluar los aspectos emocionales, sociales, intelectuales, psicológicos y físicos de la persona. La entrevista no tiene costo.

A continuación, realice el ejercicio 10.4.2.1.

Ejercicio 10.4.2.1
Método de selección que seguirá su empresa:
El proceso de selección a seguir por su empresa es:
Describa el método que utilizará (quién aplicará el examen, quién realizará la entrevista, etcétera) y los costos relacionados:

10.4.3 Contratación

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

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

Tipos de contrato y trámites sindicales

A continuación especificaremos los diferentes tipos de contrato que existen, así como los trámites sindicales que hay:

Tipos de contrato

Contrato de trabajo Documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa.

El **contrato de trabajo** es el documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa. Generalmente se compone de un cuestionario que se llena con los datos personales del empleado, como nombre, edad, sexo, dirección, fotografía y referencias de los trabajos anteriores. El contrato, además de ser un papel que implica el compromiso de un trabajador hacia la empresa, proporciona más información acerca de la persona.

- Contrato por tiempo determinado. Es el más común, lo utilizan las empresas para poner a
 prueba a sus nuevos trabajadores, generalmente dura 28 días y, si la compañía está segura de
 mantenerlo en su nómina, el contrato puede ser renovado.
- Contrato por tiempo indeterminado. Se les otorga a los trabajadores para hacerlos de planta; según las políticas de la empresa será el tiempo de otorgamiento de la planta. Puede ir desde la contratación inmediata hasta cuatro meses de trabajo.
- Contrato por servicios profesionales. Se les da a personas que trabajan por su cuenta para diferentes compañías a la vez, como asesores financieros, abogados o contadores públicos. Se les paga por honorarios, dependiendo de los acuerdos que se realicen entre la empresa y el prestador de servicios.
- Contrato eventual o de temporada. Este tipo de documento lo dan las empresas que trabajan solo en ciertas temporadas del año; por ejemplo, agrícolas o pesqueras que precisan de personal temporal, pero que no pueden definir con exactitud cuándo va a terminar la temporada.
- Contrato por obra determinada. Este documento se da a los trabajadores que la empresa necesita solo para una labor específica y su duración se prolonga hasta que finaliza esta; por ejemplo, cuando se contrata a un grupo de albañiles para hacer alguna ampliación en un edificio.

Existen variaciones que la empresa puede hacer en algunos contratos, pero en sí las diferencias dependen de las responsabilidades que adquiere la compañía hacia el trabajador y este hacia ella.

Trámites sindicales

Un **grupo sindical** es un conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado. Por lo general, para que los trabajadores formen parte de un sindicato se nombra entre ellos a alguien que será el representante en la empresa y entre todos pagan una cuota al sindicato. El pago se hace anualmente.

En relación con los puntos anteriores, se muestra la información generada por Postres Mexicanos en el cuadro 10.4.3.1*a* y la de República, en el cuadro 10.4.3.1*b*.

Grupo sindical Conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado.

Cuadro 10.4.3.1a



Tipo de contrato y aspectos laborales de Postres Mexicanos.

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

Los directivos de la empresa recibirán un sueldo y entregarán un recibo de honorarios; sus contratos serán renovados cada año.

Aspectos laborales a considerar:

- Contar con un equipo que evite accidentes durante el trabajo.
- Que tengan acceso a instalaciones adecuadas y con aseo y limpieza.
- Mantener estrecha relación laboral con el resto de los departamentos de la empresa.
- Promover la interacción para mejorar procesos y producción, así como el trato laboral.
- Promover la asociación de la empresa a la Federación Nacional de Sindicatos Independientes.

Cuadro 10.4.3.1b



Tipo de contrato y aspectos laborares de República.

Tipo de contratos: Para evitar problemas laborales, República únicamente trabaja con profesionistas independientes, es decir, personas que fiscalmente estén dadas de alta como personas físicas con actividad empresarial o como profesionistas independientes. Además, todo el personal de nuevo ingreso se pone a prueba por un periodo de tres meses.

(continúa)

Cuadro 10.4.3.1b (continuación)

Aspectos laborales a considerar: En República hay ciertas políticas de trabajo que se deben seguir. Un diseñador tendrá que completar el equivalente a 25 páginas web por mes. El vendedor deberá contactar 50 clientes por teléfono cada mes y realizar 10 entrevistas personales en el mismo tiempo para "aterrizar" clientes. Si el empleado no cumple con su trabajo en el plazo definido, se le remunerará lo establecido, pero es muy poco probable que se le contrate de nuevo. Esto es para evitar problemas laborales y asegurarse de que solo personal altamente capacitado y eficiente ingrese a República. Las políticas laborales también incluirán aspectos como códigos de comportamiento, confidencialidad, formas de pago, cantidad a pagar y prestaciones (que de acuerdo con la ley serán otorgadas a los empleados). Para nuestra empresa es conveniente celebrar acuerdos individuales con cada trabajador.

Ejercicio 10.4.3.1			
Defina el tipo de contrato que utilizará en la empresa, así como los aspectos laborales que debe considerar.			
Tipo de contrato:			
Aspectos laborales a considerar:			

10.4.4 Inducción

Inducción Presentación de la misión, los valores, el carácter de la compañía y el puesto que desempeñará un nuevo empleado; en ella se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que puede esperar de la empresa.

El proceso de **inducción** es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando es contratado; aquí tiene lugar la presentación de la misión, los valores y el carácter de la compañía al empleado, así como del puesto que va a desempeñar; en la inducción se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que puede esperar de la empresa. Por otro lado, en la inducción se dan a conocer tanto las políticas como los códigos escritos y no escritos que la empresa posee.

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

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

En relación con el proceso de inducción, se muestran a continuación las decisiones de Postres Mexicanos al respecto en el cuadro 10.4.4.1*a* y en el cuadro 10.4.4.1*b*, la forma de inducción en República.

Cuadro 10.4.4.1a



Proceso de inducción de Postres Mexicanos.

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

Proceso de inducción:

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

Cuadro 10.4.4.1a (continuación)

Material que se utilizará en el proceso de inducción:

Se utilizarán acetatos y rotafolios, y se entregará un folleto con toda la información.

Cuadro 10.4.4.1b



Proceso de inducción de República.

Personas que realizarán la inducción: Los socios de República, que son los encargados del Consejo Administrativo, serán apoyados por los auxiliares administrativos.

Proceso de inducción:

- 1. Descripción de la misión y los valores de la empresa.
- 2. Presentación del equipo de trabajo y los demás empleados.
- 3. El tipo de puesto que desempeñará la persona.
- 4. Políticas y reglas de comportamiento dentro de la compañía.
- 5. Capacitación en el uso de las herramientas y paseo por las instalaciones.

Material que se utilizará en el proceso de inducción: Se entregarán folletos y libros con la información necesaria para conocer a fondo República. Habrá una relación constante entre el nuevo empleado y los socios del negocio. Se preparará un video sobre la compañía y se obsequiarán carpetas con sus principios y reglas.

Ejercicio 10.4.4.1		
En relación con el proceso de inducción de su empresa defina:		
Persona que realizará la inducción:		
Proceso de inducción que se seguirá:		
Material que se utilizará en el proceso de inducción:		
Costos del proceso:		

10.5 Desarrollo del personal

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

- Adiestramiento: Entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.
- Capacitación: Entrenamiento avanzado que se proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional que contribuya, en consecuencia, al desarrollo de la compañía.



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

- ¿Qué puestos requieren entrenamiento especial?
- ¿Cuáles áreas debe contemplar el entrenamiento que se programe para el personal?
- ¿Cómo se llevará a cabo el entrenamiento del personal? ¿Se proporcionará internamente o a través de instituciones especializadas?
- ¿Qué costos implica el programa de entrenamiento? (de entrenamiento y del tiempo muerto por participante en este proceso).
- ¿Cómo se determinarán y priorizarán las necesidades futuras de capacitación del personal? Una vez que se hayan definido los puntos anteriores, es posible concretar un programa de desarrollo del personal.

A continuación se muestra el programa definido por Postres Mexicanos, en el cuadro 105.1a y en el cuadro 10.5.1b, el que ofrecerá República.

Cuadro 10.5.1a



Programa de entrenamiento y capacitación de Postres Mexicanos.

La empresa tendrá un total de ocho empleados, de los cuales cinco trabajarán en el área de Producción (uno, como responsable del área). Se dará el adiestramiento internamente, proporcionado por el jefe de Producción. Este proceso durará un solo día y estará seguido de una supervisión continua.

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

Cuadro 10.5.1b



Programa de entrenamiento y capacitación de República.

Adiestramiento Adiestramiento			
Puesto	Tipo de adiestramiento	Costo	
Ventas, Producción, Marketing y Recursos Humanos	Se enseñarán las funciones básicas de la empresa, así como sus instalaciones y equipo. El adiestramiento para los empleados del puesto de producción y marketing tardará un poco más, ya que tienen que aprender a usar bien el equipo de computación para realizar su trabajo. Los gerentes del departamento se encargarán de la capacitación.	El proceso demandará más tiempo que dinero. Estimamos que el adiestramiento de un nuevo empleado lleva dos días y el costo es solo el salario de este.	
Capacitación			
Puesto	Tipo de capacitación	Costo	
Recursos Humanos y Ventas	La capacitación para estos departamentos no es muy gran- de debido a que casi no existen cambios en los métodos que utilizan. Sin embargo, el gerente de cada departamen- to anunciará y aplicará cualquier modificación o innova- ción que se necesite y los empleados se ayudarán entre sí. La capacitación es un proceso continuo y es parte del tra- bajo de todos.	Se perderá un poco de tiempo y esfuerzo, pero no costará más de \$1 000.00 para cada departamento al mes.	
Producción y Marketing	La capacitación es un poco más compleja en estos dos de- partamentos porque hay cambios tecnológicos cada día y los empleados siempre deben poder utilizar lo último en la tecnología. Los gerentes se encargarán del adiestramiento, pero también se contratarán instructores para que den cla- ses o asesorías por unos días. La capacitación es un proce- so continuo que es parte del trabajo de todos y se espera que los empleados se ayuden entre sí.	Toma como una semana acostumbrarse a una nueva tecnología. El costo de contratar a un instructor puede variar entre \$200.00 y \$800.00 por hora.	

	Adiestramiento		
Puesto	Tipo de adiestramiento	Costo	
	Capacitación		
Puesto	Tipo de capacitación	Costo	

10.6 Administración de sueldos y salarios

Cuando se cuenta con una descripción básica de desempeños, perfiles por puesto y organigrama de la empresa, el proceso de administrar sueldos y salarios resulta muy sencillo y rápido de efectuar, pues solo implica jerarquizar los puestos de la empresa. Sin embargo, la parte difícil es determinar cuánto se pagará a cada quien, para que la remuneración sea justa y acorde con sus responsabilidades y obligaciones. Para resolver tal problema se puede acudir a las tablas de sueldos y salarios que algunas organizaciones realizan en forma periódica y que son fáciles de conseguir en el mercado; por ejemplo, en Monterrey, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), a través de su Departamento de Estudios en Economía, lleva a cabo una investigación semestral de empresas de la región, que arroja un documento en el que se publican los puestos más comunes de las empresas (por descripciones), con tabuladores promedio en la región.

Es muy importante no olvidar que la ley establece una serie de obligaciones al empleador, que se traducen en erogaciones proporcionales al sueldo que se paga a cada trabajador, y que van de 32 a 40%. Los presupuestos por sueldos y salarios deben considerar estos gastos, para ser calculados al momento de obtener proyecciones financieras de la empresa.

Un ejemplo detallado de las obligaciones de ley que los patrones tienen que cumplir para con sus empleados se muestra en la tabla 10.4:

T 1 1 1 1 1	4 F.			l· ·	1 1			1 1	1
Iabla I()	/ Fiemn	IO de la	as oh	liaaciones	leaales a	IIA IOS	natrones	dehen	observar
iubiu i 0.	4 FIGILID	io de it	as ob	iiqucionies	iegales a	00 103	pull offes t	uebell	ODSELVUI.

Concepto	Porcentaje sobre nómina
Impuesto federal	3
Impuesto estatal	5
Infonavit	2
IMSS	15
SAR	2
Prima vacacional (6 días + 25%)	3
Aguinaldo (15 días)	5
Prima del séptimo día (si se trabaja el domingo)	X
Total	33

170

Recuerde que estos porcentajes varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal. Los sueldos y salarios de Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 10.6.1a y en el cuadro 10.6.1b, los fijados por República.

Cuadro 10.6.1a



Tabulador de sueldos y salarios que utiliza Postres Mexicanos (por mes).

Puesto	Categoría	Sueldo	Prestación*	Total
Director General	1	\$14 167.00	\$ 4 250	\$18 417.00
Marketing	2	\$14 167.00	\$ 4 250	\$18 417.00
Finanzas	2	\$14 167.00	\$ 4 250	\$18 417.00
Producción	2	**		
Recursos Humanos	2	**		
Vendedor 1	3	\$ 7 500.00	\$ 2 250.00	\$ 9 750.00
Vendedor 2	3	\$ 7 500.00	\$ 2 250.00	\$ 9 750.00
Vendedor 3	3	\$ 7 500.00	\$ 2 250.00	\$ 9 750.00
Cocinero 1	3	\$ 5 500.00	\$ 1 650.00	\$ 7 150.00
Cocinero 2	3	\$ 5 500.00	\$ 1 650.00	\$ 7 150.00
Cocinero 3	3	\$ 5 500.00	\$ 1 650.00	\$ 7 150.00
Cocinero 4	3	\$ 5 500.00	\$ 1 650.00	\$ 7 150.00
		Total \$61 500.00	Total \$18 450.00	Total \$79 950.00

^{*}Las prestaciones representan 30% del sueldo mensual, de acuerdo con las prestaciones que marca la ley.

Cuadro 10.6.1b



Tabulador de sueldos y salarios mensuales que emplea República.

Puesto	Categoría	Sueldo	Prestación*	Total
Marketing	Α	\$9 000.00	_	\$ 9 000.00
Recursos Humanos	А	\$9 000.00	_	\$ 9 000.00
Contabilidad y Finanzas	А	\$9 000.00	_	\$ 9 000.00
Producción	Α	\$9 000.00	_	\$ 9 000.00
			Total	\$36 000.00

^{*}No existe erogación por prestaciones, puesto que su contratación es de profesionistas independientes, lo que no causa obligaciones para el empleador.

^{**}La persona encargada de la Dirección General y de Recursos Humanos es la misma, así como la de Producción y de Marketing.

El resto de los trabajadores (programadores) no recibe un salario, solo comisión por ventas y producción.

Ejercicio 10.6.1

Defina el tabulador de su empresa.

Puesto	Categoría	Sueldo	Prestación	Total

10.7 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño del trabajador es un punto muy delicado, ya que incide directamente sobre su moral así como sobre la eficiencia de la empresa; por lo tanto, debe considerarse cuidadosamente.

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

Es recomendable que los objetivos se determinen al inicio de año (fiscal o natural, dependiendo de la empresa) y se desglosen en objetivos semanales, mensuales y semestrales, para incluir parámetros de cumplimiento (indicadores) que se revisen con la periodicidad con que fueron establecidos. Aunado a la fijación de metas, deberán establecerse las políticas de evaluación y los elementos de reconocimiento o incentivo por buen desempeño, así como medidas correctivas para evitar un desempeño deficiente. Los objetivos deberán ajustarse en cada revisión (semestral, mensual y semanal).

La tabla 10.5 contiene un formato para la evaluación del desempeño.

Tabla 10.5 Formato de evaluación del desempeño por trabajador.

Puesto:	
Actividad 1:	Indicador:
Objetivo de la semana 1:	Resultado semana 1:
Objetivo de la semana 2:	Resultado semana 2:
Objetivo de la semana 3:	Resultado semana 3:
Objetivo de la semana 4:	Resultado semana 4:
Objetivo del mes 1:	Resultado del mes 1:
Semestre 1:	Resultado del semestre:

10.8 Relaciones de trabajo

El ambiente laboral es de gran valía para el desarrollo de la empresa e involucra una serie de aspectos de suma importancia, como:

- · Motivación.
- Comunicación.

- Trabajo en equipo.
- Calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

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

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

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

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

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

En el cuadro 10.8.1*a* se describen los aspectos de motivación y relaciones de trabajo de Postres Mexicanos y el cuadro 10.8.1*b*, lo referente a República.

Cuadro 10.8.1a



Aspectos motivacionales y relaciones laborales en Postres Mexicanos.

Para que las relaciones de trabajo se logren de manera efectiva dentro de la empresa, es preciso mantener una buena comunicación; esto es, que se entiendan las instrucciones y la manera de efectuar cada una de las actividades, lo cual ayudará a que exista buena interrelación entre los integrantes. La empresa utilizará principalmente las circulares y los avisos, y para cuestiones informales (no de trabajo) se empleará un patrón verbal.

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

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

Cuadro 10.8.1b



Aspectos motivacionales y relaciones laborales en República.

El clima organizacional es indispensable para asegurar la productividad eficiente de República, por lo que es una de las mayores preocupaciones de los gerentes del negocio. Se piensa aumentar la motivación con reconocimientos por desempeño y por el cumplimiento de las políticas de la empresa. La asistencia, la puntualidad, la honestidad, la confianza, la excelencia y el compromiso son algunas de las características que distinguen a un empleado y que merecen mencionarse. Un trabajador puede ganar bonos aparte de su comisión por superar los requisitos básicos para trabajar en República. También se piensa mantener las relaciones sociales y personales entre todos los empleados (incluidos los gerentes), no solamente las laborales; esto se puede lograr haciendo días de campo, convivencias o celebraciones.

(continúa)

Cuadro 10.8.1b (continuación)

La comunicación es de particular importancia entre los vendedores y diseñadores, porque estos deben hacer exactamente lo que les pidan los primeros, quienes, en cambio, deben dar sus instrucciones de acuerdo con lo que les indicaron sus clientes. Por supuesto, los gerentes dan órdenes a los empleados y estas deben ser claras. Pero reservaremos el lenguaje formal para avisos, circulares, juntas de suma importancia y para hablar con los clientes. El lenguaje estrictamente formal puede causar tensión y arruinar la estructura organizacional. Así que usaremos el lenguaje informal, pero siempre manteniendo la cortesía y el respeto mutuos. Uno de los requisitos para contratar a un empleado es que sepa trabajar en equipo, la cual es una habilidad que se pide cada vez más en todo el mundo; por eso queremos un ambiente amigable y lleno de confianza entre todo el personal. Esperamos que con el tiempo todos los empleados convivan en armonía y así se alcancen los beneficios de trabajar en equipo.

Por último, cabe reiterar que la empresa son las personas que trabajan en ella y, aunque demandamos mucho, también tenemos una visión humana. La calidad de vida de los empleados, ya sea económica, social o cultural, es parte de las políticas de República. Pensamos establecer convivios entre las familias de los empleados y estar al tanto de su situación familiar y financiera para ayudarlos en cuanto nos necesiten. Los pagos a los trabajadores se efectuarán puntualmente, y siempre se remunerará la cantidad previamente acordada, sin perder de vista los requerimientos del empleado y el lado humano del negocio.

Ejercicio 10.8.1
Escriba los procedimientos considerados para facilitar la motivación, comunicación y el trabajo en equipo; además, señale las acciones concretas que se llevarán a cabo para mejorar la calidad de vida del trabajador y de su familia.

10.9 Marco legal de la organización

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

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

- Número de socios que desean iniciar el negocio.
- Cuantía del capital social (aportaciones por socio).
- Responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- Gastos de constitución de la empresa.
- Trámites a realizar para implantarla legalmente.
- Obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- Diferentes responsabilidades laborales que se adquieren.

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

 Persona física: Aquella en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño (emprendedor). OA4

Empresa Conjunto de recursos que organiza el titular (emprendedor) para producir o intercambiar bienes o servicios que satisfacen

las necesidades de un mercado en particular.

- Sociedad anónima: Grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación solo se limita al pago de sus acciones.
- Sociedad de responsabilidad limitada: Organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables. Cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, deberá seguir una serie de trámites de registro para que la compañía se establezca legalmente. Es necesario tomar en cuenta que el emprendedor, al decidir cuál será la estructura legal que adoptará para constituir su pequeña empresa, deberá estar asesorado, de preferencia, por un contador y un abogado.

La forma en que decidió constituirse la empresa de Postres Mexicanos se muestra en la cédula del cuadro 10.9.1*a* y en el cuadro 10.9.1*b*, el marco legal de República.

Cuadro 10.9.1a



Forma de constitución de la empresa Postres Mexicanos.

Constitución legal: Para constituirnos legalmente, la empresa se instituirá como persona física con actividad empresarial, bajo el nombre de Mónica Falconer, con domicilio en Loma Verde núm. 2955, col. Obispado, Monterrey, N.L. Esto lo decidimos así porque en este momento no contamos con el capital para formar una sociedad anónima.

Cuadro 10.9.1b



Forma de constitución de la empresa República.

La empresa República se constituirá como persona moral, bajo el régimen de sociedad cooperativa de producción de servicios. Uno de los atractivos fiscales de esta figura es que está exenta del pago del ISR hasta el pago excedente por un monto equivalente de diez salarios mínimos elevados al año por socio, hasta por un máximo de diez socios (ejemplo de justificación de la figura elegida). Dado el tamaño de la empresa, bajo este régimen es prácticamente imposible que República tuviera que llegar a pagar ISR por el momento.

Otra de las ventajas es que la constitución de este tipo de sociedades no tiene que protocolizarse ante notario público, sino que puede hacerla directamente la parte interesada mediante un juicio de jurisdicción voluntaria. Si se sigue este trámite, no hay costo por incorporación, ya que el acceso a los tribunales es gratuito en México, y el gerente de Marketing de República cuenta con todos los conocimientos requeridos para realizar dicho trámite.

Ejercicio 10.9.1



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

En relación con los aspectos fiscales, es preciso conocer las diferentes obligaciones que se tienen como empresa, para cumplirlas adecuadamente y evitar posibles inconvenientes posteriores. Uno de los aspectos indispensables es la inscripción en el registro federal de contribuyentes (RFC), ya que las personas físicas y morales que realizan actividades empresariales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales.

El emprendedor debe cumplir con la legislación fiscal vigente del lugar donde su empresa se implantará, para el inicio de sus operaciones. Solo como ejemplo, se mencionan aspectos legales del registro de Postres Mexicanos en el cuadro 10.9.2a, mientras que en el cuadro 10.9.2b se muestra los referentes a República.

Cuadro 10.9.2a



Aspectos legales de registro de la empresa Postres Mexicanos.

El procedimiento para darse de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como persona física consiste en:

- 1. Solicitar folleto para inscripción de persona física.
- 2. Adquirir un formulario de uso múltiple.
- Llenarlo con letra de molde legible, de acuerdo con lo que se indica en el folleto, y reunir la papelería requerida.
- 4. Llevarlo a un buzón fiscal.
- 5. Esperar la confirmación del alta.

Para dar de alta a los trabajadores se utiliza el mismo formulario, el cual no tiene costo alguno. Al darse de alta en la SHCP, se proporcionará a la empresa un RFC, pues esta, como persona física, está obligada a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales.

Procedimiento para darse de alta ante la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado (Nuevo León):

- 1. Mostrar el alta como persona física.
- Presentar documentos en original y copia de: forma sellada por la SHCP, comprobante de domicilio, identificación de la persona que realiza el trámite y declaración de nóminas (impuesto de 2% sobre nómina).

Es importante mencionar que los trámites varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Cuadro 10.9.2b



Aspectos legales de registro de la empresa República.

República se dará de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como persona moral. Los trámites son los siguientes:

- 1. Solicitar dos copias del formulario.
- 2. Llenar los dos formatos por separado.
- 3. Anexar copia certificada del acta constitutiva y del resto de los documentos requeridos.
- 4. Entregarlo en las oficinas de la SHCP.
- 5. Esperar la respuesta.

Este es el único trámite necesario, ya que República no tiene otras obligaciones legales con sus empleados por el tipo de contratos que acordará. Los trámites varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Ejercicio 10.9.2
Indique los aspectos fiscales que tendrá en cuenta su empresa para cumplir con la legislación vigente.

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

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilios del trabajador y el patrón.
- Si la relación de trabajo es por obra, tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- El servicio o servicios que deban prestarse, lo que se determinará con la mayor precisión posible.
- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- La duración de la jornada.
- La forma y el monto del salario.*
- El día y el lugar de pago del salario.
- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas determinados o que se establezcan en la empresa.
- Otras condiciones de trabajo, como días de descanso, vacaciones y otros que convengan al trabajador y al patrón.

Otros factores importantes a considerar son:

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

Se muestran en el cuadro 10.9.3 ejemplos de las obligaciones laborales identificadas por Postres Mexicanos; República, en cambio, no enfrentará obligaciones laborales por el tipo de contratos que realizará. Es importante recalcar que esto es solo un ejemplo y que el emprendedor debe revisar la legislación laboral vigente del lugar donde la empresa se ubicará.

Cuadro 10.9.3



Obligaciones laborales para la contratación del personal de Postres Mexicanos.

Dentro de los aspectos laborales, es necesario tomar en cuenta los que la legislación obliga:

SAR: No implica ningún costo, el trámite puede realizarse en cualquier banco. Para ingresar al SAR se requiere el RFC de la empresa, número de afiliación al IMSS de cada trabajador, así como sus datos personales.

Infonavit: No implica costo alguno. En Monterrey, los trámites se realizan en Zaragoza núm. 800. Los requisitos son: RFC y número de expediente del IMSS.

IMSS: En Monterrey, los trámites se realizan en Regina Villarreal y Manuel L. Barragán. Los requisitos son: alta en la SHCP, comprobante de domicilio e identificación con fotografía.

Otros aspectos a considerar son: prima vacacional, aguinaldo y reparto de utilidades.

En cuanto al contrato de trabajo, se recibirá asesoría por parte de un abogado. Deberán especificarse: duración del contrato, horas a trabajar por semana, sueldo y días de descanso, entre otros aspectos.

Ejercicio 10.9.3
Indique las obligaciones laborales que deberá considerar para contratar personal en su empresa.

^{*} Consulte los tabuladores de sueldo correspondientes al lugar de implantación de la empresa. Por ejemplo, en México se puede consultar en la página electrónica del Observatorio Laboral:http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/home, así como la guía de trámites legales de la Secretaría de Economía: http://www.siem.gob.mx/guiasdetramites/

Existen algunos otros aspectos legales que la empresa debe considerar, como los trámites siguientes:

- Licencias sanitarias: El Código Sanitario de México estipula que todos los establecimientos de giro reglamentado deberán tener licencia sanitaria. Esta se tramita ante la Dirección General de Inspección y Licencias Sanitarias de la Secretaría de Salud de cada estado. Los giros reglamentados son los siguientes: alimentos, baños, hoteles, salones de belleza, peluquerías y medicamentos, entre otros. Adicionalmente, en estos giros es preciso que los empleados cuenten con tarjetas de control sanitario.
- Obtención de patentes, marcas, diseños industriales y modelos de utilidad y registro de nombres comerciales, logotipos y eslóganes: El procedimiento para obtener una patente o registro se inicia mediante solicitud ante la Secretaría de Economía (SE) por cualquier persona que afirme ser el inventor, su causahabiente o representante.
- Registro ante las cámaras: Ser socio de alguna de las cámaras existentes en el país permite a los emprendedores tener un apoyo en la solución de los múltiples problemas a los que se enfrentan.
- Secretaría de Relaciones Exteriores: Para obtener el permiso de constituir una sociedad (persona moral), si este es el régimen bajo el cual operará la empresa.
- Notario público: Para la protocolización del acta constitutiva de una sociedad (persona moral).
- Juzgado correspondiente al domicilio: Para la sanción judicial.
- Registro Público de la Propiedad y del Comercio: Para la inscripción del acta constitutiva de una sociedad.
- Secretaría de Desarrollo Urbano: Para la autorización de uso del suelo y servicios relacionados con él.

A fin de no omitir la realización de ningún trámite legal necesario para la constitución y operación del negocio, es recomendable elaborar un listado que los contenga. Se muestra a continuación, solo como ejemplo, el resumen de los trámites requeridos para la constitución y operación de Postres Mexicanos en el cuadro 10.9.4a y en el 10.9.4b, los de República.

Cuadro 10.9.4a



Trámites requeridos para la constitución y operación de la empresa Postres Mexicanos.

Para poder laborar propiamente como empresa, debemos llevar a cabo ciertos trámites que incluyen:

- 1. Constitución como persona física, con el nombre de Mónica Falconer.
- 2. Inscripción en la SHCP para obtener el RFC.
- 3. Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, donde se llenará una forma con la que se dará de alta a la empresa como un comercio formalmente establecido.
- 4. Inscripción en la Cámara de la Industria y la Transformación (Caintra), donde se llenará una forma con los datos generales y se pagará una cuota determinada de acuerdo conel tamaño de la empresa.
- 5. Inscripción en la Dirección General de la SE, para obtener un registro federal que nos califique como negocio dentro de la industria alimentaria; asimismo, se registrará la marca del producto.
- Inscripción en la Tesorería del Estado y en la Tesorería del municipio, con lo que tendremos un registro en donde nos ubiquemos.
- Registrarnos en la Secretaría de Salud (SSA) y darle aviso sobre el establecimiento de la empresa y la venta del arroz con leche.
- 8. Solicitar el permiso al municipio para el uso de suelo.
- Inscripción en el IMSS, Infonavit, SAR y en la Federación Nacional de Sindicatos Independientes para ofrecer derechos laborales a nuestros empleados.

Cuadro 10.9.4b



Trámites necesarios para la constitución y operación de la empresa República.

Para poder iniciar con su actividad empresarial, la empresa República deberá efectuar los siguientes trámites:

- Constitución como persona moral con nombre de República Sociedad Cooperativa de Producción de Servicios. Este trámite se realizará en el Juzgado Civil en turno del Estado (no tiene costo).
- Inscripción en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para obtener el Registro Federal de Contribuyente (RFC).

(continúa)

Cuadro 10.9.4b (continuación)

- 3. Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
- 4. Inscripción en la Cámara Nacional de Comercio con una cuota de \$1 000.00.

Los pasos a seguir para obtención del registro de marcas y patentes es el siguiente:

- Pedir a la SE una solución de registro, ya sea de marcas o de patentes, y su respectiva hoja de pago.
- Llenar la solicitud y la forma de pago, de acuerdo con los datos de la empresa y la cantidad de productos o servicios de una sola clase que se van a registrar bajo una misma marca (ver información en costos de marca).
- 3. Realizar los pagos necesarios.
- 4. Esperar la realización de los trámites requeridos. De acuerdo con los derechos vigentes hasta el 30 de septiembre de 2014, por el estudio de una solicitud de registro de marca se pagará el derecho de propiedad industrial en función de la aplicación de la marca. A continuación se indican las características y precios a pagar por el estudio de una solicitud de registro de marca:
 - a) Un solo producto o servicio:\$7 172.92.
 - b) De 2 a 10 productos de una sola clase: \$192.00.
 - c) De 10 a 30 productos o servicios de una sola clase: \$384.00.
 - d) De más de 30 productos o servicios o para todos los productos o servicios de una sola clase \$768.00. Por el informe que se proporcione a personas que lo soliciten por escrito, sobre si una marca ha sido registrada, o por informes semejantes relativos a avisos y nombres comerciales. Por concepto de búsqueda de anterioridades fonéticas: \$51.00.

Requisitos:

- 1. Marca registrada o bien sus abreviaturas: Marca Reg., M.R. o ®.
- 2. Ubicación de la fábrica o lugar de producción de los bienes de elaboración y la referencia: Hecho en México
- Los productos de exportación deberán portar el logotipo establecido por la SE (una cabeza de águila).

Se deberán entregar los siguientes documentos:

- a) Solicitud de marca, forma (310-053) en original y tres copias con firmas originales.
- b) Doce etiquetas en blanco y negro no mayores que 10×10 cm, ni menores que 4×4 cm.
- Cuando se trate de una marca mixta, adherir una etiqueta en cada solicitud, si no se reserva color.
- d) Si se reserva color, 12 etiquetas, además de ocho etiquetas en blanco y negro de las mismas medidas (adherir una a color en cada solicitud).
- e) Si es persona moral: copia del acta constitutiva o poder certificado por notario y dos copias simples.
- f) Si es persona física: carta poder simple con dos testigos y con domicilio de los testigos y dos copias simples (solicitar formato).
- g) Original del pago efectuado en el banco (sello original y cuatro copias).

Nota: Recuerde que los trámites varían según cada entidad federativa o ciclo fiscal.

HECHO EN MÉXICO

) El logotipo "Hecho en México" distingue los productos mexicanos de otros provenientes del extranjero.

Ejercicio 10.9.4

_	

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

Enseguida llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 10.9.5 para aplicar los elementos vistos en este capítulo a su plan de negocios personal.

Ejercicio 10.9.5



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

Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
10.1 Objetivos del área organizacional.			
10.2 Estructura organizacional.			
10.3 Funciones específicas por puesto.			
10.4 Captación de personal. 10.4.1 Reclutamiento. 10.4.2 Selección. 10.4.3 Contratación. 10.4.4 Inducción.			
10.5 Desarrollo de personal.			
10.6 Administración de sueldos y salarios.			
10.7 Evaluación del desempeño.			
10.8 Relaciones de trabajo.			
10.9 Marco legal de la organización.			

Bibliografía



Anzola, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas, México, McGraw-Hill, pp. 64-70, 207-242, 1993.

Bangs, David. Business Planning Guide, Upstart Publishing Company, pp. 38-44, 1992.

Grados, Jaime. *Inducción, reclutamiento y selección*, México, El Manual Moderno, 1988.

Kravitt, Gregory. *Creating a Winning Business Plan*, Chicago, Illinois, Probus Publishing Company, pp. 43-49, 1992.

Kuriloff, Athur, et al. How to Start your Own Business... and Succeed, Nueva York, McGraw-Hill, pp.301-316, 1992.

Leyes y códigos de México: sociedades mercantiles y cooperativas, México, Porrúa, 1991.

Martin, Charles. Starting your New Business, Crisp Publications, pp. 37, 39-41, 1988.

Sánchez, A. y Cantú, H. *El plan de negocios del emprendedor*, México, McGraw-Hill, pp. 130-134, 205-207, 1993.

CAPÍTULO 11 Finanzas

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 Stablecerá el sistema contable para la empresa.
- OA2 Elaborará proyecciones financieras para determinar la viabilidad económica de la empresa.
- OA3 Enlistará las posibles fuentes de financiamiento para su empresa.





11.1 Objetivos del área financiera

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

Sistema contable Proceso que sirve para llevar las cuentas de una empresa, conocer su situación y buscar opciones que le permitan ahorrar, así como aumentar su rendimiento.

El sistema contable es el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación y buscar opciones atractivas que le permitan ahorrar en costos y gastos, además de aumentar sus expectativas de rendimiento. En general, la contabilidad puede ayudar a conocer quién realiza cada actividad en la empresa, dónde la efectúa, qué resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo, cuánto cuesta, etc. El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener ordenado el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es indispensable planear con cuidado este proceso.

El área de finanzas de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ella y cualquier error se reflejará en su salud financiera.

A continuación se muestran los objetivos del área de finanzas de Postres Mexicanos, en el cuadro 11.1.1*a*, y en el cuadro 11.1.1*b*, los de República.

Cuadro 11.1.1a



Objetivos del área de finanzas de Postres Mexicanos.

Objetivos generales: llevar ordenadamente las cuentas de la empresa. Permanecer informados de cuál es su situación y buscar opciones atractivas que permitan ahorrar en costos y gastos para aumentar las expectativas de rendimiento.

Objetivos de corto plazo: determinar el flujo de efectivo para iniciar operaciones de producción. Determinar costos y gastos variables y fijos, así como el capital necesario a aportar y los créditos requeridos. Establecer las entradas y salidas de efectivo, evaluar el proyecto con los indicadores financieros propuestos, además de establecer sistemas de financiamiento. Se espera tener utilidades antes de terminar el primer año de operación.

Objetivos de mediano plazo: realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros (estado de resultados, flujo de efectivo y balance general). Evaluar la operación con los mismos indicadores. Al finalizar el primer año se espera contar con más de \$600 000.00.

Objetivos de largo plazo: dar continuidad a los sistemas financieros y elaborar proyecciones de flujo de efectivo y estados financieros. Continuar la evaluación de los indicadores. Altas utilidades.

Cuadro 11.1.1b



Objetivos del área de finanzas de República.

Objetivos generales: llevar todas las cuentas de la empresa de forma organizada. Permanecer siempre al tanto de la situación financiera para buscar opciones que permitan ahorrar en costos y gastos para incrementar nuestro rendimiento general. Consultar y asesorar al Consejo Administrativo para la toma de decisiones que puedan afectar el estado económico de República.

Objetivos de corto plazo: el departamento de finanzas también debe determinar los costos y gastos variables y fijos. Como República apenas empieza, es preciso saber cuánto es el capital requerido y los créditos que se necesitarán de varias instituciones financieras. Se espera que para el 31 de diciembre de 20_ se alcance un ingreso anual de ventas mayor de \$200 000.00.

Objetivos de mediano plazo: realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros (estado de resultados, flujo de efectivo y balance general). Se espera que para el 31 de diciembre de 20_ se alcance un ingreso anual de ventas superior a \$1 000 000.00.

Objetivos de largo plazo: estar al tanto de las políticas legales y fiscales de Nuevo León, Chihuahua y toda la República Mexicana así como seguir elaborando el estado de resultados, el flujo de efectivo y el balance general. Se espera que para el 31 de diciembre de 20_ se alcance un ingreso anual de ventas de \$3 000 000.00.

Ejercicio 11.1.1
Establezca los objetivos de la empresa en el área de contabilidad a corto, mediano y largo plazos.

11.2 Sistema contable de la empresa

Tal como se indicó previamente, el objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones, así como mantener ordenado el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es adecuado planear cómo se llevará a cabo el proceso, así como quién lo realizará (tanto de forma externa como interna) y cuáles serán los costos, entre otros aspectos.

11.2.1 Contabilidad de la empresa

El proceso contable debe determinarse antes de llevar a cabo la primera actividad económica de la empresa y, una vez diseñado, deberá poderse registrar detalladamente cada operación; para esto es preciso planear el sistema contable que se utilizará y capacitarse para aplicarlo (o contratar a la persona que lo haga).

A continuación se presentan los datos del responsable del proceso contable de Postres Mexicanos, en el cuadro 11.2.1.1*a*, y en el 11.2.1.1*b*, el responsable de República.

Cuadro 11.2.1.1a



Responsable de la contabilidad de Postres Mexicanos.

Dulce Anduaga, responsable del área de Finanzas, llevará a cabo la contabilidad de Postres Mexicanos. Su sueldo mensual será de \$14 167.00. Cabe aclarar que se contará además con el apoyo de la contadora pública María Dolores Díaz, quien no recibirá remuneración alguna inicialmente, por haberlo convenido así con ella.

Cuadro 11.2.1.1b



Responsable del proceso contable de República.

El responsable del área contable será Gabriel de la Garza, socio de la empresa, quien recibirá un sueldo de \$9 000.00 mensuales.

¹ Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para realizar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas aparte hasta donde sea preciso.

Ejercicio 11.2.1.1
Indique quién llevará a cabo el proceso contable de su empresa y qué costo implicará (capacitación o contratación).

11.2.2 Catálogo de cuentas

Diariamente se realizan actividades u operaciones monetarias al llevar a cabo inversiones en el negocio, vender productos o servicios a los clientes, efectuar compras a proveedores de artículos

Catálogo de cuentas Relaciona los números y los nombres o títulos de las cuentas que se llevan por cada concepto.

Diario Primer lugar donde se registran, en orden, los hechos y

cifras asociados con operaciones.

y pagar cuentas. Se utiliza el **catálogo de cuentas** para anotar tales operaciones de manera ordenada y facilitar el proceso contable. El catálogo debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas, las que deben llevarse por separado para cada activo, pasivo, capital, ingresos y gastos, conceptos que más adelante se definirán. Para cada uno de dichos conceptos se ocupa una cuenta separada.

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

El diario es el primer instrumento para registrar los hechos y las cifras asociados con todas las operaciones, según el orden en que ocurran. Con este primer paso en el proceso contable del negocio se adquiere un historial o registro contable de los sucesos.

En la tabla 11.1 se muestra una serie de ejemplos que conformarían un catálogo de cuentas (recuerde que las cuentas a utilizar varían según el giro y los recursos de cada empresa).

Tabla 11.1 Ejemplo del catálogo de cuentas de una empresa.

Número de cuenta	Nombre de la cuenta
100	Caja
101	Bancos
102	Cuentas por cobrar
103	Documentos por cobrar
104	Seguro pagado por adelantado
105	Materiales de oficina
106	Inventario de producción final
107	Inventario de materia prima
110	Terreno
111	Edificio
111-1	Depreciación acumulada del edificio
112	Equipo de transporte
112-1	Depreciación acumulada del equipo de transporte
113	Equipo de oficina
113-1	Depreciación acumulada del equipo de oficina
114	Maquinaria y equipo

Tabla 11.1 (continuación)

Número de cuenta	Nombre de la cuenta
114-1	Depreciación acumulada de la maquinaria y equipo
200	Cuentas por pagar
201	Sueldos por pagar
202	Intereses por pagar
210	Documentos por pagar a largo plazo
212	Dividendos por pagar
300	Capital social
301	Utilidades retenidas
400	Ingresos por venta de contado
401	Ingresos por ventas a crédito
402	Ingresos por interés
500	Gastos por sueldos administrativos
501	Gastos por servicios públicos
502	Gastos por interés
503	Gastos por sueldos a prestadores de servicios
504	Gastos por gasolina
505	Gastos por publicidad
506	Gastos por impuestos
600	Compras
700	Comisiones sobre ventas

Se incluyen en la lista las cuentas que utilizará la empresa a corto, largo y mediano plazos.

Ejercicio 11.2.2.1

Defina el catálogo de cuentas de su empresa.

Número de cuenta	Nombre de la cuenta

11.2.3 Software a utilizar

El proceso contable se puede llevar a cabo de manera automatizada, pues, con frecuencia, sale al mercado nuevo software que permite manejarlo con eficiencia y facilidad, por lo que es de gran ayuda para el emprendedor conocer las diferentes opciones que puede encontrar en ese ramo. Un software de contabilidad, sin embargo, no se maneja solo, por lo que hay que considerar también la capacitación necesaria para utilizarlo, además de su adquisición.

A continuación se presenta el software que utilizará Postres Mexicanos, en el cuadro 11.2.3.1*a*, y en el cuadro 11.2.3.1*b*, el de República.





Software que utilizará Postres Mexicanos para realizar su contabilidad.

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

Cuadro 11.2.3.1b



Software que empleará República en su contabilidad.

Para llevar la contabilidad de República se usará el software IPC, que será operado por el encargado de Finanzas, Gabriel de la Garza.

Ejercicio 11.2.3.1



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

11.3 Costos y gastos

Costo Cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa; su fin no es la ganancia.

Gasto Cantidad de dinero que paga lo requerido para la operación de la empresa; su fin es la ganancia. El costo es uno de los elementos más relevantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio. El **costo** es cualquier cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa; no tiene como fin la ganancia, en tanto que el **gasto** sí se desembolsa con el objetivo de obtener utilidades; por ejemplo, la luz sería un costo, mientras que un anuncio de radio constituiría un gasto.

Ahora bien, existen dos tipos de costos y gastos:

- Costos variables: cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas; por ejemplo, el material que va a utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se produzcan.
- Costos fijos: permanecen constantes en un periodo determinado, sin reparar en que cambie el volumen de ve ntas. Por ejemplo, la renta del edificio, los sueldos, etcétera, van a pagarse, no importa si se produce o se vende en un periodo determinado.

A continuación se presenta un listado con los costos y gastos de Postres Mexicanos, en el cuadro 11.3.1*a*, y en el 11.3.1*b*, el listado de República.

Cuadro 11.3.1a



Costos y gastos para Postres Mexicanos.

Costos variables	Costos fijos
Materia prima	Renta
	Publicidad
	Servicios públicos
Gastos variables	Gastos fijos
Gasto por mantenimiento	Gastos de operación
	Gastos de organización
	Gastos administrativos
	Gastos de transporte
	Gastos de depreciación
	Gastos de etapas preoperativas
	Gastos por impuestos

Cuadro 11.3.1b



Costos y gastos en que incurrirá República.

Costos variables	Costos fijos
the may control terrained	Renta
	Servidor
	Internet
	Electricidad
	Teléfono
	Gasolina
	Total
Gastos variables	Gastos fijos
No hay costos variables	Gastos por operación
	Gastos por impuestos

Ejercicio 11.3.1



Defina cuáles serán los costos y gastos que se manejarán en su empresa

Defina cuáles serán los costos y gastos que se mar	iejaran en su empresa.
Costos variables	Costos fijos
Gastos variables	Gastos fijos

11.3.1 Capital social

Capital social Dinero que invierten los socios para formar y dar inicio a las operaciones de la empresa.

El **capital social** es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformarla y sirve como base para el inicio de sus operaciones.

A continuación se muestra el capital social que necesitará Postres Mexicanos en el cuadro 11.3.1.1*a*, y en el 11.3.1.1*b*, el capital social para República.

Cuadro 11.3.1.1a



Capital social que necesitará Postres Mexicanos.

El capital social de Postres Mexicanos asciende a \$150 000.00, cantidad aportada por los socios y por PROITESM (préstamo sin intereses).

Cuadro 11.3.1.1b



Capital social para República.

El capital social de República es de \$110 000.00, que son aportados por los socios en partes iguales. Dado que República es una empresa muy rentable, no requiere de préstamos para sus operaciones. La manera más saludable para hacer crecer a República es mediante la expansión de su fuerza de ventas, la cual trabaja estrictamente por comisión.

Ejercicio 11.3.1.1 Defina cuál será el capital social para su empresa.

Crédito Aportación económica que se entrega a la empresa para enfrentar los compromisos o necesidades de inversión que no pueden solventarse con su propio capital.

11.3.2 Créditos (préstamos)

Un **crédito** es una aportación económica que se entrega a la empresa con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventados con su propio capital.

En el cuadro 11.3.2.1 se muestran las necesidades de crédito de Postres Mexicanos; en cambio, la empresa República no tramitará créditos.

Cuadro 11.3.2.1



Necesidades de crédito de la empresa Postres Mexicanos.

Para iniciar la operación de la empresa, se requiere una inversión inicial de \$150 000.00, de los cuales \$90 000.00 serán aportados por los socios del negocio, mientras que los \$60 000.00 restantes los pondrá SINCA PROITESM.

El dinero proporcionado por PROITESM no generará ningún interés durante los primeros dos años; posteriormente, se aplicará una tasa de interés igual a la que esté vigente en el mercado.

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

11.3.3 Entradas

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

Entradas Ingresos de dinero que recibe una empresa.

Cuadro 11.3.3.1a



Entradas de Postres Mexicanos.

En el primer mes las entradas serán:

Las ventas constituyen una entrada.

Concepto	Cantidad
Ingreso por ventas	\$152 640.00
Inversión PROITESM	\$ 60 000.00
Capital social	\$ 90 000.00
Total	\$302 640.00

En los siguientes 12 meses las entradas se incrementarán de la siguiente manera:

Concepto	Cantidad
Ingreso por ventas	De \$152 640 hasta llegar a \$381 600.00 en el sexto mes.

) Las ventas constituyen una entrada.



Cuadro 11.3.3.1b



Entradas de República.

Primer mes:

Concepto	Cantidad
Ingreso por ventas	\$ 41 820.00
Capital social	\$110 000.00
Total	\$141 820.00

En los siguientes seis meses:

Concepto	Cantidad	
Ingreso por ventas/mes	De \$41 820.00 a \$313 650.00	

Ejercicio 11.3.3.1

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

Concepto	Cantidad	

11.3.4 Salidas

Salidas Egresos de efectivo de la empresa.

Las **salidas** son todos los egresos de efectivo de la empresa. Los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero. Las salidas de Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 11.3.4.1*a* y en el 11.3.4.1*b*, las de República.



El pago de servicios, como el teléfono, agua e internet, constituyen una salida.

Cuadro 11.3.4.1a



Salidas de Postres Mexicanos.

En los dos primeros meses, las salidas serían:

Concepto	Primer mes	Segundo mes
Compra de maquinaria y equipo	\$43 000.00	_
Renta	\$ 8 000.00	\$ 8 000.00
Servicios públicos	\$ 3 700.00	\$ 3 700.00
Gasolina	\$ 1 500.00	\$ 1 500.00
Publicidad	\$ 850.00	\$ 850.00
Sueldos	\$61 500.00	\$61 500.00
Equipo de transporte	\$15 000.00	_
IMSS, SAR, etcétera	\$18 450.00	\$18 450.00
Pago de cuentas por pagar	_	\$31 245.00
Mantenimiento de maquinaria	\$ 500.00	\$ 500.00

En los siguientes cuatro meses, las salidas serían:

Concepto	Cantidad	
Renta	\$ 8 000.00	
Servicios públicos	\$ 3 700.00	
Gasolina	\$ 1 500.00	
Sueldos	\$61 500.00	
IMSS, SAR, etcétera	\$18 450.00	
Pago de cuentas por pagar	De \$59 874.00 a \$117 480.00	
Mantenimiento de maquinaria	De \$500.00 a \$6 500.00	

Cuadro 11.3.4.1b



Salidas de República.

Concepto	Primer mes	Segundo mes
Compra de maquinaria y equipo	\$ 45 600.00	\$ 0.00
Renta	\$ 9 400.00	\$ 9 400.00
Servidor	\$ 6 000.00	\$ 6 000.00
Internet	\$ 1 500.00	\$ 1 500.00
Electricidad	\$ 2 000.00	\$ 2 000.00
Teléfono	\$ 2 000.00	\$ 2 000.00
Gasolina	\$ 1800.00	\$ 1 800.00
Sueldos	\$ 36 000.00	\$36 000.00
Total	\$104 300.00	\$58 700.00

Siguientes seis meses:

Concepto	Cantidad
Renta	\$ 9 400.00
Servidor	\$ 6 000.00
Internet	\$ 1 500.00
Electricidad	\$ 2 000.00
Teléfono	\$ 2 000.00
Gasolina	\$ 1 800.00
Sueldos	\$36 000.00
Total	\$58 7 00.00

Ejercicio 11.3.4.1

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

Cantidad

11.3.5 Proyección del flujo de efectivo

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

El flujo de efectivo permite proyectar, concreta y confiablemente, la situación económica de la empresa a futuro, a la vez que facilita tanto el cálculo de las cantidades

de dinero que se requerirán en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos y sueldos, etcétera), como de las sumas que ingresarán a la empresa por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

En la tabla 11.2 se muestra un formato de flujo de efectivo que podrá ser utilizado como base para desarrollar el de su empresa.

Tabla 11.2 Formato común de flujo de efectivo.

Compañía X, S.A. de C.V.			
Estado de flujo de efectivo Del 1 al 31 de julio de 20 (mes 1)			
Saldo inicial de la cuenta de efectivo	1 .		
	\$		
+ Entrada de operación:			
Cuentas por cobrar	\$		
Ventas de contado	\$		
Otras entradas	\$		
= Total de entradas		\$	
– Salidas de operación:			
Cuentas por pagar	\$		
Compras de contado	\$		
Otras salidas	\$		
= Total de salidas		\$	
= Flujo de efectivo de operación	\$		
+ Entradas de financiamiento e inversión:	\$		
Préstamo bancario	\$		
Aumento de capital	\$		
Otras entradas de financiamiento/	\$		
Inversión	\$		
= Total de entradas de financiamiento e inversión		\$	
– Salidas de financiamiento e inversión:			

(continúa)

Tabla 11.2 (continuación)

Compañía X, S.A. de C.V. Estado de flujo de efectivo Del 1 al 31 de julio de 20 (mes 1)										
Adquisición de activos	\$									
Pago de deuda e intereses	\$									
Otras salidas de financiamiento/	\$									
Inversión	\$									
= Total de salidas de financiamiento e inversión		\$								
= Saldo final de flujo de efectivo	\$									

Con el fin de que el emprendedor interprete mejor el estado de flujo de efectivo, a continuación se definen cada uno de los conceptos a utilizar:

- Saldo inicial de la cuenta de flujo de efectivo: corresponde a la cantidad de efectivo con la que se cuenta al inicio del periodo.
- Entradas de operación: suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio, como los que se mencionan a continuación:
 - Cuentas por cobrar: las empresas venden sus productos a crédito (no se les paga de inmediato, sino a un plazo determinado). Por lo tanto, estas cuentas se refieren a la cantidad que se cobra en efectivo, como resultado de sus ventas a crédito.
 - ♦ **Ventas de contado:** ventas que se pagan al momento en efectivo, en su totalidad.
 - ◊ Otras entradas
- Salidas de operación: total de todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio:
 - Cuentas por pagar: representan el pago en efectivo de las cuentas pendientes, es decir, de adeudos a los proveedores por concepto de mercancías o materias primas adquiridas a crédito en periodos anteriores.
 - ♦ Compras de contado: compras o adquisiciones que se realizan de materia prima o materiales, las cuales son pagadas en efectivo.
 - **◊ Otras salidas.**
- Flujo de efectivo de operación: suma de las entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.
- Entradas de financiamiento e inversión: entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo, de expansión) a través de:
 - ◊ Préstamo bancario: cuando una institución financiera otorga un préstamo en efectivo a la empresa.
 - ♦ Aumento de capital: ocurre cuando los socios o dueños del negocio aportan capital a la empresa.
 - ♦ Otras entradas de financiamiento o inversión.
- Salidas de financiamiento e inversión: egresos de efectivo del negocio para el fomento de actividades a través de:
 - ♦ Adquisición de activos: compra de maquinaria, equipos, etcétera.
 - Pago de deuda e intereses: lo equivalente a un préstamo que debe pagarse en cierto plazo, así como los intereses que genera el préstamo.
 - ◊ Otras salidas de financiamiento o inversión.
- Saldo final de flujo de efectivo: corresponde a la cantidad de efectivo con que la empresa contará al final del periodo. Consiste en el saldo inicial de efectivo más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales.

En el cuadro 11.3.5.1*a* se muestra el flujo de efectivo de Postres Mexicanos y en el cuadro 11.3.5.1*b*, el flujo de efectivo de Republica.

Cuadro 11.3.5.1a



Flujo de efectivo durante los próximos 12 meses de la empresa Postres Mexicanos.

Flujo de efectivo de Postres Mexicanos, S.A. de C.V.													
			Del 1	l de febrero	de 20	al 31 de en	ero de 20_	_					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Saldo inicial en la cuenta de efectivo		25 980	44 960	81 386	117 812	148 238	314 858	481 478	648 098	814 <i>7</i> 18	981 338	1 147 958	
Entradas de operación													
Inversión inicial	200 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ventas de contado (50%)*	152 640	152 640	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	
Ventas a crédito (50%)*	0	0		0	0	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Flujo de efectivo de operación	352 640	178 620	235 760	272 186	308 612	529 838	696 458	863 078	1 029 698	1 196 318	1 362 938	1 529 558	
Salidas de financiamiento e inversión													
Compra de maquinaria y equipo	43 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Pago de cuentas por pagar	39 160	39 160	59 874	59 874	59 874	1 17 480	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	
Renta	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	
Servicios	3 700	3 700	3 <i>7</i> 00	3 <i>7</i> 00	3 <i>7</i> 00	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	
Gasolina	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	
Publicidad y promoción	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	
Sueldos	61 500	61 500	61 500	61 500	61 500	61 500	61 500	61 500	61 500	61 500	61 500	61 500	
Gasto de mantenimiento de maquinaria	500	500	500	500	6 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	
Equipo de transporte	150 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
IMSS, SAR, Infonavit	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	
Total de salidas	326 660	133 660	154 374	154 374	160 374	214 980	214 980	214 980	214 980	214 980	214 980	214 980	
Saldo de flujo de efectivo al final del periodo	25 980	44 960	81 386	117 812	148 238	314 858	481 478	648 098	814 <i>7</i> 18	981 338	1 147 958	1 314 578	

^{*}Considerando que las ventas sean a crédito y de contado en 50% cada uno.

Cuadro 11.3.5.1b

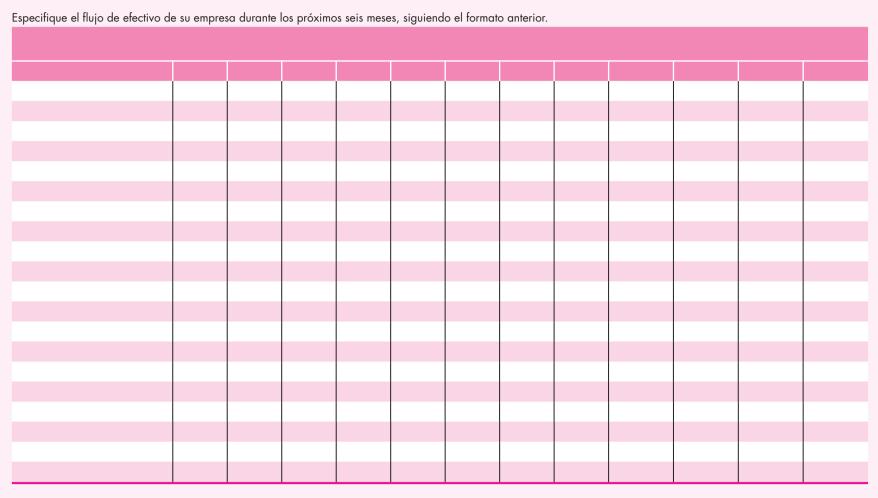
Flujo de efectivo durante los próximos 12 meses de la empresa República.

						vo de Repúb							
				Del 1 de juni	o de 20	al 31 de m	ayo de 20						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Saldo inicial de cuenta de efectivo		47 520	30 640	76 440	122 240	168 040	213 840	364 240	514 640	665 040	815 440	1 070 390	
Entradas de operación													
Inversión inicial	110 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ventas de contado*	41 820	41 820	104 500	104 500	104 500	104 500	209 100	209 100	209 100	209 100	313 650	313 650	
Ventas a crédito (cobro de cuentas)*													
Total disponible	151 820	89 340	135 140	180 940	226 740	272 540	422 940	573 340	723 740	874 140	1 129 090	1 384 040	
Salidas de operación													
Compra de maquinaria y equipo	45 600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Renta	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	
Servicios	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	
Gasolina	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	
Sueldos	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	
Total de salidas	104 300	58 700	58 700	58 700	58 700	58 7 00	58 7 00	58 700	58 700	58 700	58 700	58 700	
Saldo de flujo de efecti- vo al final del periodo	47 520	30 640	76 440	122 240	168 040	213 840	364 240	514 640	665 040	815 440	1 070 390	1 325 340	

^{*}Considerando que las ventas sean a crédito y de contado en 50% cada uno.

Ejercicio 11.3.5.1





(continúa)

11.3 Costos y gastos

Ejercicio 11.3.5.1 (continuación)



11.4 Estados financieros proyectados

Estados financieros Resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de una empresa en un periodo determinado o en una fecha específica futura.

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

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

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

- Estado de resultados.
- Balance general.

11.4.1 Estado de resultados

Estado de resultados Procedimiento que mide la rentabilidad de una empresa e informa sobre las operaciones que se realizan en ella durante un periodo determinado. El **estado de resultados** se define como el instrumento que utiliza la administración para informar sobre las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de tal manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa se obtiene al restar los gastos o pérdidas a los ingresos o ganancias. Es el principal procedimiento para medir la rentabilidad de una empresa.

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

En las tablas 11.3, 11.4 y 11.5 se presentan ejemplos de formatos de estado de resultados para diferentes giros de empresa (comercial, industrial y de servicios) que podrán emplearse como ejemplo al desarrollar el propio. Los conceptos se detallan a continuación.

Para una empresa de servicios:

Ingresos: representan los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, ya sea en efectivo o a crédito.

Para una empresa comercializadora:

Ventas brutas: nombre de la cuenta que se utiliza para registrar el total de la venta de una mercancía o producto; la contabilidad se efectúa en la misma forma que la cuenta de ingresos por servicios.

Devolución sobre ventas: cuando las empresas venden, algunos clientes devuelven parte de los artículos comprados (por ejemplo, cuando se trata de mercancía dañada), por lo que se utiliza una cuenta llamada *devoluciones sobre ventas* para conocer en cualquier momento la cantidad de productos regresados, cuyo importe se resta al total de las transacciones.

Descuentos sobre ventas: para alentar a los clientes a pagar sus cuentas, a menudo se les hace un descuento por pronto pago si este se realiza dentro de un número determinado de días a partir de la fecha de la venta. Tal descuento se resta al total de las transacciones.

Para una empresa industrial:

Ventas netas: suma del total de ventas menos las devoluciones y descuentos sobre lo que se vendió.

Costo de ventas: lo que cuesta producir el artículo o servicio vendido a los clientes. Se le resta a las ventas netas para determinar la utilidad bruta.

Compras de materia prima: una empresa comercial compra artículos con el propósito de revenderlos y una manufacturera pretende procesarlos para venderlos con un valor agregado. El costo

Tabla 11.3 Formato común del estado de resultados de una empresa comercial.

Compañía Comerci	al, S.A. de C.V.										
Estado de resultados											
Del 1 al 31 de jul											
Ventas brutas	\$										
(–) Devolución sobre ventas.	(\$)									
(–) Descuento sobre ventas.	(\$)									
= Ventas netas			\$								
– Costo de ventas											
Inventario inicial	\$										
+ Compras brutas	\$										
(–) Devolución sobre compras	(\$)									
(-) Descuento sobre compra	(\$)									
+ Flete sobre compra	\$										
= Compras netas	\$										
(-) Inventario final	(\$)									
= Costo de ventas			(\$)							
= Utilidad bruta \$											
(-) Gasto de operación											
Gasto por honorarios	\$										
Gasto por depreciación	\$										
Gasto por servicios públicos	\$										
Nóminas	\$										
Materiales	\$										
Mantenimiento	\$										
Total de gastos de operación	(\$)									
= Utilidad antes de financieros e impuestos			\$								
+ Ingresos por interés			\$								
(–) Gasto por interés			(\$)							
(+/-) Costo integral de financiamiento			\$								
= Utilidad antes de ISR			\$								
(-) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)			(\$)							
= Utilidad (o pérdida) neta			\$								

de la mercancía comprada se lleva a la cuenta de compras. Se le restan, al igual que a las ventas, las devoluciones que realizamos de las compras, o bien, los descuentos que fueron otorgados.

Mano de obra: sueldos que se les pagan a las personas directamente involucradas con el proceso de producción, por ejemplo, obreros u operadores.

Gastos de fabricación: gastos que están directamente involucrados en el proceso de producción, pero que no incluyen mano de obra directa ni materia prima; por ejemplo, el mantenimiento de las maquinas.

Utilidad bruta: resultado de las ventas totales (incluidas la disminución de devoluciones y los descuentos sobre ventas) menos el costo de ventas. Se obtiene antes de rebajar todos los otros gastos del periodo.

Tabla 11.4 Formato común del estado de resultados de una empresa industrial.

Compañía Manufacturera,	S.A. de C.V	' .		
Estado de resultad	dos			
Del 1 al 31 de julio de	20			
Ventas brutas	\$			
(–) Devolución sobre ventas	(\$)		
(-) Descuento sobre ventas	(\$)		
= Ventas netas			\$	
(–) Costo de ventas				
Inventario inicial	\$			
+ materia prima	\$			
+ producto en proceso	\$			
+ producto terminado	\$			
= Total de inventario inicial	\$			
+ compras materia prima	\$			
+ mano de obra	\$			
+ gastos de fabricación	\$			
= Total de compras y gastos de fabricación	\$			
Inventarios finales				
- materia prima	(\$)		
– producto en proceso	(\$)		
– producto terminado	(\$)		
= Total de inventario final	\$			
Total de costo de ventas			\$	
= Utilidad bruta			\$	
(-) Gasto de operación				
Gasto por honorarios	\$			
Gasto por depreciación	\$			
Gasto por servicios públicos	\$			
Nóminas	\$			
Materiales	\$			
Mantenimiento				
Total de gastos de operación			(\$)
= Utilidad antes de financieros e impuestos			\$	
+ Ingresos por interés			\$	
(–) Gasto por interés			(\$)
(+/-) Costo integral de financiamiento			\$	
= Utilidad antes de ISR			\$	
(-) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)			(\$)
= Utilidad neta			\$	

Gastos de operación:

- Gastos por honorarios: se realiza un pago por honorarios cuando alguna persona o empresa presta algún servicio (fiscal, contable, etcétera) para beneficio del negocio.
- Gasto por servicios públicos: gastos que se generan por concepto de los servicios básicos que se ocupan (como luz, agua, gas y teléfono) para el funcionamiento del negocio.

Compañía Prestación de Servicios, S.A. de C.V.											
Estado de resultados											
Del 1 al 31 de julio de 20											
Ingresos por servicios			\$								
(-) Gastos											
Gasto por honorarios	\$										
Gasto por depreciación	\$										
Gasto por servicios públicos	\$										
Nóminas	\$										
Materiales	\$										
Mantenimiento	\$										
Total de gastos	(\$)									
= Utilidad antes de financieros e impuestos			\$								
+ Ingresos por intereses			\$								
(–) Gasto por intereses			(\$)							
(+/-) Costo integral de financiamiento			\$								
= Utilidad antes de ISR			\$								
(-) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)			(\$)							
= Utilidad neta			\$								

Tabla 11.5 Formato común del estado de resultados de una empresa prestadora de servicios.

- Gastos por nómina: sueldos o salarios de las personas que trabajan en la empresa, las cuales
 no están directamente relacionadas con la producción, pero son indispensables para el funcionamiento del negocio (secretarias, gerentes, etcétera). Los sueldos pueden clasificarse en
 sueldos de ventas (vendedores) y de administración (por ejemplo, el salario de los contadores).
- Gastos por materiales: aquellos relacionados con la compra de papelería y todos los materiales necesarios para la operación de la empresa.
- Gastos por mantenimiento: los requeridos para el adecuado funcionamiento y reparación del lugar de trabajo, de la planta, oficinas, etcétera, y de aquellos activos fijos (por ejemplo, maquinaria) que reportan un beneficio en el periodo.
- Gastos de publicidad y promoción: se efectúan con el objetivo de promocionar a la empresa, de dar a conocer en el mercado un producto o servicio, o para desarrollarlo o mantener la preferencia del consumidor.

Otros ingresos o gastos: esta cuenta se integra por la suma de los siguientes gastos:

- Ingresos por interés: cuenta para registrar el interés ganado en una inversión (en un banco o en alguna otra institución). No incluye ingresos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, como venta de productos o prestación de servicios.
- Gastos por interés: cuenta para registrar los gastos generados por algún préstamo o financiamiento que haya sido solicitado (en un banco o en alguna otra institución). No incluye gastos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, por ejemplo, gastos de materiales.
- Impuesto sobre la renta (ISR): representa en porcentaje y se calcula con base en la utilidad después de gastos de operación y de otros ingresos y gastos financieros (varía según cada entidad federativa y ciclo fiscal).
- **Utilidad neta:** diferencia entre los ingresos obtenidos por la empresa y todos los gastos en que se incurrió para la generación de dichos ingresos; lo anterior implica que los ingresos sean mayores que los gastos.
- Pérdida neta: resultado de los ingresos obtenidos por el negocio, que son inferiores a sus gastos.

En los cuadros 11.4.1.1a y 11.4.1.1b se muestran los estados de resultados de Postres Mexicanos y Republica, respectivamente.

Cuadro 11.4.1.1a



Estado de resultados de Postres Mexicanos.

Postres Mexicanos													
	Estado de resultados												
			Del 1 de	febrero de	20 al 3	1 de enero d	de 20						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas de contado	152 640	152 640	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	
Ventas a crédito	0	0		0	0	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	190 800	
Ventas netas	152 640	152 640	190 800	190 800	190 800	381 600	381 600	381 600	381 600	381 600	381 600	381 600	
Inventario inicial													
Materia prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Producto terminado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total de inventario inicial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Compras y gastos de fabricación													
Compras de materia prima	39 160	39 160	59 874	59 874	59 874	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	
Devolución y descuento sobre compra													
Total compra y gastos de fabricación	39 160	39 160	59 874	59 874	59 874	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	
Inventario final													
Materia prima	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Producto terminado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total inventario final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total de costo de venta	39 160	39 160	59 874	59 874	59 874	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	117 480	
Utilidad bruta	113 480	113 480	130 926	130 926	130 926	264 120	264 120	264 120	264 120	264 120	264 120	264 120	
Gastos de operación													
Mano de obra	61 500	61 500	61 500	64 500	64 500	64 500	64 500	64 500	64 500	64 500	64 500	64 500	
Gasolina	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	
Gastos de servicios públicos	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 700	3 <i>7</i> 00	
Gastos de maquinaria y equipo	500	500	500	500	6 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500	
Depreciación del equipo	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258	1 258	
Renta del local	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	
Total de gastos de operación	76 458	<i>7</i> 6 458	<i>7</i> 6 458	<i>7</i> 9 458	85 458	82 458	82 458	82 458	82 458	82 458	82 458	82 458	
Gastos administrativos													
IMSS, Infonavit, SAR, etcétera.	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	18 450	

(continúa)

Cuadro 11.4.1.1a (continuación)

Publicidad	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850
Total de gastos financieros	95 758	95 <i>7</i> 58	95 <i>7</i> 58	98 <i>7</i> 58	104 <i>75</i> 8	101 <i>7</i> 58						
Utilidad antes de ISR	17 722	1 <i>7 7</i> 22	35 168	32 168	26 168	162 362	162 362	162 362	162 362	162 362	162 362	162 362
ISR (34%)	6 025	6 025	11 957	10 93 <i>7</i>	8 897	55 203	55 203	55 203	55 203	55 203	55 203	55 203
Utilidad/Pérdida neta	11 697	11 697	23 211	21 231	17 271	107 159	107 159	107 159	107 159	107 159	107 159	107 159
Utilidad acumulada	11 697	23 393	46 604	67 835	85 106	192 265	299 424	406 582	513 741	620 900	728 059	835 218
Impuestos acumulados	6 025	12 051	24 008	34 945	43 842	99 045	154 248	209 452	264 655	319 858	3 <i>75</i> 061	430 264

Cuadro 11.4.1.1b



Estado de resultados de República.

República													
				Esto	ado de resul	tados							
			Del 1 c	le junio de 2	0 al 31	de mayo de	20						
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas de contado	41 820	41 820	104 500	104 500	104 500	104 500	209 100	209 100	209 100	209 100	313 650	313 650	
Ventas a crédito													
Ventas netas	41 820	41 820	104 500	104 500	104 500	104 500	209 100	209 100	209 100	209 100	313 650	313 650	
Utilidad bruta	41 820	41 820	104 500	104 500	104 500	104 500	209 100	209 100	209 100	209 100	313 650	313 650	
Gastos de operación													
Gasolina	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	1 800	
Gastos de servicios públicos	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	11 500	
Renta del local	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	9 400	
Total de gastos de operación	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	22 700	
Gastos administrativos													
Sueldos	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	36 000	
Total de gastos financieros	58 700	58 700	58 700	58 700	58 700	58 700	58 700	58 700	58 700	58 700	58 700	58 700	
Utilidad antes de ISR	-16 880	-16 880	45 800	45 800	45 800	45 800	150 400	150 400	150 400	150 400	254 950	254 950	
ISR (34%)			15 572	15 572	15 572	15 572	51 136	51 136	51 136	51 136	86 683	86 683	
Utilidad/Pérdida neta	-16 880	-16 880	30 228	30 228	30 228	30 228	99 264	99 264	99 264	99 264	168 267	168 267	
Utilidad acumulada	-16 880	-33 760	-3 532	26 696	56 924	87 152	186 416	285 680	384 944	484 208	652 475	820 742	
Impuestos acumulados	0	0	1 <i>5 57</i> 2	31 144	46 <i>7</i> 16	62 288	113 424	164 560	215 696	266 832	353 515	440 198	

Ejercicio 11.4.1.1



Después de haber analizado los diversos tipos de estados de resultados, elabore y haga supuestos de precios, volumen de producción, unidades vendidas, etcétera, de su empresa. Suponga el periodo de un año.

11.4 Estados financieros proyectados

Ejercicio 11.4.1.1	(continuación	1)						
							l	

11.4.2 Balance general

Balance general Instrumento que presenta la situación del negocio en una fecha determinada. Muestra, en dicho momento, los activos, los pasivos y el capital contable disponible de una empresa. El balance general es un instrumento que presenta la situación del negocio en una fecha determinada; por ejemplo cuáles son los activos, pasivos y capital contable. Transparenta la situación financiera de la empresa; es decir, qué tiene, qué debe y qué pagó. El formato a emplear es igual para todas las empresas, aunque cambian las cuentas que maneja. El balance es indispensable para conocer la salud financiera de la empresa.

Las cuentas de balance se clasifican de acuerdo con su liquidez; es decir, según la rapidez con que pueden convertirse en efectivo. Es preciso recalcar que las clasificaciones de la estructura contable, activo, pasivo y capital, forman la contabilidad básica o la llamada *ecuación básica*. La ecuación básica contable es la siguiente:

Activo	=	Pasivo	+	Capital
Recursos que posee la empresa.		Cantidad que se debe a los acreedores o proveedores so- bre los activos que se tienen.		Capital invertido por los dueños de la empresa.

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

En la tabla 11.6 se muestra el formato de un balance general, el cual integra los siguientes conceptos:

Tabla 11.6 Formato común del balance general.

Compañía Manufacturera, S.A. de C.V.						
Balance general						
al 31 de julio de 2000						
Activos Pasivos						
Circulante			Corto plazo			
Caja chica	\$		Cuentas por pagar	\$		
Inversiones temporales	\$		Impuestos por pagar	\$		
Bancos	\$		Sueldos por pagar	\$		
Inventario de materia prima	\$		Total de pasivo de corto plazo		\$	
Inventario de producto en proceso	\$					
Inventario de artículo terminado	\$		Largo plazo			
Gastos pagados por o de contado	\$		Préstamo bancario	\$		
Total de activo circulante	\$		Hipoteca por pagar	\$		
Fijo			Total de pasivos de largo plazo		\$	
Terreno						
Edificio	\$		Total de pasivos	\$		
Equipo de transporte		\$				
Depreciación de equipo de transporte	\$		Capital contable			
Equipo de oficina	\$		Capital contribuido			
Depreciación de equipo de oficina	\$		Capital social	\$		
Total de activo fijo		\$	Capital ganado			
			Utilidades retenidas	\$		
Intangible						
Marca	\$					
Total de activo intangible		\$	Total de capital contable		\$	
Total de activos		\$	Total de pasivos y capital		\$	

11.4.2.1 Activos

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

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

11.4.2.2 Activos circulantes

Los activos circulantes, también llamados de *corto plazo*, son activos en efectivo y otros activos que la empresa espera vender, usar o convertir en efectivo en un periodo menor de un año.

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

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

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

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

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

- Inventarios de materia prima (cuando el producto aún no ha sido procesado).
- Inventarios de productos en proceso (el producto lleva cierto proceso, pero aún no está listo para la venta).
- Inventarios de productos terminados (el producto está listo para venderse).

Gastos pagados por adelantado. Representan futuras partidas de gastos ya liquidados, ya que los constituyen bienes o servicios que se van a consumir en cierto periodo. Los seguros son un ejemplo.

11.4.2.3 Activos fijos

Dentro de la sección de activo no circulante cabe mencionar a los activos fijos. Representan la propiedad de la empresa respecto a activos que no se planean vender en el corto plazo, ya que se adquieren para utilizarse en las operaciones de la empresa y contribuyen a la producción o distribución de sus servicios y bienes. Entre los activos fijos más relevantes se consideran: terrenos, edificios, plantas y equipos.

Depreciación. Aun cuando los activos fijos duren mucho tiempo, con los años pueden volverse anticuados o inservibles por el desgaste. La disminución de su valor se carga a un gasto llamado depreciación. Esta indica el monto del gasto que corresponde a cada periodo. Se distribuye el costo total del activo entre el número de años de vida útil. La cual se registra abajo del rubro de cada activo que se deprecia y se va restando el monto al total del activo fijo.

Depreciación Tipo de gasto que se le carga a un activo cuyo valor ha disminuido con el tiempo debido a su deterioro.

11.4.2.4 Otros activos

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

11.4.2.5 Pasivos

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



Con el paso del tiempo o bien, tras su uso, los activos de una empresa disminuyen su valor.

11.4.2.5.1 Pasivos de corto plazo

Cuentas por pagar. Representan los adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas relacionadas con el giro normal del negocio, adquiridas a crédito.

Documentos por pagar. Consisten en una deuda contraída por escrito y firmada por el suscriptor, en la cual se compromete a pagar cierta cantidad de dinero en una fecha determinada.

Otros pasivos de corto plazo. Entre estos, se pueden considerar dividendos, impuestos y sueldos por pagar.

11.4.2.5.2 Pasivos de largo plazo

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

Hipoteca por pagar. Esta cuenta se registra cuando se obtienen recursos de una institución bancaria con la promesa de pagarlos durante un periodo superior a un año, y

dicha obtención de fondos se garantiza con bienes inmuebles. Normalmente podría hablarse que la empresa daría en hipoteca propiedades como terrenos, edificios, etcétera.

11.4.2.6 Capital

Capital social. Consiste en las aportaciones de recursos de los dueños al negocio. Representa la parte de los activos que pertenecen a los accionistas.

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

Dividendos. Representan la distribución de las utilidades obtenidas por la empresa a los accionistas. Por lo general, en los primeros años de operación de la empresa no se reparten dividendos, ya que las utilidades se aplican para expansión o ampliación de la capacidad del negocio.

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

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

El balance general proyectado por Postres Mexicanos se muestra en el cuadro 11.4.2.6.1*a* y el de Republica, en el cuadro 11.4.2.6.1*b*.

11.5 Indicadores financieros

Indicadores financieros Instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio y que toman como base los estados financieros proyectados. Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no son elementos de toma de decisiones; es necesario aplicarlos simultáneamente y analizarlos para llegar a conclusiones válidas que faciliten el proceso administrativo de la empresa. Algunos ejemplos de indicadores de uso práctico y común son los **indicadores financieros**, instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio y que toman como base los estados financieros proyectados.



Balance general proyectado para Postres Mexicanos.

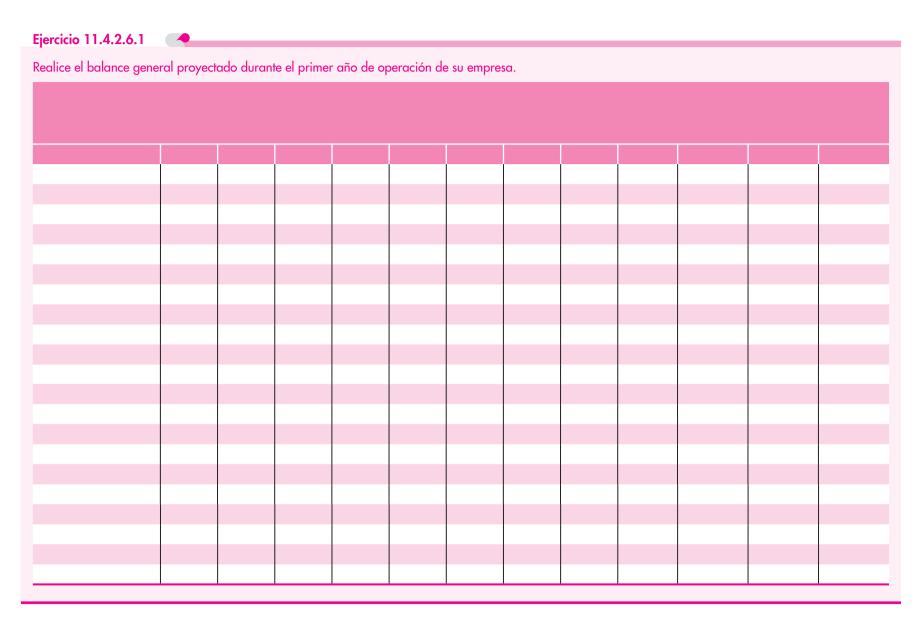
Postres Mexicanos Balance general												
	Del 1 de febrero de 20 al 31 de enero de 20											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Activo												
Circulante												
Caja y bancos	25 980	44 960	81 386	117 812	148 238	314 858	481 478	648 098	814718	981 338	1 147 958	1 314 578
Inventario de materia prima												
Cuentas por cobrar												
Total activo circulante	25 980	44 960	81 386	117 812	148 238	314 858	481 478	648 098	814718	981 338	1 147 958	1 314 578
Fijo												
Maquinaria y equipo	43 000	42 457	41 914	41 371	40 828	40 285	39 742	39 199	38 656	38 113	37 570	37 027
Depreciación de maq. y equipo	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543	543
Equipo de transporte	150 000	149 285	148 570	147 855	147 140	146 425		144 995	144 280	143 565	142 850	142 135
Depreciación de equipo de transporte	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715	715
Total de activo fijo	191 742	190 484	189 226	187 968	186 710	185 452	184 194	182 936	181 678	180 420	179 162	1 <i>77</i> 904
Total de activos	217 722	235 444	270 612	305 780	334 948	500 310	665 672	831 034	996 396	1 161 758	1 327 120	1 492 482
Pasivos												
Corto plazo												
Impuestos por pagar	6 025	12 051	24 008	34 945	43 842	99 045	154 248	209 452	264 655	319 858	375 061	430 264
Cuentas por pagar				3000								
Total de pasivos	6 025	12 051	24 008	37 945	45 882	102 105	158 328	214 552	270 775	326 998	383 221	439 444
Capital contable												
Capital social	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000
Proitesm	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Capital ganado												
Utilidades retenidas	11 697	23 393	46 604	67 835	85 106	192 265	299 424	406 582	513 <i>7</i> 41	620 900	728 059	835 218
Total capital contable	211 697	223 393	246 604	267 835	289 066	398 205	507 344	616 482	725 621	834 760	943 899	1 053 038
Total pasivo y capital	217 722	235 444	270 612	305 780	334 948	500 310	665 672	831 034	996 396	1 161 758	1 327 120	1 492 482

Cuadro 11.4.2.6.1b



Balance general proyectado para República.

	República											
Balance general Del 1 de junio de 20 al 31 de mayo de 20												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Activo												
Circulante												
Caja y bancos	47 520	30 640	76 440	122 240	168 040	213 840	364 240	514 640	665 040	815 440	1 070 390	1 325 340
Cuentas por cobrar	41 820	41 820	104 500	104 500	104 500	104 500	209 100	209 100	209 100	209 100	313 650	313 650
Total activo circulante	89 340	72 460	180 940	226 740	272 540	318 340	573 340	723 740	874 140	1 024 540	1 384 040	1 638 990
Fijo												
Maquinaria y equipo	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600
Depreciación de maquinaria y equipo												
Equipo de transporte												
Depreciación de equipo de transporte												
Total activo fijo	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600	45 600
Total de activos	134 940	118 060	226 540	272 340	318 140	363 940	618 940	769 340	919 740	1 070 140	1 429 640	1 684 590
PASIVOS												
Corto plazo												
Impuestos por pagar	0	0	15 572	31 144	46 716	62 288	113 424	164 560	215 696	266 832	353 515	440 198
Total de pasivos	0	0	15 572	31 144	46 716	62 288	113 424	164 560	215 696	266 832	353 515	440 198
Capital contable												
Capital social	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000
Utilidades retenidas	-16 880	-33 760	-3 532	26 696	56 924	87 152	186 416	285 680	384 944	484 208	652 475	820 742
capital ganado	41 820	41 820	104 500	104 500	104 500	104 500	209 100	209 100	209 100	209 100	313 650	313 650
Total capital contable	134 940	118 060	210 968	241 196	271 424	301 652	505 516	604 780	704 044	803 308	1 076 125	1 244 392
Total pasivo y capital	134 940	118 060	226 540	272 340	318 140	363 940	618 940	<i>7</i> 69 340	919 <i>7</i> 40	1 070 140	1 429 640	1 684 590



- Índice de liquidez.
- Prueba del ácido.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de eficiencia y operación (rotación de activos, rotación de inventarios, etcétera).
- Rentabilidad (sobre ventas, activos, capital, etcétera).
- Punto de equilibrio.
- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno.

En el cuadro 11.5.1*a* se muestran los indicadores financieros determinados por Postres Mexicanos, tomando como base aquellos anteriormente presentados, y enseguida se detalla cada uno de ellos:

Cuadro 11.5.1a



Indicadores financieros de Postres Mexicanos evaluados al mes 12 de operación.

Prueba de liquidez Activo circulante/pasivo circulante	1 314 578/439 444 = 2.99
Prueba de ácido (Activo circulante – inventario)/pasivo circulante	(1 314 578 – 0)/439 444 = 2.99
Capital de trabajo Activos totales – pasivos circulantes	1 492 482 – 439 444 = 1 053 038
Razones de endeudamiento Pasivos/activos Capital total/activos	439 444/1 492 482 = 0.29 1 053 038/1 492 482 = 0.71
Razones de eficiencia y operación	
Rotación de activo total Ventas netas/activo total	3 548 880/1 492 482 = 2.38
Rentabilidad sobre ventas (Utilidad neta/ventas netas) × 100 (Utilidad de operación/ventas) × 100	(835 818/3 548 880) × 100 = 23.5% (1 292 482/3 548 880) × 100 = 36.4%
Rentabilidad sobre activo total (Utilidad neta/activo) × 100	(835 218/1 492 482) × 100 =55.9%
Rentabilidad sobre capital (Utilidad neta/capital) × 100	(835 218/1 053 038) × 100 = 79.3%

Interpretación de las razones financieras:

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

Mediante las pruebas de endeudamiento, puede contemplarse que la mayor parte de los derechos sobre activos (71%) los poseen los iniciadores de la empresa y no sus acreedores. Se observa, asimismo, una rotación de activo total de 2.38, lo cual significa que las ventas netas duplicarán el valor de los activos totales al finalizar el primer año.

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

Razones o índices de liquidez. Este índice permite medir la capacidad de la empresa para pagar los préstamos o deudas contraídas de corto plazo. Se puede obtener mucha información, sobre todo en caso de presentarse alguna adversidad; por ejemplo, si se puede o no pagar a las personas o instituciones a las que se les debe, entre otras. Mientras más grande que uno sea la prueba de liquidez, hay más probabilidad de que los pasivos se paguen si los activos se pueden convertir en efectivo:

Prueba del ácido. Esta razón va muy relacionada con la razón circulante; la diferencia es que elimina los inventarios (porque estos son los activos circulantes más difíciles de convertir en efectivo). Mientras más grande que uno sea la prueba del ácido, mejor:

(Activo circulante - Inventario)/Pasivo circulante

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

Activos circulantes - Pasivos circulantes

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

Pasivos/Activos Capital total/Activo total

Razones de eficiencia y operación:

Rotación de activo total. Mide el grado de utilización de activos totales (la maquinaria, por ejemplo) para generar ventas. Mientras más grande que uno sea, mejor:

Ventas netas/Activo total

Rentabilidad sobre ventas. Esta razón dice cuánto pasa a ser utilidad neta por cada peso que se vende. Mientras más cercana a 100% se encuentre esta razón, mejor:

(Utilidad neta/Ventas netas) × 100 (Utilidad de operación/Ventas) × 100

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

(Utilidad neta/Activo) × 100

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

(Utilidad neta/Capital) × 100

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

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

El significado del valor presente neto se puede ilustrar de la siguiente manera: cuando se realiza una inversión se espera recibir un valor igual a la suma invertida y una suma adicional; las cantidades recibidas son las "entregas de capital" del proyecto o inversión a lo largo de su vida. La suma adicional es la que se evaluará en el sentido de si conviene lo que se obtendrá en el futuro y si valdrá lo mismo o más de lo que vale hoy. Aquí se tomará la decisión de invertir con esa suma estipulada.

$$VP = (sumatoria) [\Sigma I/(I + i) ^ j]$$

donde:

I = Suma del periodo

i = Tasa de interés o de descuento

j = Periodo

Tasa interna de rendimiento (TIR). Es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos y egresos. Se trata de un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, el cual va a mostrar si conviene invertir en un determinado proyecto.

$$TIR = [\Sigma I/(I + i) \land j] - [\Sigma E/(I + i) \land j]$$

donde:

I = Ingreso del periodo

E = Egreso en el periodo

i = Tasa de interés o de descuento

j = Periodo

En el cuadro 11.5.1b se muestran los indicadores financieros de República y su interpretación.

Cuadro 11.5.1b



Indicadores financieros de República evaluados al año de operación.

D					
Prue	ba	de	lıa	uidez	Z

Activo circulante/pasivo circulante 1 638 990/440 198 = 3.72

Prueba de ácido

(Activo circulante – inventario)/pasivo circulante (1 638 990 - 0)/440 198 = 3.72

Capital de trabajo

Activos totales – pasivos circulantes 1 684 590 – 440 198 = 1 244 392

Razones de endeudamiento

Pasivos/activos 440 198/1 684 590 = 0.26 Capital total/activos 1 244 392/1 684 590 = 0.74

Razones de eficiencia y operación

Rotación de activo total

Ventas netas/activo total 1 965 340/1 684 590 = 1.17

Rentabilidad sobre ventas

(Utilidad neta/ventas netas) × 100 (820 742/1 965 340) × 100 = 41.76% (Utilidad de operación/ventas) × 100 (1 260 940/1 965 340) × 100 = 64.16%

Rentabilidad sobre activo total

(Utilidad neta/activo) \times 100 (820 742/1 684 590) \times 100 = 48.72%

Rentabilidad sobre capital

(Utilidad neta/capital) × 100 (820 742/1 244 392) × 100 = 65.96 %

Interpretación de las razones financieras:

La prueba de liquidez nos dice que los activos circulantes podrán cubrir los pasivos 3.72 veces. Es decir, si los activos circulantes se convierten en efectivo, estos pagarán los pasivos de República más que tres veces. La prueba del ácido incluye a los activos que se convierten más rápidamente en efectivo. Por eso se restan los inventarios de los activos circulantes. Los inventarios requieren mucho tiempo para convertirse en efectivo. Pero República no posee inventarios porque ese no es el sistema apropiado para hacer sus negocios. Así, la prueba del ácido tiene el mismo resultado que la prueba de liquidez. Nuestra razón de capital de trabajo es muy alta, por lo que podemos afirmar que tenemos más activos que pasivos y que República es una empresa económicamente segura.

Las razones de endeudamiento indican qué tanto de la empresa fue financiado por quién. La razón de pasivos/activos es de 0.26, o sea, 74% (perteneciente a la razón de activos/pasivos) de República pertenece a los socios. Veintiséis por ciento de la razón pasivos/activos se debe solamente a los impuestos que se tienen que pagar. Por otro lado, la razón de eficiencia y operación nos muestra que el grado de

Cuadro 11.5.1b (continuación)

utilización de los activos totales es bajo, aunque esperamos que aumente en el futuro. Los activos pronto generarán más ventas y mejorarán en su rendimiento. En cuanto a la rentabilidad respecto a los ingresos por los servicios, las cuales son 41.76% y 64.16%, podemos decir que República va por buen camino, puesto que los porcentajes son altos. Esto significa que muchas ventas logran convertirse en utilidades disponibles para los socios.

Podríamos considerar la opción de invertir más en el crecimiento de la empresa porque la rentabilidad sobre el activo total es regular. Sin embargo, el crecimiento será gradual y con objetivos de largo plazo. Tenemos que aumentar este porcentaje, dado que es una medida de la eficiencia de operaciones de República y del rendimiento logrado por todos sus activos. La rentabilidad sobre capital nos informa que 65.96% del capital invertido por los socios fue convertido en utilidades. Esto es importante porque generar utilidades sobre la inversión es el propósito de cualquier empresa.

Ejercicio 11.5.1
Determine los principales indicadores financieros para su empresa con base en los estados financieros desarrollados.

11.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

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

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

Los supuestos con los cuales trabajó Postres Mexicanos se muestran en el cuadro 11.6.1a y los de República, en el cuadro 11.6.1b.



Supuestos utilizados para elaborar los estados financieros de Postres Mexicanos.

Para realizar la parte financiera de nuestro plan de negocios, en cuanto al balance general de 20__, supusimos que obtendríamos un préstamo de \$60 000.00 para que la empresa comenzara a operar. También imaginamos que la materia prima se compraría a crédito, considerando para ello 30 días de plazo por parte del proveedor. Se supuso que la producción sería de 1 500 porciones/día. Se decidió mantener un nivel de efectivo en caja por \$4 400.00.

De las ganancias se hará un reparto de utilidades de 30% para empleados, de 66% para los socios y el resto se destinará al pago de deuda a PROITESM (no hay generación de intereses por dicho préstamo durante los primeros dos años de vida de la empresa). Se supuso que se venderían durante el año 20_ las 15 000 unidades mensuales de contado y el resto de las ventas se realizaría a crédito.

Cuadro 11.6.1b



Supuestos utilizados para elaborar los estados financieros de República.

Para realizar la parte financiera de nuestro plan de negocios, se proyectó un nivel de ventas de \$41 820 al inicio de operaciones que se incrementará a \$313 650 en el mes número 12. Por ahora, 30% de las ganancias serán destinadas a los empleados, 35% se pagará de impuestos y el resto será destinado a los socios de República.

Ejercicio 11.6.1
Escriba los supuestos utilizados en la elaboración de los estados financieros de su empresa.

OA3



11.7 Sistema de financiamiento

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

El emprendedor deberá analizar, basado en sus estados financieros proyectados, cuánto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuándo lo necesitará; una vez calculado lo anterior, será preciso comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (tanto de intereses como de principal) que cada una de ellas ofrezca. Entre las distintas formas de financiamiento que el emprendedor puede encontrar en el medio figuran:

- Socios particulares.
- Préstamos bancarios.
- Aportaciones personales.
- Sociedades de inversión.
- Créditos de proveedores.
- Otros.

En el cuadro 11.7.1 se muestra el sistema de financiamiento de Postres Mexicanos. Republica no utilizará tal sistema.

Cuadro 11.7.1



Sistema de financiamiento de Postres Mexicanos.

Después de analizar todas las opciones a considerar para adquirir un préstamo, hemos decidido que la mejor opción es acudir a PROITESM, ya que ofrece grandes ventajas al micro o pequeño empresario que está iniciando su negocio. Lo cual se debe a que maneja las aportaciones como capitales de riesgo y a que la inversión no genera intereses.

Ejercicio 11.7.1
Establezca las opciones de financiamiento que tiene a su alcance y las condiciones que ofrecen para capitalizarlo (considere los créditos indicados en la sección "Créditos (préstamo)"); indique cuál es la más apropiada para su empresa y por qué.

Enseguida llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 11.7.2, con los elementos vistos en el presente capítulo.

Ejercicio 11.7.2



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

Elementos	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información aparece completa (sí o no)
11.1 Objetivos del área contable y financiera.			
11.2 Sistema contable de la empresa.11.2.1 Contabilidad de la empresa.11.2.2 Catálogo de cuentas.11.2.3 Software a utilizar.			
11.3 Flujo de efectivo. 11.3.1 Costos y gastos. 11.3.2 Capital. 11.3.3 Créditos. 11.3.4 Entradas. 11.3.5 Salidas. 11.3.6 Proyección del flujo de efectivo.			
11.4 Estados financieros proyectados.11.4.1 Estado de resultados.11.4.2 Balance general.			
11.5 Indicadores financieros.			
11.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.			

Bibliografía

Bangs, David, *Guía para la planeación de su negocio*, México, Promexa, pp. 63-125, 1992. Gitman, Lawrence, *Administración financiera básica*, México, Harla, cap. 2, pp. 5, 11, 1990. McKeever, Mike, *How to Write a Business Plan*, Berkeley, California, Nolo Press, caps. 4-7, 1992.

Ochoa, Guadalupe, *Administración financiera I* (apuntes de clase), México, ITESM, caps. 3, 6, 10, 14, 1992.

Sánchez, A. y H. Cantú, *El plan de negocios del emprendedor*, México, McGraw-Hill, pp. 86-129, 1993.

Sargent, Dennis, *Su plan de negocios*, Oregon, Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa de Oregón, Oregón pp. 42-63, 1990.

CAPÍTULO 12 Plan de trabajo

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

OA1 🌏 Elaborará su plan de trabajo.

OA2 Representará gráficamente la calendarización para cubrir las acciones necesarias para iniciar las operaciones de la empresa.





12.1 Definición de plan de trabajo

Plan de trabajo Asignación de tiempos, responsables, metas y recursos a las diferentes actividades de una empresa de forma que se cumplan los objetivos.

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

12.2 Marketing

El área de marketing abarca una serie de actividades a realizar, entre las que se encuentran las siguientes:

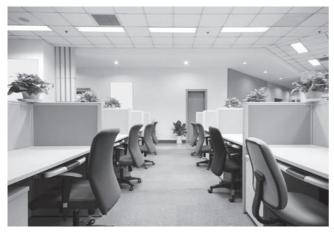
- Desarrollar una investigación de mercado (número de clientes potenciales, consumo aparente, demanda potencial, etcétera), especialmente si no se contó con la información completa y detallada al elaborar el plan de negocios.
- Elaborar un análisis de la competencia (o complementarlo, si es preciso).
- Llevar a cabo el estudio de mercado (si quedaron puntos pendientes que no se cubrieron al efectuarlo la primera vez, o si se desea complementar la muestra seleccionada para la aplicación).
- Establecer el sistema de distribución (generar los acuerdos adecuados para subcontratar el servicio de distribución o adquirir los recursos necesarios, como camionetas, y planear el sistema de distribución).
- Definir la publicidad de la empresa (contratar el servicio de diseño y generar los materiales correspondientes para llevar a cabo el proceso de publicidad).
- Diseñar etiquetas, anuncios, logotipo, eslogan, nombre comercial, etcétera.
- Determinar el sistema de promoción (contratar el servicio de diseño y generar los materiales correspondientes, así como establecer los acuerdos imprescindibles para llevar a cabo este proceso).
- Diseñar el empaque del producto (si lo hay).

12.3 Producción

De la misma manera, el área de producción abarca una serie de actividades a desempeñar (al igual que en marketing, se trata de aquellas que pudieron haber quedado pendientes o que precisan complementación), tales como:



- Determinar la ubicación de las instalaciones y su distribución.
- Especificar los requerimientos de mano de obra.
- Adquirir la tecnología necesaria.
- Identificar y seleccionar a los proveedores de equipo, herramientas y materias primas.
- Obtener el equipo y herramientas imprescindibles para llevar a cabo el proceso de producción.
- Establecer el proceso de compras y control de inventarios de la empresa.
- Comprar la materia prima para la elaboración del producto o la prestación del servicio.
- Adquirir (comprar o rentar) las instalaciones indispensables.
- Acondicionar las instalaciones de la empresa (tanto de producción como administrativas).
- Reclutar y capacitar a la mano de obra requerida.
- Diseñar el sistema de calidad de la empresa.



> El acondicionamiento de las instalaciones de la empresa es una de las tareas de las que se ocupa el área de producción.

12.4 Organización

El área de organización abarca también una serie de actividades a acometer:

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

12.5 Aspectos legales de implantación y operación

El área de aspectos legales incluye varias actividades como:

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

Cada una de las actividades antes mencionadas se compone por un gran número de subactividades más específicas, las cuales deberán desglosarse para ubicarlas en el plan de trabajo.

12.6 Finanzas

El área de finanzas contiene algunas actividades a desempeñar:

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

12.7 Integración de actividades*

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

El primer paso es enlistar todas las actividades anteriores (subtemas 12.1 a 12.6), en un orden secuencial, es decir, clasificando cuáles van primero y cuáles después. El segundo es integrar todas las actividades de las diferentes áreas en forma secuencial y determinar cuáles pueden llevarse a



^{*} Es preciso recalcar que en el plan de trabajo no se pretende efectuar de nuevo el plan de negocios, sino solo complementar los puntos que hayan quedado pendientes o incompletos. Para ello es importante revisar la lista de verificación que se encuentra a partir del capítulo 7 "Naturaleza del proyecto", elaborando un listado de las actividades que son indispensables para concretar o ejecutar el plan de negocios, por ejemplo: si en el capítulo 11 "Finanzas" se estableció que, para llevar un registro de toda la información contable, se adquiriría un software específico, en el plan de trabajo se debe incluir dicha actividad.

El plan de trabajo no solo debe determinar las actividades y tiempos correspondientes, sino complementarse con la información de los responsables de su realización; asimismo, debe especificar los recursos necesarios para llevarlo a cabo (incluyendo los financieros).

cabo simultáneamente. Después, el tercer paso es asignar tiempos de duración a cada actividad, así como responsables de su cumplimiento y recursos necesarios. El cuarto paso consiste en graficar las actividades (actividad contra tiempo), para llevar un control visual holístico del plan de trabajo. Por último, el quinto y último paso estriba en la calendarización, es decir, el establecimiento de fechas de inicio y finalización de las actividades.

Es recomendable basarse en las hojas de verificación que se incluyen al final de cada capítulo del libro, para obtener un listado de las actividades a realizar en las diferentes áreas y agregar las que pudieran haber faltado, de acuerdo con las características propias de la empresa.

En el cuadro 12.7.1*a* se presenta el ejemplo de la empresa Postres Mexicanos, en el que se muestra gráficamente el plan de trabajo de la empresa, las fechas de inicio y conclusión de cada actividad y un listado de todas las acciones previstas. Asimismo, se desglosa el plan de trabajo por área, a fin de que cada responsable pueda detectar con más claridad en qué tiempos debe ejecutar las actividades.

Cuadro 12.7.1a



Plan de trabajo de la empresa Postres Mexicanos.¹

Listado de actividades a desarrollar:

- 60 Inducción del nuevo personal.
- 59 Adiestramiento del personal.
- 58 Adquisición de materia prima.
- 57 Pruebas de producción.
- 56 Determinación de indicadores financieros.
- 55 Elaboración de estado de resultados.
- 54 Elaboración de balance general.
- 53 Elaboración de flujo de efectivo.
- 52 Contratación de personal.
- 51 Selección de personal.
- 50 Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
- 49 Reclutamiento de personal.
- 48 Establecimiento de políticas de mejora continua.
- 47 Establecimiento de la mano de obra requerida.
- 46 Compra de equipo.
- 45 Contactar proveedores.
- 44 Seleccionar y contratar proveedores.
- 43 Acondicionar área de trabajo.
- 42 Selección y adquisición de software a utilizar.
- 41 Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.

(continúa)

¹ En este caso se considera que todas las actividades del plan deberán volver a efectuarse para mejorarlas y complementarlas aún más.

Cuadro 12.7.1a (continuación)

- 40 Políticas de desarrollo de personal.
- 39 Establecimiento de políticas de captación de personal.
- 38 Funciones específicas por puesto.
- 37 Estructura organizacional.
- 36 Diseño de medios publicitarios.
- 35 Fijación de precio definitivo.
- 34 Establecimiento del catálogo de cuentas.
- 33 Definición del sistema contable de la empresa.
- 32 Localización de planta.
- 31 Determinar volúmenes de materia prima requeridos.
- 30 Equipo e instalaciones (requerimientos, dimensiones, capacidad, etcétera).
- 29 Determinación del espacio de producción.
- 28 Establecimiento de políticas de inventario.
- 27 Definición de medios de promoción.
- 26 Marco legal de la organización (requisitos, trámites, etcétera).
- 25 Objetivos del área contable y financiera.
- 24 Objetivo del área organizacional.
- 23 Características de la tecnología.
- 22 Diagrama de flujo del proceso de producción.
- 21 Descripción del proceso de producción.
- 20 Investigación del proceso de producción.
- 19 Objetivos de marketing y producción (a corto, mediano y largo plazos).
- 18 Revisión de los objetivos generales de la empresa.
- 17 Determinación de precio tentativo.
- 16 Determinación de consumo aparente y demanda potencial.
- 15 Redefinición del producto o servicio de acuerdo con las encuestas.
- 14 Tabulación e interpretación de resultados.
- 13 Aplicación de la encuesta.
- 12 Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etcétera.
- 11 Definición de encuesta.
- 10 Definición de información a investigar sobre el segmento.
- 9 Identificación de ventajas y distingos competitivos.
- 8 Identificación de apoyos básicos.
- 7 Identificación y evaluación de competidores.
- 6 Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
- 5 Descripción del producto y propuesta de valor.
- 4 Calificaciones para entrar en el área.
- 3 Objetivos a corto, mediano y largo plazos.
- 2 Justificación de la empresa, nombre, misión y visión.
- 1 Proceso creativo, generación y selección de ideas, así como el análisis FODA.

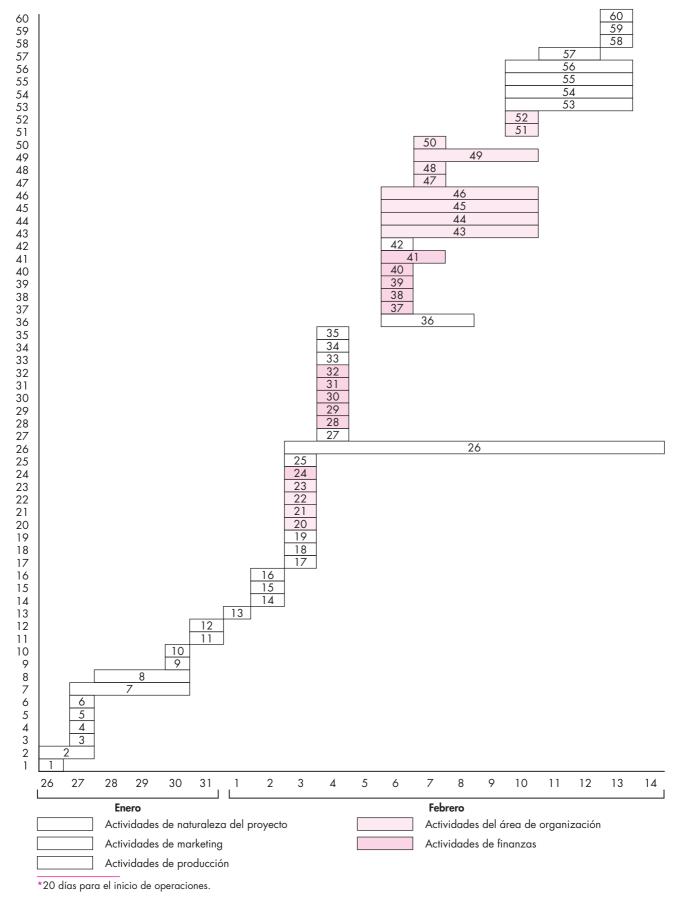
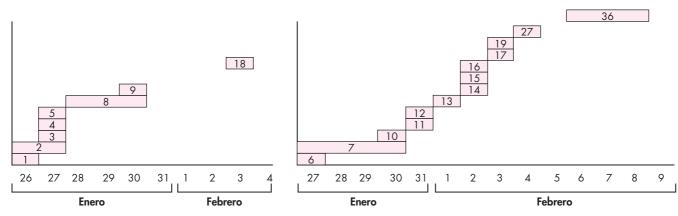


Figura 12.1 Plan de trabajo de la empresa Postres Mexicanos.*

Plan por áreas

Actividades del área de naturaleza del proyecto

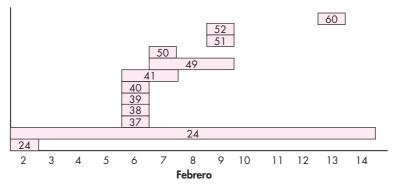
Actividades del área de marketing



Núm. de actividad	Actividad	Núm. de actividad	Actividad
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas.	6	Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
2	Justificación de la empresa, nombre y misión.	7	Identificación y evaluación de competidores.
3	Objetivos a corto, mediano y largo plazos.	10	Definir información a investigar sobre el segmento.
4	Calificaciones para entrar en el área.	11	Definición de encuesta.
5	Descripción del producto.	12	Determinar la forma de aplicar la encuesta, muestra,
8	Identificación de apoyos básicos.		etcétera.
9	Identificación de ventajas y distingos competitivos.	13	Aplicación de la encuesta.
18	Revisión de los objetivos generales de la empresa.	14	Tabulación e interpretación de resultados.
	1 0	15	Redefinición del producto o servicio.
		16	Determinación del consumo aparente y demanda
			potencial.
		1 <i>7</i>	Determinación del precio tentativo.
		19	Objetivos de mercadotecnia.
		27	Definición de medios de promoción.
		36	Diseño de medios publicitarios.
			= =

Plan por área

Actividades del área de organización

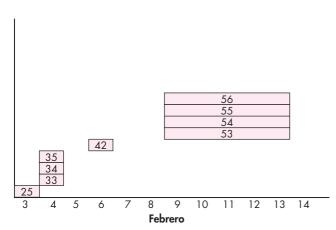


Núm. de actividad 24 26	Actividad Objetivos del área organizacional. Marco legal de la organización.
3 <i>7</i> 38	Estructura organizacional.
36 39	Funciones específicas por puesto. Establecimiento de políticas de capacitación de personal.
40	Políticas de desarrollo personal.
41	Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
49	Reclutamiento de personal.
50	Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
51	Selección de personal.
60	Inducción del nuevo personal.

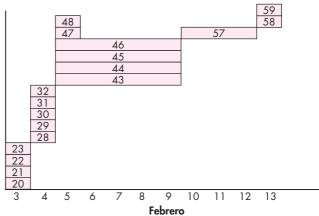
Figura 12.2 Plan por áreas de Postres Mexicanos.

Plan por áreas

Actividades del área de finanzas



Actividades del área de producción

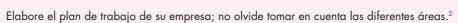


Núm. de actividad 25 33 34	Actividad Objetivos del área contable y financiera. Definición del sistema contable de la empresa Establecimiento del catálogo de cuentas.
35	Fijación de precio definitivo.
42	Selección y adquisición de <i>software</i> a utilizar.
53	Elaboración de flujo de efectivo.
54	Elaboración del balance general.
55	Elaboración del estado de resultados.
56	Determinación de indicadores financieros.

rebielo				
Núm. de actividad	Actividad			
20	Investigación del proceso de producción.			
21	Descripción del proceso de producción.			
22	Diagrama de flujo del proceso de producción.			
23	Características de la tecnología.			
28	Establecimiento de las políticas de inventario.			
29	Determinación del espacio de producción.			
30	Equipo e instalaciones (requerimientos, capacidad, etcétera).			
31	Determinar volúmenes de materia prima requeridos.			
32	Localización de la planta.			
43	Acondicionar áreas de trabajo.			
44	Seleccionar y contratar proveedores.			
45	Contactar proveedores.			
46	Compra de equipo.			
47	Establecimiento de la mano de obra requerida.			
48	Establecimiento de políticas de mejora continua.			
57	Pruebas de producción.			
58	Adquisición de materia prima.			
59	Adiestramiento del personal.			

Figura 12.2 (continuación)

Ejercicio 12.7.1



² Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para realizar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas adicionales hasta donde sea preciso.

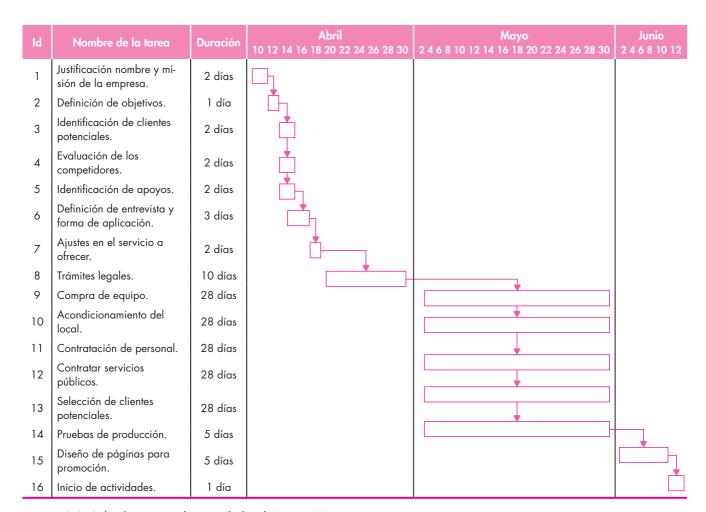


Figura 12.3 Calendarización de actividades de Postres Mexicanos.

En el plan de trabajo de República solo se incluyeron las actividades necesarias para iniciar el funcionamiento de la empresa, sin mencionar el resto de las que se incluyen en este libro para la creación de la empresa. El emprendedor podrá decidir cuál formato desea ocupar.

Cuadro 12.7.1b



Plan de trabajo de República.

Listado de actividades a realizar	Fecha
17 Inicio de actividades.	11 de junio de 20
16 Diseño de páginas de promoción.	5-10 de junio de 20
14 Pruebas de producción.	1-4 de junio de 20
13 Selección de clientes potenciales.	2-30 de mayo de 20
12 Contratar servicios.	2-30 de mayo de 20
11 Contratar personal.	2-30 de mayo de 20
10 Acondicionar el local.	2-30 de mayo de 20
9 Compra de equipo.	2-30 de mayo de 20
8 Trámites legales.	20-30 de abril de 20

(continúa)

Cuadro 12.7.1b (continuación)

7 Ajustes al servicio a ofrecer.	11-18 de abril de 20	
6 Definir entrevista y forma de aplicación.	1 <i>5</i> -1 <i>7</i> de abril de 20	
5 Identificar apoyos.	13-14 de abril de 20	
4 Evaluación de competidores.	13-14 de abril de 20	
3 Definir el segmento de mercado.	13-14 de abril de 20	
2 Definir objetivos.	11-12 de abril de 20	
1 Justificación y propuesta de valor, nombre, misión y visión de la empresa.	10-11 de abril de 20	

Llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 12.7.2.

Ejercicio 12.7.2

Hoja de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal).					
Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)		
12.1 Enlistar todas las actividades por área.					
12.2 Ordenar las actividades en orden secuencial (por tiempo).					
12.3 Integrar las actividades de todas las áreas en un listado único.					
12.4 Asignar tiempos y responsables de cada actividad.					
12.5 Graficar las actividades contra tiempo (gráfica de Gantt).					
12.6 Calendarizar (determinar fecha de inicio y fin).					

CAPÍTULO 13* Resumen ejecutivo

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

OA1 dentificará los puntos principales a incluir en el resumen ejecutivo del plan de negocios.

OA2 • Redactará el resumen ejecutivo cubriendo los principales puntos del plan de negocios.

^{*} Todos los precios mencionados en este capítulo son ficticios: solo se han agregado como referencia y ejemplo para realizar los ejercicios correspondientes.





13.1 Definición de resumen ejecutivo

Resumen ejecutivo Síntesis de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios.

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

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

De los planes de negocios, 60% son rechazados por posibles inversionistas en la etapa preliminar de su análisis debido a una presentación incompleta o mal desarrollada del resumen ejecutivo. Por tanto, es vital redactarlo teniendo en mente al inversionista, es decir, pensando en cuál es la información del negocio que le gustaría conocer para decidirse a participar.

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, seleccionando palabras claves y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo. Un buen resumen es muestra de un buen plan de negocios y este, a su vez, la pauta de un posible buen proyecto; por tanto, es indispensable dedicar el tiempo adecuado para obtener un excelente resumen ejecutivo, el cual será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

OA2

13.2 Contenido del resumen ejecutivo

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

13.2.1 Naturaleza del proyecto

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

- Nombre de la empresa.
- Justificación (concisa) y misión de la empresa.
- Ubicación de la empresa.
- Ventajas competitivas.
- Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreta, no en detalle).

13.2.2 El mercado

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

- Descripción del mercado que atenderá la empresa.
- Demanda potencial del producto o servicio.
- Conclusiones del estudio de mercado realizado.
- Resumen del plan de ventas.

13.2.3 Sistema de producción

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

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

13.2.4 Organización

En lo que respecta a la organización, la información que se incorporará en el resumen es:

- Organigrama de la empresa.
- Marco legal (régimen de constitución, situación accionaria, etcétera).

13.2.5 Contabilidad y finanzas

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

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

13.2.6 Plan de trabajo

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

13.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio, como se vio en el capítulo 6 de este libro, describe cómo una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social, al cliente. El término *modelo de negocio* abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos claves de la empresa, tales como su propósito, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Una buena guía es el modelo de Osterwalder y Pigner, analizado en su libro *Business Model Generation Handbook* (2009), en el que se mencionan nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, que cubren las principales áreas de la empresa: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

- 1. Segmento del mercado: la empresa debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar.
- 2. **Propuesta de valor**: razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás, es decir, es la forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente; por lo general se trata de soluciones innovadoras.
- Canales de distribución: se refieren a la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores.
- 4. **Relación con los consumidores**: la empresa debe establecer el tipo de relación (personal o automatizada) que desea con los segmentos de mercado que le interesan.
- 5. Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría el cliente dispuesto a pagar por su producto o servicio.
- 6. Recursos claves: son los más relevantes para hacer trabajar el modelo de negocio; incluyen todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
- 7. Actividades claves: describe las acciones más importantes relacionadas con todas las áreas de la empresa que deben realizarse para hacer funcionar su modelo de negocio.
- 8. Socios claves: es la red de proveedores y socios, que implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.
- 9. Estructura de costos: incluye todos los costos en los que se incurre tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos.

El modelo de negocio se puede dar a conocer en tres formatos diferentes; el más sencillo es en uno o dos párrafos; también lo puede redactar utilizando viñetas para cada uno de los nueve puntos que lo integran, o presentarlo gráficamente.

En el cuadro 13.3.1a se muestra el resumen ejecutivo elaborado por la empresa Postres Mexicanos y en el 13.3.1b, el de República.

Cuadro 13.3.1a



Resumen ejecutivo de la empresa Postres Mexicanos.

Postres Mexicanos "La Morenita" constituye una propuesta factible para la comercialización de productos alimenticios con características inherentes al nombre de la empresa. Postres Mexicanos ofrece la producción y comercialización del arroz con leche, que si bien es un producto tradicional mexicano, hasta el momento se ha caracterizado por producirse y consumirse como alimento casero o a través de restaurantes.

La misión de Postres Mexicanos es satisfacer el gusto de la familia con alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos. Esta misión se cumplirá por medio de la propuesta de valor, en la cual se especifica que Postres Mexicanos ofrece productos elaborados con ingredientes naturales que, además de ser deliciosos, son saludables y nutritivos. Asimismo, la empresa proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumir y en la porción adecuada para satisfacer el antojo y obtener sus beneficios nutricionales. El arroz con leche, el primer producto que saldrá a la venta, estará disponible siempre fresco en tiendas de autoservicio y de conveniencia. La misión es ser líder, en 10 años, en la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos del noreste de México.

A partir del estudio de mercado realizado se obtuvo la información siguiente: el sabor preferido para el producto es el de arroz con leche, canela y pasas; la presentación más adecuada es la de 150 g y el precio que el público estaría dispuesto a pagar sería de \$12.00 a \$15.00; con base en las encuestas, se eligieron las cafeterías del ITESM de los campus Monterrey, Garza Sada y Garza Lagüera como puntos de venta en el corto plazo.

El consumo mensual en el corto plazo será de 30 000 unidades de 150 g cada una. En el mediano plazo se espera un crecimiento de 40% del mercado, a través de la distribución del producto en tiendas de conveniencia y en supermercados del área metropolitana de Monterrey. En el largo plazo se espera un incremento adicional de 50%, por la venta en otros estados de la República Mexicana. Las estimaciones del crecimiento también fueron resultado de la investigación de mercado.

La planta de producción se ubicará en la colonia Obispado, considerada un lugar céntrico que facilita la adquisición de materia prima y la distribución del producto final; además, cuenta con rutas para el fácil acceso del personal que trabajará en ella.

El proceso de producción consiste básicamente en la cocción del arroz con el resto de los ingredientes, el envasado, etiquetado y enfriado y, finalmente, su distribución a los distintos puntos de venta.

La planta de producción medirá 5×6 m. No se prevé la adquisición de equipo sofisticado para la producción, pues el proceso es muy sencillo, por lo que solo se requerirán artículos como una estufa industrial, una mesa de trabajo y un refrigerador. Se mantendrá una política de inventarios correspondiente al modelo justo a tiempo, con lo cual los costos por inventario permanecerán bajos.

La empresa se constituirá como persona física con actividad empresarial, bajo el organigrama que se muestra en la siguiente página.

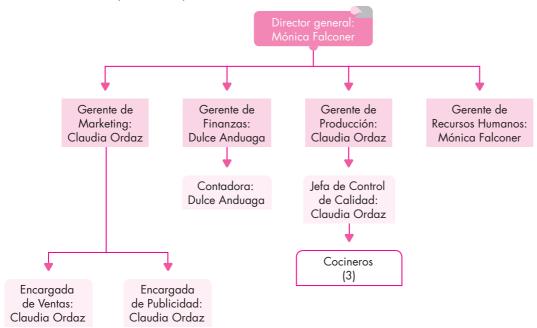
Las funciones serán desarrolladas por las socias del negocio, es decir, Mónica Falconer, Dulce Anduaga y Claudia Ordaz, quienes por su preparación profesional —estudios en el área de industrias alimentarias— están facultadas para desarrollar tales funciones. Por otro lado, se contratarán cinco empleados que trabajarán en el área de producción.

Para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de \$200 000.00, de los cuales \$140 000.00 serán aportados por las socias y \$60 000.00 por PROITESM, como capital de riesgo.

El punto de equilibrio de la empresa, acorde con todos los ingresos y egresos que se percibirán, es igual a 7 929 unidades de 150 g, volumen inferior al nivel de ventas proyecto, que es de 30 000 unidades de 150 g. El precio de venta al minorista será de \$4.75 por unidad.

De acuerdo con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el primer año de operación, las utilidades después de impuestos asciendan a \$835 218.00; así se habrá recuperado ya la inversión inicial.

Cuadro 13.3.1a (continuación)



En cuanto a los indicadores financieros, la empresa tiene una razón de liquidez de 2.6, lo cual indica que, en caso necesario, podría cumplir con todas sus obligaciones en el corto plazo; como respaldo de ello se encuentra la prueba del ácido, en la cual se obtiene un valor de 2.6 que refleja que el negocio no maneja inventarios. Su rentabilidad se refleja en las razones de rentabilidad sobre ventas, sobre activos totales y sobre capital, cuyos valores son de 29%, 5.1% y 7.9%, respectivamente. Los resultados anteriores están respaldados por la eficiencia de operación de la empresa, denotada a través de una razón de rotación de activos totales de 1.98.

El resumen de los estados financieros se muestra a continuación:

Postres Mexicanos Balance general					
Activos		Pasivos			
Circulantes	\$1 31 <i>4 57</i> 8	Corto plazo	\$	439 444	
Fijos	\$ 1 <i>77</i> 904	Total pasivos	\$	439 444	
		Capital			
		Capital social	\$	140 000	
		PROITESM	\$	60 000	
		Utilidades retenidas	\$	835 218	
		Capital total	\$1	0 553 038	
Total activos	\$1 492 482	Total pasivo más capital	\$	1 492 482	
Ventas		\$3 54	8 880		
Costo de ventas		(\$1 080 322)			
Utilidad bruta		\$2 468 <i>57</i> 8			
Gastos de operación		(\$ 971 496)			
Gastos administrativos		(\$1 101 338)			
Gastos por impuestos		(\$ 430 264)			
Utilidad después de impu	estos	\$ 835 218			

(continúa)

Cuadro 13.3.1a (continuación)

Modelo de negocio

Postres Mexicanos ofrece a la población del área metropolitana de Monterrey productos elaborados con ingredientes naturales que, además de ser deliciosos, son saludables y nutritivos; también proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumirse y en la porción adecuada para satisfacer su antojo y obtener beneficios nutricionales. El arroz con leche, el primer producto que saldrá a la venta, estará disponible, siempre fresco, en tiendas de autoservicio y de conveniencia. Postres Mexicanos formará alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores que le permitirán mantener siempre sus costos de producción y estándares de calidad al mismo nivel. Ofrecerá también una línea directa para comentarios de los consumidores. La elaboración del arroz con leche es un procedimiento muy sencillo: involucra materia prima y equipo simples, fáciles de conseguir y de mucha disponibilidad. Sostener ventas constantes en los niveles esperados permitirá a la empresa mantener su precio accesible al consumidor.

Cuadro 13.3.1b



Resumen ejecutivo de República.

República es una agencia de marketing por internet que ofrece un servicio integral de publicidad digital y apoyo al comercio electrónico. También construye las tiendas en línea de sus clientes.

Nuestro servicio es la oportunidad perfecta para que otras empresas presenten sus productos o servicios en el nuevo comercio electrónico. Además, les ofrecemos la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes por medio de formatos en línea en sus sitios publicitarios que, a su vez, proveen de información a los clientes potenciales sobre los productos y servicios ofrecidos por su compañía, facilitan el intercambio de documentos por internet y el mantenimiento de muy buenos canales de comunicación.

Dentro de 15 años queremos ser la empresa de publicidad digital que preste más servicios de asesoría en diseño de imagen, con recursos de vanguardia para la creación de páginas web en México y servicio de apoyo las 24 horas, los 365 días del año.

Aunque cualquier tipo de empresas e instituciones son clientes potenciales, los mercados meta iniciales son las organizaciones relacionadas con siete sectores: turismo, automotriz, académico, bancario, comercio exterior, editorial y casas de música. El tamaño del mercado en estos rubros es de 2 213 organizaciones. Por lo anterior, se estima que el número de clientes potenciales en estos sectores es de 140 en la ciudad de Monterrey.

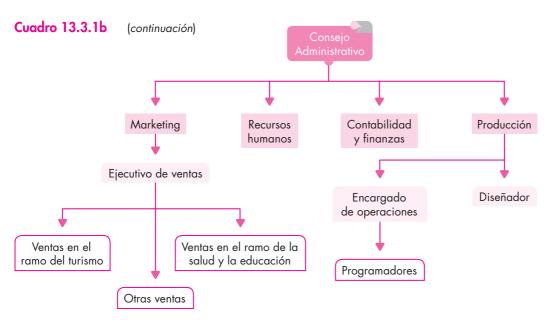
Después de realizar una entrevista con posibles clientes potenciales se llegó a la conclusión de que si 68% de los entrevistados estuvieran interesados en nuestros servicios, entonces República sería una empresa con futuro.

Debido a que el mercado de República es organizacional, el plan de marketing está basado en las ventas personales; la estrategia organizacional consiste en diferenciarse por la calidad de las páginas publicitarias con los precios más bajos del mercado, y por las aplicaciones especiales (como las agendas en línea y los chats privados), de mayor precio, que convierten a las páginas en herramientas de negocios que facilitan las telecomunicaciones y fomentan la administración a distancia.

Las páginas se diseñan tomando en cuenta elementos y conceptos tradicionales como los utilizados en los medios impresos, pero incorporando la versatilidad del medio virtual. Es decir, una página de internet puede contener texto, imágenes, multimedia (audio y video) y códigos de programación que son leídos por el software de los navegadores de internet. Además, antes de diseñar, se hace un estudio para adaptar el mensaje publicitario al segmento de mercado en que el cliente desee incursionar. El diseñador de República representa una de las ventajas competitivas de la empresa, ya que se especializa en tres áreas: aplicaciones de internet, mensajes publicitarios y diseño gráfico. Los trabajos de República serán de calidad internacional, difícilmente superados en México, ya que el diseñador recibió entrenamiento en Estados Unidos, su país de origen.

El protocolo que se utilizará para programar las páginas es HTML.

República se dará de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona moral. El organigrama será el siguiente:



El capital que República requiere para iniciar actividades es de \$110 000.00, recuperable en el primer año de operaciones.

Resumen de estados financieros (primer año)					
Balance general		Estado de resultados		Flujo de efectivo	
Activos	\$1 684 590	Ingresos	\$1 965 340	Total ingresos	\$1 384 040
Pasivos	\$ 440 198	Gastos	\$ 976 800	Total egresos	\$ 58 700
Capital	\$1 244 392	Utilidad neta	\$ 820 <i>7</i> 42		

Socios claves

Las alianzas con administradores de espacios virtuales y empresas comercializadoras de equipo de cómputo serán muy útiles para la empresa.



Actividades claves

Para el diseño de imagen y publicidad utilizada en medios electrónicos es imprescindible cubrir las necesidades de cada cliente, además de mantener una constante actualización en hardware y software, así como en tendencias del uso de internet.



Recursos claves

Actualizar el equipo de cómputo y contar con instalaciones cómodas para el personal de la empresa es indispensable.



Propuesta de valor

Servicio integral de publicidad digital y apoyo al comercio electrónico, con tiendas virtuales. Ofrece la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes y, a su vez, proveer información sobre los productos y servicios ofrecidos por la compañía, manteniendo muy buenos canales de comunicación.



Relación con los consumidores

Como todo servicio, es importante mantenerse cerca de los clientes para el éxito de la empresa, por lo que se les dará asesoría 24 horas al día y se mantendrá comunicación para actualización por lo menos cada seis meses.



Canales de distribución

Al ser un servicio se atiende directamente a cada cliente potencial.



Segmento de mercado

Organizaciones relacionadas con siete sectores: turismo, automotriz, académico, bancario, comercio exterior, editorial y casas de música. El tamaño del mercado en estos rubros es de 2 213 organizaciones.



Cuadro 13.3.1b (continuación)

Estructura de costos

Para mantener costos bajos, la empresa se propone llegar a su volumen de venta estimado; así, los costos fijos se cubrirán fácilmente.



Flujos de efectivo

El ingreso principal vendrá del diseño de páginas, publicidad y asesoría en el área. Se mantendrá una constante revisión de los precios marcados por empresas similares para mantenerse competitivos.



Ejercicio 13.3.11



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

¹ Como se mencionó en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para realizar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas adicionales hasta donde sea necesario.

Ejercicio 13.3.2



Llene la siguiente hoja de verificación (evaluación progresiva personal), inventariando los ejercicios mencionados en este capítulo.

Elementos	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
 13.1 Naturaleza del proyecto. a) Nombre de la empresa. b) Justificación, misión y visión de la empresa. c) Ubicación de la empresa. d) Ventajas competitivas. e) Análisis FODA. f) Descripción de los productos o servicios de la empresa y propuesta de valor. 			
 13.2 El mercado. a) Descripción del mercado que atenderá la empresa. b) Demanda potencial del producto o servicio. c) Conclusiones del estudio de mercado realizado. d) Resumen del plan de ventas. 			
 13.3 Sistema de producción. a) Proceso de producción. b) Características generales de la tecnología. c) Necesidades especiales de equipo e instalaciones. 			
13.4 Organización.a) Organigrama de la empresa.b) Marco legal de la empresa.			
 13.5 Contabilidad y finanzas. a) Quién y cómo llevará a cabo el proceso contable. b) Capital inicial requerido. c) Resumen de los estados financieros. d) TIR, VPN, punto de equilibrio. e) Plan de financiamiento de la empresa. 			
13.6 Modelo de negocio			

Bibliografía



Kravitt, Gregory, *Creating a Winning Business Plan*, Probus Publishing Company, pp. 5-10, 1992.

McKeever, Mike, *How to Write a Business Plan*, Berkeley, California, Nolo Press, capítulo 1, 1992.

Sargent, Dennis, *Su plan de negocio*, Centros de Desarrollo de Pequeña Empresa de Oregón (CCDPE), Oregón, capítulo 1, 1990.

Anexos del plan de negocios

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

OA1 • Describirá la importancia de incluir docu-

OA2 • Enlistará los documentos que anexará a su plan de negocio.

mentos que apoyen su plan de negocio.



14.1 Tipos de anexos del plan de negocios

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

Los anexos pueden ser de diversos tipos, desde la información directa (relativa al estudio de mercado efectuado o a las proyecciones financieras desarrolladas) hasta la indirecta, como todas las publicaciones referidas con el producto o servicio que la empresa ofrece.

OA2



14.2 Listado de clientes potenciales

El negocio deberá poseer la información básica de arranque, es decir, todo aquello que realizará una vez que se implante formalmente e inicie actividades. Uno de los elementos más relevantes para arrancar operaciones es conocer de antemano no solo dónde están sus clientes y cuáles son sus hábitos de compra, sino quiénes son los consumidores potenciales de la empresa y, por supuesto, si es posible identificarlos individualmente (cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, fondas, papelerías, etcétera). Los datos de los clientes potenciales deben estar lo más completos posible, esto es, con dirección, teléfono, nombre y puesto de la persona con la autoridad adecuada para tomar la decisión de adquirir el producto o servicio de la empresa, etcétera.

14.3 Cartas de intención de compra

En ocasiones, debido a la investigación de mercado, las organizaciones consultadas manifiestan un gran interés, incluso en solicitudes formales, en la adquisición del producto o servicio de la empresa; las cartas de intención de compra son precisamente una expresión formal de interés y se convierten en un respaldo de gran repercusión en la decisión de otros negocios por convertirse también en clientes de la empresa y en posibles inversionistas interesados en adquirir acciones, por lo que es muy recomendable consignarlas en los anexos del plan de negocios.

Encuestas de mercado aplicadas

El estudio de mercado y las correspondientes conclusiones obtenidas se sustentan en las encuestas aplicadas, por lo que deben presentarse en su totalidad, junto con la tabulación de datos derivados de ellas.

Formatos de trámites legales efectuados y por realizar

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

Currículo del personal clave de la empresa

En este anexo deberá describirse el currículo del personal que ocupará las posiciones clave en, al menos, los tres primeros niveles de la estructura organizacional de la empresa.

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

14.7 Información relevante complementaria

Otro aspecto de gran importancia que debe incorporarse en los anexos del plan de negocios es cualquier publicación sobre la empresa, como artículos de revistas o periódicos, reportes de investigación, etcétera, que presenten el estado actual y futuro de la industria en que se involucrará el negocio, situación socioeconómica de la región donde trabaja, competidores reales o potenciales de la empresa, etcétera.

14.8 Directorio de fuentes de información

Es indispensable contar con una lista actualizada de las fuentes de información que facilitarán a los administradores de la empresa la toma de decisiones. Aquí se incluyen datos de oficinas gubernamentales de información (por ejemplo, en el caso de México: la Secretaría de Economía, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, la Cámara Americana de Comercio, el Banco de Comercio Exterior y Nacional Financiera, entre otras), así como centros privados de información: bufetes de asesoría, bibliotecas de universidades, etcétera.

14.9 Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad relevante que la empresa haya celebrado

El objetivo de este punto es establecer el estado actual de la empresa en cuanto a las actividades realizadas; deben incluirse todas las copias de los documentos de actividades comerciales (compras, ventas, adquisición de patentes, etcétera), financieras (créditos obtenidos, inversiones, etcétera), o de cualquier otra índole que se hayan celebrado en la empresa.

14.10 Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales

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

14.11 Diseño de estand y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales

El objetivo de este anexo es establecer la estructura básica del proceso a seguir para participar en muestras o ferias promocionales que permitan a la empresa darse a conocer en el medio, en particular al mercado potencial que pretende atender. Se debe incluir en dicha sección cualquier material promocional (volantes, muestras, folletos, etcétera), el arreglo de un estand, las estrategias publicitarias para aprovechar la presentación (videos, carteles, etcétera), así como el plan para atender a los clientes potenciales que se muestren interesados en los productos o servicios.

14.12 **Varios**

Toda la información que permita respaldar o complementar los datos manejados en el desarrollo del plan de negocios, pero que no esté contemplada en los puntos anteriores, se ubica en este apartado. Cada documento presentado aquí deberá aparecer acompañado por una breve descripción que permita ubicarlo e identificar su valor como soporte del plan de negocios.

CAPÍTULO 15

Presentación de planes de negocios

Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- OA1 Oescribirá las dos posibles formas de presentar el plan de negocios: oral y escrita.
- OA2 Sindará consejos para la presentación de proyectos a diferentes públicos.
- OA3 Enlistará recomendaciones generales para la presentación de proyectos de negocios.



15.1 Presentación de planes de negocios

Es muy cierto que un buen concepto de negocio puede ser rechazado si en el proceso de comunicarlo se cometen errores, por lo que un plan de negocios debe estar bien desarrollado, no solo en el fondo, sino también en la forma.

La presentación del plan de negocios puede analizarse desde dos puntos de vista (ambos de gran valía para alcanzar el objetivo y lograr un impacto positivo en el público al que se expone). Estos son:

- Presentación escrita.
- Presentación verbal.

OA2

15.2 Presentación escrita del documento

El documento escrito debe ostentar una estructura de contenido similar a la de cualquier documento formal; entre otros elementos, contendrá al menos los siguientes puntos:

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

15.2.1 Portada

La portada debe:

- Especificar claramente el negocio (nombre de la empresa).
- Indicar la naturaleza del documento (plan de negocios de la empresa X), incluyendo, de preferencia, el logotipo de la empresa para dar una personalidad definida al proyecto.
- Identificar al responsable de la elaboración del plan, en especial si fue desarrollado bajo pedido por alguna persona o empresa ajena al proyecto.
- Contener el domicilio legal de la empresa.
- Señalar los datos necesarios para comunicarse con la persona responsable del proyecto.
- Manifestar la confidencialidad del documento.
- Indicar con claridad la propiedad del plan de negocios (en especial en caso de que el documento se haya mandado a hacer).

15.2.2 Índice

El índice debe:

- Contener títulos explicativos o con una breve descripción de ellos.
- Señalar en cada tema y subtema los números de página correspondientes; por tanto, todo el plan deberá encontrarse claramente paginado.
- Estar desglosado por: contenido temático, gráficas, tablas y figuras.

15.2.3 Cuerpo del trabajo

¡La primera impresión cuenta mucho! Por ello se recomienda:

- Realizar el trabajo en un procesador de textos.
- Escoger el tipo (por ejemplo: Geneva o Helvética) y tamaño de letra apropiados (12 o 14 puntos, el más legible, de acuerdo con el tipo de fuente seleccionada) a lo largo de todo el trabajo.
- Usar hojas del mismo color y clase.
- Manejar el mismo tipo de gráficas, tablas y figuras. Utilizar carpetas de tres aros para facilitar la adición o eliminación de hojas, dependiendo de la presentación que se efectúe.
- Usar separadores en cada sección del documento, que indiquen de qué capítulo se trata, para facilitar su consulta.



El documento debe quedar bien presentado, mas nunca pasar por ostentoso ni reflejar un dispendio inútil de recursos (evite el uso de papel e impresiones de color caras, a menos de que sea muy necesario o solicitado por el cliente).

La presentación del documento deberá incluir la información sobre el motivo de su elaboración (solicitud de préstamo, inversión, etcétera) en una cuartilla de extensión como máximo. Es preciso que se establezca claramente la cantidad solicitada, la forma de aplicación de los recursos y cómo se piensan retribuir (rendimiento de la inversión, en tiempo y cantidad).

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

Su presentación debe ser lo más explicativa posible. También contendrá gráficas de la información numérica, considerando que el lector quizá no posea un conocimiento profundo del tema.

El documento debe lucir limpio, ordenado y bien presentado. Y es conveniente diferenciar claramente cada tema y subtema; para ello, incluya títulos con letras en negritas y de un tamaño mayor (14 a 18 puntos) al del resto del texto.

La redacción deficiente y los errores ortográficos o numéricos son distractores durante la lectura del documento, por lo que se deben evitar.

Se recomienda utilizar doble espacio en la impresión para facilitar las notas del lector.

15.2.4 Anexos

Cualquier información complementaria debe presentarse por separado, incluyéndola en los anexos correspondientes (para mayor información, consulte el capítulo 13).

15.2.5 Públicos del plan de negocios

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

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

15.2.5.1 Uso interno

El plan de negocios es una base para la operación de la empresa, por lo que su desarrollo determina un proceso de planeación estratégica y, lógicamente, operativa. El plan es una guía operativa básica del negocio que define los objetivos y las actividades necesarias para el logro de las metas. Además de indicar con claridad los planes de acción, también señala los recursos para llevarlos a cabo.

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

15.2.5.2 Inversionistas o instituciones financieras

Los inversionistas e instituciones financieras son los usuarios primarios externos más frecuentes de un plan de negocios, por lo que este se convierte en la carta de presentación del emprendedor.

Ningún inversionista o institución pensará invertir o arriesgar su dinero en un negocio que no tenga preparado un buen plan, y aun cuando el proyecto no es un documento infalible que garantice el éxito de la operación, sí facilita la visualización de las perspectivas de éxito, por lo que se transforma en la mejor y más completa solicitud de apoyo que el emprendedor puede presentar.

Si el documento está dirigido a un inversionista en particular, es indispensable entender a ese público (su forma de pensar y de tomar decisiones), con el fin de orientarlo a decidir positivamente respecto a la propuesta e información que se le presenta.

El inversionista se comportará con escepticismo respecto al proyecto y tomará al pie de la letra la ley de Murphy ("si algo puede fallar, va a fallar"), por lo que los aspectos débiles del proyecto deberán investigarse con cuidado y señalarse con claridad, permitiendo así proyectar su riesgo.

El inversionista pone especial atención a los puntos claves del plan, por lo que solo estará dispuesto, en una etapa inicial de presentación del proyecto, a dedicarle escasos minutos (10 a 15); el resumen ejecutivo se convierte así en un elemento de gran peso para captar la atención del inversionista e interesarlo, a través de información relevante, en la revisión integral del plan.

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

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

15.2.5.3 Proveedores

En lo referente a proveedores, es más factible que se logre un incremento en líneas de crédito o facilidades de pago cuando existe un plan que muestra el posible desarrollo de la empresa, asegurando así la recuperación del dinero financiado. Resulta más sencillo negociar con un plan fundamentado en la mano que *platicando* el probable éxito de la empresa.

15.2.5.4 Clientes

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

OA3

15.3 Recomendaciones finales

Una vez que haya elaborado el documento, es fundamental solicitar a personas vinculadas con los temas abordados que realicen una revisión al capítulo correspondiente a su especialidad; los expertos pueden allegar comentarios que permitan complementar la información presentada y corregir cualquier error; para esto, trate de contactar abogados, especialistas en marketing, técnicos, contadores, etcétera, de confianza, que estén dispuestos a realizar una revisión imparcial y guardar la confidencialidad del caso.

Una vez revisado y corregido el documento, se deben localizar personas ajenas al proyecto que lo lean y asuman los diversos papeles del público al que va dirigido, para que externen sus dudas, de manera que se logren identificar las posibles causas de rechazo.

Cada copia del documento debe ser registrada con los datos de quien la recibió y la fecha en que lo hizo; si es posible, hay que solicitar una carta que indique que se entregó el documento, señalando claramente el número de hojas dadas.

15.4 Presentación verbal del documento

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

- Cuide su imagen (formalidad, limpieza, buen gusto, etcétera) para presentar el proyecto.
- Utilice palabras claves que reflejen en forma clara, lógica y contundente el éxito del negocio; si bien se trata de vender el proyecto, no debe ser tan obvio. El tratamiento a dar en la información presentada es el de ofrecer una oportunidad, no de solicitar una inversión, préstamo, crédito o venta.
- Apoye su presentación con material audiovisual (recursos electrónicos, hojas de rotafolio, videos, etcétera, previamente preparados), incluyendo toda la información, de preferencia en forma gráfica.
- Utilice el tiempo adecuadamente, planee su exposición y practíquela. Se recomienda que las
 presentaciones no excedan de 15 minutos, por lo tanto, concentre su atención en los elementos clave que sustentan el éxito del proyecto; sin embargo, no apresure la exposición y emplee
 el tiempo pertinente para cada explicación.

- Procure tener una dicción correcta, articule bien las palabras y maneje el volumen de su voz adecuadamente en el lugar de la exposición.
- Evite cualquier muestra de nerviosismo que denote una falta de seguridad en la información que expone.
- Sea puntual y evite perder tiempo; es decir, prepare y distribuya todo su material y equipo (de ser posible) antes de iniciar la exposición.
- Ordene su información de manera lógica y secuencial.
- Hable en términos claros y comunes, fáciles de entender; evite palabras rebuscadas o terminología muy técnica, a menos que el espectador maneje habitualmente dichas referencias.
- Indique las fuentes de información consultadas para respaldar los datos del plan.
- Utilice datos concretos y reales; nunca se apoye en información que pueda sobrestimar el éxito del proyecto o lo haga sonar poco factible.
- Revise la veracidad y consistencia de la información proporcionada a lo largo de toda la presentación.

Bibliografía

Bangs, D.H., *Guía para la planeación de su negocio*, México, Promexa, pp. 13-20, 1989. Kravitt, G.I., *Creating a Winning Business Plan*, Nueva York, Probus Publishing, pp. 5-10, 1993.

Welsh, J.A. y J.F. White, *The Entrepreneur's Master Planning Guide*, Dallas, Texas, SMU University, pp. 21-25, 1981.

McKeever, M., How to Write a Business Plan, Berkeley, California, Nolo Press, pp. 90-92, 1992.

Longenecker, J.G.; Moore, C.W. y J.W. Petty, *Small Business Management*, ITP, pp. 161-184, 1994.

Ejemplo integrador 11

Alimentos Enriquecidos

A continuación se abordará, como ejemplo, el caso de la empresa Alimentos Enriquecidos. Cabe aclarar que la información que aquí se muestra no es exhaustiva, pues solo se presenta un breve resumen del proyecto, ya que el objetivo es ilustrar el contenido de cada una de las áreas incluidas en un plan de negocios y la forma de presentación.

¹ Todos los precios mencionados en este capítulo son ficticios. Solo se han agregado como referencia y a modo de ejemplo para realizar los ejercicios correspondientes.

Resumen ejecutivo

Alimentos Enriquecidos es una empresa que tiene como misión mejorar los productos alimenticios existentes en el mercado, proporcionando al consumidor un producto con mejores características nutricionales. Para lograrlo, Alimentos Enriquecidos considera que la combinación cereal-leguminosa mejora considerablemente la calidad de la ingesta proteica, por lo que introduce una tortilla de maíz y frijol que brinda a las familias de todas las clases sociales un alimento con mayor valor nutritivo que la tortilla de maíz tradicional y, prácticamente, al mismo costo. Con la expectativa de que, en cinco años, se erija en la empresa productora de alimentos a base de maíz con alto valor nutritivo más reconocida en toda el área metropolitana de Monterrey, se realizó una investigación de mercados a fin de identificar la demanda potencial de la tortilla de frijol. Así se determinó que en el corto plazo (seis meses), la empresa podrá vender 7 200 kg de tortillas al mes; en el mediano plazo, 14 400 kg, y en el largo plazo, 24 000 kg. El incremento en ventas se verá respaldado por la venta del producto en la tortillería de la empresa, en el corto plazo; la posterior distribución del producto en tiendas de autoservicio, en el mediano plazo, así como la comercialización en restaurantes, comedores y puestos de tacos en el largo plazo. El precio será de \$22.50 por kilogramo y estará orientado al consumidor de clase media. Para la planta de producción se requerirá un área rectangular de 15 × 20 m, donde se prevé ubicar el mostrador de ventas de la empresa.

La tecnología empleada para el proceso será muy sencilla: se requerirá un horno, una estufa, un molino, una amasadora y un aparato automático para fabricar y cocer las tortillas. Durante los primeros dos años de operación se rentará el equipo, por lo que no habrá una inversión inicial elevada y no se necesitará préstamo alguno.

El proceso consistirá básicamente en la mezcla de todos los ingredientes, la cual pasará después por las máquinas amasadora, moldeadora y de cocción de tortillas y, finalmente, se pesará, empacará, etiquetará y venderá el producto. En Alimentos Enriquecidos trabajarán seis personas, tres de las cuales son las socias del negocio. El organigrama de la empresa se presenta en la figura 1.



Figura 1 Organigrama de Alimentos Enriquecidos.

Ana Lucía Díaz, Ana Lucía Ordaz y Bárbara Coindreau serán responsables de todas las funciones que se desarrollen en la empresa, la cual se constituirá legalmente como sociedad anónima.

En cuanto al área financiera, se requerirá invertir \$40 000.00 para iniciar operaciones, los cuales serán aportados por las iniciadoras del negocio. Acorde con el nivel de ventas expuesto, así como con los costos y el precio de venta indicado, se generará un flujo de efectivo positivo desde el inicio de las operaciones, lo que permitirá a la empresa invertir 50% del flujo mensual. En el mediano plazo podrá adquirirse maquinaria propia.

Al finalizar el primer año, se proyecta una utilidad retenida de \$444 023.00. La razón de liquidez, por otro lado, será de 3.11, con lo cual se refleja que la empresa contaría con una alta capacidad para pagar pasivos en el corto plazo.

Acorde con las razones de endeudamiento, 68% de los activos pertenecen a los socios de la empresa (capital contable y activo total). Finalmente, en cuanto a la rentabilidad del negocio, se obtendrán 91.7%, 62.3% y 17.1% sobre capital contable, activo total y ventas netas, respectivamente.

Modelo de negocio

- Segmento del mercado. Los productos de Alimentos Enriquecidos van dirigidos a todas las personas que busquen mejorar su alimentación con productos que ofrezcan mayor valor nutritivo. Inicialmente se atenderá a la población que vive al poniente de la ciudad de Monterrey.
- 2. Propuesta de valor. Considerando que la combinación cereal-leguminosa mejora considerablemente la calidad de la ingesta proteínica, incluir un producto de este tipo en la alimentación resulta una muy buena opción. Por los motivos anteriores, el producto que se ofrece consiste en una tortilla de maíz y frijol que brinda a las familias de todas las clases sociales un alimento con mayor valor nutritivo que la tortilla de maíz tradicional y, prácticamente, al mismo costo.
- Canales de distribución. En el inicio de operaciones de la empresa se venderá directamente del productor al consumidor. Mientras que en el mediano plazo se distribuirá a domicilio y en tiendas de autoservicio.
- 4. Relación con los consumidores. Alimentos Enriquecidos se compromete a brindar permanentemente productos de alta calidad sanitaria y nutricional. Contará además con diversas formas de recibir realimentación de sus clientes, a través de un buzón de sugerencias y un correo electrónico, a la vista dentro de las instalaciones de la empresa.
- 5. Flujos de efectivo. Para mantener los costos de producción tan bajos como la empresa espera, se mantendrán controles de calidad suficientemente estrictos para evitar pérdidas por robo de los empleados, contaminación por plagas y roedores y desperdicio por producto terminado que no llegue a venderse.
- 6. Recursos claves. El proceso productivo de la tortilla es muy sencillo, el equipo es de fácil adquisición y la materia prima, también. Para optimizar su uso, la empresa se compromete a dar mantenimiento adecuado a las instalaciones y revisar constantemente la calidad de los insumos.
- 7. Actividades claves. Establecimiento de controles de materia prima, volumen de ventas diarias y limpieza de las instalaciones para mantener la calidad y el precio ofrecido a los clientes.
- 8. Socios claves. Es indispensable para la empresa realizar alianzas fuertemente establecidas con proveedores de materia prima para la correcta entrega en cantidad y calidad de insumos. Para corresponder, la empresa se compromete a liberar un pronto pago, según el acuerdo específico con cada uno de ellos.
- 9. Estructura de costos. Al ser la tortilla un producto de precio controlado por las autoridades mexicanas, nos comprometemos a mantenerlo. Es preciso resaltar que los consumidores de tortillas enriquecidas con harina de frijol reciben más por su dinero.

Dados los procedimientos y trámites que deberán realizarse antes de que se funde la empresa, se tiene previsto que las operaciones inicien el 19 de agosto de 20____, después de 24 días de actividades previas necesarias para comenzar a trabajar.

Naturaleza de la empresa

Después de realizar una lluvia de ideas, llegamos a la siguiente lista de posibles productos a desarrollar:

- Regadera con sensor controlador del flujo de agua.
- Croquetas de plátano macho listas para freír y servir como complemento de un plato de arroz.

Crepas con sabor integrado o crepas al natural con bolsas o sobres de sabor aparte.

- Tortillas de sabores.
- Tortillas de frijol.

De esta lluvia de ideas seleccionamos aquellas que fueran más factibles de realizar, tanto por su costo, mercado potencial, factibilidad técnica y económica, así como por su relación con nuestro

campo de estudio. Las tres mejores opciones (en orden de interés para su elaboración) fueron las siguientes:

- 1. Tortillas de frijol.
- 2. Crepas de sabores y al natural con bolsas o sobres de sabor aparte.
- 3. Croquetas de plátano macho listas para freír.

En el cuadro 1 se muestra la evaluación efectuada con los criterios seleccionados y la calificación que alcanzó cada idea.

Cuadro 1



Evaluación de ideas para la empresa Alimentos Enriquecidos.

Criterios Ideas	Barreras de entrada	Disponibilidad de materia prima	Costo del producto	Total
1. Croquetas	3	3	3	9
2. Crepas	3	4	4	11
3. Tortilla de frijol	4	5	4	13
4. Regadera	4	4	3	11
5. Tortilla de sabor	2	3	4	9

Nota: La evaluación es de 1 a 5, donde 5 indica que cumple más satisfactoriamente el criterio.

De esta nueva lista de ideas seleccionadas, procedimos a analizar cuál de ellas era la más innovadora y que lograra satisfacer una necesidad mayor; la idea seleccionada fue la tortilla de frijol.

Se pretende que este producto sea una tortilla hecha con una combinación de harinas de maíz y frijol, en los porcentajes ideales que permitan mantener las características de la tortilla de maíz.

Debido a que el maíz es un cereal rico en almidón (que da a la masa sus características propias) y el frijol es una leguminosa con poco porcentaje del mismo, se estima que el producto llevará 75% de harina de maíz y 25% de harina de frijol. Tal combinación de granos hará que el producto final (tortilla de frijol) adquiera el doble del valor proteínico que las tortillas convencionales.

Justificación de la empresa

Con la tortilla de frijol la empresa pretende dar al consumidor un mayor contenido nutricional en el consumo de tortillas, ya que este producto tendrá el doble del nivel proteínico que las tortillas de maíz.

Propuesta de valor

En estos tiempos de crisis, las familias buscan alternativas para optimizar el gasto que destinan a la alimentación. Si se considera que la combinación cereal-leguminosa mejora considerablemente la calidad de la ingesta proteínica, incluir un producto como el de nuestra empresa en la alimentación familiar resulta una muy buena opción. Por los motivos anteriores, el producto brinda a las familias de todas las clases sociales un alimento con mayor valor nutritivo que la tortilla de maíz tradicional, y prácticamente al mismo costo.

Nombre de la empresa

Para determinar el nombre de nuestra empresa realizamos una lluvia de ideas que nos permitiera elegir, en equipo, aquel que consideramos el más representativo. De la lluvia de ideas se obtuvieron los siguientes nombres:

- Alimentos Enriquecidos.
- Tortillas Mejoradas.
- Nixtamal.



El nombre seleccionado para la empresa fue el de Alimentos Enriquecidos; se escogió pues se elaborará un producto ya existente pero con una innovación en sabor e ingredientes, así como una mejora nutritiva. De ahí que el nombre se relacione fácilmente con el giro de la empresa.

Descripción de la empresa

Tras analizar las oportunidades que se presentan en estos momentos, decidimos que nuestra empresa se desarrollará en las siguientes condiciones:

Tipo de empresa

Nuestra empresa es manufacturera, ya que se dedica a la producción. Transforma la materia prima en un producto que el cliente va a consumir directamente. Es una empresa del ramo alimenticio.

Ubicación y tamaño de la empresa

Alimentos Enriquecidos va a ser una microempresa, ya que no tendrá más de 30 empleados. Se ubicará en la ciudad de Monterrey, en una colonia de fácil acceso para hacer llegar las materias primas y la mano de obra pero, sobre todo, que haga factible una buena distribución de producto para que llegue rápido al cliente, en caso de ser distribuido por la propia empresa, o que este tenga acceso a él, en el caso de que sea el propio cliente quien recoja el producto (tortillería). La dirección será la siguiente: Francisco Quezada núm. 850, col. Chepevera, Monterrey, Nuevo León.

Análisis FODA

En el cuadro 2 se desglosa el análisis FODA.

Cuadro 2



Análisis FODA de Alimentos Enriquecidos.

Oportunidades

- Existe una gran tendencia a mejorar la calidad de la alimentación.
- Los ingredientes que se requieren son económicos y de fácil adquisición.
- La tortilla es un producto que se consume prácticamente en todos los hogares.

Fortalezas

- El equipo tiene preparación académica para apoyar al proyecto.
- Producto de alta calidad nutritiva.
- Proceso productivo sencillo y de poca inversión.

Amenazas

- Es un producto de elaboración sencilla y, por tanto, fácilmente imitable.
- Los consumidores pueden no aceptar el nuevo producto.
- Posibles pérdidas al manejar alimentos.

Debilidades

- El equipo no tiene experiencia en los negocios.
- Se requiere apoyo para asuntos financieros y contables.

Misión de la empresa

La misión de Alimentos Enriquecidos es: "Mejorar los productos alimenticios (de consumo humano) ya existentes en el mercado, dando al consumidor un producto con mejores características nutricionales."

La empresa iniciará con la producción de una tortilla con sabor a frijol, la cual, además de dar un nuevo sabor a la tradicional tortilla de maíz, elevará su valor nutricional, ya que contendrá las proteínas derivadas de dicha leguminosa.

Lo que pretende nuestra empresa es satisfacer a todos los estratos sociales y llegar a la gente de todas las edades, que tenga deseos de probar un alimento diferente que le proporcione una mejor alimentación; esto se logrará mediante la manufactura de una tortilla que contendrá como valor agregado un porcentaje mayor de proteínas. Igualmente, se pretende asegurar al cliente que consume comida nutritiva que parte de su dieta diaria, en este caso una porción de las proteínas necesarias, ya está incluida en el producto.

Visión de la empresa

En cinco años seremos una empresa productora de alimentos basados en maíz con alto valor nutritivo, reconocida en toda el área metropolitana de Monterrey.

Objetivos de la empresa

- Corto plazo. Comprende un lapso de seis meses y pensamos ganar mercado con la introducción de un nuevo producto mejorado. El propósito es que la gente incluya en su alimentación una tortilla de mejor calidad y valor nutritivo. Para ello se aplicará una importante y agresiva campaña de publicidad, que obsequie muestras en los supermercados y tiendas de autoservicio. El producto se vendería en la colonia Chepevera y colonias vecinas.
- Mediano plazo. Pensamos ampliar el mercado en el lapso de un año con el fin de incluir gente de distintas clases sociales y de diversos estilos de vida o costumbres alimenticias, centrándonos en la zona citada, pero distribuyendo el producto en supermercados y tiendas de autoservicio.
- Largo plazo. Comprende un lapso de dos años en el cual queremos establecer una serie de distribuidoras (tortillerías) en diversas colonias de la ciudad, para garantizar al cliente que el producto va a estar disponible más cerca de su casa o en un lugar de paso continuo donde pueda adquirirlo fácilmente.

Ventajas competitivas

Nuestro producto cuenta con ventajas competitivas tales como:

- Sabor agradable.
- Innovador (está hecho a base de harina de frijol).
- 100% natural, sin color o sabor artificiales.
- Mayor calidad nutritiva.

Distingos competitivos

La idea es procesar el producto en una tortillería a la que tenga acceso el cliente, a fin de que compruebe que la tortilla está recién hecha y no contiene aditivos ni gomas. Rasgos que la diferencian, ya que cualquier persona que escuche sobre una tortilla con un nuevo sabor y mayor valor nutritivo espera un producto lleno de aditivos, saborizantes y demás productos químicos.

Nuestro producto se ha concebido para que sea 100% natural, sin productos químicos que le resten el valor nutritivo esperado.

Análisis de la industria

El crecimiento anual de la industria de la harina en años anteriores era de 6.05%. En el estado de Nuevo León la industria de la masa y la tortilla está conformada, según datos proporcionados por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), por 630 tortillerías, 111 molinos de nixtamal y 25 establecimientos dedicados a la elaboración industrial de tortillas.

En julio de 1990 se abrogaron todas las regulaciones federales que inhibían el desarrollo de tal industria; a partir de entonces y, según datos del SAT, se han abierto en el estado una gran cantidad de establecimientos, lo que demuestra el impulso que se dio a dicha actividad con la desregulación.

Sin embargo, continúan vigentes el Reglamento para Molinos de Nixtamal y Expendios de Masa en el municipio de Monterrey, publicado en el *Diario Oficial del Estado* el 27 de abril de 1932, y el Reglamento de Policía para Molinos de Nixtamal, Expendios de Masa y Tortillerías, publicado en el mismo órgano informativo el 5 de enero de 1938 y reformado mediante decretos del 13 de junio de 1942 y 27 de diciembre de 1950 (este último con ámbito de aplicación estatal).

Un estudio realizado por la delegación federal de la Secretaría de Economía en el estado de Nuevo León acerca de la estructura de costos del proceso de producción de tortilla (que tomó como ejemplo una tortillería que opera los 365 días del año y procesa 15.4 bolsas de 20 kg de

harina de maíz diariamente en promedio, los cuales generan 500 kg de tortilla al día), arrojó los siguientes resultados:

Rubro	Monto (\$)
Insumo	0.06
Gas	0.05
Energía eléctrica	0.01
Renta	0.05
Salario integrado	0.16
Aguinaldo	0.01
Depreciación de maquinaria y equipo	0.02

Rubro	Monto (\$)
Mantenimiento de maquinaria y equipo	0.02
Mantenimiento del local	0.02
Costo por kilogramo de tortilla	0.95
Utilidad por kilogramo de tortilla	0.05
Utilidad diaria	709.59

Como se puede apreciar, la utilidad diaria, en el ejemplo dado, asciende a una cantidad de \$709.59, si se presentan los supuestos señalados.

Para el año 2010, existían un total de 121 191 negocios de pan y tortilla en el país, cuando en el 2003 se tenían registrados solamente 94 034; claramente se puede apreciar la tendencia en el aumento de este tipo de negocios, que indirectamente acusa un incremento notable en el consumo de pan y tortilla.

Consideramos que nuestro negocio es rentable, ya que la industria de la masa y la tortilla enfrenta la carencia de la comercialización adecuada, además de que podemos apoyarnos en el Programa de Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla, que la Secretaría de Economía ha creado para planear e instrumentar las acciones necesarias que contribuyan, entre otras actividades, a:

- a) Elaborar un producto higiénico y de mayor calidad nutritiva.
- b) Lograr el crecimiento de los establecimientos.

Algunas de las estrategias a seguir son:

- Incrementar los volúmenes de producción de los establecimientos de la masa y la tortilla.
- Fomentar la utilización de la harina para la producción de tortilla y el desarrollo y diversificación de la producción de harina de maíz.
- Ampliar la gama de productos de maíz que los establecimientos de la industria de la masa y la tortilla puedan elaborar.
- Incluir en las ventas otros productos no derivados del maíz.
- Exhortar a las autoridades locales para que abroguen todas las regulaciones existentes que puedan inhibir de alguna forma el desarrollo de la industria.
- Difundir entre los industriales las ventajas de las formas de asociación.

Son entonces relevantes para Alimentos Enriquecidos las siguientes líneas de acción gubernamentales:

- Difusión y promoción de acciones. La Secretaría de Economía, a través de su representante en el estado, y el gobierno de la entidad, firmarán un convenio de colaboración donde se comprometan, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, a promover, difundir y fomentar las acciones necesarias para hacer cumplir el presente Programa de Modernización.
- Estrategias de mercado. Diversificación de la producción: se fomentará la producción de otro tipo de tortilla o productos de maíz claramente diferenciados de la tortilla tradicional.

La modernización de la industria de la masa y la tortilla debe concebirse como la estrategia para garantizar la oferta con una relación adecuada entre calidad y precio, que satisfaga las necesidades de los consumidores.

Productos y servicios de la empresa

Nuestro producto es una tortilla que ofrece un sabor distinto y un valor nutricional mayor. Está hecha a base de harina de maíz, harina de frijol, agua y sal.

- Harina de maíz. Se pretende obtener esta materia prima ya nixtamalizada de entre los productos existentes en el mercado.
- Harina de frijol. Ya que no existe la industrialización de harina de frijol, va a ser preciso que nuestra microempresa sea la encargada de procesarla, a fin de obtener las características deseadas. La harina de frijol se produce mediante la deshidratación y molienda (muy fina) del frijol previamente cocido.
- Agua y sal. Se adquirirán directamente de proveedores.

Calificaciones para entrar al área

La carrera que nosotros estudiamos, Ingeniería en Industrias Alimentarias, nos motivó a desarrollar un producto en esta área, ya que además de ser muy interesante, contamos con los mejores profesores (asesores) e instalaciones para la realización de nuestro producto. Además, consideramos que somos capaces de echar a andar una empresa procesadora de alimentos, idea que nos agrada demasiado. También nos interesa encontrar nuevas formas de enriquecer alimentos ya existentes, así como la idea de innovar productos relacionados con la industria alimentaria.

Apoyos

Contador:

C.P.

Ma. Dolores Díaz González Puesto: Analista de cuenta, Bancomext Dirección: Cintermex, 2o. piso. Teléfono: 8399-2100

C.P.

Jorge Ávalos Puesto: Consultor

Dirección: Av. Los Ángeles núm. 179, col. El Rosario

Teléfono: 8338-1024

Abogado:

Lic. Jaime González Puesto: Abogado particular

Dirección: Calzada del Valle Pte. núm. 120, col. Del Valle

Teléfono: 8386-2074

Agente de seguros:

Rodríguez y Rodríguez Consultores

Puesto: Asesores de seguros

Dirección: Río Colorado 206-9, C.P. 66220

Teléfonos: 8356-7452 y 8356-7482

Lic. Alfonso Garza (Seguros Monterrey)

Puesto: Agente de seguros

Dirección: Diagonal Sta. Engracia núm. 291, C.P. 67710

Teléfonos: 8384-2621 y 8363-0299

Técnico (especialista):

Dr. Enrique Hernández

Puesto: Maestro

Dirección: Zootecnia, ITESM

Dr. Orlando Pacheco Puesto: Maestro

Dirección: Edificio del lago; División de Tecnología de Alimentos, ITESM

Diseño e imprenta:

Lic. Silvia Leal

Puesto: Diseñadora gráfica

Dirección: Arquitectos núm. 811-1

Teléfono: 8358-6498

Lic. Juan Pérez Puesto: Publicidad

Dirección: Río Mississippi núm. 350, col. Del Valle

Teléfono: 8394-2588

Arq. Alma Cantú Puesto: Diseñadora

Dirección: Francisco Pizarro núm. 185, Pte., col. Mirasierra

Teléfono: 8398-8975

Otros:

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Departamento de Tecnología de Alimentos (DATA) Secretaría de Economía (SE) Cámara de la Industria de la Transformación (Caintra) Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

Marketing

Objetivos de marketing

- Corto plazo. El fin de nuestra empresa es introducir el producto al mercado y darlo a conocer. Por eso, en un lapso de seis meses planeamos producir 9 000 tortillas diarias en promedio, es decir, aproximadamente 300 kg de tortilla (7 200 kg al mes) con una máquina tortilladora de extrusión, la cual haría 30 tortillas por minuto. En cuanto a la distribución, pensamos establecernos primero en la colonia Chepevera, ya que allí hay un gran número de estudiantes y familias, aprovechando también la ventaja de su ubicación. Pensamos que nuestro producto va a estar siempre sujeto al precio de la tortilla de maíz, aumentando un poco con el costo de la harina de frijol. Esto se debe a que nuestro producto forma parte de la canasta básica, distinguiéndose por su poca variabilidad de precios e introducción al mercado.
- Mediano plazo. Esperamos que al cabo de un año se haya aceptado el producto y la producción aumente a 18 000 tortillas diarias, es decir, 600 kg de tortilla (14 400 kg al mes). Entonces analizaríamos la posibilidad de distribuirlas en tiendas de autoservicio o también ofrecer la entrega a domicilio. Así esperamos aumentar el número de clientes que consuman este producto y su preferencia. En cuanto a posicionamiento, solo aguardaremos que se amplíe nuestro mercado y aumente la demanda.
- Largo plazo. En un año y medio esperamos aumentar la producción a 30 000 tortillas diarias; es decir, 1 000 kg de tortilla (24 000 kg al mes). Nos gustaría que nuestro producto fuera distribuido en restaurantes, comedores, puestos de tacos, etcétera. También que se coloque como una opción más para preparar tacos o platillos en los que normalmente se ofrece tortilla de maíz o de harina; trataremos de romper un poco con la costumbre de consumir solo tortillas de harina de maíz o de trigo.



Tamaño del mercado

Los clientes a los que pretendemos llegar son personas de nivel socioeconómico medio, ya que el producto tendría un costo mayor que los existentes en su área (y la gente de nivel bajo no estaría dispuesta a pagar la diferencia). El mercado que pretendemos abarcar es la colonia Chepevera, la cual está habitada, en su mayoría, por gente de clase media. De acuerdo con datos del INEGI, en esta colonia habitan aproximadamente 500 familias de cinco integrantes cada una, lo cual nos da un total de 2 500 personas (con base en información obtenida en el censo de población de 2010, se puede suponer que la población ha crecido, pero estos supuestos no entrarán en nuestro análisis de mercado). De estas 2 500 personas, 2 100 son adultos mayores de 18 años con un poder adquisitivo fijo, los cuales deben decidir diariamente en dónde comer o qué comer en sus casas, y escoger consumir productos nutritivos que hagan que su dieta sea sana y balanceada. Por esto decidimos lanzar en este mercado nuestro producto, pues con cada tortilla que estas personas consuman, su alimentación se verá enriquecida proteínicamente.

Consumo aparente

De acuerdo con información obtenida en el INEGI, 93.5% de los mexicanos consumen tortilla diariamente (por lo que el producto figura en la canasta básica de consumo y su precio está subsidiado). Si de las 2 500 personas de nuestro mercado prueba solo 90% consumen tortillas, y de estas solo 80% la comen diario, cada una con un promedio de cinco piezas, nuestro consumo aparente es de:

 $2500 \times 0.90 = 2250$ consumidores de tortillas

 $2250 \times 0.80 = 1800$ consumidores de tortilla a diario

 $1800 \times 5 = 9000$ tortillas diarias

Si la presentación del producto será la de paquetes de 1 kg (aproximadamente 30 tortillas), el consumo aparente resultará de 9 000/30 = 300 kg diarios. Si se trabajan seis días por semana (y como el mes tiene cuatro semanas), la producción en kilogramos por mes será: $300 \times 6 \times 4 = 7$ 200 paquetes de 1 kg.

Demanda potencial

La demanda potencial en el corto plazo sería de 9 000 kg al mes. Si consideramos un crecimiento promedio del mercado de 100%, en el mediano plazo habrá una demanda potencial de 18 000 kg al mes, y en el largo plazo, con un crecimiento de 70%, existirá una demanda de 30 000 kg al mes en tan solo año y medio. Tal crecimiento se deberá a la distribución de nuestro producto a través de otros canales, así como a su venta en un área geográfica mayor.

Participación de la competencia en el mercado

Es preciso considerar la competencia a la que nos enfrentaremos antes de iniciar las labores de la empresa. Al estudiar a los competidores, encontramos lo siguiente:





Participación de la competencia de Alimentos Enriquecidos.

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Porcentaje de participación del mercado
Ricas	Monterrey, N.L.	Sabor, accesibilidad.	10%
Tortillas Tía Lola	Monterrey, N.L.	Sabor, consistencia, frescura y accesibilidad.	20%
Deliciosas	Monterrey, N.L.	Precio	5%
Sabrosita	Monterrey, N.L.	Precio, accesibilidad.	10%

Cuadro 3 (continuación)

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Porcentaje de participación del mercado
La Mexicana	Monterrey, N.L.	Están recién hechas.	15.5%
Super Mart	Monterrey, N.L.	Están recién hechas.	15.5%
Paquetes sin marca	Monterrey, N.L.	Sabor, accesibilidad, producto sin conservadores.	24%

Estudio del mercado

Objetivo del estudio de mercado

El objetivo del estudio de mercado es conocer la opinión de la gente en cuanto a la introducción de nuestro producto y, en cierta forma, saber si estaría dispuesta a adquirirlo. Consideramos de suma importancia que el cliente acepte como parte de su alimentación diaria el nuevo concepto de tortilla. De igual forma, que se sienta satisfecho con su calidad y sabor; lo que se reflejará no solo con el consumo en su casa, sino también con la demanda en restaurantes y establecimientos alimenticios. Para nuestra empresa es de vital relevancia que se reconozca que nuestro producto está elaborado con ingredientes 100% naturales y que aporta, además de un nuevo y rico sabor, un valor proteínico mayor (lo cual puede resultar no muy evidente para el consumidor).

Con la preferencia y demanda de nuestro producto por parte del consumidor sabremos si la empresa en realidad cumple su misión y el producto ofrece lo esperado.

Encuesta tipo

		a de Industrias Alimentarias y quere d, ya que estos datos son muy imp	
1. ¿	Consumes tortillas de harina o	de maíz?	
Н	larina	Maíz	Ambas
2. ¿	Cuántas tortillas acostumbras c	omer al día?	
U	Jna	Dos	Más (especifica)
اخ . <mark>3</mark>	Dónde acostumbras comprarla	s\$	
Е	n la tortillería		
Е	n el supermercado	_	
Е	n la tienda		
Lo	as hacen en tu casa	_	
C	Otros (especifica)		
	Te gustaría consumir una tortill aborizantes ni aditivos)?	a con un valor proteínico mayor	y además 100% natural (sin
S	í No		¿Por qué?
. ¿c	Comprarías una tortilla con sal	oor a frijol que te brinde ese valc	or proteínico mayor?
S	í No		¿Por qué?
ò. ¿	Cuánto estarías dispuesto a pa	gar por un kilogramo de ellas?	
\$	16.00-18.00	\$19.00-24.00	\$25.00 o más
i	Gracias por su cooperación!		

Figura 2 Encuesta tipo para Alimentos Enriquecidos.

Aplicación de la encuesta

La aplicación de encuestas se realizó en forma personalizada y pidiendo al encuestado que contestara lo más sinceramente posible, a fin de obtener resultados más reales. Las encuestas se aplicaron a hombres y mujeres de todas las edades y distintas profesiones y ocupaciones: estudiantes, amas de casa, secretarias, profesores, etcétera, ya que la propia oferta no tienes restricciones de público. En total se encuestaron a 90 personas en diversos lugares como el ITESM, hogares (amas de casa) y negocios. Esta aplicación tomó dos días (27 y 28 de septiembre, martes y miércoles respectivamente, con el fin de encuestar a una mayor variedad de personas).

Resultados

Presentamos a continuación los resultados:

- 1. Tipo de tortilla que consumen:
 - a) 80.22%, de harina de trigo y de maíz.
 - b) 9.89%, de harina de trigo.
 - c) 9.89%, de harina de maíz.
- 2. Número de tortillas consumidas al día:
 - a) 41.11%, dos tortillas.
 - b) 41.11%, más de dos tortillas (cinco en promedio).
 - c) 13.33%, una tortilla.
 - d) 4.44%, no consume.
- 3. Lugar de compra:
 - a) 30% en supermercados.
 - b) 28.89% la elabora en casa.
 - c) 13.33% la adquiere en tiendas de conveniencia.
 - d) 10% en tortillerías.
 - e) 15.56% en varias de las opciones anteriores.
 - f) 2.22% no especificó.
- 4. Preferirían consumir un producto nutritivo y natural:
 - a) 95.56%, sí.
 - b) 4.44%, no.
- 5. Comprarían una tortilla con sabor a frijol:
 - a) 80% sí.
 - b) 20% no.

La razón por la que la comprarían sería:

- a) 60%, por nutritiva.
- b) 20%, por natural.
- c) 14.44%, por su sabor.
- d) 5.56% no especificó.
- 6. Cantidad que está dispuesto a pagar por un kilogramo:
 - a) 45%, de \$16.00-18.00.
 - b) 30%, de \$19.00-24.00.
 - c) 25%, \$25.00 o más.
 - d) No contestó.

Conclusiones del estudio

Con base en las encuestas aplicadas pudimos apreciar que el consumidor está realmente interesado en adquirir productos cada vez más naturales y, por consiguiente, más saludables (esta fue una de las características de nuestro producto que más llamó la atención). Por otra parte, el porcentaje de personas dispuestas a cambiar de la tortilla convencional de maíz a la de frijol fue solo 22%



mayor que el que la rechazó; sin embargo, notamos que la gente tiene curiosidad por degustarlas y sustentar su decisión en la prueba sensorial (hasta no probar, no podrán saber).

De acuerdo con los resultados de las encuestas, concluimos que la mayoría de la gente come tanto tortillas de harina como de maíz, en un promedio aproximado de cinco piezas diarias. Además, está ávida de regresar a lo natural, pues ya está cansada de consumir productos con aditivos, conservadores, saborizantes, etc. En cuanto a la aceptación del producto con un nuevo sabor (a frijol), creemos que es adecuado darlo a probar antes de aplicar la encuesta, a fin de que el consumidor sepa de qué se trata y si lo aceptaría.

Por último, la gente está dispuesta a pagar un precio un poco más elevado al de un kilo de tortilla de maíz. El precio estimado para la tortilla de frijol (según datos de las encuestas) es de entre \$16.00 y \$18.00.

A pesar de obtener los resultados esperados, creemos que la muestra no es lo suficientemente amplia como para darnos una idea real de la aceptación en el mercado, ya que esta depende de muchos otros factores.

Distribución y puntos de venta

Nuestro producto (tortillas con harina de frijol) se venderá en tortillerías, pues queremos que esté recién hecho. Escogimos dicho medio porque la mayoría de las personas prefieren así las tortillas y que no contengan conservadores. Por lo tanto, la distribución sería básicamente directa al cliente, es decir:



En el largo plazo pensamos contar con servicio a domicilio, por lo que sería una distribución diferente:

Productor minorista-consumidor final

En este esquema, los productores son los mismos dueños más otras tres personas, y uno de nosotros estaría en los puntos claves del proceso, que son la elaboración de la harina de frijol, la incorporación de los ingredientes para el producto final junto con la supervisión de la máquina tortilladora, la envoltura del producto y su venta.

Promoción del producto o servicio

En la figura 3 se muestra la etiqueta del producto. El empaque se hará en pliegos de papel revolución y tendrá una impresión de la etiqueta. Como medios de promoción escogimos volantes y anuncios en el periódico, porque son baratos y efectivos; es decir, la gente llega a conocer el producto rápidamente a un costo de \$0.16 por volante y \$5 000 diarios por el anuncio en el periódico, pues buscamos, en principio, gastar lo menos posible.

Dentro de los medios de publicidad que no emplearemos figuran la radio y la televisión, ya que representan una inversión o gasto muy elevado que en el corto y mediano plazos la empresa no puede cubrir; tal vez en el largo plazo se recurra a un anuncio en la radio.

Fijación y políticas de precio

El costo de la fabricación de nuestro producto será de aproximadamente \$19.00 por kg de tortilla, incluidos los costos fijos y variables.



Figura 3 Etiqueta a utilizar.

Esto se debe al costo de los ingredientes y a su producción. La información se consigna en el cuadro siguiente:

Cuadro 4



Costos para la elaboración de tortillas de Alimentos Enriquecidos.

Costos variables			
Materia prima	Costo/kg de materia prima	Costo/unidad producto	
Harina de maíz	\$ 5.66	\$4.24 (750 g)	
Frijol	\$15.60	\$3.90 (250 g)	
Sal	\$10.50	\$0.02 (2 g)	
Papel de envoltura impreso		\$0.10 (pieza)	
Total		\$8.26	

El costo de gastos en materia prima por kilogramo de tortilla es de \$8.26.

Cuadro 5



Gastos por servicios públicos.

Gastos por servicios públicos	Costo/mes
Luz	\$1 660
Agua	\$ 400
Gas	\$2 450
Total	\$4 510

Cuadro 6



Costos fijos.

Costos fijos			
Sueldo de empleados y renta	Mensual	Total mensual	
Tres empleados	\$ 4 150 por persona	\$12 450	
Tres administradores	\$12 000 por persona	\$36 000	
Renta local		\$ 8 500	
Renta de equipo		\$15 000	
Gastos por servicios		\$ 4510	
Total		\$76 460	

Si se planea una producción de 7 200 kg al mes, los costos fijos totales serían \$76 460, y los costos fijos unitarios (CFU), \$10.62.

• El costo de producción por kilo de tortillas es: CVU + CFU = P

El precio de venta al público se estimó en \$22.50 por kilo.

El punto de equilibrio sería en unidades
$$\frac{CF}{P-CV} = \frac{76460}{22.50-8.27} = 5374$$

Plan de introducción al mercado

Lo fundamental es que el cliente pruebe el producto. Para hacerlo, repartiremos muestras gratuitas (promoción) en diferentes ubicaciones. También, mediante el periódico y volantes, haremos promoción para que las personas lo vayan conociendo y sepan que hay un nuevo alimento que pueden incluir en su dieta diaria. Estas estrategias tendrían un costo aproximado de:

- \$160: impresión de 1 000 volantes, a una tinta, tamaño media carta, en papel bond blanco de 29 kg.
- \$5 000 al día: publicación en periódico de dos anuncios medianos de aproximadamente 20 cm en las secciones "Consumidor" y "La buena mesa".

Riesgos y oportunidades del mercado

Riesgos (posibles escenarios):

- El producto no es aceptado por el consumidor. Si esto ocurriera, nuestra empresa quebraría y todos saldríamos perdiendo. Este punto es el más importante: es preciso hacer mucha propaganda, y muy buena, para que se acepte el producto y se consuma.
- La competencia roba la idea. Si, por ejemplo, una empresa más grande, como Tía Lola, saca un producto como el nuestro y, ayudada por su tecnología, lo mejora, nos quita el mercado y, por consiguiente, nuestras ventas.
- El gobierno fija el precio de nuestro producto por ser uno de los que se encuentra en la canasta básica. Si sucediera, no tendríamos la libertad de elegir las utilidades que deseamos obtener y nos limitaríamos en muchos aspectos; posiblemente no alcanzaríamos a cubrir los costos.
- Nuestros ingresos son menores que nuestros gastos. Si pasara, quiere decir que no estamos vendiendo lo suficiente o que el precio no es el indicado. Lo cual puede ocurrir al principio, siempre y cuando hayamos previsto que al paso del tiempo nos repondremos y obtendremos lo que perdimos: más utilidades.

Oportunidades (posibles escenarios):

- La gente acepta el producto. Esto implicaría incursionar en un mercado sin competencia, ya que no hay una mercancía similar en el mercado.
- Se abre la posibilidad de crear nuevos productos con este tipo de harina (tostadas, totopos, sopes, etcétera), Así la empresa crecería y compraría maquinaria nueva, o mejoraría los procesos de producción, con la consecuente posibilidad de bajar los costos y disminuir precios.
- Tenemos ingresos favorables (crecen las ventas). Lo cual tendría las mismas ventajas que el punto anterior.
- El gobierno subsidia el producto para la clase baja. De tal manera, nos ayudaría con los costos y lograría la satisfacción de dichos clientes, que necesitan este producto nutritivo más que nadie.
- A una empresa grande le gusta el producto y quiere comprar la idea o afiliarse con nosotros.
 Así se obtendría la inversión necesaria y la tecnología para mejorar el producto y aumentar la producción.

Sistema y plan de ventas (administración de ventas)

Con base en las encuestas realizadas en una muestra de 90 personas, se obtuvo que 81 (es decir, 90.11%) consumen, en promedio, cinco tortillas diarias. De estas 81 personas, 65 personas

(es decir, 80% de las 81) estarían dispuestas a comprarlas. Dentro de la población en la cual venderemos el producto, que es de 2 500 personas, tenemos que:

```
2 500 personas ______ 100% × ______ 90.11% x = 2 250 \text{ personas que consumen tortillas de maíz} 2 250 personas ______ 100% \times _{} = 80\% x = 1 800 \text{ personas comprarían tortilla de frijol}
```

Si en 1 kg hay 30 tortillas y se consumen cinco tortillas diarias en promedio, se estimaría una venta de 1 kg a la semana por persona. Si esas 1 800 personas se distribuyen en distintos días de la semana, asistirían a comprar 300 personas diarias, lo que equivaldría a la venta de 300 kg diarios, 1 800 kg a la semana, 7 200 kg al mes.

Cabe mencionar que esta información está calculada suponiendo que el consumidor solo compra para él y no para su familia.

Con base en esto, la venta diaria sería de 300 × 22.50, es decir, \$6 750.00 por día.

Organigrama

El organigrama del área de ventas es el siguiente:



Figura 4 Organigrama del área de ventas de Alimentos Enriquecidos.

Producción

Objetivos del área de producción

En el área de producción tenemos planeado producir en el corto plazo (seis meses) un total aproximado de 43 200 kg de tortillas (con base en las encuestas). En el mediano plazo se espera un incremento de 7 200 kg a 14 400 kg mensuales (mediante un incremento progresivo); planeándose un nivel de producción de 24 000 kg mensuales en el largo plazo, acorde con las estimaciones de marketing.

Especificaciones del producto o servicio

Nuestro producto consiste en tortillas de maíz elaboradas con 75% de harina de maíz, 25% de harina de frijol y sal. Se empacarán en papel revolución, el cual traerá el sello (logotipo) de nuestra empresa. Cada paquete de tortillas contendrá 1 kg. No incluirá aditivos y será 100% natural, "directamente del comal a su casa". Su calidad va a ser muy buena, pues tendrá la cantidad exacta requerida de harina de frijol para mantener sus propiedades de textura al máximo, pero dándole al mismo tiempo un valor nutritivo mayor, el cual será 25% superior al de la tortilla regular.

Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

• Se recibe la materia prima (harina de maíz, sal y frijol) y se verifica que la cantidad sea correcta, de acuerdo con el pedido, y que las condiciones en que llegó sean apropiadas.

- Se procede a limpiar y cocer los frijoles (2 kg diarios) por tres horas.
- Se hornean en charolas durante 17 horas o cuando los frijoles estén completamente secos para su molido (esto se hace un día antes para comenzar, utilizando la harina recién molida a la mañana siguiente).
- Se muele en molinos con doble filtro para que quede más fina.
- Se lleva a cabo el procesamiento de la tortilla. Se toman 750 g de harina de maíz, 250 g de harina de frijol, una cucharadita de sal y dos tazas de agua caliente y se mezclan los ingredientes en la amasadora (10 minutos).
- La masa se lleva a la tortilladora, la cual la separa en porciones con la cantidad precisa para que todas las tortillas queden del mismo tamaño.
- Cada porción se amolda y aplasta; posteriormente se cuecen (10 minutos); y al final quedan listas.
- Dejar enfriar 5 minutos para empacarlas y ponerlas a la venta recién hechas.

En total, el tiempo calculado para hacer 1 kilo de tortillas, a partir del momento en que se tienen todos los ingredientes listos para comenzar el procesado (excepto los frijoles secos que se van a moler), es de aproximadamente 55 minutos a 1 hora (al principio, sin mucha experiencia): 30 minutos del molido del frijol + 20-25 minutos del amasado y de la máquina automática para elaborarlas. Por lo tanto, si pensamos hacer 300 kg diarios (según encuestas), nos tardaríamos un total de 2 horas y media para satisfacer la demanda de nuestros clientes, más unas 2 horas para acomodar los frijoles en las charolas. Los metemos en el horno (hasta el día siguiente), limpiamos la maquinaria y todo el local para que quede limpio y no haya suciedad en el ambiente, que pueda provocar acumulación de tierra en la maquinaria.

Características de la tecnología

Nuestro producto se caracteriza por la sencillez de su elaboración. Se podría considerar que la tecnología radica en el proceso de producción de las tortillas, es decir, la rapidez de su preparación (debido a la eficiencia de la maquinaria), la elaboración de la harina de frijol, que se procesa en nuestra empresa, y el cálculo de los porcentajes de harina de maíz (75%), agua y harina de frijol (25%) que lleva la mezcla con la que se elaborarán estas tortillas.

Tal vez la poca cantidad de ingredientes haga pensar que nuestro producto es fácil de imitar, pero llegar a los porcentajes correctos y exactos para elaborar una tortilla, con la apariencia, sabor y consistencia ideales, es lo que la hace inigualable.

La elaboración de la harina de frijol se lleva a cabo mediante la cocción del frijol; posteriormente, se pasa al secado en estufas; después, al molino. Una vez lista la harina de frijol, se procede a preparar la mezcla en una tortilladora (donde se tiene la mezcladora, la parte en la que se hacen las bolitas, se hacen las tortillas y se cuecen). Estas son las únicas máquinas, es decir, la única tecnología con que cuenta la empresa.

Equipo e instalaciones

El proceso de nuestro producto consta de dos etapas principalmente, las elaboraciones de la harina de frijol y la de la mezcla para las tortillas. Detrás de ambas etapas hay otro número limitado de actividades como la preparación de los frijoles, que deben ser cuidadosamente cocinados para que den un sabor agradable a la tortilla. Además de llevarse a cabo el empacado de forma manual (al momento que el consumidor las adquiere) y la venta.

El equipo utilizado es el siguiente:

- Estufa (manual).
- Molino (automático).
- Ollas exprés (manual).
- Bandejas de peltre (manual).
- Tortilladora.

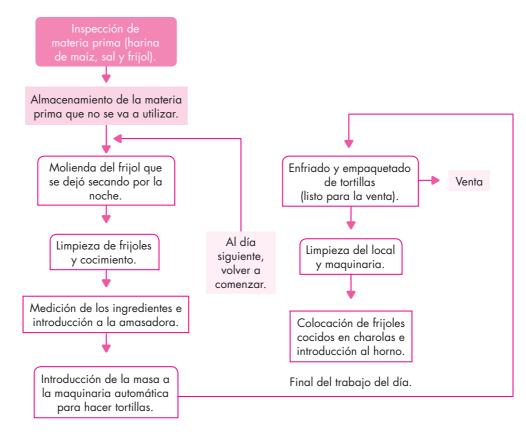


Figura 5 Diagrama de flujo del proceso de producción de tortillas.

Herramientas a utilizar:

- Cepillo para la limpieza del molino.
- Aceite para engrasar la máquina de tortillas.
- Utensilios de lavado para la asepsia del material.
- Dos canastos para la recepción de la tortilla.
- Cofias.
- Guantes.
- Batas.

Materia prima

La materia prima necesaria para el procesamiento de la tortilla de frijol consta principalmente de 86 kg diarios de frijol, a fin de obtener 75 kg de harina de frijol diariamente. También se requerirán 225 kg de harina de maíz y aproximadamente 600 g de sal diariamente para alcanzar el nivel inicial de producción de 7 200 kg mensuales. Nuestro proveedor va a ser solo uno: Abarrotes Rosales, ya que tiene muy buenos precios, calidad en sus productos y servicio, y nos surte toda la materia prima que precisamos a domicilio (la harina de maíz, el frijol y la sal), sin costo adicional. Este distribuidor se ubica en: Av. Los Nogales núm. 1000 int. 201, San Nicolás de los Garza, y sus teléfonos son 8371-2048 y 8371-9193.

Cuadro 7



Selección de proveedores de Alimentos Enriquecidos.

Producto	Cotización	Selección de proveedor
Costal harina de maíz (20 kg)	\$113.28	Abarrotes Rosales
Costal de frijol (50 kg)	\$780.00	Abarrotes Rosales
Sal (1 kg)	\$ 10.50	Abarrotes Rosales

Los requerimientos de compra dependerán en su totalidad del precio y la demanda de nuestro producto, pues se asume que la calidad de la materia prima es excelente, ya que la harina de maíz será de una empresa con buena reputación. Respecto de los demás productos, confiamos que, de igual manera, serán de la mejor calidad, porque nosotros los elaboramos y estamos conscientes de la valía de tal característica. Lo ideal sería realizar ciertos análisis o pruebas para determinar porcentajes de humedad, nutrientes, etcétera, a fin de conocer la calidad de la materia prima, pero debido al exiguo capital con que contamos y la poca rentabilidad del negocio, resulta prácticamente imposible contar con laboratorios para realizar dichos exámenes; si es posible, se efectuarían verificaciones (en la harina y sal) de fragmentos de insectos (gorgojos), humedad, cenizas, aflatoxinas y bromatos, por mencionar algunos. En el caso del frijol, se comprobaría que sea fresco. En el cuadro 8 se muestra el formato de requisición de compras.

Capacidad instalada

Se espera tener una capacidad instalada de producción de 1 250 kg diarios, 7 500 kg a la semana y 30 000 kg al mes, que es factible de producir por nuestro equipo, aunque al principio solo vamos a utilizar un porcentaje menor de producción, de 7 200 kg de tortillas en el primer mes; para luego experimentar un crecimiento mensual gradual, hasta alcanzar una producción de 24 000 kg mensuales (en el largo plazo).

Manejo de inventarios

Para conocer el punto de reorden de cada materia prima, consideramos del proveedor la entrega al día siguiente de lo que se le solicite (y el proveedor sí satisface tal demanda).

El consumo mensual de harina de maíz es de 5 400 kg.

Considerando cuatro semanas de seis días laborales, el consumo por semana es de:

$$5\,400/4 = 1\,350\,\mathrm{kg}$$

Y el consumo diario es de:

$$1350/6 = 225 \text{ kg}$$

Puesto que el proveedor tarda un día en surtir la materia prima:

$$1 \times 225 = 225 \text{ kg}$$

Dos días de margen:

$$2 \times 225 = 450 \text{ kg}$$

Entonces:

225 kg (punto mínimo en almacén) + 450 kg (margen) = 675 kg (mínimo aceptable antes de reordenar)

El consumo al mes de frijol es de 1 800 kg.

Considerando cuatro semanas de seis días laborales, el consumo por semana es de:

$$1.800/4 = 450 \text{ kg}$$

Mientras que el consumo diario es de:

$$450/6 = 75 \text{ kg}$$

Si el proveedor tarda un día en surtir la materia prima:

$$1 \times 75 = 75 \text{ kg}$$

Dos días de margen:

$$2 \times 75 = 150 \text{ kg}$$

Entonces:

75 kg (punto mínimo en almacén) + 150 kg (margen) = 225 kg en inventario (mínimo aceptable antes de reordenar)

El consumo al mes de sal es de 14.4 kg, considerando cuatro semanas de seis días laborales, el consumo por semana es de:

$$14.4/4 = 3.6 \text{ kg}$$

Y el consumo diario es de:

$$3.6/6 = 0.6 \text{ kg}$$

Si el proveedor tarda un día en surtir la materia prima:

$$1 \times 0.6 = 0.6 \text{ kg}$$

Dos días de margen:

$$2 \times 0.6 = 1.2 \text{ kg}$$

Entonces:

0.6 kg (punto mínimo en almacén) + 1.2 kg (margen) = 1.8 kg en inventario (mínimo aceptable antes de reordenar)

Cuadro 8



Formato de requisición de compras de Alimentos Enriquecidos.

Proveedor: Abarrotes Rosales

Fecha de pedido: 25 de octubre de 20____ Fecha de entrega: 27 de octubre de 20___

Empresa solicitante: Alimentos Enriquecidos Teléfono y fax: 8333-1118

Orden de compra núm. 22

Dirección: Fco. G. Sada núm. 520, Col. Chepevera

Cantidad	Concepto	Precio	Importe
1. 5 bultos de 20 kg	Harina de maíz	\$113.28	\$ 566.40
2. 1 bulto de 50 kg	Frijoles	\$780.00	\$ 780.00
3. 1 kilo	Sal	\$ 10.50	\$ 10.50
4.			
5.			
		Subtotal:	\$1 356.90
		Total:	\$1 356.90

Firma del proveedor _____

Ubicación de la empresa

La empresa se encuentra en la avenida Francisco G. Sada núm. 520, col. Chepevera, Monterrey, Nuevo León. Se escogió tal domicilio debido a que es una colonia céntrica, de rápido y fácil acceso tanto para los proveedores como para los empleados que trabajarán en ella. La avenida no es muy congestionada, lo cual permite que los clientes se estacionen y bajen de sus automóviles a comprar las tortillas.

La colonia Chepevera cuenta con comercios y zona habitacional; se puede contratar gente que viva en esa zona para que no tenga problemas de transporte. Los proveedores llevarán los productos a la tortillería, así que no habrá costos de fletes por compras. Las tortillas van a venderse ahí mismo, directamente al cliente, por lo que tampoco existirán costos por flete de venta.

Preguntamos al ayuntamiento si habría algún problema con el trámite del permiso de uso de suelo en esta zona y respondió que no.

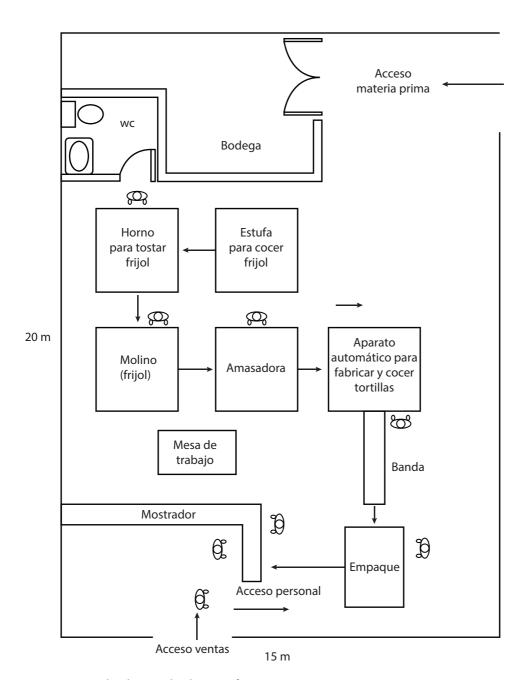


Figura 6 Diseño y distribución de planta y oficinas.

Mano de obra requerida

Nosotros vamos a realizar el proceso de producción, más otras tres personas. Uno enseñará cómo llevar a cabo el proceso y, cuando ya lo hayan aprendido, cada persona lo realizará por su cuenta.

Una persona elaborará la harina de frijol, lo cual implica cocer los frijoles, secarlos y molerlos en el molino. Una vez lista la harina, se encargará de mezclarla con la de maíz, preparar la masa final en la mezcladora, ponerla en la tortilladora y recibir las piezas terminadas y ponerlas en pequeños paquetes de 1 kg. Las otras dos personas se encargarán de atender al cliente, cobrar, hacer el corte de caja y limpiar el local antes de salir.

En el cuadro 9 se muestra la información necesaria acerca de las habilidades de cada persona empleada en el proceso de producción.





Características del personal de Alimentos Enriquecidos para el proceso de producción.

Tipo de habilidad	Número de personas	Salario mensual		
Para la preparación de la harina de frijol: debe tener excelen- te presentación, saber cocinar, tener la disposición de apren- der a usar el horno y el molino.	1	\$ 4 150.00		
Para la elaboración de la masa: persona de apariencia física impecable, que sepa manejar la máquina tortilladora o que esté en la mejor disposición de aprender a hacerlo.	1	\$ 4 150.00		
Para la venta, cobro y limpieza final del local: persona honrada, inteligente, que sepa contar, que su apariencia física sea impecable y que esté dispuesta a aprender.	1	\$ 4 150.00		
Total mensual		\$12 450.00		

Procedimiento de mejora continua

La calidad del producto se va a mantener, lo que se logrará haciendo las tortillas con la misma receta y siguiéndola con exactitud, para evitar la falta de uniformidad. Al cliente no le gusta comprar productos que no mantienen una calidad constante. Por tal, razón y porque nuestro producto es nuevo, se harán los análisis pertinentes para obtener las proporciones exactas para una mejor tortilla. Actualmente nuestras proporciones son 75% de harina de maíz y 25% de harina de frijol.

Tampoco estaremos dispuestos a reducir la calidad del producto por ahorrar dinero. Vamos a invertir en lo que sea preciso y en lo que nos pida la empresa, por ejemplo: ampliar el local, establecer tortillerías en otras colonias, implantar el servicio a domicilio, etc. A medida que nuestra producción se incremente, la empresa podrá realizar estos y otros planes.

Si el cliente pide algo en especial de nuestro producto, como una mejora o más variedad de productos con las mismas características de harina de frijol, la empresa no dudará en producir alimentos nuevos de harina de frijol y maíz.

Otro aspecto de calidad que no se va a descuidar es el trabajo con todos los aditamentos asépticos adecuados, como cofias, batas, guantes y, si es necesario, botas (para la limpieza del local y la maquinaria).

Programa preoperativo

- 1. Se rentará el local de trabajo en Francisco G. Sada núm. 520, col. Chepevera, y se realizarán las adaptaciones y mejoras indicadas (pintado de paredes, limpieza a fondo, etcétera).
- 2. Rentar (al principio) el equipo: amasadora, estufa, molino y tortilladora.
- 3. Contratar a tres personas que tengan conocimiento al respecto, a las cuales se les dará un asesoramiento sobre su puesto y todas las indicaciones que deben tomar en cuenta.
- 4. Seleccionar al proveedor de acuerdo con la calidad de su producto, el precio, entrega a tiempo al local y a domicilio.
- 5. Conseguir préstamos para comenzar bien y de manera eficiente.
- 6. Comenzar a trabajar siguiendo el diagrama de flujo del proceso de producción.

Cuadro 10

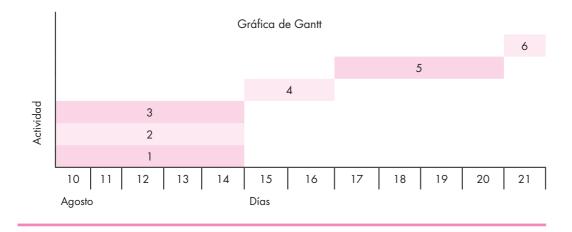


Periodo preoperativo.

Número total de día Fecha de arranque		11 días. 21 de agosto de 20
Actividad	Personal encargado	Periodo
1	Bárbara Coindreau	10 al 14 agosto 20
2	Ana Lucía Díaz	10 al 14 agosto 20

Cuadro 3 (continuación)

	Actividad	Personal encargado	Periodo
3		Ana Lucía Ordaz	10 al 14 agosto 20
4		Ana Lucía Díaz	15 al 16 agosto 20
5		Ana Lucía Ordaz	17 al 20 agosto 20
6		Bárbara Coindreau	21 de agosto 20



Organización

Objetivos del área de organización

En esta área tenemos como objetivo elegir lo mejor posible a nuestros empleados, enseñándoles muy bien lo que deben realizar para ser eficientes, de manera que se obtenga el mayor provecho de ellos para la empresa. Queremos mantener un contacto muy directo con estas personas para realizar nuestro trabajo al máximo. Al principio, nuestra microempresa solo va a contar con seis empleados, tres de los cuales somos nosotros mismas; por lo tanto, solo contrataremos a otros tres. Los encargados del área de producción se repartirán en equitativamente el trabajo y cada uno tendrá la responsabilidad de hacerlo bien y a tiempo, ya que de esto depende la eficiencia del proceso; al igual en el empaquetado y la venta. Es necesario que todos se desempeñen de forma correcta la primera vez, para optimizar tiempo y mano de obra. También se pretende que entre todos realicen las labores de limpieza, para que se convierta en un hábito.

Estructura organizacional

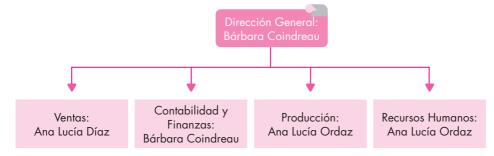


Figura 7 Estructura organizacional de Alimentos Enriquecidos.

Funciones específicas por puesto

- Para el personal de marketing, el objetivo es contratar a una persona para que diseñe el logotipo del producto que aparecerá en los volantes y el empaque (que ya se realizó). Después se empleará a una persona para repartir los volantes correspondientes, asesorándolo para que desempeñe bien su trabajo y no los tire en cualquier lugar. Sería conveniente que los repartiera por la mañana y los entregara personalmente en casas cercanas al local o a los automovilistas, lo cual le tomará aproximadamente toda la mañana. Sería conveniente también que el tiempo de reparto fuera espaciado para evitar que se duplique la entrega a las mismas personas. Se espera que la gente conozca nuestro producto y la ubicación de la empresa.
- Para el personal de producción, el objetivo es realizar el proceso lo más eficientemente posible, con el fin de evitar errores que puedan disminuir la calidad del producto. Para ello, los tres empleados encargados se dividirán el trabajo equitativamente y se harán responsables de efectuarlo a tiempo, a fin de no interrumpir el proceso, por lo que es preciso hacer consciente al personal de que el éxito de la producción depende de cada uno de ellos. También es de suma importancia no adoptar actitudes infantiles o perder el tiempo, platicando o jugando. Cualquier problema que se presente deberá resolverse de inmediato a fin de no retrasar la producción. En este caso, cualquiera de nosotras será capaz de solucionarlo, lo cual no implica que el empleado no busque la mejor manera de resolverlo; de hecho, se espera que este sea capaz de sortear cualquier dificultad eventual, pero si se tratara de un asunto más grave, tendrá la obligación de consultarnos.
- Al personal a cargo de la administración de la empresa, que será externo, se le entregarán datos sobre notas, ventas, gastos y precios para que se encargue de realizar la contabilidad, los trámites legales, así como los balances y estados de resultados, entre otros, para proporcionar los resultados y realizar las acciones pertinentes.

Políticas operativas de la empresa

- Habrá mucha comunicación entre todos los integrantes de la empresa para que exista flexibilidad y las opiniones de todos sirvan para percatarse de los errores, crecer y mejorar la calidad.
- Los conflictos que surjan dentro de la empresa se deberán resolver con calma y sin agresiones, para poder llegar a la mejor solución y no causar problemas mayores.
- En la empresa todos deberán ser honestos. No deberán tomar nada que no les pertenezca (como dinero) y respetarán los objetos personales de los demás.
- Los empleados deberán mostrar una actitud positiva y optimista cotidianamente, ser cumplidos, honestos y educados, para así poder desempeñar su trabajo al máximo y atender mejor a los clientes, para que no dejen de visitarnos. Se prohíben el comportamiento infantil, las peleas entre empleados, malos tratos a los clientes y otras conductas perjudiciales para la empresa.

Captación de personal

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento que escogimos consiste en colocar cartelones en lugares visibles, como el supermercado, la papelería, las escuelas, etcétera, lo cual es suficiente para que la gente se entere de nuestro objetivo. Las ventajas que tiene este modo de reclutar personal son su bajo costo (\$10.00 cada cartelón) y que es suficiente para atraer un buen número de aspirantes. La desventaja que es que podría restarle formalidad al proceso y que, entonces, acudan candidatos poco aptos para el trabajo.

Selección

La selección del personal se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Los aspirantes llenarán una solicitud de empleo y, con base en ella, seleccionaremos a los que cubran las características deseadas.
- Se les hará una encuesta sobre su estado civil, número de hijos, residencia y otros datos que nos permitan saber si el candidato va a tener muchos problemas para asistir o cumplir bien con su trabajo, o si va a faltar con frecuencia.
- Se les hará una entrevista para conocer sus habilidades y si tienen experiencia en los puestos que desean cubrir.
- Se les someterá a pruebas psicométricas y de cultura general.

El costo de la selección del personal implicará el monto de los exámenes y las encuestas.

Contratación

- Los tipos de contratos que se utilizarán serán semestrales, ya que nuestro personal no requiere de una capacitación y adiestramiento muy difíciles. El trabajo es sencillo y fácil de realizar.
- En cuanto a los aspectos laborales, los empleados deberán trabajar medio tiempo, es decir, de 9:00 a 13:00 h, y recibirán su salario semanalmente. Además, tendrán derecho a faltar un máximo de una vez al mes, por razones de fuerza mayor, y a una semana de vacaciones al año.

Inducción

- La inducción será realizada por nosotras mismas.
- El proceso de inducción consistirá en, primero, darles la bienvenida amablemente y explicarles los objetivos de la empresa, a corto, mediano y largo plazos, para que adquieran una idea de lo que queremos realizar. Después se les dirá lo que esperamos de ellos, las políticas de la empresa, y nuevamente el puesto que van a desempeñar. También se les enseñará el proceso a seguir para que se familiaricen con él y lo conozcan.
- El material que se utilizará para el proceso de inducción serán las máquinas presentes en el local. Lo demás será explicado con un pizarrón para mayor claridad. El aspecto más relevante de la inducción será el ejemplo que nosotras mismas demos.

En cuanto a alguna otra área específica, el proceso de inducción se basará en los mismos puntos vistos anteriormente. Como ejemplo pondremos el proceso de producción. Empezaremos por explicarles cómo se preparan los frijoles (el tiempo de cocción y la cantidad necesaria de cada ingrediente); después les mostraremos cómo utilizar el horno y el tiempo requerido para la deshidratación. Enseguida se les indicará qué cantidad de harina de frijol, de harina de maíz, sal y agua son necesarias para el amasado, así como la técnica para utilizar la máquina tortilladora. Por último, se les mostrará cómo recibir, empaquetar y ofrecer el producto elaborado.

Desarrollo del personal

La empresa solo tendrá seis empleados en total, tres de los cuales somos nosotras mismas, quienes capacitaríamos a los otros tres. Recibiremos primero el entrenamiento para el uso de la tortilladora automática y después se lo brindaremos a nuestros empleados.

Por el giro de nuestra empresa, no consideramos dar capacitación a los trabajadores, pues no tendrán contacto directo con el cliente y no dependerá de ellos el desarrollo de la compañía. Lo indispensable es que realicen sus funciones de trabajo correctamente, a fin de que haya desarrollo. En cuanto a nosotras, no tenemos pensado recibir ninguna capacitación, por lo menos en el corto plazo; consideramos que con la educación que estamos recibiendo en la universidad, además de la que nos dan nuestros padres, es suficiente para desempeñar perfectamente nuestras funciones.

En cuanto al sistema de detección de necesidades de capacitación, consideramos que, por su giro, nuestra empresa no requiere de adiestramiento para su desarrollo; lo que no implica que estemos en contra o que nos neguemos a reconocer que en un momento dado sea adecuado. Podremos percibir la necesidad de una capacitación para el trato al cliente por medio de encuestas, que se aplicarán con el fin de conocer su opinión respecto al servicio y si el producto cumple con sus expectativas.

Administración de sueldos y salarios

La administración de sueldos y salarios corresponderá al cuadro 11:

Cuadro 11



Administración de sueldos y salarios para la empresa Alimentos Enriquecidos.

Puesto	Categoría	Sueldo mensual	Prestación mensual	Total
Producción (3 trabajadores)	2	\$ 4 150.00	\$1 369.50	\$ 5 519.50
Administración (dirección y gerencias) (3 personas)	1	\$12 000.00	\$3 960.00	\$15 960.00

Evaluación del desempeño

El siguiente cuadro muestra la evaluación del desempeño:

Cuadro 12



Evaluación del desempeño del personal de Alimentos Enriquecidos.

Puesto: Producción	Indicador: eficiencia de producción
Objetivo semana 1	Producción de tortillas demandadas.
Objetivo semana 2	Uso eficiente de la materia prima.
Objetivo semana 3	Trabajo en equipo para la producción del producto y limpieza de la empresa.
Objetivo semana 4	Eficiencia en el tiempo de elaboración de las tortillas.
Objetivo mes 1	Ser capaz de una mayor producción, a fin de satisfacer una mayor demanda.
Objetivo del semestre 1	Aumentar la eficiencia del uso de materia prima, tiempo y producción, a fin de ser capaces de empezar nuestros planes de distribución en tiendas de autoservicio.
Puesto: Ventas	Indicador: trato al cliente
Objetivo semanas 1, 2, 3, 4; mes 1 y semestre 1	Proporcionar un buen trato al cliente, a fin de que tenga deseos de volver y recomiende tanto nuestro producto, como el servicio de nuestra empresa entre sus amistades.
Puesto: Administración	Indicador: que todo lo que entre, salga; es decir, "las cuentas claras".
Objetivo semana 1, 2, 3, 4; mes 1 y semestre 1	Recibir los datos correctos tanto de cuentas de inversión o gasto, como de ingresos, a fin de darnos cuenta si nuestra empresa es redituable.

Relaciones de trabajo

Como ya se mencionó, la empresa tiene como política mantener un trato cálido y cordial entre todos los empleados, evitar discusiones o diferencias entre ellos y sancionar cualquier tipo de comportamiento en contra de las normas establecidas. Como se sabe, nosotras formaremos parte del equipo de trabajo y tendremos un contacto directo con el personal, lo que nos dará una visión más clara de sus necesidades, a la vez que facilitará tener una buena relación laboral. Además, se tomarán en cuenta las opiniones de todos por medio de un buzón de sugerencias y se tendrá una mesa redonda cada semana para que los trabajadores presenten personalmente inconformidades, sugerencias, peticiones, opiniones, etcétera. Lo cual servirá para que haya confianza entre el empleado y el patrón, que se dé una atmósfera de respeto y se trabaje con mayor entusiasmo.

Tipos de contrato y trámites sindicales

En un principio se celebraría un contrato por obra terminada con los empleados.

Respecto al marco legal, la organización se constituirá como sociedad anónima, ya que está formada por tres socias que aportarán una cantidad igual de capital inicial y se van a repartir las utilidades en partes iguales.

Trámites fiscales

• Servicio de Administración Tributaria (SAT), alta como persona moral

Pasos a seguir (se debe contar con el acta constitutiva):

- 1. Acudir al SAT.
- 2. Solicitar folletos para la inscripción de personas morales.
- 3. Adquirir un formulario de registro en una papelería.
- 4. Llenarlo con letra de molde (legible), de acuerdo con lo que se indica en el folleto.
- 5. Llevarlo al buzón fiscal (en Monterrey, localizado en Av. Simón Bolívar).
- 6. Esperar la contestación de que estamos dados de alta.
- 7. No tiene costo alguno.
- 8. Para dar de alta a los trabajadores se usa el mismo formato, en la sección de persona física.

• Ventanilla única

Los pasos son los siguientes:

- 1. Solicitar un sobre para cada trámite.
- 2. Llenar todos los datos del anverso y reverso del sobre.
- 3. Sellar con la máquina foliadora y el reloj franqueador el sobre y la fotocopia del requerimiento de obligaciones omitidas.
- 4. Conservar la fotocopia del requerimiento de obligaciones sellado, como acuse de recibo; anexado a este, una copia de los documentos comprobatorios para este trámite.

Trámites laborales

• Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Requisitos para personas morales:

- a) Alta en Hacienda.
- b) Comprobante de domicilio.
- c) Identificación con fotografía del propietario o representante legal.
- d) Aviso de inscripción patronal.
- e) Aviso de inscripción en el Seguro de Riesgos de Trabajo.
- f) Aviso de inscripción de cada trabajador.
- g) Acta constitutiva.

En Monterrey, los trámites se realizan en: Regina Villarreal y Manuel L. Barragán, C.P. 64160.

• Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit)

Los requisitos para realizar el trámite ante el Infonavit son:

- ♦ Registro Federal de Contribuyentes.
- ◊ Número de expediente del IMSS.
- ♦ Acudir a una oficina federal de Hacienda.

Este trámite no tiene costo. Los pasos indicados son:

- 1. Acudir al módulo de información y pedir una forma de registro empresarial.
- 2. Llenarla y entregarla.

Las oficinas están localizadas en Zaragoza núm. 800, C.P. 64000.

• Inscripción de la empresa en el SAR

La inscripción en el SAR no tiene ningún costo; solo hay que pagar la aportación inicial de los trabajadores.

Estos trámites y pagos se llevan a cabo en cualquier banco. Los pasos a seguir son:

- 1. Acudir a cualquier sucursal de banco para recibir la orientación y el asesoramiento necesarios.
- 2. Preparar la información requerida para la alta como aportador al SAR, así como la de los trabajadores; se requiere para cada uno de ellos el formulario SAR-04-1 para el registro o actualización de datos del trabajador y el SAR-05-1 para el registro o actualización de los beneficiarios del trabajador. Estos formularios son proporcionados por el banco.
- 3. Por medio de una forma que proporciona el banco, se calcula el monto de la aportación de cada trabajador.
- 4. Proporcionar al banco la información requerida para su alta en el SAR y el registro de sus trabajadores y aportaciones individuales, por cualesquiera de los medios siguientes: disquetes o cintas magnéticas, acompañados por el reporte de individualización de aportaciones correspondiente, para lo cual el banco proporcionará el software y asesoría en los formularios para aportación del patrón, SAR-01-1, y formulario para aportaciones del trabajador, SAR-02-1.
- 5. Pagar el monto de su aportación inicial.
- 6. El banco devolverá el formulario SAR-01-1 de aportación del patrón, sellado como constancia de haber recibido el pago. Posteriormente, emitirá un reporte que contendrá el detalle de aportaciones por trabajador.
- 7. Elaborar y entregar a los trabajadores sus comprobantes de aportaciones individuales, en favor de cada uno de ellos.

Para ingresar al SAR se necesita tener el Registro Federal de Contribuyentes de la empresa, de cada trabajador que se registre, su número de afiliación al IMSS, las aportaciones de cada uno al IMSS y al Infonavit, y los datos personales del empleado.

Otros trámites

Ley General de Salud

Todos los aspectos relacionados en la normatividad de los rubros de salud, ya sean biológicos, psicológicos o sociales, se concentran en la Ley General de Salud, que es de carácter federal.

El objetivo de esta legislación es reglamentar lo relacionado con la salud entre las personas, personas físicas, empresas, asociaciones y organismos públicos; establecer los parámetros para la realización de los procesos críticos que involucren los aspectos de salud de los individuos, especificar los trámites para emprender algún evento de trascendencia sanitaria y delimitar la penalización por alguna falta al respecto.

En Monterrey, el organismo que se encarga de velar los principios de la Ley General de Salud es el Departamento de Regulación Sanitaria, localizado en Matamoros 520 Ote., 2do piso, donde se debe acudir para obtener los permisos y licencias sanitarias; además, es la institución encargada de realizar las inspecciones del rubro en las empresas.

La Ley General de Salud está dividida en 120 reglamentos, cada uno especifica un aspecto en especial, como: el sistema de hospitales, farmacias, laboratorios químicos, alimentos, empresas agropecuarias, empresas insalubres, agua para consumo humano, bebidas alcohólicas, etcétera.

Con el objetivo de abarcar únicamente los fines de nuestra división (producción, transporte, almacenamiento, industrialización y venta a distribuidor de alimentos, así como las diversas ramas agropecuarias), se mencionarán solo los reglamentos ligados a nuestros objetivos profesionales:

- Reglamento para el registro de comestibles, bebidas y similares.
- Reglamento para definir cuáles comestibles, bebidas y similares pueden ser registrados con el mismo número, y cuáles requieren diferente número.
- Reglamento para la venta de comestibles y bebidas.
- Reglamento de aditivos para alimentos.
- Reglamento para el control sanitario de los molinos de nixtamal, expendios de masa y tortillerías.

Registro del nombre de la empresa en la Secretaría de Relaciones Exteriores Requisitos:

- Acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores y pedir una solicitud de permiso para uso de denominación o razón social.
- 2. Llenar la solicitud a máquina y entregarla con dos copias firmadas en original, en el mismo lugar donde se solicitó.
- 3. Pagar la cuota correspondiente.
- 4. El personal buscará en la computadora si el nombre de la empresa en cuestión no existe.
- 5. Para que el permiso sea concedido, deberán pasar dos días hábiles.
- 6. Acudir al notario, el cual protocolizará la empresa, le dará la razón social y dará parte en la Secretaría de Economía. El precio que cobrará el notario depende de él mismo, del producto y del nombre de la empresa, el cual puede comenzar desde \$50 000.00.

El trámite en Monterrey se realiza en: Loma Redonda núm. 2702, col. Lomas de San Francisco, tel. 8347-3084.

Cámara de la Industria de la Transformación (Caintra)

Requisitos: cuando ya se efectuaron los trámites de registro ante el SAT, el IMSS, la Secretaría de Economía y todos las demás gestiones obligatorias, es conveniente que la empresa se registre en la Caintra. Para darse de alta en esta cámara, se llena una solicitud y se entrega copia de los trámites hechos ante el gobierno.

Para formar parte de la Caintra, además de llenar la solicitud, se paga una cuota establecida, basada en la cantidad de trabajadores de la empresa o el capital social que maneja.

• Registro de patentes y marcas

Los pasos a seguir para la obtención del registro de marcas o patentes son los siguientes:

- 1. Acudir a la Secretaría de Economía (SE) y pedir una solicitud de registro, ya sea de marcas o de patentes, y su respectiva hoja de pago.
- 2. Llenar la solicitud y la forma de pago de acuerdo con los datos de la empresa y la cantidad de productos o servicios de una sola clase que se van a registrar bajo una misma marca (vea información en costos de marca).
- 3. Realizar los pagos.
- 4. Esperar la realización de los trámites necesarios.

De acuerdo con los derechos vigentes hasta el 30 de septiembre de 2014, por el estudio de una solicitud de registro de marca se pagará el derecho de propiedad industrial, en función de la aplicación de la marca.

Las tarifas del estudio de la solicitud de registro de marca son las siguientes:

- a) Por un solo producto o servicio: \$960.00
- b) De dos a 10 productos de una sola clase: \$1 192.00
- c) De 10 a 30 productos o servicios de una sola clase: \$1 384.00
- d) De más de 30 productos o servicios o para todos los productos o servicios de una sola clase: \$2 768.00.

Por concepto de búsqueda de anterioridades fonéticas, el costo a cubrir es \$51.00 y los requisitos son:

- 1. Marca registrada o sus abreviaturas: Marca Reg., M.R. o ®
- Ubicación de la fábrica o lugar de producción de los bienes de elaboración nacional y la referencia: Hecho en México.
- 3. Los productos de exportación deberán portar la contraseña establecida por la Secretaría de Economía (una cabeza de águila). Se deberán entregar los siguientes documentos:
 - a) Solicitud de marca, forma (310-053) en original y tres copias con firmas originales.
 - b) Doce etiquetas en blanco y negro no mayores que 10×10 cm, ni menores que 4×4 cm y cuatro copias.

Cabe resaltar que los trámites, costos y ubicaciones varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Finanzas

Objetivos del área contable

A continuación especificaremos los diferentes objetivos que persigue el área contable de Alimentos Enriquecidos:

- Objetivos en el corto plazo (seis meses). El objetivo de la empresa en cuanto al área financiera es recuperar los costos de inversión de la materia prima y el proceso de elaboración así como otros gastos fijos, para generar utilidades retenidas de \$932.00.
- Objetivos en el mediano plazo (un año). El objetivo en el mediano plazo es incrementar las utilidades retenidas, hasta llegar a \$63 602.00.
- Objetivos en el largo plazo (año y medio). El objetivo en el largo plazo es reinvertir las utilidades para comprar equipo de producción y pagar parte de la deuda.

Sistema contable de la empresa

Contabilidad de la empresa

La contabilidad de la empresa será llevada por Ana Lucía Ordaz, quien se encargará del área de contabilidad y finanzas. En caso de que se requiera, se solicitará el apoyo de la C.P. Ma. Dolores Ordaz.

Catálogo de cuentas

1000 Activo	2000 Pasivo				
1010 Activo circulante 1011 Caja 1012 Bancos 1013 Clientes 1014 Inventarios 1020 Activo fijo 1021 Terreno 1022 Edificio 1023 Maquinaria y equipo	2010 Pasivos de corto plazo 2011 Proveedores 2012 Acreedores 2013 Créditos de corto plazo 2014 Impuestos por pagar 2020 Pasivo en el largo plazo 2021 Crédito de largo plazo				
3000 Capital	4000 Gastos				
3010 Capital contable 3011 Capital contribuido 3012 Capital social 3013 Capital ganado	4010 Gastos fijos 4011 Gastos de operación Gastos de mantenimiento Gastos de organización Gastos de transporte Gastos por depreciación Gastos de etapa preoperativa Gastos por seguros 4012 Gastos por honorarios 4013 Gastos por depreciación 4020 Gastos por servicios públicos 4021 Nóminas 4022 Materiales 4023 Mantenimiento				
5000 In	gresos				
5010 Ingresos por servicios 5011 Ingresos por interés 5012 Ingresos por venta					

Software a utilizar

El proceso contable de nuestra empresa se hará en Excel, que será utilizado por Bárbara Coindreau Raigosa, ya que ella obtuvo experiencia con este paquete en sus clases universitarias. Como mencionamos, no se invertirá ni tiempo ni dinero en la capacitación de Bárbara, pues ya posee los conocimientos adecuados.

Estados financieros

Costos y gastos

De acuerdo con el punto 10.3, se tiene la siguiente información:

Costos variables	kg de producto
Materia prima	
 Harina de maíz Frijol Sal Papel de envoltura impreso Agua Gas Electricidad 	\$4.25 \$3.90 \$0.02 \$0.10 \$3.70 por m ³ \$0.36 \$0.19
Costos fijos por mes	
Sueldos a empleadosSalariosRenta de localRenta maquinaria	\$12 450.00 \$36 000.00 \$ 8 500.00 \$15 000.00
Gastos variables	
Gastos publicitariosRepartición de volantesCompra de maquinaria	\$5 000.00 por anuncio en periódico \$ 0.16 por cada volante Varían, dependiendo de la maquinaria
Gastos fijos	

No hay

Capital

Nuestra empresa va a ser una sociedad anónima de capital variable. El capital social que se requerirá invertir para conformar la empresa y para iniciar las operaciones va a ser de \$40 000.00, los cuales serán aportados por Ana Lucía Díaz, Bárbara Coindreau y Ana Lucía Ordaz.

Créditos (préstamos)

Inicialmente no se requerirá préstamo de ningún tipo.

Entradas

Las únicas entradas que tenemos previsto recibir con base en lo visto en el capítulo 8, "El mercado", son:

 Ingresos por ventas: durante los primeros seis meses serán de \$162 000.00, y se incrementarán a \$270 000.00 del séptimo al duodécimo mes.

Salidas

Las salidas que tenemos en cuenta con base en el capítulo 7 son las siguientes:

Costos de materia prima Recibos de electricidad (al mes) Recibos de gas (al mes) Recibos de agua (al mes) Renta Sueldos Salarios Renta de equipo	\$ 59 544.00 (7 200 kg mensuales) \$ 1 660.00 \$ 2 450.00 \$ 400.00 \$ 8 500.00 \$ 12 450.00 \$ 36 000.00 \$ 15 000.00
nome de equipo	\$136 004.00

En el cuadro 13 se presenta el estado de flujo de efectivo de la empresa; mientras que el cuadro 14 se muestra el estado de resultados y en el 15, el balance general:

Cuadro 13

Estado de flujo de efectivo de Alimentos Enriquecidos.

Flujo de efectivo de Alimentos Enriquecidos												
Del 21 de agosto de 20 al 20 de agosto de 20												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo inicial de cuenta de efectivo		58 414	76 828	95 242	113 656	132 070	157 084	249 697	342 310	434 923	527 536	620 149
Entradas de operación												
Inversión inicial	40 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas de contado	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
Ventas a crédito (cobro de cuentas)												
Total disponible	202 000	220 414	238 828	257 242	275 656	294 070	427 084	519 697	612 310	704 923	797 536	890 149
Salidas de operación												
Cuentas por pagar (materia prima)	59 537	59 537	59 537	59 537	59 537	59 537	99 228	99 228	99 228	99 228	99 228	99 228
Renta	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500
Servicios	4 510	4 510	4 510	4 510	4 5 1 0	4 5 1 0	5 220	5 220	5 220	5 220	5 220	5 220
Publicidad	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y salarios	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439
Total de salidas	143 586	143 586	143 586	143 586	143 586	136 986	1 <i>77</i> 387	1 <i>77</i> 387	1 <i>77</i> 387	177 387	177 387	1 <i>77</i> 387
Saldo de flujo de efectivo al final del periodo	58 414	<i>7</i> 6 828	95 242	113 656	132 070	157 084	249 697	342 310	434 923	527 536	620 149	712 762



Estado de resultados de Alimentos Enriquecidos.

Alimentos Enriquecidos												
Estado de resultados												
Del 21 de agosto de 20 al 20 de agosto de 20												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ventas de contado	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
Ventas a crédito												
Ventas netas	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
Utilidad bruta	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	162 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000	270 000
Materia prima	59 537	59 537	59 537	59 537	59 537	59 537	99 228	99 228	99 228	99 228	99 228	99 228
Publicidad	6 600	6 600	6 600	6 600	6 600	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de servicios públicos	4 510	4 510	4 510	4 510	4 510	4 510	5 220	5 220	5 220	5 220	5 220	5 220
Renta de local	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500
Total de gastos de operación	79 147	79 147	79 147	79 147	79 147	72 547	112 948	112 948	112 948	112 948	112 948	112 948
Gastos administrativos												
Sueldos y salarios	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439	64 439
Total de gastos financieros	143 586	143 586	143 586	143 586	143 586	136 986	177 387	177 387	177 387	177 387	177 387	177 387
Utilidad antes de ISR	18 414	18 414	18 414	18 414	18 414	25 014	92 613	92 613	92 613	92 613	92 613	92 613
ISR (34%)	6 261	6 261	6 261	6 261	6 261	8 505	31 488	31 488	31 488	31 488	31 488	31 488
Utilidad/Pérdida neta	12 153	12 153	12 153	12 153	12 153	16 509	61 125	61 125	61 125	61 125	61 125	61 125
Utilidad acumulada	12 153	24 306	36 460	48 613	60 766	77 275	138 400	199 525	260 649	321 774	382 898	444 023
Impuestos acumulados	6 261	12 522	18 <i>7</i> 82	25 043	31 304	39 809	71 297	102 <i>7</i> 85	134 274	165 762	197 251	228 739

Cuadro 15



Balance general de Alimentos Enriquecidos

Balance general de Alimentos Enriquecidos.												
Alimentos Enriquecidos												
Balance general												
Del 21 de agosto de 20 al 20 de agosto de 20												
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Activo												
Circulante												
Caja y bancos	58 414	<i>7</i> 6 828	95 242	113 656	132 070	157 084	249 697	342 310	434 923	527 536	620 149	712 762
Cuentas por cobrar												
Total activo circulante	58 414	<i>7</i> 6 828	95 242	113 656	132 070	157 084	249 697	342 310	434 923	527 536	620 149	712 762
Fijo												
Maquinaria y equipo												
Inventario de materia prima												
Total activo fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total de Activos	58 414	<i>7</i> 6 828	95 242	113 656	132 070	157 084	249 697	342 310	434 923	527 536	620 149	712 762
Pasivos												
Corto plazo												
Impuestos por pagar	6 261	12 522	18 <i>7</i> 82	25 043	31 304	39 809	71 297	102 785	134 274	165 762	197 251	228 739
Total de pasivos	6 261	12 522	18 7 82	25 043	31 304	39 809	71 297	102 785	134 274	165 762	197 251	228 739
Capital contable												
Capital social	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Utilidades retenidas	12 153	24 306	36 460	48 613	60 766	77 275	138 400	199 525	260 649	321 <i>774</i>	382 898	444 023
Capital ganado												
Total capital contable	52 153	64 306	76 460	88 613	100 766	117 275	178 400	239 525	300 649	361 <i>774</i>	422 898	484 023
Total pasivo y capital	58 414	<i>7</i> 6 828	95 242	113 656	132 070	157 084	249 697	342 310	434 923	527 536	620 149	<i>7</i> 12 <i>7</i> 62

Indicadores financieros

Los indicadores financieros, evaluados en el duodécimo mes de operación, son los siguientes:

Razones de liquidez

• Liquidez =
$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{712762}{228739} = 3.11$$

• Prueba del ácido =
$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{712762 - 0}{3.11}$$

• Capital de trabajo = Activo circulante - Pasivo circulante = 712 762 - 228 739 = 484 023

Razones de endeudamiento

•
$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{228739}{712762} = 0.32$$

•
$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} = \frac{484\ 023}{712\ 762} = 0.68$$

• Rotación activo total =
$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}} = \frac{2592000}{712762} = 3.63$$

Razones de rentabilidad sobre capital =
$$\frac{444\ 023 \times 100}{484\ 023} = 91.7\%$$

Rentabilidad sobre activo =
$$\frac{444\ 023 \times 100}{712\ 762} = 62.3\%$$

Utilidad sobre ventas =
$$\frac{444\ 023 \times 100}{2\ 592\ 000} = 17.1\%$$

Interpretación de las razones financieras

A través de las *pruebas de liquidez* y *del ácido* puede observarse que la empresa contará con capacidad para cubrir sus deudas en el corto plazo hasta cuatro veces. Además, la empresa cuenta con una política de bajo nivel de inventarios, ya que la variación entre ambas pruebas es mínima. Los inversionistas ejercerían la mayor parte de los derechos sobre los activos, de acuerdo con las razones de endeudamiento.

En cuanto a la rentabilidad, se observan valores aceptables, al igual que la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN). Este último presenta un valor positivo al finalizar el primer año, lo cual es un indicativo de que para esa fecha se habrá recuperado la inversión inicial.

Supuestos

- Durante los primeros seis meses las ventas serán constantes e iguales a 7 200 unidades; a continuación irán creciendo, a partir del séptimo mes. Se incrementará también el inventario de seguridad, a fin de mantener siempre la política mencionada.
- La renta de equipo se hará durante los dos primeros años, después se empezará a invertir en equipo.
- Todo lo que se produzca en un mes se venderá en ese mismo lapso.
- A partir del séptimo mes, los servicios públicos se incrementarán en 10%, asumiendo que el incremento en producción los afecte en esta proporción.
- La amortización de la marca se obtendrá en cinco años, por lo que el valor total se divide entre cinco para obtener el valor que aparece en el balance como amortización de marca.

Plan de trabajo

Cuadro 16



Listado de actividades de Alimentos Enriquecidos.

Listado de actividades a desarrollar:

- 60 Inducción del nuevo personal.
- 59 Adiestramiento del personal.
- 58 Determinación de indicadores financieros.
- 57 Elaboración de estado de resultados.
- 56 Elaboración de balance general.
- 55 Elaboración de flujo de efectivo.
- 54 Contratación de personal.
- 53 Fijación de precio definitivo.
- 52 Selección de personal.
- 51 Establecimiento de políticas de mejora continua.
- 50 Adquisición de materia prima.
- 49 Pruebas de producción.
- 48 Acondicionar área de trabajo.
- 47 Seleccionar y contratar proveedores.
- 46 Contactar proveedores.
- 45 Reclutamiento de personal.
- 44 Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
- 43 Establecimiento de la mano de obra requerida.
- 42 Renta de equipo.
- 41 Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
- 40 Localización de planta.
- 39 Determinación del espacio de producción.
- 38 Políticas de desarrollo de personal.
- 37 Establecimiento de políticas de captación de personal.
- 36 Selección y adquisición de software a utilizar.
- 35 Fijación de precio tentativo.
- 34 Funciones específicas por puesto.
- 33 Estructura organizacional.
- 32 Establecimiento de políticas de inventario.
- 31 Equipo e instalaciones (requerimientos, dimensiones, capacidad, etcétera).
- 30 Determinar volúmenes de materia prima requeridos.
- 29 Diseño de medios publicitarios.
- 28 Definición del sistema contable de la empresa.
- 27 Establecimiento del catálogo de cuentas.
- 26 Definición de medios de promoción.
- 25 Características de la tecnología.
- 24 Diagrama de flujo del proceso de producción.
- 23 Descripción del proceso de producción
- 22 Objetivos del área contable y financiera.
- 21 Objetivos del área organizacional.
- 20 Investigación del proceso de producción.
- 19 Objetivos de marketing y producción (corto, mediano y largo plazos).
- 18 Revisión de los objetivos generales de la empresa.
- 17 Marco legal de la organización (requisitos, trámites, etcétera).
- 16 Determinación de consumo aparente y demanda potencial.
- 15 Redefinición del producto o servicio de acuerdo con las encuestas.
- 14 Tabulación e interpretación de resultados.
- 13 Aplicación de la encuesta.
- 12 Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etcétera.
- 11 Definición de la encuesta.
- 10 Definición de información a investigar sobre el segmento.
- 9 Identificación de ventajas y distingos competitivos.
- 8 Identificación de apoyos básicos.
- 7 Identificación y evaluación de competidores.
- 6 Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
- 5 Descripción del producto y propuesta de valor.
- 4 Objetivos de corto, mediano y largo plazos.
- 3 Justificación de la empresa, nombre y misión.
- 2 Calificaciones para entrar en el área.
- 1 Proceso creativo, generación y selección de ideas.



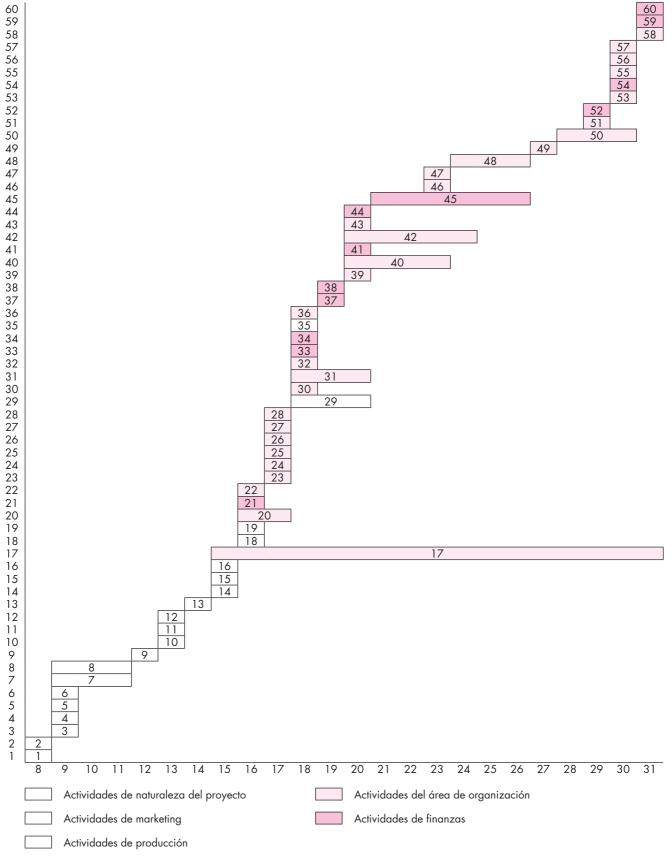


Figura 8 Plan de trabajo de la empresa Alimentos Enriquecidos.

Ejemplo integrador 21

Donación Alogénica de Órganos

¹ En este texto se incluye una serie de puntos a definir en relación con diversos proyectos de emprendimiento. Cabe aclarar que cada emprendedor deberá elegir los puntos que requiere desarrollar y acomodarlos en el orden que le sea conveniente, de acuerdo con el uso que le dará a su plan.

Resumen ejecutivo

El trasplante de riñón es el tratamiento más efectivo^{2,3} y barato para la insuficiencia renal crónica, pues permite que el paciente se ahorre los gastos de hemodiálisis en el largo plazo y, además, aumenta sus años de vida saludable.

Actualmente, la insuficiencia renal figura en las primeras 10 causas de muerte en las personas en edad productiva. Para combatirla, se utilizan dos técnicas: la diálisis (tratamiento que elimina los desechos de la sangre cuando los riñones de una persona fallan), cuyo proceso prescribe que el paciente debe acudir al médico varias veces por semana, durante toda su vida. Bien llevada, esta terapia es capaz de aumentar la vida productiva hasta en 87%. La segunda técnica es el trasplante de riñón, que alarga la vida y mejora la condición física para el trabajo hasta en un 97%. Al aumentar el número de personas que reciben trasplantes de riñón, lograríamos darles una mejor calidad de vida y evitaríamos que fueran dependientes de tratamientos como la hemodiálisis.

En México, aproximadamente 10 mil personas se encuentran en lista de espera para un trasplante renal, y solo 2 500 lo consiguen. Para realizar un trasplante, se debe llevar a cabo un proceso burocrático en el que la institución que consigue un riñón busca entre sus pacientes a aquellos que sean compatibles y, si estos no se encuentran ahí, envía el órgano a una institución de mayor rango, donde el número de gente en espera también es mayor. En algunos casos, hay personas que llevan muchos años esperando un trasplante de este tipo.

A diferencia de la política que rige en México, con la que primero se busca el riñón y luego al paciente que lo recibirá, nuestra organización se enfoca en encontrar un riñón para los pacientes que lo requieren y que ya tienen un donador potencial que no es compatible. A los usuarios se les garantizará la donación solo cuando se haya encontrado un riñón compatible con ellos.

Este problema se aborda desde el punto de vista del receptor ya que, al elaborar una lista de personas que realmente quieran donar, ampliamos la probabilidad de que una persona que requiera un trasplante pueda conseguirlo; con ello aseguramos la transacción. Nuestro proyecto pretende perfeccionar el Subsistema Nacional de Donación y hacerlo más rápido, eficaz y personalizado.

En el estudio de mercado realizado, encontramos que más de 50% de las personas se interesaría en entrar a nuestro programa si el riñón fuera para un amigo o familiar. Además, las instituciones de salud podrían ser nuestras aliadas, pues con los trasplantes de riñón se reduciría en gran medida el gasto por tratamiento.

Se planea iniciar operaciones en enero de 2016 con cuatro oficinas de atención distribuidas a lo largo del país, que tendrán el objetivo de atender e inscribir, por lo menos, a 50 pacientes candidatos a trasplante de riñón, junto con su compañero donante.

El costo de recuperación que el paciente debe cubrir para incorporarse a nuestro programa es de 1 200 pesos, y se trata de un pago único que permite cubrir los costos de producción y prepararnos para la apertura de más oficinas de atención en el país.

La inversión inicial es de poco menos de 800 000 pesos. Cabe aclarar que pretendemos obtener la mitad de este capital del IMSS o de patronatos que apoyen tal tipo de tratamientos. Por otra parte, el beneficio social que aportará esta organización es la generación de 13 empleos en el primer año.

Naturaleza de la empresa

Propuesta de valor

El trasplante de riñón es el tratamiento más efectivo^{5,6} para la insuficiencia renal crónica, pues permite que el paciente ahorre los gastos de hemodiálisis en el largo plazo y, además, aumenta sus años de vida saludable. Nuestra organización propone un sistema de localización de riñones com-

² Marmolejo, R., La insuficiencia renal crónica, un mal silencioso que se puede prevenir.

³ López, M., Estudio de insuficiencia renal crónica y su manejo mediante tratamiento de sustitución.

⁴ Centro Nacional de Trasplantes, Estadísticas: ¿Cuántas personas requieren recibir un trasplante? Trasplantes reportados durante 2013.

⁵ Marmolejo, op. cit.

⁶ López, op. cit.

patibles para trasplante entre personas dispuestas a donar a quienes lo requieren, disminuyendo la espera en el sistema tradicional para recibir este tipo de tratamiento.

2. Justificación

El trasplante de riñón es un tema de actualidad y extrema relevancia. En México, solo una de cada seis personas que requieren un trasplante lo reciben. Nuestro proyecto busca beneficiar a las personas con insuficiencia renal crónica debida a diabetes, hipertensión o alguna otra enfermedad que afecte el riñón mediante la optimización del sistema de trasplantes en México. On la creación de este sistema esperamos incrementar la cantidad de "riñones disponibles", al generar una base de datos con todas las personas dispuestas a donar un riñón para un ser querido, pero que no son directamente compatibles. De tal manera, se aumentaría el número de trasplantes de acuerdo con la prevalencia de la insuficiencia renal en nuestro país. Asimismo, se podrían reducir los gastos que conlleva el tratamiento con diálisis de esta enfermedad crónica, el cual se estima que en los próximos años aumente a más de 20 mil millones de pesos, monto que los institutos de seguridad social necesitarán para atender otras enfermedades crónicas de gran prevalencia y aumento constante en nuestro país, como la obesidad y la diabetes mellitus.

La tendencia de la necesidad de un trasplante va en aumento, ya que cada año la cifra en el Centro Nacional de Trasplantes se incrementa en un total de 8 126 personas que requieren un riñón, hemodiálisis y diálisis. Sin embargo, en México, la cultura de la donación no ha sido bien fomentada y continúa en un proceso de aceptación social; de cualquier forma, existen múltiples programas de promoción de la donación como el de la Cruz Roja Mexicana, que busca inducir a los mexicanos a donar para salvar una vida.

Nuestro programa, Donación Alogénica de Órganos, no solo promueve la donación y el trasplante renal, sino que también mantiene a su público informado sobre la trascendencia de generar dicha conciencia social sobre la donación de órganos. Por otro lado, el servicio que se ofrece pretende hacer más efectiva la transición donador → receptor → trasplante, para así reducir los costos de diálisis (que en sus primeras etapas cuesta alrededor de 240 mil pesos al año)¹⁴ y mejorar la calidad de vida del paciente, al redimirlo casi por completo de su padecimiento.

3. Concepto de negocio

Proporcionar un servicio directo en el área de trasplantes de riñón a las personas que ya tienen un donador, pero desafortunadamente no son afines como receptores, para lograr una búsqueda más efectiva de la compatibilidad donador-receptor por medio de una base de datos e intercambio de donadores.

4. Estructura de la empresa

Giro

Servicios

Ubicación

Delegación Nuevo León del IMSS: Félix U. Gómez y Constitución, a un costado del Hospital General de Zona núm. 33

⁷ Centro Nacional de Trasplantes, op. cit.

⁸ Méndez-Durán, A., et al., "Epidemiología de la insuficiencia renal crónica en México. Diálisis y trasplante".

⁹ Mendoza-González, M., "Prevalencia de enfermedad renal crónica en una población de Alto Riesgo".

¹⁰ Centro Nacional de Trasplantes, Distribución y asignación de órganos y tejidos trasplantes.

¹¹ Centro Nacional de Trasplantes, ¿Qué tiempo trascurre desde el registro en la base de datos hasta que un paciente recibe el trasplante?

¹² Arredondo, A. et al., "Costo-efectividad de intervenciones para insuficiencia renal crónica terminal".

¹³ Centro Nacional de Trasplantes, Estadísticas....

¹⁴ Azteca Noticias, "Impulsará IMSS los trasplante para reducir costos por diálisis".

Misión

Proporcionar una alternativa más viable y directa a las personas en espera de órganos para trasplante, principalmente de riñón, y que ya cuenten con un donador, mediante un servicio asertivo y eficaz de búsqueda de un órgano compatible, para brindar así esperanza y mejor calidad de vida.

Visión

Ser una alternativa sólida y eficaz, capaz de encontrar receptores y donadores de riñones compatibles entre sí, para elevar la cifra de trasplantes en nuestro país a los más altos niveles internacionales.

Análisis FODA

Fortalezas

- Proceso más accesible y rápido.
- Acorta tiempos de espera.
- Incrementa posibilidades de trasplante.
- Somos un equipo de médicos.
- Contamos con buenas relaciones con organismos de salud.
- Somos un equipo responsable y muy comprometido.

Oportunidades

- Se aprovecha el deseo altruista de donación.
- Funciona junto con los programas que impulsan a la cultura de la donación en México.
- Gran amor por la familia que impulsa la donación de órganos.

Debilidades

- Falta de donadores potenciales.
- Alta demanda de tiempo para iniciar el proyecto.
- Falta de conocimientos administrativos.
- Falta de cultura para la donación en nuestro país.

Amenazas

- La falta de información que se tiene acerca de los trasplantes.
- Fundaciones que apoyan a personas de bajos recursos para facilitar sus trasplantes.
- Situación económica del país, que pueda afectar el apoyo de este tipo de iniciativas.

6. Objetivos

• Corto plazo (un año)

- O Por lo menos, realizar acuerdos de colaboración con tres fundaciones relacionadas con la donación de órganos, para difundir nuestro programa.
- ♦ Atender 50 solicitudes en cada uno de los cuatro centros de atención distribuidos en la República Mexicana.
- Enlazar, por lo menos, a 50 donadores y receptores de riñón.

Mediano plazo (cinco años)

- ♦ Atender 100 solicitudes en cada uno de los cuatro centros de atención distribuidos en la República Mexicana.
- ♦ Lograr el enlace de por lo menos 150 donadores y receptores de riñón por año.
- ♦ Atender con el mismo esquema a pacientes que requieren trasplante de hígado.

Largo plazo (10 años)

- ♦ Instalar oficinas de atención en cuatro ciudades más del país.
- Atender 250 solicitudes en cada uno de los centros de atención distribuidos en la República Mexicana.
- ♦ Lograr el enlace de por lo menos 550 donadores y receptores de órganos.
- Atender con el mismo esquema a pacientes que requieren trasplante de médula y córneas.

7. Ventajas y distingos

- 1. Se garantiza al paciente que tendrá un riñón a pesar de que su donador directo no sea compatible con él.
- 2. Ser lo opuesto al Subsistema Nacional de Donación, ya que se cubrirá la demanda de pacientes en lista de espera para trasplante de riñón, enfocándose primordialmente en el receptor (que recibirá su riñón) y no en el órgano en cuestión.



- 3. Suministrar riñones a aquellos hospitales que cuentan con programas de donación que no reciben suficientes órganos.
- 4. Acortar tiempos de espera para trasplante de riñón.
- 5. Facilitar el proceso de obtención de riñones acortando los protocolos de distribución y asignación de riñones.
- 6. Tomar ventaja del deseo altruista de donación de riñones y buscarles un paciente compatible.

8. Apoyos y red de contactos

Apoyos que tenemos

- Abogado corporativo: Lic. Eduardo Lan Le Duc.
- Diseño de imagen: Lic. Estefany Villarreal.
- Médico con maestría en salud pública: Dr. Javier Santos.
- Médico familiar: Dr. Pedro Alvarado.
- Médicos hematólogos: Dr. Marco Villela, Dra. Laura Carela Sandoval y Dr. Arturo Olachea.
- Médico internista: Dra. Perla Cárdenas de los Ángeles.
- Marketing: Lic. Sofía Sánchez Alaniz.

Apoyos que requerimos

- Director del IMSS: José Antonio Álvarez Anaya.
- Director del Centro Nacional de Trasplantes: Dr. Héctor Santos Kury.

Asociaciones y alianzas que requerimos

- Director del Instituto Carlos Slim de la Salud: Roberto Tapia Conyer.
- Director General de Asociación ALE: Carlos Castro.

Marketing

El cliente-usuario

Los usuarios de nuestro servicio se dividen en dos grupos principales: las personas interesadas directamente en obtener un trasplante de riñón (receptor, donador, personas de alto riesgo) y las instituciones de salud, que se verán beneficiadas económicamente a través de nuestro servicio.

Cuando nos referimos a la persona física que hará uso de nuestro servicio, hacemos alusión a cuatro grupos principales de personas:

- 1. Individuos con alguna enfermedad renal progresiva, grave o incapacitante que requieren de algún tipo de diálisis para mantenerse con vida.
- Familiares o amigos cercanos de aquellas personas con insuficiencia renal que estén interesados en donar uno de sus órganos y en posibilidades reales de hacerlo (sanos, sin contraindicaciones ni comorbilidades).
- 3. Personas con diabetes, hipertensión arterial o alguna enfermedad renal crónico-degenerativa con alto riesgo de desarrollar insuficiencia renal y que puedan requerir de un trasplante en un futuro cercano. La cantidad de personas en tal situación en México es de alrededor de 10% del total de la población, lo que significa que más de 11 millones de mexicanos están en riesgo.¹⁵
- 4. Familiares o amigos cercanos de aquellas personas con alto riesgo de desarrollar insuficiencia renal que estén dispuestos a donar uno de sus órganos, en caso de ser preciso, y en posibilidades reales de hacerlo (sanos, sin contraindicaciones ni comorbilidades).

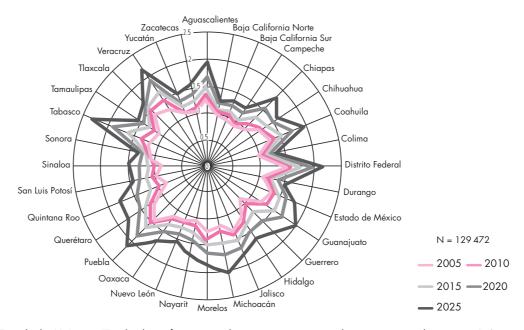
Cuántos son y dónde se encuentran los clientes potenciales

Actualmente hay alrededor de 10 000 mexicanos en espera de un riñón. ¹⁶ Se estima que la prevalencia de casos de insuficiencia renal crónica por cada millón de habitantes es de 1 142 con alrededor de 52 000 pacientes en terapia sustitutiva (diálisis), de los cuales 80% se atienden en el

¹⁵ Instituto Nacional de Salud Pública, Encuesta nacional de salud y nutrición 2012.

¹⁶ Centro Nacional de Trasplantes, Estadísticas....

IMSS.¹⁷ Asimismo, se calcula que existen 130 000 mexicanos que padecen insuficiencia renal crónica, y 8.3 millones que sufren enfermedad renal más leve.¹⁸ Cada año se suman al menos 40 000 casos nuevos de insuficiencia renal.¹⁹ Alrededor de 10% de la población mexicana tiene diabetes, y tres cuartas partes no están bien controlados; por lo tanto, alrededor de 7% de los mexicanos son diabéticos mal controlados que desarrollarán insuficiencia renal.²⁰



Tomado de: M. López, "Estudio de insuficiencia renal crónica y su manejo mediante tratamiento de sustitución", Secretaría de Salud, Dirección General de Evaluación del Desempeño, 2013; recuperado el 20 de septiembre de 2013 de: http://www.dged.salud.gob.mx/contenidos/dged/descargas/ponencias_2a_sem/5_Lopez.pdf.

Según un estudio reciente de la Secretaría de Salud, la mayor cantidad de pacientes con insuficiencia renal (y por lo tanto posibles usuarios de nuestros servicios) se encuentran en los estados de Tabasco, Distrito Federal, Veracruz y Puebla.²¹ Estos, junto con Nuevo León como base operativa, serían las entidades ideales para comenzar a implementar nuestro servicio.

La institución de salud que se verá mayormente beneficiada con el aumento de los trasplantes y la disminución del gasto en diálisis será el Instituto Mexicano del Seguro Social. En un estudio epidemiológico reciente, se calculó que el gasto total en diálisis fue superior a 4 mil millones de pesos en el 2007. Se prevé que para el 2040, el gasto ascenderá a más de 20 mil millones, si este fenómeno sigue en ascenso.²² Además, el IMSS ha declarado públicamente su intención de aumentar el número de trasplantes de riñón en los próximos años, según un comunicado emitido por el propio instituto en marzo de 2013.²³

Por último, los ahorros que el IMSS y las demás instituciones de salud pública puedan hacer en el tratamiento de cualquier enfermedad son muy importantes, ya que se estima que dentro de algunos años el presupuesto será insuficiente para cubrir otras enfermedades crecientes en la población mexicana, como aquellas asociadas a la obesidad, cuyo tratamiento se calcula en más de 100 mil millones de pesos, según la Secretaría de Salud.²⁴

¹⁷ Méndez-Durán, et al., op. cit.

¹⁸ Mendoza-González, op. cit.

¹⁹ Marmolejo, op. cit.

²⁰ Instituto Nacional de Salud Pública, op. cit.

²¹ López M., op. cit.

²² Méndez-Durán, et al., op. cit.

²³ Marmolejo, op. cit.

²⁴ Idem.

2. La competencia

Competidor	Ventajas principales	Producto o servicio que ofrece y cubre el mismo problema o necesidad			
Cenatra (Centro Nacional de Trasplantes).	Es una rama de la Secretaría de Salud, por lo tanto, está avalada y cuenta con todo el apoyo del gobierno federal.	Registra a los pacientes que necesitan un órgano y, basándose en criterios médicos y la Ley General de Salud, determina cuándo y quién lo recibirá.			
Fundación Mexicana del Riñón A.C.	Está conformada, entre otras personas, por nefrólogos tanto con práctica clínica como con trayectoria académica. Tiene ya casi 10 años operando.	Apoya con hemodiálisis o diálisis peritoneal a quien se encuentra en espera de un riñón, además de los estudios de protocolo donador o receptor, cobertura del costo de la cirugía de trasplante y medicamentos inmunosupresores, un máximo de dos meses posteriores a la cirugía.			
ALE Donación de Órganos.	Es una fundación con base en Sinaloa que tiene más de 10 asociaciones afiliadas, de manera que posee alcance en la mayor parte del país.	Entrega medicamentos de trasplantes a personas de bajos recursos; promueve y amplía la cultura de donación de órganos en México y, finalmente, mejora y ayuda a la creación de infraestructura material y humana para la medicina de trasplante.			
Instituto Carlos Slim de la Salud: salud renal y trasplantes.	Está financiada por el hombre más rico del mundo. ²⁵	Se encarga de la prevención y el diagnóstico oportuno de la insuficiencia renal, fomenta la cultura de donación, apoya la investigación en materia de trasplantes, incide en políticas públicas, brinda apoyo para las cirugías de trasplantes y procura órganos.			

3. Estudio de mercado

Objetivos del estudio de mercado

- Determinar si la idea es realista dentro de los parámetros sociales de las personas con familiares o conocidos con nefropatía o diabéticos.
- Conocer la disposición individual en cuanto a la donación de riñón a familiares y no familiares.
- Establecer las limitaciones en cuanto a candidatos para utilizar nuestro servicio, ya que muchos no pueden donar un riñón por condiciones concomitantes, aunque tengan la inquietud.
- Comparar el deseo de donar un riñón a un familiar con el de donar a un amigo.
- Evaluar de manera general la cultura de la donación de órganos, sobre todo, en cuanto al riñón.

Descripción del método utilizado

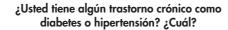
Se realizó una encuesta con ocho preguntas acompañadas, principalmente, de respuestas cualitativas bimodales, por lo que solo se podía responder sí o no. La encuesta se delimitó a posibles donadores, a quienes deseaban donar sin que les fuera posible y a aquellos que no estaban interesados; asimismo, nos enfocamos en interrogar acerca de la disposición de donar un riñón a un familiar contra la disposición de donárselo a un amigo. Por último, se realizó una pregunta de consentimiento informado sobre las consecuencias de la donación de un riñón, determinando si aun así los entrevistados estarían dispuestos a llevar a cabo todo el proceso.

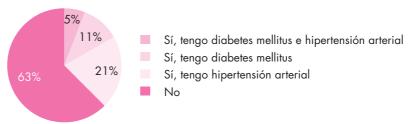
Se realizaron 250 encuestas a familiares y amigos de personas con padecimientos renales crónicos diversos, muchos de ellos sometidos a diálisis. De estas, 190 se efectuaron de manera presencial en el Hospital Regional de Especialidades IMSS 25, el 30 de septiembre de 2013; las 60 restantes fueron hechas y contestadas por internet a través de la página web www.fluidsurveys. com. Posteriormente, la información fue vaciada y procesada en Excel para obtener como producto una serie de gráficas que permitieron evaluar más objetivamente la información.

Conclusiones generales del estudio

A través de la encuesta pudimos apreciar que, aunque la mayoría estaría dispuesto a donar su riñón, no todos son candidatos para hacerlo debido a que padecen hipertensión, diabetes mellitus o ambas. De los encuestados, 63% está sano; por lo tanto solo ese porcentaje tendría la posibilidad de donar su órgano.

²⁵ Forbes, "Information for the World's Business Leaders".

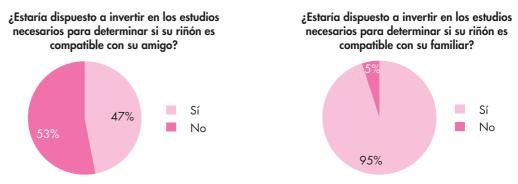




Los resultados obtenidos demuestran que los posibles donadores estarían más dispuestos a donar su riñón a un amigo que a un familiar.

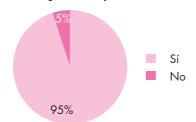


Se estima que 95% de los encuestados podría cubrir el costo de los estudios que se tendrían que hacer para comprobar si son compatibles con el receptor, si este fuese su familiar, por lo que la empresa no necesitaría invertir en estudios. En cambio, si el riñón fuera para un amigo, un poco más de la mitad de los encuestados, 53%, no estaría dispuesto a invertir en estudios para saber si son compatibles.



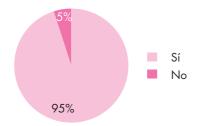
Se estima que 95% de los donadores está consciente de las complicaciones y limitaciones que conlleva vivir con un solo riñón, y aun así está dispuesto a donar este órgano. Solo 5% no lo daría a causa de los cuidados extras que tendría que tomar por el resto de su vida. Lo cual demuestra que verdaderamente existe un deseo de donación renal.

Considerando los cuidados y precauciones que se deben tener al donar de un riñón, ¿estaría dispuesto a ser donador?

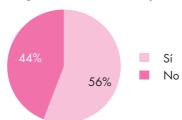


Se puede observar que en las situaciones en que el donador es familiar de la persona que necesita el trasplante, 95% está de acuerdo con que su órgano lo reciba otra persona con tal de que su ser querido obtenga a su vez el riñón que requiere. Por lo contrario, si la persona enferma es amigo del donador, solo 56% donaría su riñón aunque su amigo no lo reciba directamente de él.

En caso de no ser compatible con su familiar, ¿estaría dispuesto a que su riñón lo recibiera alguien más con la garantía de que su familiar o amigo recibiría un riñón compatible?



En caso de no ser compatible con su amigo ¿estaría dispuesto a que su riñón lo recibiera alguien más con la garantía de que su familiar o amigo recibiría un riñón compatible?



4. Imagen del Sistema de Donación Multidireccional y Donación Alogénica de Órganos

Nombre de la empresa

Sistema de Donación Multidireccional (SDM)

Nombre del o los productos de la empresa

Donación Alogénica de Órganos (DAO)

Marca DAO

Logotipo



Donación Alogénica de Órganos

Si vienes a ayudar, bien; si vienes a DONAR, mejor.

Eslogan

"Si vienes a ayudar, bien; si vienes a DONAR, mejor".

5. Distribución

Canal de distribución elegido

Atención personal como método de promoción predominante → Posible donador, nefrópatas y hospitales.

6. Plan de introducción

Medios publicitarios elegidos

 Folletos: darlos a doctores para que los hagan llegar a los pacientes en el momento en el que se conviertan en candidatos para un trasplante. Dejarlos en sitios de hemodiálisis para que conozcan el sistema no solo los afectados, sino también sus familiares o amigos. 296

- · Cartelones: colocarlos en lugares de hemodiálisis o en secciones de hospitales donde puedan encontrarse posibles candidatos a participar en nuestro programa (salas de espera de nefrólogos o médicos familiares).
- Estands: colocarlos en lugares geográficos estratégicos (dividir el país en regiones) donde, según las encuestas, haya un mayor número de pacientes candidatos a participar en nuestro sistema.
- · Participación en eventos: darnos a conocer en eventos enfocados a diabéticos, enfermos renales y personas que necesiten algún trasplante, como congresos de diabetes, cursos de cuidado al diabético, carreras con fines de recaudación para trasplantes, etcétera.

Plan de introducción al mercado

Responsable	Costo	Fecha	Acción
Elda Alaniz Bayod, José Arturo Oyervides.	Boletos de avión o gasolina \$10 000.00.*	Primera semana de enero de 2016.	Presentar nuestro proyecto a médicos que diagnostiquen o traten a personas con insuficiencia renal, para que informen a sus pacientes de la existencia de nuestro programa.
Lorena Wheelock, Ivonne Boeta	Trípticos \$9 300.00.** Pósteres \$2000.00.** Manta \$180.00. ****	Primera semana de enero de 2016.	2. Colocar pósteres doble carta en zonas de hemodiálisis. Entregar trípticos a doctores en la zona de hemodiálisis de los hospitales: General de Zona núm. 33; General de México "Dr. Eduardo Liceaga"; General del Occidente, en Jalisco, y General de Zona núm. 46, en Villahermosa, Tabasco.
Lorena Wheelock, Elda Alaniz	Estand \$3 000.00.***	Semana de donación de órganos (26 de septiembre a 1 de octubre), Día Mundial de la Diabetes (14 de noviembre), Día Internacional del Riñón (14 de marzo).	3. Estands en los hospitales mencionados.
Ivonne Boeta, José Arturo Oyervides.	Probono.	Primer trimestre de 2016.	4. Entrevistas en medios de comunicación masiva; por ejemplo: Televisa, noticiarios con Adela Micha, Joaquín López Dóriga y Carlos Loret de Mola.
Lorena Wheelock, José Arturo Oyervides.	Estand \$10 000.00.*** Manta	4 de septiembre de 2016.	5. Participación en el Congreso Nacional de Nefrólogos con estands para darlo a conocer como alternativa en la búsqueda de riñones compatibles.
Ivonne Boeta, Elda Alaniz.	Trípticos Pulseras \$8 625.00****	Yucatán, del 20 al 22 de marzo de 2016.	6. Participación en eventos enfocados a personas con insuficiencia renal, independientemente de cuál sea su causa: Congreso Nacional de la Federación Mexicana de Diabetes, Congreso Nacional de Trasplantes.

^{*}Se calcularon las tarifas más bajas de VivaAerobus para las ciudades de Guadalajara y México, D.F.

^{**}Se obtuvo la cotización de la imprenta Diseños Gráficos del Norte.

^{***}La cotización se basó en el gasto que la empresa Textiles León, S.A. de C.V., hace en un estand solo y en un estand dentro de una feria.

^{****}Se obtuvo la cotización de la empresa Textiles León, S.A. de C.V., en León, Guanajuato.

Producción (prestación del servicio)

1. Descripción del servicio

El servicio que se brinda en Donación Alogénica de Órganos se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

a) Actividades requeridas:

- 1. **Conseguir clientes** o personas que requieran nuestro servicio: publicidad en hospitales, doctores que recomienden nuestro servicio y presentación en eventos.
- 2. Crear una base de datos para todos los donadores.
- 3. Tomar los **datos de los posibles usuarios** de nuestro servicio y comprobar que cumplen con los requisitos para ser donantes vivos de un órgano, de acuerdo con el artículo 333 de la Ley General de Salud, mediante un análisis de sangre para tipificación de antígenos leucocitarios humanos (*human leukocyte antigen*, HLA).²⁶
- 4. De la misma forma, debemos asegurarnos de que la situación del donador en potencia no se contemple en las limitantes legales establecidas por la Ley General de Salud, en sus artículos 326 y 332.²⁷
- 5. Conseguir un dictamen médico que compruebe que el receptor en verdad necesita un órgano.
- 6. Alianza, de preferencia, con los hospitales donde se encuentran nuestras oficinas (General de Zona núm. 33, Monterrey; "Dr. Eduardo Liceaga", Ciudad de México; General del Occidente, Jalisco, y General de Zona núm. 46, Villahermosa) y con médicos que practiquen trasplantes renales.
- 7. Enviar a los usuarios al hospital con el que estamos asociados a que se hagan todos los análisis y evaluaciones, para determinar con quién son compatibles nuestros donadores.
- 8. En caso de ser aptos, incluirlos oficialmente en nuestra base de datos.
- 9. Poner en contacto donadores con receptores compatibles.
- 10. Una vez que encontremos a las personas compatibles, ponerlas en contacto con el hospital y los médicos para que se lleve a cabo el trasplante.
- b) Establecimiento de tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.
 - Conseguir pacientes: proceso continuo que llevaremos a cabo mientras estemos prestando este servicio. Calculamos crear una base de datos lo suficientemente amplia para comenzar a dar resultados entre ocho y 12 meses.
 - Recibir solicitudes y comprobar que el donador pueda donar y el receptor pueda recibir: 10 días hábiles.
 - En caso de ambos ser candidatos, hacer examen de compatibilidad: dos días hábiles.
 - Revisar nuestra base de datos para encontrar al donador: un día hábil.
 - En caso de no haber nadie compatible en nuestra base de datos, el paciente tendrá que aguardar. El tiempo de espera dependerá de qué tan efectivo y popular sea nuestro programa. Nuestra primera meta es que ningún paciente deba aguardar más de un año para recibir el órgano que necesita, tomando en cuenta que actualmente el tiempo de espera es de entre 24 y 36 meses.²⁸
 - En caso de encontrar a alguien compatible en nuestra base de datos, informar a los receptores y donadores así como al hospital y equipo de médicos: un día hábil.

²⁶ Centro Nacional de Trasplantes, Estadísticas....

²⁷ Idem

²⁸ Aunque hasta este punto el trasplante todavía no se lleva a cabo, nuestro servicio termina al encontrar un donador para cada receptor y notificar a ambas partes. Así, estimamos que el tiempo mínimo para proveer nuestro servicio es de 14 días y, si tenemos éxito y todo sale acorde con lo planeado, el máximo sería de un año y 14 días.

- c) Diagrama de flujo del proceso.
 - Diagrama general del proceso de prestación del servicio:

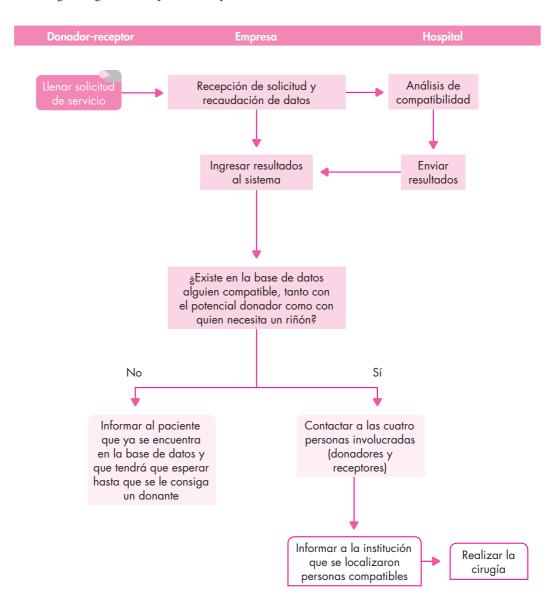


Diagrama específico sobre la prestación del servicio en el local (encargado/cliente):

Descripción técnica de la prestación del servicio



Uno de los dos encargados del local recibirá al cliente estrechando su mano y pronunciará la frase "Bienvenido(a) a Donación Alogénica de Órganos. Es un placer atenderle" (cinco segundos).



El encargado le preguntará al cliente cuál es la intención de su visita, para realizar las acciones precisas para satisfacer sus necesidades (un minuto).



Si la intención es obtener información, se le dará al cliente un folleto con información de la empresa y con los pasos a seguir para entrar al programa de donación multidireccional. El asesor guiará al cliente durante este paso (10 minutos).



Se dará tiempo al cliente para que lea la información detenidamente y realice preguntas al respecto (15 minutos).



Si el cliente ya cuenta con toda la información necesaria y no tiene dudas, el encargado confirmará su intención. Si desea inscribirse al programa, se le proporcionará lápiz y papel para que llene el formato correspondiente (un minuto).



Se dará tiempo al cliente para que llene el formato oficial (25 minutos).



Recibir y guardar el formato llenado en una carpeta y almacenarlo en una gaveta especial del escritorio para, posteriormente, capturar la información en la base de datos del programa (10 segundos).



Se explicará al interesado cuáles son los pasos siguientes, notificándosele que la información que proporcionó se ingresará a la base de datos para que la empresa le pueda llamar cuando se encuentre un donador compatible y el órgano esté disponible (cinco minutos).



Se le preguntará al cliente si tiene alguna duda; en caso de ser así, el encargado la resolverá. Si no las hay, se despedirá al interesado estrechando su mano y pronunciando la frase "Ha sido un placer atenderlo y no olvide que "¡si viene a ayudar, bien; si viene a donar, me-jor!" (cinco segundos).



Por último, el encargado capturará la información en la base de datos del programa (15 minutos).

Actividades claves o básicas

Las cinco actividades consideradas claves para nuestra empresa son:

- 1. Atraer a la mayor cantidad de posibles donadores y receptores a nuestra empresa.
- 2. Crear una base de datos amplia, que incluya la lista de muchos donadores y receptores.
- 3. Utilizar nuestra base de datos para **encontrar al donador**.
- Notificar al donador y al paciente que hay un donador compatible y viceversa; ponerlos en contacto.
- 5. Notificar al hospital o equipo médico sobre el posible trasplante.

3. Equipo e instalaciones necesarias

Equipo, herramientas e instalaciones requeridas por actividad específica							
Servicio público o instalación especial	Herramientas/ personal	Equipo	Proceso: actividad específica				
Oficina	Escritorio Plumas Fólderes	Formato de solicitud de trasplante Computadora	1. Llenado y recepción de la solicitud de trasplante.				
Oficina	Teléfono Correo electrónico	Ninguno, lo realiza el hospital.	2. Análisis de compatibilidad.				
Oficina	Secretaria	Computadora Base de datos	3. Recaudación de resultados de compatibilidad.				
Oficina	Secretaria	Computadora	4. Ingreso en base de datos.				

(continuación)

Servicio público o instalación especial	Herramientas/ personal	Equipo	Proceso: actividad específica
Oficina	Secretaria	Base de datosPrograma para encontrar al donadorComputadora	Determinar la existencia de compatibilidad con datos previos.
Oficina	Secretaria Correo electrónico	TeléfonoComputadora	6. Resultado negativo: informar al paciente que se encuentra en la base de datos y que ingresó en lista de espera. Informar periódicamente (una vez al mes) el estatus de su solicitud.
Oficina Hospital	Secretaria Correo electrónico	Teléfono Computadora	7. Resultado afirmativo: contactar a las cuatro personas involucradas (donadores y receptores) para realizar el trasplante.

Desglosado de equipo y herramientas							
Equipo o herramienta	Reabastecimiento	Precio	Marca	Cantidad			
Programa de recopilación y organización de datos (software)	Única vez	\$ 2 000.00 a \$ 5 000.00 ²⁹		1			
Computadoras principales: iMac con memoria de 1TB	Única vez	\$21 500.00 ³⁰ c/u	Mac	4			
Plataforma en línea	Única vez	\$ 1 200.0031		1			
Escritorios	Única vez	\$ 2 099.00 ³² c/u	Office Max	8			
Laptop MacBook Air	Única vez	\$15 000.00 ³³ c/u	Мас	8			
Sillas	Única vez	\$ 1 199.00 ³⁴ c/u	Office Max	24			
Reguladores de voltaje	Única vez	\$ 529.00 ³⁵ c/u	Office Max	12			
Caja con 5 000 hojas (paquetes múltiples)	Cada tres meses	\$ 529.00 ³⁶ c/u	Office Max	4			
Paquete de 12 piezas: bolígrafo mediano negro	Cada dos meses	\$ 29.50 ³⁷ c/u	Bic	10			
Formularios	Cada dos meses	\$ 260.0038		1 000			
Tarjetas de presentación con el nombre de la empresa	Sujeto a disposición	\$ 310.0039		500			
Folletos de información del proceso que se realiza	Sujeto a disposición	\$ 2 177.0040		2 000			

(continúa)

<sup>Super Hosting México.
Impresión Gráfica en Línea.
Super Hosting México.
Office Depot de México.
Apple Online Store Mexico.
Office Depot de México.</sup>

³⁵ Idem.

³⁶ Idem.

³⁷ Idem.

³⁸ Idem.

³⁹ Idem.

⁴⁰ Impresión Gráfica en Línea; Super Hosting México.

(continuación)

Equipo o herramienta	Reabastecimiento		Precio	Marca	Cantidad
Pizarrones	Única vez	\$	319.00 <mark>41</mark> c/u	Office Max	8
Marcadores de pizarrón	Cada seis meses	\$	19.90 ⁴² c/u	Berel	16
Cuadros decorativos	Única vez	\$	600.00 ⁴³ c/u	MercadoLibre	12
Modelo anatómico renal	Única vez	\$	1 750.00 <mark>44</mark> c/u	MercadoLibre	4
Letrero	Única vez	\$	499.00 ⁴⁵ c/u	MercadoLibre	4
Sillas giratorias	Única vez	\$	1 499.00 ⁴⁶ c/u	Office Max	8
Sillones dobles	Única vez	\$	1 290.00 c/u	MercadoLibre	4
Sillones individuales	Única vez	\$	390.00 ⁴⁷ c/u	MercadoLibre	4
Cafetera	Única vez	\$	499.00 ⁴⁸ c/u	MercadoLibre	4
Vasos de unicel	Cada mes	\$	101.98	Central	100
Garrafón de agua	Cada semana	\$	27.00 c/u		4
Dispensador de agua	Única vez	\$	2 099.00 ⁴⁹ c/u	MercadoLibre	4
Teléfono	Única vez	\$	349.00 ⁵⁰ c/u	Office Max	12
Plan de internet y servicio telefónico	Cada mes	\$	389.00 ⁵¹ c/u	Telmex	4
Líquido corrector	Cada dos meses	\$	15.90 ⁵² c/u	Office Max	20
Escritorio del jefe	Única vez	\$	2 799.00 ⁵³ c/u	Office Max	4
Silla del jefe	Única vez	\$	3 449.00 ⁵⁴ c/u	Office Max	4
Total		\$2	54 330.28*		

^{*} Considerados dentro de la inversión inicial.

Servicios necesarios: teléfono, internet, agua y luz

Instalaciones necesarias

- Cuatro oficinas que cuenten con: baño, sala de espera, un cubículo privado y una recepción con espacio suficiente como para atender a dos clientes.
- Se espera ubicarlas en:
 - ♦ Hospital General de Zona núm. 33 (Monterrey),
 - ♦ Hospital "Dr. Eduardo Liceaga" (Ciudad de México),
 - ♦ Hospital General del Occidente (Jalisco) y
 - ♦ Hospital General de Zona núm. 46 (Villahermosa, Tabasco).

⁴¹ Office Depot de México.

⁴² Idem.

⁴³ MercadoLibre México.

⁴⁴ Idem.

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ Office Depot México.

⁴⁷ MercadoLibre México.

⁴⁸ Idem.

⁴⁹ MercadoLibre México.

⁵⁰ Telmex.

⁵¹ Idem.

⁵² Office Depot de México.

⁵³ Idem.

⁵⁴ Idem.

4. Materiales

Cantidad mensual	Materia prima
200	Formatos de donación de órganos
200	Carpetas
15	Lápiz
1 escoba 1 trapeador 10 litros de limpiador 4 jabones de manos 12 piezas de papel higiénico 20 bolsas de basura 2 jergas	Artículos de limpieza

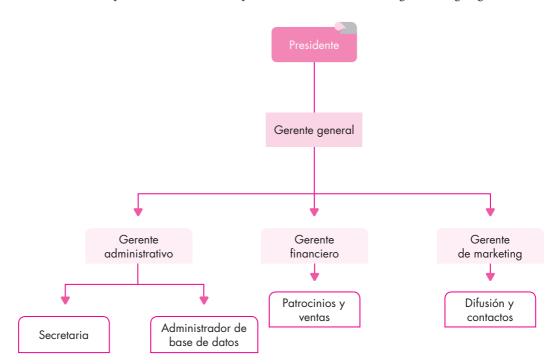
5. Mano de obra requerida

- Una secretaria capacitada en cada oficina que se encargue de la captura de datos y de brindar la atención adecuada a los clientes. Total: ocho secretarias.
- Un jefe, encargado y supervisor del programa por oficina. Total: cuatro encargados.
- Un director general que se encontrará en la sede de Monterrey, encargado de operaciones, organización y la supervisión general del programa.
- Un director de marketing que se encontrará en la sede de Monterrey, encargado de diseñar las campañas publicitarias.
- Un encargado de cómputo, que verificará el perfecto funcionamiento del programa de captura de datos. Tendrá la base de datos de todos los centros en su poder y estará especialmente atento a que no falle nada.

Organización

1. Organigrama

Para la correcta operación de nuestra empresa, decidimos utilizar el siguiente organigrama:



2. Descripción de puestos⁵⁵

Es fundamental resaltar que el éxito de nuestra organización se basa en la labor efectuada por el personal que ahí trabaja; es decir, dependerá de los contactos y de la concientización y búsqueda de posibles donadores y receptores que se llevará a cabo. Por lo cual, cada una de las oficinas deberá contar con el personal suficiente para que esto sea posible.

Nombre del puesto	Sueldo mensual	Actividades o funciones principales	Requisitos del puesto	Observaciones
Presidente de la empresa	\$18 00056	Encargado de encarnar la imagen pública de la empresa. Será elegido de manera democrática por los miembros del consejo y se desempeñará en el puesto por un lapso no mayor de dos años, a menos que sea reelegido. Revisará todas las decisiones o propuestas. Se asegurará del correcto funcionamiento de la empresa y fungirá como la máxima autoridad para contratar o despedir personal, siempre y cuando cuente con la autorización del consejo.	Ser uno de los socios iniciales.	Con sede en Monterrey.
Secretarias (os), dos por oficina	\$ 5 00057	Recibir a los pacientes (clientes), proporcionales información de los servicios disponibles, ingresarlos en la base de datos y guiarlos en el procedimiento que deben seguir para la obtención de análisis, etc. Se encargarán de la limpieza matutina del local.	Preparatoria terminada y conocimientos básicos de computación (manejar Microsoft Office y saber utilizar el correo electrónico).	Cinco turnos matutinos (9:00 a 14:00) y cinco vespertinos (16:00 a 19:00) de lunes a viernes de 4 h cada uno.
Gerente general de la empresa y gerente financiero. (Por el momento, las dos posiciones son ejercidas por la misma persona)	\$18 00058	Administrar los ingresos y pagar los gastos, mantener en regla los permisos, supervisar que las operaciones se realicen dentro del marco de la ley, innovar formas de mejorar y expandir la empresa, contratar y despedir trabajadores, etcétera.	Licenciatura en administración de empresas (LAE) ⁵⁹ o licenciatura en administración de sistemas de salud (LAS). ⁶⁰	Seis turnos matutinos (9:00 a 14:00) de lunes a sábado y 5 vespertinos (16:00 a 19:00) de lunes a viernes; ambos con duración de 4 h. Con sede en Monterrey.
Patrocinios y ventas	\$ 7 000	Supervisar la propaganda que se haga de nuestro servicio; formar alianzas con médicos e instituciones; asistir a congresos relacionados con el trasplante de riñón o sus causas para mantenernos informados y divulgar entre la gente nuestro servicio. Encargarse de conseguir los patrocinios adecuados para que la empresa funcione.	Nosotros mismos, los socios iniciales.	Horario flexible; dispuestos a acoplarse a los horarios en los que se consigan las citas o reuniones para dar a conocer nuestros servicios; disponibles para viajar a los congresos o eventos que sea pertinente atender; además, deberán tener disponibles los sábados por la mañana (9:00 a 14:00) para juntas de consejo con el resto del personal de administración.

(continúa)

⁵⁵ Parte de las descripciones de los puestos están basadas en los requisitos de constitución que establece el Código Civil del Estado de Nuevo León, en el rubro de Asociaciones Civiles.

⁵⁶ Misalario.org.

⁵⁷ *Idem*.

⁵⁸ Misalario.org.

⁵⁹ Tecnológico de Monterrey, Carreras profesionales.

⁶⁰ Idem.



(continuación)

Nombre del puesto	Sueldo mensual	Actividades o funciones principales	Requisitos del puesto	Observaciones
Gerente administrativo	\$12 00061	Manejar al personal de operación; permanecer al tanto del correcto funcionamiento y organización de la base de datos. Recibir y administrar el dinero de las cuotas que se cobrarán a cada paciente. Encargado de hacer los pagos para el funcionamiento del local (servicios, reparaciones, etc.). Será quien resolverá dudas en casos que se salgan del protocolo establecido. Se pondrá en contacto con el gerente general para tomar decisiones más grandes o trascendentes.	Licenciatura en administración de empresas (LAE) ⁶² o finanzas (LAF). ⁶³	Seis turnos matutinos (9:00 a 14:00) de lunes a sábado y cinco vespertinos (16:00 a 19:00) de lunes a viernes; ambos con duración de 4 h.
Gerente de marketing, difusión y contactos (por el momento las dos posiciones son ejercidas por la misma persona)	\$11 80064	Aportar ideas de proyectos y campañas para difundir y dar a conocer la empresa; contactar doctores especializados en trasplantes o nefrólogos para que sepan de nuestros servicios y puedan recomendarlos y acudir a ellos.	Licenciatura en marketing (LEM). ⁶⁵	Cinco turnos matutinos (9:00 a 14:00) y cinco vespertinos (16:00 a 19:00) de lunes a viernes de 4 h cada uno; debe estar dispuesto a presentarse en ferias y convenciones en los que sean requeridos sus servicios.
Administrador (a) de base de datos	\$12 000%	Encargado de crear, mantener y mejorar la base de datos que será una de las más importantes herramientas de las que se valdrá nuestra empresa. Al ingresar la información, esta base de datos será capaz de encontrar donadores y receptores compatibles. Cuando esto suceda, el empleado se encargará de avisar a sus superiores lo más pronto posible.	Licenciatura en informática o en sistemas de computación administrativa. (LSCA).67	Podrá trabajar fuera de las insta- laciones de la organización. Con sede en Monterrey.
Consejo		Será el encargado de aprobar o no las propuestas hechas por los demás miembros del staff; asimismo, recibirá por parte del gerente general y el presidente en turno reportes mensuales sobre el progreso de la asociación.	Nosotros mismos, los socios iniciales.	

Constitución legal

El régimen elegido para la asociación Sistema Multidireccional de Donación es el de Asociación Civil, ya que es una entidad privada sin fines de lucro y con personalidad jurídica plena, es decir, que tiene obligaciones y realiza actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y con terceros; todo establecido en el artículo 22 del Código Civil del Estado de Nuevo León. 68 La asociación estará integrada por personas físicas para el cumplimiento de los fines altruistas que sostienen esta empresa. Asimismo, el artículo 2563 establece que se le denomina Asociación a aquellos individuos que desean reunirse no transitoriamente para realizar un fin en común, que

- 61 Misalario.org.
- 62 Tecnológico de Monterrey, op. cit.
- 63 Idem.
- 64 Misalario.org.
- 65 Tecnológico de Monterrey, op. cit.
- 67 Tecnológico de Monterrey, op. cit.
- 68 Universidad Nacional Autónoma de México, Reglamentos de la Ley del ISSSTE.

no esté prohibido por la ley y que no tenga un carácter preponderantemente económico; lineamiento que describen las razones y objetivos que tiene la empresa *Sistema Multidireccional de Donación*.

El número de socios iniciales es de cuatro (Lorena Wheelock, Elda Alaniz, José Arturo Oyervides e Ivonne Boeta), y posteriormente se invitarán a otros a trabajar por la causa. Cada uno se encargará de buscar patrocinios con el fin de recabar el capital necesario para la inversión inicial y los primeros tres meses de funcionamiento de la empresa. Entre nuestros posibles patrocinadores se encuentran los servicios de salud del IMSS, ISSSTE y el mismo gobierno.

La empresa se registrará en Nuevo León como una asociación civil compuesta por personas físicas. Los trámites que se deben realizar para implantar legalmente la empresa son:

- Constitución de sociedad: el trámite para obtener la autorización de la Secretaría de Economía se realiza por internet. Una vez otorgado el permiso, hay que avisar del uso de este también a la Secretaría de Economía.
- Registro del acta constitutiva ante el Registro Público de la Propiedad y de Comercio del Estado.
- 3. Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes.
- 4. Pedir licencia de anuncio en el Palacio Municipal.
- 5. Registro empresarial ante el IMSS y el Infonavit.
- 6. Acta de integración ante la comisión de seguridad e higiene en los centros de trabajo.
- Aprobación de planes y programas de capacitación de las empresas en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.
- 8. Inscripción en el padrón de impuestos sobre nómina.
- 9. Alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano.

Todas las obligaciones y responsabilidades fiscales que se adquieren se describen a continuación en el apartado "Aspectos legales".

1. Aspectos legales

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,⁶⁹ la organización requiere considerar los siguientes aspectos para poder operar:

- 1. Al ser una asociación civil, o bien, sin fines de lucro, la primera regulación que se debe observar es la Ley de Asistencia Social, la cual involucra algunas normas establecidas por la Ley General de Salud y a su vez garantiza la colaboración de la federación, las entidades federativas, el Distrito Federal y los sectores social y privado.⁷⁰
- 2. En lo que concierne a la donación, hay que comprobar que los usuarios del programa cumplan con los requisitos para ser donantes vivos de un órgano de acuerdo con el artículo 333 de la Ley General de Salud:⁷¹
 - i. Ser mayor de edad y tener pleno uso de sus facultades mentales.
 - ii. Donar un órgano o una parte de él siempre que su función pueda ser compensada por el organismo de forma adecuada y suficientemente segura.
 - iii. Tener compatibilidad aceptable con el receptor.
 - iv. Recibir la información completa sobre los riesgos de la operación y las consecuencias de la extracción del órgano, de parte de un médico distinto de los que intervendrán en el trasplante.
 - v. Otorgar su consentimiento de forma expresa, es decir, en un documento.
 - vi. Cuando el donador no esté relacionado por algún parentesco se deberá cumplir con los siguientes requisitos establecidos en la Ley General de Salud.
 - vii. Obtener la resolución favorable del comité de trasplantes del hospital, previa evaluación médica, clínica y psicológica.
 - viii. El interesado en donar debe otorgar su consentimiento expreso ante un notario público y manifestar que recibió información completa sobre el carácter altruista, libre y consciente de la donación, sin que medie remuneración alguna.

⁶⁹ Congreso de Diputados del H. Congreso de la Unión, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

⁷⁰ Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Ley de Asistencia Social.

⁷¹ Centro Nacional de Trasplantes. Estadísticas....

De la misma manera, debemos asegurarnos de que el donador en potencia no incurra en las limitantes legales establecidas por la Ley General de Salud en los artículos 326 y 332.⁷²

- i. Los menores de edad no pueden donar en vida excepto cuando se trate de trasplantes de médula ósea, para lo cual se requerirá el consentimiento expreso de los padres o representantes legales, únicamente podrán ser donadores cuando han perdido la vida con el consentimiento expreso de los representantes legales del menor.
- ii. Los incapaces mentales y otras personas sujetas a interdicción no podrán ser donadores ni en vida ni después de su muerte. Los incapaces surgen como consecuencia de un estado nosológico, adquirido o congénito, afectando a alguna parte del organismo, con repercusiones más o menos amplias, en detrimento de las mismas.
- iii. Las *mujeres embarazadas* en vida solo podrán donar en caso de que el receptor estuviere en peligro de muerte y siempre que no implique riesgo para la madre ni para el producto de la concepción.
- 3. Como protocolo, así como dentro de la Ley General de Salud, los receptores deben conseguir un dictamen médico que compruebe que en verdad necesitan un riñón para mejorar considerablemente su calidad de vida.
- 4. La asociación deberá de regularse también bajo la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares⁷³ así como de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, las cuales detallan tanto el manejo de información confidencial así como el acceso a esta en caso de que se necesite corroborar datos.
- 5. En lo que concierne a nuestros trabajadores, se debe revisar el Reglamento de la Ley del Seguro Social en Materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización⁷⁴ que estipula la manera en la que debe trabajar la empresa en relación con la protección de salud que se le brinda al trabajador y a su familia, así como el cumplimiento de obligaciones legales que se adquiere, dentro del rubro de Seguro de Riesgos de Trabajo. También se debe de verificar la Ley de Seguro Social, ya que se pretende trabajar con ellos.
- 6. Al ser una asociación civil, estamos compuestos por un conjunto de socios los cuales pueden aportar o beneficiarse de cierta forma. Por otra parte, deben acatar las indicaciones de la Ley de Impuestos sobre la Renta, incluyendo estar registrados como personas físicas, en el "Régimen de las Personas Físicas con Actividad Empresariales y Profesionales", el "Régimen intermedio de las Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales" y el "Régimen de Pequeños Contribuyentes", así como en el apartado de "Deducciones Autorizadas", en caso que alguna empresa nos apoye y quiera involucrar su acción en la deducción de impuestos.⁷⁵
- 7. Al ser una asociación que maneja datos personales y de análisis de muestras para determinar la compatibilidad entre usuarios, este proceso debe de estar avalado ante el notario público, regido por la Ley de Notariado Público del Estado de Nuevo León,⁷⁶ en la cual se estipula que ellos tienen la capacidad de brindar documentos públicos notariales en forma de testimonios, escrituras, actas, etcétera; de esta forma, se garantiza que el proceso es fidedigno y los clientes se acercarán de una manera más segura.
- 8. Como se mencionó previamente, es de suma importancia revisar minuciosamente el Código Civil del Estado de Nuevo León⁷⁷ para cumplir sus requisitos y evitar sanciones.

⁷² Idem

⁷³ Diario Oficial de la Federación, "Decreto por el que se expide la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y se reforman los artículos 3, fracciones II y VII, y 33, así como la denominación del Capítulo II, del Título Segundo, de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental".

⁷⁴ IMSS, "Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización".

⁷⁵ Sistema de Administración Tributaria, "Ley del Impuesto sobre la Renta".

⁷⁶ Periódico Oficial del Estado, "Ley de Notariado del Estado de Nuevo León".

⁷⁷ Universidad Nacional Autónoma de México, op. cit.

2. Recursos financieros

Ingresos, egresos y costos.

Lista de costos fijos	Sueldos: Cuatro secretarias: \$20 000 mensuales. (\$5 000 al mes a cada una). Cuatro gerentes administrativos: \$48 000 mensuales. (\$12 000 a cada una). Un administrador de bases de datos: \$12 000 mensuales. Un gerente de marketing: \$11 800 mensuales. Un gerente general: \$18 000 mensuales. Un presidente: \$18 000 mensuales. Cuatro vendedores: \$28 000 mensuales. (\$7 000 cada una). Renta de cuatro locales con baño de >50 m² y <90 m²: \$50 000 (\$12 500 cada una). Rengía eléctrica: \$5 000 bimensuales. (\$4 000 mensuales. (\$10 000 mensuales.
Lista de costos variables	Formularios de inscripción al programa de donación de órganos: \$1 500 por mil piezas. ⁸⁶ Lápices de grafito núm. 2, BIC Mentor: \$100.50. (\$33.50 cada 10 piezas). ⁸⁷ Bolígrafo mediano BIC: \$88.50. (\$29.50 cada 12 piezas). Folder manila carta Office Depot: \$78.90 por 100 piezas. ⁸⁸ Artículos de limpieza: \$500.00. Folletos informativos: \$2 700 por mil piezas. ⁸⁹ Total: \$2 497.00. Total por paciente: \$12.50.
Costos totales unitarios	Tomando en cuenta que pensamos atender a 200 pacientes, el costo total unitario es de: \$861.93. Nota: el paciente cubre los gastos tanto de los estudios requeridos para verificar compatibilidad como de la cirugía.
Cuota de recuperación que se pedirá a cada paciente	\$1 200.

Al considerar que de las 116 millones de personas que habitan en México, 132 472 tienen insuficiencia renal crónica y son candidatos a trasplante, y que la demanda de solicitudes de trasplante renal está en 8%⁹⁰ (tomando en cuenta los 10 000 en lista de espera),⁹¹ se calcula que alrededor de 200 personas estén inscribiéndose en el programa mensualmente en los cuatro puntos de la república (50 personas por oficina).

```
78 Misalario.org.
```

- ⁷⁹ Idem.
- 80 Idem.
- 81 Century 21 México.
- ⁸² Jagarza Bienes Raíces.
- 83 Comisión Federal de Electricidad.
- 84 Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey.
- 85 Telmex.
- 86 Sello Express.
- 87 Office Depot de México.
- 88 Idem.
- 89 Sello Express.
- 90 Centro Nacional de Trasplantes, Estadísticas....
- 91 Idem.

Al partir de la premisa de que el Instituto Mexicano del Seguro Social está dispuesto a invertir en programas de trasplante renal como el nuestro, se espera que, a pesar del costo que alcance el programa, el Instituto beneficie a sus derechohabientes incluyendo a Donación Alogénica de Órganos dentro del manejo de pacientes con insuficiencia renal crónica. Asimismo, los pacientes que no sean capaces de pagar dicho programa de emparejamiento de órganos, y que deseen ser parte de él, pueden ser auxiliados por el Seguro Popular que, dentro de sus premisas, estipula cubrir todos los gastos de trasplante renal y tratamiento de inmunosupresión en todos los niños y jóvenes menores de 18 años cuando dicho padecimiento les resulta devastador y el único tratamiento es el trasplante renal. O bien, pueden recurrir a un patronato de Donación de Órganos, como la Fundación ALE o la Fundación Mexicana del Riñón, que pueden financiar este tipo de práctica que brindamos o crear uno propio con el fin de formar parte del programa que ofrecemos.

Inversión inicial

Para calcular la inversión inicial, se decidió incluir dentro de los gastos de constitución los costos fijos de los primeros tres meses, aunados a los gastos variables de materiales, tomando en cuenta los gastos únicos de inicio de operación mencionados previamente.

Capital social = (gastos únicos de inicio de operación + tres meses de costos de operación). *Capital social* = \$254 330 + 3(\$172 386) = \$771 488.00

Fuentes de financiamiento

Se pretende una aportación gubernamental de parte del Instituto Mexicano del Seguro Social de \$400 000 para reunir el capital social, el cual representa 0.01% del dinero que el IMSS invirtió en el 2007 en diálisis. Si esto no es posible, se buscará reunirlo a través de aportaciones de fundaciones. Los 371 488 pesos restantes serán depositados por los cuatro socios fundadores de esta organización, los cuales serán responsables de conseguirlos, ya sea en forma de patrocinios, créditos o aportaciones individuales.

Otra opción viable para iniciar con las operaciones de la empresa es el financiamiento de amigos y familiares que se puede llevar a cabo a través del Instituto PYME como parte del programa SME Toolkit, que se encarga de elaborar contrato de planes de pago y acuerdo con instituciones financieras que nos garantizan administrar los créditos. De tal manera, nuestras personas cercanas no dudarán en ayudarnos monetariamente para empezar el funcionamiento de la empresa, pues nosotros garantizaremos la liquidación de la deuda en algún momento, según se haya estipulado en el contrato de planes de pago.

Así pues, dicho instituto posee el programa Capital Semilla, donde se analizan casos internacionales de inversión de éxito en microempresas para que las grandes empresas estén interesadas en apoyar directamente y recibir beneficios de manera indirecta. Respecto al apoyo a la donación de órganos, actualmente no existe en México el caso de una gran empresa que haya recibido un beneficio monetario al respecto, aunque se puede considerar un posible apoyo de parte de ellas desde la vertiente de "publicidad altruista", que siempre da de qué hablar en los medios, para que la empresa quede así como "interesada en la promoción de tal bien común", lo que incrementa sus ventas de manera indirecta. Se puede citar el ejemplo de la campaña de sensibilización hacia la donación de órganos que fue la maniobra publicitaria de la federación FRANCE ADOT, organización encargada de informar y educar acerca de la donación de órganos, tejidos y médula ósea, y que implementó

⁹² Neri, E. "Seguro Popular cubrirá trasplante de riñón: FCH", en *El Universal*.

⁹³ Noticias Primero, "Impulsará IMSS los trasplante para reducir costos por diálisis".

⁹⁴ Fundación Mexicana del Riñón, A.C, "Programas Asistenciales".

⁹⁵ Instituto PYME.

⁹⁶ Iden

⁹⁷ France Adot, Fédération des Associations pour le Don d'Organes et de Tissus humains.

para atraer miradas de múltiples empresas europeas mediante una fuerte carga emocional en sus imágenes de promoción. La organización recibió al final cuantiosas donaciones. 98,99

El objetivo principal de Donación Alogénica de Órganos es encontrar la mayor cantidad de pacientes compatibles con personas que deseen donar altruistamente su riñón; por su parte, la Fundación Mexicana del Riñón cuenta con el programa Camino al Trasplante, con el que fomenta que las personas con insuficiencia renal crónica tengan la oportunidad de ser intervenidos siempre y cuando cuenten con un donador vivo y que se haya iniciado en el protocolo de trasplante; 100 en estos casos, cuando el donador no es compatible, se puede dar fin a dicho programa, por lo que esta fundación, al apoyar nuestro programa, se podrá beneficiar con un mayor número de pacientes que tuvieron trasplantes exitosos y recibir más fondos de parte de Banco Santander y TRUPER, que apoyan muy de cerca este programa asistencial.

Flujo de efectivo para el primer año

Con el flujo de efectivo del primer año de operaciones de la organización se demuestra que, si se alcanza el pronóstico de ventas esperado, es posible mantenerse. Cabe resaltar que es preciso utilizar el excedente en entradas para la apertura de las siguientes oficinas que, se espera, ocurra en el mediano y largo plazos.

	Flujo de efectivo Sistema de Donación Multidireccional Enero-diciembre de 2016											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Saldo inicial		393 <i>7</i> 92	461 406	520 395	588 009	655 623	723 237	<i>7</i> 90 851	858 465	913 079	980 693	1 048 307
Entradas												
Capital	771 488											
Ventas netas	120 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
Total de entradas	891 488	633 792	701 406	760 395	828 009	895 623	963 237	1 030 851	1 098 465	1 153 079	1 220 693	1 288 307
Salidas												
Equipo inicial	303 830											
Publici- dad	21 480		8 625						13 000			
Gastos adminis- trativos	172 386	172 386	172 386	172 386	172 386	1 <i>7</i> 2 386	172 386	1 <i>7</i> 2 386	1 <i>7</i> 2 386	1 <i>7</i> 2 386	1 <i>7</i> 2 386	1 <i>7</i> 2 386
Total de salidas	497 696	172 386	181 011	172 386	172 386	172 386	172 386	1 <i>7</i> 2 386	185 386	1 <i>7</i> 2 386	1 <i>7</i> 2 386	172 386
Saldo final	393 <i>7</i> 92	461 406	520 395	588 009	655 623	723 237	<i>7</i> 90 851	858 465	913 0 <i>7</i> 9	980 693	1 048 307	1 115 921

⁹⁸ MASR, Impresionante campaña para donación de órganos.

⁹⁹ El poder de las ideas, "France Adot: Donación de órganos".

¹⁰⁰ Fundación Mexicana del Riñón A.C., op. cit.

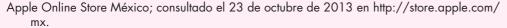


A continuación se detallan los tiempos, responsables y metas que se tienen en Donación Alogénica de Órganos:

Recursos necesarios (no contemplados en otras secciones)	Responsable	Fecha de término	Fecha de inicio	Actividad
Investigación y fuentes de información.	Elda Alaniz, Ivonne Boeta, Lorena Wheelok, José Arturo Oyervides.	Última semana de noviembre de 2013.	Tercera semana de agosto de 2013.	Elaborar plan de trabajo y operación.
\$ 7 000.00	Mandarlo hacer con técnico en informática.	Primera semana de diciembre de 2013.	Última semana de noviembre de 2013.	Elaborar el programa junto con la base de datos.
	Elda Alaniz, Ivonne Boeta, Lorena Wheelok, José Arturo Oyervides.	Tercera semana de diciembre de 2013.	Primera semana de diciembre de 2013.	Contactar hospitales, mostrarles plan de trabajo y solicitar permiso de poner el estand.
	Lorena Wheelok, José Arturo Oyervides.	Tercera semana de diciembre de 2013.	Primera semana de diciembre de 2013.	Contactar patrocinadores.
\$ 7500.00	Elda Alaniz.	Primera semana de 2014.	Primera semana de enero de 2014.	Mandar hacer el estand.
	José Arturo Oyervides.	Segunda semana de enero 2014.	Primera semana de enero de 2014.	Permisos con hacienda.
\$ 35 000.00	Ivonne Boeta.	Primera semana de enero de 2014.	Primera semana de enero de 2014.	Publicidad (folletos, anuncios, etcétera).
	Lorena Wheelock.	Segunda semana de enero de 2014.	Primera semana de enero de 2014.	Contactar doctores.
\$254 330.28	Ivonne Boeta.	Primera semana de enero de 2014.	Primera semana de enero de 2014.	Comprar recursos materiales necesarios.
	Elda Alaniz.	Segunda semana de enero de 2014.	Segunda semana enero de 2014.	Contratación de personal.
	Elda Alaniz, Ivonne Boeta, Lorena Wheelok, José Arturo Oyervides.		Tercera semana de enero de 2014.	Inicio de operaciones.

	Gráfica de Gantt Calendarización de actividades
Plan de negocios	25 de agosto a 24 de noviembre
Programar y base de datos	24 de noviembre a 1 de diciembre
Contactar hospitales y permisos	1 de diciembre a 8 de diciembre
Patrocinadores	1 de diciembre a 8 de diciembre
Estand	29 de diciembre a 5 de enero
Trámites legales	5 de enero a 12 de junio
Publicidad	5 de enero a 15 de mayo
Contactar doctores	5 de enero a 12 de junio
Compras de recursos materiales	5 de enero a 15 de mayo
Contratación de personal	16 a 30 de mayo
Inicio de operaciones	1 de junio

Bibliografía



- Arredondo, A., R. Rangel y E. D. Icaza, "Costo-efectividad de intervenciones para insuficiencia renal crónica terminal", en *Revista de Salud Pública*, núm. 32, 1998; consultado el 18 de septiembre de 2013 en http://www.scielo.br/pdf/rsp/v32n6/2433.pdf.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, "Ley de Asistencia Social"; consultado el 5 de noviembre de 2013 en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/270.pdf.
- Cámara de Diputados, H Congreso de la Unión, *Ley General de Salud*; consultado el 20 de octubre de 2013 en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/142.pdf.
- Centro Nacional de Trasplantes, ¿Qué tiempo trascurre desde el registro en la base de datos hasta que un paciente recibe el trasplante?, México, Secretaría de Salud, 2012, en http://www.cenatra.salud.gob.mx/interior/trasplante_tiempo_registro.html.
- Centro Nacional de Trasplantes, *Distribución y Asignación de Órganos y Tejidos*, México, Secretaría de Salud, 2012, en http://www.cenatra.salud.gob.mx/interior/sistema_nacional_distribucion_asignacion.html.
- Centro Nacional de Trasplantes, Estadísticas: ¿Cuántas personas requieren recibir un trasplante? Trasplantes reportados durante el 2013, México, Secretaría de Salud, 2013), en http://www.cenatra.salud.gob.mx/interior/trasplante_estadisticas.html.
- Century 21 México; consultado el 26 de octubre de 2013 en http://www.century21mexico.com/century2012/busqueda/inmueble.
- Comisión Federal de Electricidad, *Tarifas*; consultado el 26 de octubre de 2013 en http://app.cfe.gob.mx/Aplicaciones/CCFE/Tarifas/Tarifas/tarifas_negocio.asp?Tarifa=CMABT&Anio=2013.
- Congreso de Diputados del H. Congreso de la Unión, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; consultado el 7 de noviembre de 2013 en http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf.
- Diario Oficial de la Federación, "DECRETO por el que se expide la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y se reforman los artículos 3, fracciones II y VII, y 33, así como la denominación del Capítulo II, del Título Segundo, de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental"; consultado el 5 de noviembre de 2013 en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5150631&fec ha=05/07/2010.
- El poder de las ideas, France Adot: Donación de órganos; consultado el 18 de noviembre de 2013 en http://elpoderdelasideas.com/artes-graficas/france-adot-donacion-de-organos/.
- Excélsior, "SSA prevé que gasto en obesidad sea de 101 mil mdp"; consultado el 8 de octubre de 2013 en http://www.excelsior.com.mx/nacional/2013/08/15/913750.
- Forbes, "Information for the World's Business Leaders"; consultado el 8 de octubre de 2013 en http://www.forbes.com.
- France Adot, *Fédération des Associations pour le Don d'Organes et de Tissus humains*; consultado el 18 de noviembre de 2013 en http://www.france-adot.org/.
- Fundación Mexicana del Riñón A.C., Programas Asistenciales; consultado el 18 de noviembre de 2013 en http://www.fundrenal.org.mx/cat.html.
- Impresión Gráfica en Línea, Volantes, Flyers, Folletos, Publicitarios, Impresión, México, D.F, Monterrey, Guadalajara. Enviamos a toda la república; consultado el 23 de octubre de 2013 en http://www.impresionenlinea.com/info.asp?m=-1983237075.
- IMSS, Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización, *Norma Oficial de la Federación*; consultado el 7 de noviembre de 2013 en http://www.imss.gob.mx/instituto/normatividad/reglamentos/Documents/RecaudacionyFiscalizacion.pdf.
- Instituto Nacional de Salud Pública, *Encuesta nacional de salud y nutrición 2012*; en http://ensanut.insp.mx/.

3

- Instituto PYME, Acceso a Financiamiento; consultado el 18 de noviembre de 2013 en http://www.institutopyme.org/index.php?option=com_content&view=article&id=115<em id=581.
- Jagarza Bienes Raíces, "Local Comercial 40M2"; consultado el 26 de octubre de 2013 en http://www.jagarzabienesraices.com/en/rental/18876-83-local-en-m-C3-A9xico- monterrey-nuevo-le-C3-B3n.
- Lopéz, M., "Estudio de insuficiencia renal crónica y su manejo mediante tratamiento de sustitución", Secretaría de Salud, Dirección General de Evaluación del Desempeño; consultado el 20 de septiembre de 2013 en http://www.dged.salud.gob.mx/contenidos/dged/descargas/ponencias_2a_sem/5_Lopez.pdf.
- Marmolejo, R., "La insuficiencia renal crónica, un mal silencioso que se puede prevenir" en CN-NMéxico.com, 12 de marzo de 2013; consultado el 24 de septiembre de 2013 en http://mexico.cnn.com/salud/2013/03/12/la-insuficiencia-renal-cronica-un-mal-silencioso-que-se-puede-prevenir.
- MASR, *Impresionante campaña para donación de órganos*; consultado el 18 de noviembre de 2013 en http://www.masr.com.mx/campana-para-donacion-de-organos/.
- Méndez-Durán, A., F. Méndes-Bueno y T. Tapia-Yáñes, "Epidemiología de la insuficiencia renal crónica en México. Diálisis y trasplante", núm. 31, 2010; consultado el 18 de septiembre de 2013 en http://zl.elsevier.es/es/revista/dialisis-trasplante-275/epidemiologia-insuficiencia-renal-cronica-mexico-13147524-originales-2010.
- Mendoza-González, M., "Prevalencia de Enfermedad Renal Crónica en una Población de Alto Riego", Tierra Blanca, Veracruz, México, 2012, en *Memorias Convención Internacional de Salud Pública*, núm. 7; consultado el 21 de septiembre de 2013 en http://www.convencionsalud2012.sld.cu/index.php/convencionsalud/2012/paper/view/1759/816.
- MercadoLibre México; consultado el 23 de octubre de 2013 en listado.mercadolibre.com.mx.
- Minisalario, "Compara tu salario"; consultado el 26 de octubre de 2013 en http://www.misalario.org/main/tu-salario/comparatusalario.
- Misalario.org, Compara tu salario-México; consultado el 26 de octubre de 2013 en http://www.misalario.org/main/tu-salario/comparatusalario.
- Neri, E., "Seguro Popular cubrirá trasplante de riñón: FCH", *El Universal*, 16 de marzo de 2012; consultado el 18 de noviembre de 2013 en http://www.eluniversal.com.mx/no-tas/836319.html.
- Azteca Noticias, "Impulsará IMSS los trasplantes para reducir costos por diálisis"; 23 de abril de 2013; consultado el 24 de septiembre de 2013 en http://www.aztecanoticias.com. mx/notas/salud/152415/imss-impulsa-trasplantes-en-pacientes-enfermos-del-rinon.
- Office Depot de México; consultado el 26 de octubre de 2013 en http://store.officedepot.com. mx/OnlineStore/.
- Periódico Oficial del Estado, "Compilación Legislativa del Estado de Nuevo León Secretaría General de Gobierno, Coordinación de Asuntos Jurídicos y Normatividad" pág. 1 de 437 del Código Civil para el Estado de Nuevo León, 6 de julio de 1935; consultado el 7 de noviembre de 2013 en http://sg.nl.gob.mx/Transparencia_2009/Archivos/AC_0001_0002_0046739-0000001.pdf.
- Periódico Oficial del Estado, "Ley de Notariado del Estado de Nuevo León", 26 de diciembre de 1983; consultado el 7 de noviembre de 2013 en http://www.cem.itesm.mx/derecho/ nlegislacion/nuevoleon/leyes/LEY%20DEL%20NOTARIADO%20DEL%20ESTADO%20 DE%20NUEVO%20LEON.doc.
- Sello Express, *Imprenta en Monterrey*; consultado el 26 de octubre de 2013 en http://www.se-lloexpress.com/66/IMPRENTA_OFFSET.html.
- Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey I.P.D., *Tarifas*; consultado el 26 de octubre de 2013 en http://www.sadm.gob.mx/PortalSadm/jsp/seccion.jsp?id=47&opm=1.
- Sistema de Administración Tributaria, "Ley del Impuesto sobre la Renta"; consultado el 7 de noviembre de 2013 en http://www.sat.gob.mx/fiscal/rf/157_17074.html.
- Super Hosting México, Web hosting México; consultado el 23 de octubre de 2013 en http://www.shmexico.com/diseno.html.

- Tecnológico de Monterrey, *Carreras Profesionales*; consultado el 7 de noviembre de 2013 en http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/itesm/tecnologico+de+monterrey/carreras+profesionales.
- Telmex, "Paquete Conectes Infinitum. Internet Banda Ancha + Línea Telmex"; consultado el 23 de octubre de 2013 en http://www.telmex.com/mx/hogar/paquetes/paquete-conectes. html.
- Universidad Nacional Autónoma de México, *Reglamentos de la Ley del ISSSTE*; consultado el 7 de noviembre de 2013 en https://www.personal.unam.mx/dgpe/reglamentosLeylssste.jsp.

Glosario

B

Balance general Instrumento que presenta la situación del negocio en una fecha determinada. Muestra, en dicho momento, los activos, los pasivos y el capital contable disponible de una empresa.

C

Capacidad instalada Nivel máximo de producción que puede alcanzar una empresa con base en los recursos con los que cuenta.

Capital social Dinero que invierten los socios para formar y dar inicio a las operaciones de la empresa.

Catálogo de cuentas Relaciona los números y los nombres o títulos de las cuentas que se llevan por cada concepto.

Comunicación Proceso mediante el cual se produce un intercambio de información entre dos o más personas a través de un medio.

Consumo aparente Identificación del número de clientes potenciales, así como un estimado del consumo que harían del producto o servicio que la empresa ofrece, a partir de sus hábitos de compra.

Contrato de trabajo Documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa.

Control de calidad Proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño.

Costo Cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa; su fin no es la ganancia.

Creatividad Capacidad para generar algo nuevo. Se clasifica según el área en que se aplica.

Crédito Aportación económica que se entrega a la empresa para enfrentar los compromisos o necesidades de inversión que no pueden solventarse con su propio capital.

D

Depreciación Tipo de gasto que se le carga a un activo cuyo valor ha disminuido con el tiempo debido a su deterioro.

Diagrama de flujo del proceso de producción Secuencia gráfica de las operaciones; sirve para detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo.

Diario Primer lugar donde se registran, en orden, los hechos y cifras asociados con operaciones.

Diseño y distribución de planta y oficinas Disposición que tendrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción.

Ε

Empaque Recipiente que puede ser de diversos materiales, es utilizado para contener un producto y protegerlo, y también sirve como su medio publicitario. Algunos productos utilizan más de un empaque, como sucede con los cereales para desayuno, pues requieren una bolsa que los proteja de la humedad y una caja que facilite su manejo e impida que se rompa la bolsa.

Emprendedor Persona con confianza en sí misma y ciertas características que le permiten ver oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de recursos.

Emprendedor artístico Artista que difunde su idea y busca cómo hacerla realidad.

Emprendedores de negocios Personajes innovadores que abren nuevos mercados, crean nuevos tipos de organizaciones industriales, introducen nuevos bienes, nuevos métodos y fuentes de recurso, vigorizando con nuevas ideas la economía.

Emprendedor deportivo Busca hacer crecer su negocio deportivo a través del emprendimiento, dado que este lo mantendrá en la competencia de mercado y le permitirá obtener más ganancias.

Emprendedor externo Individuo que actúa en su propio negocio con fines de lucro.

Emprendedor interno Individuo que actúa al interior de una empresa aiena.

Emprendedor o empresario ecológico Pretende realizar acciones que contribuyan a mejorar el medioambiente a través de sus iniciativas emprendedoras.

Emprendedor político Crea nuevas leyes y reformas, y propone soluciones innovadoras para corregir los problemas o incentivar el desarrollo de los ciudadanos.

Emprendedor social Prioriza el enfoque social (de bienestar), el efecto multiplicador (impacto) y la acción de largo plazo (sostenibilidad) para resolver una necesidad de la comunidad.

Empresa Conjunto de recursos que organiza el titular (emprendedor) para producir o intercambiar bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

Empresa ecológica Su misión es procurar el bienestar y mejorar el medioambiente, así como satisfacer las necesidades de sus clientes.

Entradas Ingresos de dinero que recibe una empresa.

Eslogan Frase o grupo de palabras, también originales, que representan la imagen de la empresa o su producto.

Estados financieros Resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de una empresa en un periodo determinado o en una fecha específica futura.

Estado de resultados Procedimiento que mide la rentabilidad de una empresa e informa sobre las operaciones que se realizan en ella durante un periodo determinado.

Estudio de mercado Medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al que la empresa ofrece sus productos o servicios.

Etiqueta Formas impresas que lleva un producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación.

F

Flujo de efectivo Estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa durante un periodo determinado.

G

Gasto Cantidad de dinero que paga lo requerido para la operación de la empresa; su fin es la ganancia.

Grupo sindical Conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado.



ı

Idea original Idea que diferenciará un producto de otros con características similares; es la razón que se da al consumidor para escoger un producto y no otro.

Inducción Presentación de la misión, los valores, el carácter de la compañía y el puesto que desempeñará un nuevo empleado; en ella se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que puede esperar de la empresa.

Inventario Cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

L

Logotipo Figura o símbolo específico y original que identifica una marca.

M

Mano de obra Personas que forman parte del proceso de producción o de la prestación de un servicio y que contribuyen a la transformación de la materia prima en un producto.

Marca Nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de todos estos elementos, que identifica los bienes o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia.

Marketing Proceso de planear el precio, la promoción, la distribución y venta de bienes y servicios que ofrece la compañía. Define el producto o servicio a partir de las preferencias del consumidor para crear un intercambio que satisfaga los objetivos de ambos.

Materia prima Elementos, partes o sustancias de las que se compone un producto o bien; se trata de los insumos necesarios para la prestación de un servicio.

Modelo de negocio Descripción de la forma en que una organización crea, captura y entrega un valor económico o social.

0

Organización Forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

P

Plan de introducción al mercado Estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar el éxito al entrar en el mercado.

Plan de trabajo Asignación de tiempos, responsables, metas y recursos a las diferentes actividades de una empresa de forma que se cumplan los objetivos.

Precio Cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio.

Proceso de producción Conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio.

Producción Transformación de insumos, a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos que requieren los consumidores.

Producto Resultado final de un proceso de producción que representa un satisfactor para el consumidor.

Programa de producción Planificación de las operaciones que se realizarán para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área.

Promover Acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos como la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e, indirectamente, las etiquetas y el empaque.

Propuesta de valor Descripción de la experiencia que recibirá el cliente dada la oferta de mercado de la compañía y por su relación con el proveedor de dicho bien o servicio.

Publicidad Acciones que hacen llegar un mensaje al mercado meta; el objetivo es impactar directamente al cliente para que compre un producto, lo que incrementa las ventas.

Punto de reorden Cantidad mínima de inventario a la cual se necesita llegar para volver a comprar.

R

Resumen ejecutivo Síntesis de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios.

Reunión Cita acordada entre un grupo de personas para tratar una serie de temas en común.

S

Salidas Egresos de efectivo de la empresa.

Segmentar A partir de criterios diversos se divide el mercado en secciones con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado.

Sinergia Las aportaciones individuales, así como las juntas de trabajo orientadas a la misma dirección, dan mejores resultados que los esfuerzos aislados.

Sistema contable Proceso que sirve para llevar las cuentas de una empresa, conocer su situación y buscar opciones que le permitan ahorrar, así como aumentar su rendimiento.

Sistema de promoción de ventas Conjunto de actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa.

Τ

Trabajo en equipo Actividad de un grupo de personas que posee una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia; los miembros sostienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.

U

Ubicación Determina el medioambiente cercano a una empresa.

Créditos de fotografías



Capítulo 1

Steve Jobs at the WWDC 07 – Atribución Autor: Acaben, recortada por Kyro.

Capítulo 2

Cárcel – Foto de *Proceso*.

Capítulo 3

"Las señoritas de Aviñón" de Pablo Picasso – Latinstock.

Índice analítico



La n después de un número de página indica que la referencia se encuentra en las notas.

A	en costos y gastos, 182	del proceso de selección, 163
Acción(es)	Alianzas estratégicas, 142	fiscales, 174
benéficas para la naturaleza, 14	Almacén de materiales, 207	legales, 221
de la competencia, 124	Amazon.com, 51	para elegir la tecnología, 138
de largo plazo, 12	Ambiente	Asumir riesgos de forma competitiva, 1
emprendedora, 16	de confianza y armonía, 41	Atención a problemas y necesidades
necesarias para establecer el modelo	laboral, 171	sociales existentes, 13
de negocio, 60	Amenazas, 80	Atmósfera de inseguridad, 42
para motivar al equipo, 36	Amestoy, 26	Atributos
	Amit, 59	de los productos y servicios, 50
proambientalistas, 13, 14	Análisis	del emprendedor, 2
Acetitud congretive 24	de costos, 63	del nombre de la empresa, 75
Actitud cooperativa, 34	de gestión del recurso humano, 58	Aumento de capital, 193
Actividad(es)	de la competencia, 220	Ausencia de esquemas de seguimiento y
claves, 62, 231	de la industria y del mercado, 58	control, 36
comprendidas en el plan de	financiero, 58	Autocontrol, 36
introducción, 123	FODA, 58, 80	Autogestión del equipo, 36
de marketing, 102, 220	organizacional, 58	
del área de finanzas, 221	técnico-operativo, 58	В
del área de organización, 221	Analogías, 26	Balance general, 206
del área de producción, 220	Anexos del plan de negocios, 245	Banco de Comercio Exterior, 241
del área legal, 221	Años de vida útil, 207	Barreras
económica de la empresa, 183	Anuncios en periódico, 113	de entrada y salida, 80
económica rutinaria, 16	Aplicación de encuesta, 108	para emprender, 7
empresarial, 15	Apoyo con material audiovisual, 246	que inhiben la creatividad, 28
operativas, 151	Apoyos de la empresa, 91	Base para la operación de la empresa,
preoperativas, 151	Aprovechamiento y ahorro de recursos,	245
u operaciones monetarias, 184	34	
Activo(s), 207	Área(s)	Baty, 4
circulantes, 207	básicas de involucramiento de la	Baumol, 2
de corto plazo, 207		Bellman, 59
de la empresa, 206	empresa, 91	Beneficio comunitario, 12
en efectivo, 207	de finanzas, 221	Best Buy, 51
fijos, 207	de marketing, 220	Betz, 59
intangibles, 207	de organización, 221	Bienes
más líquido, 207	de producción, 220	de consumo, 132
no circulante, 207	Arreglo de un estand, 241	industriales, 132
Adeudos a los proveedores, 193	Artes visuales, plásticas o escénicas, 15	y servicios, 132
Adictos al trabajo, 4	Asesoramiento, 36	Bienestar, 12
Adiestramiento, 167	Ashoka Support Network (ASN), 12	Bloqueos
Administración	Asociación global de emprendedores	de índole mental, 28
de sueldos y salarios, 169	sociales Ashoka, 12	de tipo emocional, 28
eficiente de los recursos naturales, 14	Aspectos	personales, 28
Administradores, 2	a considerar para elegir un canal de	sociales, 29
Adquisición de	distribución, 111	Bodega Aurrera, 100
activos, 193	ambientales, 13	Borrell, 34
	claves de la empresa, 58, 231	Brentwood Agricultural Land Trust
patentes, 241	de la personalidad creativa, 28	(BALT), 14
Agotamiento por las exigencias del	de la presentación verbal del plan de	Brush, 3
medio, 29	negocios, 246	Bruyat, 49
Ahorro	del ambiente laboral, 171	Buchholz, 35, 40, 41
de recursos, 38	del emprendimiento político, 18	Buen resumen ejecutivo, 230



Buena comunicación, 35	de una propuesta de valor, 49	Colegio Técnico Profesional de San Isidro
en las empresas, 37	del diseño de un producto, 133	de Heredia, 15
Burgess, 2	del emprendedor, 2	Comercial Mexicana, 62, 100
Buscadores de información, 113	del emprendedor artístico, 15	Comercio por Internet, 98
	del emprendedor deportivo, 17	Compartamos Banco, 54
C	del mensaje efectivo, 37	Compartir
Cadena de	del nombre de la empresa, 75	información, 66
producción y consumo de arte y	diferenciales, 53	metas en el equipo, 35
creación, 15	particulares y distintivas de un	Competencia, 62
valor, 49, 60, 63	producto o servicio, 86	en el mercado, 102
Calendarización, 222	principal de un equipo efectivo, 35	interna, 39
Calidad, 133	Carácter moral de la empresa, 159	Competidores actuales, 80
de los productos, 149	Carrillo, 16	Competitividad de la producción, 13
de trabajo, 34	Carta(s) de	Componentes
de vida laboral y personal, 172	intención de compra, 240	base del concepto de modelo de
y servicio, 61	presentación del emprendedor, 245	negocios, 64
Calidez humana en el trato, 36	presentación del proyecto, 230	complementarios del concepto de
Cámara Americana de Comercio, 241	Casadesus-Masanell, 60	modelo de negocios, 64
	Casanova, Ramón, 18	Compras de
Cambio(s)		contado, 193
como oportunidad de crecimiento, 35	Castillo, 50	
en el medio, 64	Catalogo de cuentas, 184	materia prima, 198
Canal(es)	Categorías de	Comunicación, 172
de comunicación, 37	elecciones, 60	efectiva, 42
de distribución, 62, 111, 231	los objetivos, 85	óptima, 35
Cantidad mínima de inventario, 145	propuestas de valor, 51	Comunión de propósito, 35
Capacidad(es)	Causas	Concepto de
creativa de cada individuo, 27	de afectación al proceso productivo,	amenazas, 80
en entrega de servicios o productos, 63	145	capital social, 188
instalada, 144	del fracaso de los equipos de trabajo, 36	creatividad, 24, 26
para aprender de los errores o	Cautiverio, 51	debilidades, 80
fracasos, 4	Cazau, 25	desarrollo sostenible, 13
productiva de la empresa, 136	CEMEX, 83	emprendedor, 2
Capacitación, 167	Centeno, Jeniffer, 14	empresa, 173
técnica, 36	Chedraui, 100	equipo, 34
y estrategias de emprendimiento	Chesbrough, 59, 61	fortalezas, 80
viable, 15	Ciclo de personal, 162	marca, 113
y experiencia del personal, 240	City Market, 62	marketing, 96
Capital	Ciudadanía Emprendedora en	materia prima, 141
contable, 208	Venezuela, 14	modelo de negocio, 58, 59
del trabajo, 213	Claridad en las metas, 42	negocio, 59, 63
social, 188, 208	Clases de emprendedores, 4	oportunidades, 80
Capitalistas, 2	Clasificación	pasivo, 207
Captación del personal requerido, 162	de las cuentas del balance general, 206	precio, 118
Característica(s)	de los servicios, 132	proceso de producción, 134
básicas de las personas creativas, 27	establecida por organismos	promoción, 113
básicas que todo miembro del equipo	gubernamentales, 79	propuesta de valor, 49
debe manifestar, 42	Cláusulas especiales del contrato, 164	publicidad, 113
de funcionamiento de los elementos de	Cliente(s) potencial(es), 97	reunión, 40
la comunicación, 37	del plan de negocios, 245	segmentar, 126
de la personalidad, 27	para comercio por Internet, 98	Conceptos del estado de resultados, 198
de la tecnología, 138	Clima	Conciencia del proceso conjunto, 42
de la visión, 83	de trabajo agradable, 38	Concientización sobre cómo el daño
de las personas con pensamiento	organizacional adecuado, 172	ambiental afecta a la población, 14
creativo, 27	Clydesdale, 16	Conclusión del estudio de mercado, 109
de los trabajadores, 148	Coca-Cola Company, 75, 83	Condiciones
	Código Sanitario de México, 177	actuales de la industria, 87
de un equipo de éxito, 42		
de un grupo de alto desempeño, 35	Colaboración grupal, 34	futuras, 87

para el desempeño adecuado de un	un sello personal, 15	del mercado de modo residencial, 63
equipo de trabajo, 34	una ventaja competitiva, 49	del perfil del puesto, 156
potenciales de desarrollo de la	Creatividad, 13	del personal que se requerirá, 162
empresa, 109	artística, 26	del producto o servicio que se planea
Conductas positivas, 172	científica, 25	ofrecer, 104
Confiabilidad, 133	excepcional, 26	Definiciones asociadas de creatividad, 24
Conformismo, 39	ordinaria, 26	Definir lo que se desea lograr, 96
Conocer en forma directa al cliente, 104	Crecimiento promedio del	Depreciación, 207
Conocimiento del mercado, 53	mercado, 100	Derechos de
Consejos para desarrollar la creatividad, 27	Crédito, 188	autor, 15, 207
Constitución de la empresa, 173	Criterios de selección de proveedores,	los acreedores y propietarios, 206
Construcción de la confianza, 36	142	Desabasto de una materia prima, 142
Construir-medir-aprender, 65	Csickszentmihalyi, 28, 29	Desacuerdos con el proveedor, 142
Consumidores	Cualidades de una idea original, 48	Desarrollo
con aspiraciones elevadas, 51	Cuenta(s)	de iniciativas dinámicas, 15
potenciales, 104, 240	a utilizar, 184	de nuevos modelos de negocio, 16
Consumo	de cheques, 207	de proyectos, 34
aparente, 99, 100	de inventarios, 207	de una ventaja competitiva única, 49
potencial del producto o servicio, 100	del balance general, 206	de un equipo de trabajo, 172
Contabilidad	del catálogo, 184	de un plan estratégico, 49
básica, 206	por cobrar, 193, 207	del personal, 167
innovadora, 65	por pagar, 193	del trabajador, 172
Contenido	que utilizará la empresa, 185	futuro de la empresa, 215
de la portada, 244	Cultivo de la curiosidad y el interés, 29	socioeconómico potencial, 64
del índice, 244	Cuota al sindicato, 165	sostenible, 13
del resumen ejecutivo, 230	Currículo del personal, 240	y beneficio de la sociedad, 13
Contratación, 164	Cyr, 4	Desarrollo Empresarial de Monterrey,
Contrato	_	A.C. (DEMAC), 5
de trabajo, 164	D	Descomposición del proceso en
eventual o de temporada, 165	Datos	actividades, 139
por obra determinada, 165	de los clientes	Descripción
por servicios profesionales, 165	potenciales, 240	de puestos, 156
por tiempo determinado, 165	del mercado potencial, 105	del producto, 89
por tiempo indeterminado, 165	Debilidades, 80	del valor que una empresa ofrece, 60
Control de	De Bono, Edward, 25, 26	Descuentos
calidad, 149	Decidir de manera correcta, 3	al precio del producto, 118
inventarios, 145	Definición	por pronto pago, 143
Cooperación, 13, 15	de balance general, 206	por volumen de compra, 143
Coordinación de los esfuerzos, 38	de comunicación, 36	sobre ventas, 198
Correo electrónico, 41	de creatividad, 24	Desempeño
Costo(s)	de crédito, 188	adecuado de un equipo de trabajo, 34
de distribución del producto, 111	de depreciación, 207	de cada actividad, 159
de ventas, 198	de emprendedor, 2, 7	Deseo creativo del emprendedor, 15
del programa de entrenamiento, 168	político, 18	Desintegración dentro del equipo, 36
fijos, 119, 186	de emprender, 2	Desmotivación dentro del equipo, 36
variables, 119, 186	de emprendimiento, 49	Desventajas del trabajo en equipo, 39
y gastos, 182	de equipo, 34	Detección de áreas débiles o de
Couger, 26	de eslogan, 114	oportunidad, 245
Covey, 35	de estado de resultados, 198	Determinación de
Creación, 4	de gasto, 186	la capacidad instalada, 144
de alianzas estratégicas, 62	de logotipo, 114	las fuentes de ingresos de la
de la propuesta de valor, 53	de modelo de negocio, 59	empresa, 63
de nuevas empresas, 16	de plan de trabajo, 220	Devolución sobre ventas, 198
de valor incremental, 49	de producción, 132	Diagrama
Creador de nuevos métodos, 16	de propuesta de valor, 49, 50	de flujo del proceso, 147
Crear	de una idea original, 48	de producción, 136
la necesidad de poseerlo, 51	del mercado de modo industrial, 63	del programa de producción, 151

Diario, 184	indicadores financieros, 212	ecológico, 13
Diferenciación	promoción de ventas, 113	Encontrar las causas principales del
de la compañía, 61	ventajas competitivas, 86	problema, 65
de la competencia, 53	Ejercicios de flexibilidad y fluidez, 26	Encuesta(s), 104
de los productos y procesos, 61	Elecciones, 60	aplicadas, 240
del producto o servicio, 63	legales, 60	bien diseñada, 108
en la cadena de valor, 61	políticas, 60	de mercado, 105
mediante bajos costos, 63	Elementos	Enfocar el esfuerzo en acciones
Dificultad para proteger y canalizar la	de la comunicación, 37	productivas, 29
energía, 29	de la mezcla de marketing, 118	Enfoque social, 12
Dimensionamiento financiero, 63	de la propuesta de valor relacionados	Entorno de
Dimensiones del equipo, 147	con el cliente, 52	la empresa, 124
Dinamismo creativo, 2	de la propuesta de valor relacionados	trabajo agradable, 36
Dirección general, 160	con la empresa, 52	Entradas, 189
Dirección General de Inspección y	del canal de distribución, 119	de financiamiento, 193
Licencias Sanitarias, 177	esenciales en el modelo de negocio,	de operación, 193
Diseño	62, 231	Entrenamiento básico del trabajador, 167
de negocios, 58	para concretar una propuesta de	Entrepreneur, 2, 5
de un producto, 133	valor, 52	Entrevista, 104
y distribución de planta y oficinas, 147	para determinar la ubicación de la	Equidad ecológica, 14
Dispersión, 29	empresa, 146	Equipo, 34
Disposición a correr riesgos, 4	para generar una propuesta de	de trabajo, 35, 39
Disposiciones gubernamentales, 124	valor, 49	efectivo, 35
Distancia entre los puntos de operación,	para la planeación estratégica, 58	herramientas e instalaciones, 139
147	que califican al desarrollador del	requerido para cada actividad, 139
Distingos, 50	proyecto para llevarlo a cabo, 90	Escuela de Gestores y Emprendedores
competitivos, 86	que obstruyen la creatividad en las	Sociales de España, 12
Distribución de la planta, 147	organizaciones empresariales, 29	Esencia del
Diversificar la adquisición de la materia	Emisor, 36	emprendimiento, 48
prima, 142	Empaque, 114	método Lean Startup, 64
Dividendos, 208	biodegradable, 114	Eslogan, 114
División de las tareas, 38	como medio publicitario, 114	Esquema
Documentos de	del producto, 220	administrativo modesto, 60
actividades comerciales, 241	reciclable, 114	de un plan de negocios, 59
actividades financieras, 241	Emprendedor(es), 2	Estabilidad ambiental, 14
Dominio	administrativo, 4	Establecer las políticas operativas, 159
de la discusión, 39	adquisitivo, 4	Establecimiento de reglas, 42
del medio, 5	artístico, 14	Establecimientos de giro reglamentado,
Donaire, 49	de negocios, 15, 16	177
Drucker, Peter, 2, 59	deportivo, 17	Estado(s)
Duración de los contratos, 164	ecológico 13	actual de la empresa, 241
_	empresarios, 16	de flujo de efectivo, 198
E	externo, 5	de resultados, 198
Ecuación básica contable, 206	imitador, 5	financieros, 192, 198
Efectivo, 207	incubador, 5	clave, 198
Efecto multiplicador, 12	interno, 5	Estrategia(s)
Eficacia económica, 14	oportuno, 4	competitiva, 62
Eficiencia	político, 18	de fijación de precios apropiada, 63
del uso de recursos, 61	social, 5, 12	de posicionamiento, 102
e innovación, 34	Emprendimiento	de precio, 62
en la selección de proveedores, 142	artístico, 15	empresarial, 49
social, 16	ecológico, 14	para sostener una ventaja competitiva
Egresos de efectivo de la empresa, 190	Empresa, 173	63
Ejecutar el plan de negocios, 221n	ecológica, 14	promocional adecuada, 18
Ejemplo(s) de	familiar, 16	publicitarias, 241
actividades preoperativas, 151	social, 13	Estructura
distingos competitivos, 86	Empresario, 4	de costos, 63, 231
	1	, ,

323

I .	Innovación, 2, 4, 15, 24, 49, 61	L
Ibáñez, 2	Instituciones financieras, 245	Legislación fiscal vigente, 175
Idea(s)	Instituto Nacional de Estadística y	Lenguaje
creativa de una compañía, 70	Geografía, 241	no verbal, 37
de negocios, 59	Instituto Tecnológico y de Estudios	verbal, 37
original, 48	Superiores de Monterrey	Lewis, 61
de alto valor, 48	(ITESM), 96, 169	
	Insumos, 141	Ley de Murphy, 245
de negocio, 48	Integración	Ley de propiedad intelectual, 15
fértiles, 27 Identificación	de actividades, 221	Lezana, 16
	en el equipo, 39	Licencia(s), 15
de metas, 35	Intercambio de información, 66	sanitaria, 177
y aprecio, 36	Interdependencia, 36	Liderazgo, 35
Identificar los principales	Interés	inexistente, 36
competidores, 102	ganado en una inversión, 201	participativo, 35
Imagen	personal, 15	rígido, 36
de la empresa, 75	Internet, 59, 101	Límites propios de la empresa, 64
del exponente, 246	Interpretación de	Link, 2
Impacto, 12	la información, 108	Liquidez de las cuentas, 206
directo sobre el cliente, 113	los datos obtenidos, 109	Lista actualizada de las fuentes de
en el mercado meta, 113	Intranet, 41	información, 241
negativo de las empresas al	Intrapreneur, 5	Listado de trámites legales, 240
medioambiente, 14	Introducción y posicionamiento de un	Llave en mano, 51
Importancia de un modelo de	producto, 64	Lluvia de ideas, 26, 70
negocio, 58	Inventar historias, 26	Localización ideal de la empresa, 146
Impuesto sobre la renta (ISR), 201	Inventario(s), 145	Lógica de negocios de una empresa, 60
Incentivo por buen desempeño, 171	· //	Logotipo, 114
Incertidumbre, 39	de materia prima, 207	de la empresa, 244
Incremento en líneas de crédito, 246	de productos en proceso, 207	Logro de las metas, 39
Independencia y autonomía, 5	de productos terminados, 207	Longenecker, 4
Indicadores	Inversión(es), 193	López, 24, 27, 28
de calidad, 159	en efectivo, 207	López, C., 40
del funcionamiento de otras áreas de la	en el negocio, 184	Lübke, 59
empresa, 126	temporales, 207	Lugar de trabajo, 147
operativos, 159	Inversionistas, 245	Lujo y aspiración, 51
Índices de liquidez, 212, 213	Investigación de mercado, 97, 220	Lumsdaine, 26
Inducción, 166		Lyddan, Kathryn, 14
Industrial, 77	J	Lyddaii, Rddii yii, 17
Industrialización, 14	Jennings, 2	M
Información	Jiménez, 15	Magretta, 58
básica de arranque, 240	Jobs, Steve, 2	
clave del plan de negocios, 230	Johns, Marc, 15	Mala fijación del precio, 118
contable y financiera, 231	Johnson, 34, 41	Manejo de inventario, 145
	Jones, 59	Maneras para establecer diferenciación,
de capacitación y experiencia del	Justificación de la empresa, 73	61
personal, 240	Juzgado correspondiente al	Mano de obra, 148, 199
de entradas y salidas, 192	domicilio, 177	Manrique, 34
de la naturaleza del proyecto, 230	domenio, 177	Mantenimiento preventivo, 144
de la organización, 231	K	Manual operativo por trabajador, 159
de mercados, 230		Manuales operativos de la empresa, 159
del sistema de producción, 230	Kao, John, 2	Maquinaria económica, 16
directa, 240	Kaplan, 51	Marca(s), 113, 207
indirecta, 240	Kastika, 24	comerciales, 15
para calcular el punto de reorden, 145	Katzenbach, 34	Marco legal, 231
significativa para los clientes, 49	Keil, 27	Margen de ganancia, 119
sobre los productos, 113	Kodak, 58	Mariotti, 52
Ingresos	Kotler, 50	Marketing, 96, 161
de dinero de la empresa, 189	Kuratko, 2	Marshal, Paul, 59
por interés, 201	Kuriloff, 5	Martínez Espino, C.A., 42



325



P	Personal de ventas, 126	Principales
Páginas diseñadas para vender a través de	Personalidad creativa, 16	áreas de la empresa, 231
internet, 113	Petty, 4	causas del fracaso de los equipos de
Pago	Picasso, 26	trabajo, 36
de deuda e intereses, 193	Pigner, 62, 231	elementos de un modelo de negocio, 6
de patentes, 138	Pigneur, 59, 60	Prioridad del beneficio social, 12
por honorarios, 165	Plan(es)	Proactividad, 15
Papel decisivo de la etiqueta en la imagen	de financiamiento para la empresa, 231	Problemas
del producto, 114	de introducción al mercado, 123	ambientales, 13
Paradigmas establecidos, 29	de mejoras, 42	de flujo de materia prima, 147
Parámetros para medir el valor del	de negocios, 48, 59, 221n, 240	de seguridad, 147
producto, 52	de trabajo, 220, 231	más habituales de las reuniones de
Parker, 34	de ventas, 144	trabajo, 40
Partes del programa de producción, 151	estratégico, 49	Procedimiento(s)
Participación	integrado de marketing, 126	bien definidos para la toma de
activa de los miembros del equipo, 41	Planeación estratégica, 58	decisiones, 42
conjunta, 41	Planificación de las operaciones, 151	de mejora continua, 150
de la competencia en el mercado, 102	Políticas	del proceso de producción, 134
en diversas actividades, 113	de calidad, 13	Proceso
equilibrada, 42	de compra, 143	contable, 183
Pasivo, 207	de evaluación, 171	del negocio, 184
de corto plazo, 207	de precios, 118, 119	creativo, 26
de largo plazo, 207	económicas liberales suecas, 19	de administrar sueldos y salarios, 169
Pasos	en descuentos por pronto pago o por	de arranque, 64
de la comunicación, 36	volumen, 118	de distribución, 111
del método Design Thinking, 65	Político, 18	de identificación y aceptación del
del proceso creativo, 26	Porter, 49	trabajo en equipo, 40
hacia una vida más creativa, 29	Porto, 13	de inducción, 166
para emprender con éxito, 7	Posibilidades de expansión, 144	de integración de los miembros del
Patente(s), 15, 177, 207	Posición de la compañía en la red de oferentes, 62	grupo, 39
Patrimonio de los accionistas, 208		de mejora continua en la labor del
Patrocinio de diversas actividades, 113	Posicionamiento	grupo, 35
Pemberton, 58	amplio para el producto, 50	de planeación estratégica, 245
Pensamiento	estratégico, 49 Postura de valor para el producto, 50	de producción, 134 de selección, 163
convergente, 24, 26	Potencial de crecimiento de la empresa,	formal de reclutamiento, 162
divergente, 24, 26	83	
Pérdida(s)	Practicidad, 133	operativos de la empresa, 156 productivo, 64
de productividad, 147	Precio, 118	Procuración del bienestar y mejora del
neta, 201	final del producto, 119	medioambiente, 14
Pereza, 29	que está dispuesto a pagar, 104	Producción, 132, 161
Perfil(es)	Preferencias	local, 61
de los puestos, 162	de los clientes, 48	Producto(s), 49, 132
del emprendedor, 4	del consumidor, 96	diferenciado, 53
del puesto, 156, 157	Premisas del método Lean Startup, 64	o servicios innovadores, 86
Periódicos, 113	Presentación	Programa(s)
Perkins, 27	del documento, 245	de convivencia, 172
Permanencia	del plan de negocios, 244	de desarrollo del personal, 168
del proyecto, 246	escrita del plan de negocios, 244	de entrenamiento, 168
y estabilidad de la empresa, 246	incompleta del resumen ejecutivo, 230	de mantenimiento del equipo, 139
Perseverancia para el logro de sus	mal desarrollada del resumen ejecutivo,	de producción, 151
metas, 4	230	de promoción, 113
Persona(s)	verbal del plan de negocios, 246	Globalizer, 12
comprometidas con el	Prestación de servicios, 134	Promoción(es), 118
medioambiente, 14	Préstamo	de ventas, 113
creativa, 24	bancario, 193	del producto, 113
física, 173	en efectivo a la empresa, 193	Propiedad de la empresa, 207
innovadoras, 48	in older o a la chipicoa, 170	produce do la chipicou, 207

Proposición de valor envidiable y	con que se cuenta, 80	Rosenbloom, 59, 61
funcional, 53	e infraestructura de la empresa, 63	Rotación de
Propuesta de valor, 49, 50, 61, 62, 231 cualitativa, 62	humanos, 160, 161, 162 intangibles, 15	activos, 212, 213 inventarios, 212
cuantitativa, 62	limitantes de la empresa, 144	mventarios, 212
del negocio, 59	Redactar la propuesta de valor, 74	S
total del producto, 50	Red de oferentes, 62	Saldo
Protocolización del acta constitutiva, 177	Redes sociales, 113	
Protocolización del acta constitutiva, 177 Protocolo para la resolución de	Reforzar conductas positivas, 172	final de flujo de efectivo, 193 inicial de la cuenta de flujo de efectivo,
problemas, 65	Regalos en la compra del producto, 113	193
Proyección de una imagen deseada, 15	Regímenes autoritarios de trabajo, 29	Salerno, 18
Proyecciones financieras, 240	Registro	Salidas, 190
Proyecto	ante las cámaras, 177	de financiamiento e inversión, 193
deportivo, 17	contable de los sucesos, 184	de operación, 193
emprendedor dinámico, 48	de cada operación económica, 183	Salud financiera de la empresa, 182, 198,
Prueba	de operaciones en el diario, 184	206
de liquidez, 213	Registro federal de contribuyentes	Sánchez Almagro, 2
del ácido, 212	(RFC), 175	Sarabia, 34
Publicación sobre la empresa, 241	Registro Público de la Propiedad y del	Satisfacción
Publicidad, 113	Comercio, 177	de las necesidades de sus clientes, 14
de la empresa, 220	Reglas	del cliente, 97
Público objetivo al que va dirigido el	fundamentales, 42	Satisfactor para el consumidor, 132
producto o servicio, 58	para los equipos eficientes, 41	Say, 2
Puchol, 48	para reuniones efectivas, 40	Schnarch, 25, 27, 28, 29
Punto(s)	y controles, 36	Schollhammer, 4
de equilibrio, 121, 212	Relación(es)	Schumpeter, Joseph, 2, 16
de reorden, 145	automatizada, 62	Secciones de una reunión, 40
de vista del consumidor potencial, 104	con los consumidores, 62	Secretaría de Desarrollo Urbano, 177
que debe contener el plan de negocios	de fuerzas y debilidades de la	Secretaría de Economía, 79, 241
escrito, 244	organización, 64	Secretaría de Relaciones Exteriores, 177
.	laborales, 172	Secreto del modelo, 60
R	personal, 62	Secuencia óptima del equipo, 147
Radio, 113	Relevancia de la industria, 87	Segmentación del mercado, 126
Ramírez, 58, 63	Remuneración, 169	Segmentar, 126
Rappa, 58	Rentabilidad, 212	Segmento de mercado, 61, 62, 96, 231
Rasgos de	de una empresa, 198	donde operará la empresa, 97
los objetivos, 84	sobre activo total, 213	Seis sombreros para pensar de Edward de
personalidad de las personas creativas,	sobre capital, 213	Bono, 26
28	Representaciones mentales, 48	Selección
Ratten, 17	Requisitos que debe reunir la misión, 82	de personal, 163
Raydán, Salomón, 12	Respeto por la naturaleza, 14	de proveedores, 142
Razón de endeudamiento, 213	Responsabilidad	del tipo de materia prima, 142
Razones de	ambigua, 39	Sello personal, 15
eficiencia y operación, 212	compartida, 35	Sensibilidad hacia los problemas, 28
endeudamiento, 212	y medición de indicadores, 36	Sentimientos encontrados, 42
Realimentación entre integrantes del	Respuesta rápida y proactiva, 35	Servicio, 49
equipo de trabajo, 38	Resumen ejecutivo, 230, 246	posventa, 86
Receptor, 37	Ricart, 60	Servicios, 77
Recio, 24	Richards, 28	comerciales, 132
Reclutamiento, 162	Ries, Eric, 64	de valor agregado, 53
Recomendaciones para	Riesgo, 4	profesionales, 132
determinar la propuesta de valor, 53	Riesgos del mercado, 124	Seven Eleven, 100
lograr una buena comunicación, 37	Rivalidades, 39	Shefsky, 2
Reconocimiento de marca, 53	Robinson, 24	Simbología básica de un diagrama de
Reconocimientos por desempeño, 172	Robo de información, 66	flujo, 136
Recurso(s)	Rodríguez, 26	Simmons, 18
claves, 62, 231	Ronstadt, 2, 49	Simplicidad, 133

Sinergia, 34, 35	Tendencia(s)	eficiente de los recursos de la empresa,
Siropolis, 2	a la rutina, 29	123
Sistema(s)	de globalización, industrialización y	Usuarios
contable, 182	urbanización, 14	potenciales del plan de negocios, 245
de distribución, 86, 220	económicas de la región, 215	primarios externos del plan de
de evaluación del desempeño, 171	sociales, culturales y económicas, 80	negocios, 245
de organización, 156	Thiagarajan, 34	Utilidad(es), 208
de promoción, 220	Tiempo	bruta, 199
de ventas, 113	de entrega, 61	neta, 201, 213
de selección de personal, 163	para inicio de operaciones, 231	retenida, 208
de ventas, 126	Timmons, Jeffry, 48	reterriat, 200
efectivo de comunicación, 172	Tipo(s) de	V
Situación	activos, 207	
económica de la empresa, 192	anexos del plan de negocio, 240	Valor
económica del entorno, 64	bienes, 132	agregado, 53
		anual, 214
socioeconómica de la región, 241	contrato, 164	económico, 58
Smith, 34	costos, 186	futuro, 214
Sociedad	diferenciaciones, 63	incremental, 49
anónima, 174	emprendimiento, 12	para el cliente, 63
de responsabilidad limitada, 174	exámenes de selección, 163	presente neto 212, 213
Socios, 188	gastos, 186	social, 58
claves, 62, 231	información, 172	útil para el consumidor final, 49
Software para el proceso contable, 185	mercado al que está enfocando el	VanderWerf, 3
Soriana, 100	producto, 118	Vanguardia en el desarrollo de productos,
Sostenibilidad, 12	obstáculos a la creatividad, 29	51
ambiental, 14	personalidades, 4	Ventaja competitiva, 49, 80, 86, 102, 142,
Stacey, 4	recursos, 62, 231	150
Steinhoff, 2	relación con los consumidores, 231	del modelo, 60
Stewart, 34, 39	Toma de decisiones, 3, 53	sostenible, 64
Stonehouse, 58	Torbelli, 16	única, 49
Subdivisión de las empresas	Trabajo	Ventajas
del giro de servicios, 77	conjunto, 34	estratégicas, 50
del giro industrial, 77	en equipo, 34, 172	relevantes del trabajo en equipo, 38
Sueldos de	Trámites legales, 240	Ventas, 126
administración, 201	Transformar la realidad social, 12	de contado, 193
ventas, 201	Transición de la idea o concepto a la	
Supervisión de calidad, 35	realidad, 48	netas, 198
Supuestos financieros, 215	Transporte, 16	personales, 126
Surf House Ibiza, 18	del producto, 111	Veracidad y consistencia de la
Sustentabilidad, 63	Trato al cliente, 61	información, 247 Videoconferencias, 41
	Tucci, 59, 60	,
T		Vigorena, F., 39
Tablas de sueldos y salarios, 169	U	Virtudes del trabajo en equipo, 38
Taewook, Choi, 18	Ubicación	Visión
Tamaño de la empresa, 79	de la empresa, 79	a futuro, 15
Taos Land Trust, 14	del resumen ejecutivo en el plan de	de la empresa, 83
Tareas que exigen colaboración grupal, 34	negocios, 230	Volantes, 113
Tarjetas de control sanitario, 177	Unidad Terapéutica y Educativa (UTE),	VAZ
Tasa(s)	12	W
de interés bancario, 215	Universidad de Negocios de Harvard, 59	Walmart, 51, 54, 100
		Weisberg, 25
interna de rendimiento, 214 interna de retorno, 212	Urbanización, 14	West, 27
· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	Uso	
Técnicas para desarrollar la	de analogías, 26	Z
creatividad, 26	de internet, 101	
Tecnología con alto control de calidad, 60	de tecnologías apropiadas, 61	Zimmerer, 49, 59
Temor al ridículo, 29	del método científico, 42	Zott, 59

