



Mi Universidad

Libro

TALLER DEL EMPRENDEDOR

MEDICINA HUMANA

SEPTIMO SEMESTRE

AGOSTO-ENERO

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Formar a médicos con capacidades resolutivas de índole humana, ambiental, social y ética, con base en criterios de calidad y excelencia establecidos en su proceso de enseñanza, como en sus programas, médicos con amplio espíritu de servicio y con necesidad de actualización continua de sus conocimientos.

Visión

Ser una de las mejores instituciones de educación en salud en la región y en cada uno de los lugares donde se poseione, reconocida por sus procesos de calidad y gestión contribuyendo en la asistencia, docencia e investigación a favor de la sociedad.

Valores

- Ética
- Humanismo
- Justicia
- Autonomía
- Profesionalismo

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Taller del emprendedor

Objetivo de la materia:

Al finalizar el curso el alumno conocerá y aplicara los conceptos de la función directiva, a fin de que desde su posición como empresario o como ejecutivo de empresas y organismos, sea capaz de dirigir estos en entornos globales, cambiantes, competitivos e inciertos.

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos Escritos	10%
2	Actividades Aulicas	20%
3	Trabajos en plataforma educativa	20%
4	Examen	50%
Total de Criterios de evaluación		100%

INDICE

UNIDAD I

I. Planeación y organización empresarial.....	10
I.1 Integración de un equipo de cinco miembros.....	14
I.2 Constitución de una microempresa.....	21
I.3 Elección de un producto.....	29
I.4 Capitalización de la empresa.....	37

UNIDAD II

I.5 Investigación de mercado.....	42
I.6 Análisis y elaboración del prototipo del producto.....	45
I.7 Elaboración de un reglamento interno.....	49
I.8 Elaboración de presupuesto de cada área funcional.....	54

UNIDAD III

2. Operatividad empresarial.....	61
2.1 Ciclo de producción.....	64
2.2 Ciclo de ventas.....	67
2.3 Análisis del clima organizacional.....	71
2.4 Análisis de la satisfacción del cliente.....	73

2.5 Mejora del proceso y del producto.....	75
2.6 Elaboración del reporte “Memoria descriptiva”.....	78
2.7 Elaboración de los documentos de cada área para la auditoría.....	81
2.8 Elaboración de minutas de las juntas de trabajo.....	83
2.9 Elaboración de los estados financieros.....	85

UNIDAD IV

3. Rendición de cuentas.....	89
3.1 Análisis de las actividades operativas de las diferentes áreas funcionales de la microempresa.....	89
3.2 Decisiones de inventario de materia prima, en proceso y producto terminado.....	99
3.3 Decisiones de venta de los activos fijos de la empresa.....	102
3.4 Devolución de fondo de capitalización.....	105
3.5 Reporte final y plan de negocios.....	106

UNIDAD I

PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Emprender es un término que tiene múltiples acepciones, según el contexto en que se le emplee será la connotación que se le adjudique. En el ámbito de los negocios el emprendedor es un empresario, es 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, para el académico, emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos. Y en esto coincide Ronstadt (1985).

Asimismo, Shefsky (1997) y Baumol (1993) —citado este último 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, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente. Esta forma de visualizar al emprendedor la comparten Steinhoff, Burgess (1993), Siropolis (1990) y Drucker (1989), quienes se refieren al emprendedor como la persona que “hace negocios exitosos, que desarrolla nuevas ideas o nuevas formas de enfocar el mercado”.

Otros le confieren 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 instituciones; es decir, un “ágil captador y aprovechador de información y recursos” con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.

Morris y Kuratko (2002) dicen que, 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 el emprendedor es capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignorar otros, esto le permite aplicar su tiempo y esfuerzo en la búsqueda y materialización de oportunidades. Agregan que es un alquimista peculiar que toma un sueño propio y lo transforma en algo espléndido y real, por lo cual tiene “dinamismo creativo”.

Harper (1991) lo identifica como una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; esto es, tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance, gracias a su autoconfianza.

Joseph Schumpeter (1934) —citado por Jennings (1994)— afirma que la innovación se genera a partir de la capacidad para emprender; es decir, no es propia de los capitalistas, administradores o inventores, ya que los emprendedores son personas capaces de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir, innovar con ellos.

Entonces existen diversas formas de definir y entender el término emprendedor; sin embargo, los más variados autores coinciden en que tal vocablo 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*.

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.

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

- Compromiso total, determinación y perseverancia.

- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación a las metas y oportunidades.
- Iniciativa y responsabilidad.

Características de los emprendedores.

1. Factores motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro • Necesidad de reconocimiento • Necesidad de 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	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa personal • Capacidad de decisión • Aceptación de riesgos moderados • Orientación hacia la oportunidad • Estabilidad emocional/autocontrol • Orientación hacia metas específicas • Locus de control interno (atribuye a él mismo sus éxitos o fracasos) • Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre • Es receptivo en sus relaciones sociales • Posee sentido de urgencia/tiempo valioso • Honestidad/integridad y confianza • Perseverancia/constancia • Responsabilidad personal • Es individualista • Es optimista
3. Características físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Energía • Trabaja con ahínco
4. Características intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación al cliente • Capacidad para conseguir recursos • Gerente/administrador de recursos • Patrón de factores de producción • Exige eficiencia y calidad • Dirección y gestión de la empresa • Red de contacto • Comunicación

- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca de realimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de estatus y poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.

Tipos de emprendedores

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

- El **emprendedor administrativo**. Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
- El **emprendedor oportunista**. 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 por 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.

1.1 Integración de un equipo.

El hombre, por naturaleza, es un ser social y debido a ello necesita de otros individuos para crecer y desarrollarse. Ésta es la razón de que al interior de los diversos grupos de interacción humana, como la familia, los colegas de oficina, los compañeros de la escuela o los amigos, surjan y se formen los 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. Las cuales se otorgan al equipo para lograr una meta común (Stewart y otros, 2003). En esta forma práctica observamos el significado del 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 la colaboración grupal, el desarrollo de proyectos o al emprender ideas con varias personas que se conocen entre sí, pero, ¿realmente es trabajo en equipo?

En su definición, Smith (2001) aclara que un equipo es un número reducido de individuos con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un plan comunes; además de compartir las responsabilidades.

Entonces, un equipo es una unidad compuesta por un número indeterminado de personas, quienes se organizan para la realización de una tarea concreta, relacionadas entre sí y, por esta condición, interactúan para alcanzar los objetivos que se han propuesto. Reconocen, también, que se necesitan mutuamente para dicho fin y se ven 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 encuentra

diversas definiciones, pero que la idea más aceptada es de una 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 éstos y contribuyen con efectividad y entusiasmo a la realización de la tarea, apoyándose mutuamente”.

Así, para complementar, el **trabajo en equipo** es un grupo de personas con una perspectiva organizada y clara sobre sus metas; que trabaja de manera interdependiente, donde todos los miembros participan de forma activa y coordinada, que aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes. El trabajo en equipo ha ganado importancia 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 una mayor interacción entre las personas, lo que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa (Johnson y Johnson, 1996). De hecho, todos hacen 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 tener competencias diversas, a fin de que se complementen y permitan la generación de la sinergia.

- Todas las actividades del equipo deben estar estructuradas, planeadas y bien definidas hacia el cumplimiento de las metas u objetivos trazados.
- Las tareas deben repartirse con equidad entre los integrantes del equipo.
- Debe haber una buena coordinación de sus labores, así como integrar las diversas funciones y actividades desarrolladas por las personas que conforman el equipo.
- Es necesario que exista un liderazgo, el cual puede y debe ser asumido por 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 cual la tolerancia desempeña un papel decisivo, ya que la diversidad, aunque sea positiva, promueve la diferencia de opiniones y provoca que a veces se discuta por la falta de una perspectiva común.
- Es importante que haya 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 equipo.

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 les permitan alcanzar resultados de excelencia. Buchholz (1993) propone siete atributos para que un equipo sea considerado de alto desempeño, o de gran eficiencia (efectivo), como:

1. **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 **comunidad 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 permite 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 es esencial para concebir el cambio como una oportunidad de crecimiento.

6. **Concentración en las tareas** que se acuerdan en las reuniones periódicas de planeación, seguimiento y evaluación.

7. **Respuesta rápida y proactiva;** es decir, capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades.

Por otra parte, hoy por hoy, una de las principales características de un equipo eficiente es que tiene **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. Con el objetivo de formar un equipo efectivo, es indispensable contar con un elemento básico que favorece la integración y promueve el enfoque en una sola dirección generando un alto nivel de motivación en el trabajo del mismo, esto es la identificación de metas, que se convierte en el motor del grupo, provocando que se unan los intereses individuales para convertirlos en metas compartidas. Por ello es importante 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.

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 necesario 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 complementando 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 a los compañeros.

Los equipos de trabajo efectivos tienen una dirección definida cuando establecen metas y fijan objetivos.

Poseen una estructura en la cual la colaboración está auxiliada 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 importante fomentar la responsabilidad y el compromiso.

Ventajas y desventajas del trabajo en equipo

Se ha comprobado que el trabajo en equipo, además de generar buenos resultados para la organización, tiene un valor agregado para los individuos comprometidos con él. De hecho, es muy importante 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); también permite ver las fallas individuales y motiva la superación de los errores.

Ventajas del trabajo en equipo

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

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 tener más enfoques y alternativas. 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 esta manera, las decisiones asumidas serán más ricas y completas, a la vez que serán más variadas las soluciones y mayor será la posibilidad de que una de ellas sea valiosa.

Una de las ventajas relevantes de un trabajo en equipo es cuando se *coordinan los esfuerzos* de cada miembro para lograr resultados. Los cuáles serán mejores (de mayor alcance), en tanto que 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 tienen competencias distintas, éstas se pueden combinar para conquistar un resultado mejor que el esperado. Sin embargo, para que funcione, se debe tener claro este concepto en todos los equipos y buscar la amalgama de esfuerzos, así como el correspondiente ahorro de recursos (tiempo, energía, dinero y otros). Por esto 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 tienen un compromiso voluntario y personal para la realización exitosa de los objetivos. Es la forma de definir las reglas, que se basan en el compromiso y la comprensión mutua de los miembros. Todo, en un ambiente de respeto que motiva el logro de las metas.

En el trabajo en equipo debe haber 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; saber cuándo debe seguir y cuándo debe ser seguido. Una buena conexión entre los integrantes de una labor conjunta refleja su obra final y la calidad con que manejen su relación con los demás.

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, el fracaso. Por lo

tanto, es importante conocer estos elementos y estar conscientes de que pueden presentarse y que no se les puede ignorar o dejar pasar:

- **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 llegar a una solución debido a los diferentes puntos de vista de cada miembro.
- **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 tardan más en llegar a una decisión que si un individuo la tomara, ya que en cualquier actividad humana en la que intervenga más de una persona existirá 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** causan presiones sociales en el grupo. Si bien el deseo que tienen los individuos 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 toca desempeñar; debe quedar claro para todos que a veces es necesario sacrificar la individualidad en favor del equipo. Por esto, algunos reniegan de su pertenencia al grupo o la aceptan de una manera pasiva o poco colaborativa.
- **Dominio de la discusión.** A menudo, uno o varios miembros intentan dominar la discusión del grupo e imponer su liderazgo. Esto puede provocar hostilidad entre los participantes y, en consecuencia, se crea un conflicto entre ellos.
- **Responsabilidad ambigua.** Los miembros del grupo comparten la responsabilidad y, al final, ésta 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.
- Por otro lado, una desventaja más que se da en las operaciones de los equipos es que no llegan a integrarse por completo. Esto significa que pocos de los miembros participan

activamente, dominan la discusión conjunta y hasta toman las 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, F., 1997). Algunas diferencias son disipadas por el líder o por otro miembro, pero esto sólo es temporal, a menos que se tomen 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 tienen relación directa con el carácter y personalidad de los participantes, ya que cada uno es un ser humano con defectos y virtudes que deberán ser identificados y aceptados por los demás. Existen tres elementos clave en este proceso de identificación y aceptación.

1.2 Constitución de una microempresa

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir la esencia del mismo, es decir, cuáles son los objetivos de crearlo, cuál es la misión que persigue y por qué se considera justificable desarrollarlo. A partir de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define qué es su negocio.

Justificación de la empresa

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

Ya que tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es redactar la propuesta de valor que, es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, la idea que diferenciará un producto de elementos similares a los de la competencia; dentro de su contenido especifica los aspectos que motivarán al consumidor a preferirlo, puede ser su precio, calidad, servicio posventa, utilidad, y cualquier otro atributo al que el cliente potencial le otorgue valor.

Nombre de la empresa

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

- **Descriptivo.** La denominación, por sí misma, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.
- **Original.** La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.
- **Atractivo.** Debe ser llamativo y fácil de recordar; *visible*, esto es, que esté bien identificado en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- **Claro y simple.** Que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- **Significativo.** Que se pueda asociar con formas o significados positivos; por ejemplo, “Excellence” o “Excelentia”, reflejan su significado: *excelencia*, lo cual se asocia con cosas muy bien hechas, con clase, etcétera.
- **Agradable.** Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

Descripción de la empresa

-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 este giro.

• **Servicios.** Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro.

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

-Ubicación y tamaño de la empresa

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

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno; por ejemplo, en México, la Secretaría de Economía (SE) establece la clasificación que aparece en la tabla siguiente:

Clasificación de empresas por tamaño.

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

Análisis FODA

El **análisis FODA** es una herramienta que el emprendedor puede utilizar 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, Debilidades (ambas, directamente relacionadas con el proyecto y son de tipo “interno”, es decir, bajo el control del emprendedor para aprovecharse y/o complementarse) Oportunidades y

Amenazas (variables externas difíciles de modificar pero predecibles y, por tanto, que hasta cierto punto se pueden prevenir o aprovechar).

Para redactar la lista de fortalezas y debilidades, es necesario 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 cuenta, por ejemplo, humanos, financieros, tecnológicos o de tiempo. Las **fortalezas** son todo lo que se tiene y que coloca al proyecto por encima de otros similares. Por el contrario, las **debilidades** son todas las áreas de oportunidad para mejorar y/o complementar.

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

Cabe aclarar que es necesario realizar constantemente el análisis FODA pues es una herramienta muy útil en las revisiones periódicas indispensables para toda empresa. Para llevarlo a cabo se utiliza una tabla como la siguiente:

Cuadro para realizar el análisis FODA.

Positivas		Negativas	
Oportunidades	Amenazas		
Fortalezas		Debilidades	

Factores 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.

Misión de la empresa

La **misión** de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía 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 y/o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

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

- **Amplia.** 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 confundan el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.
- **Motivadora.** Que inspire a quienes laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- **Congruente.** Debe reflejar los valores de la empresa, así como de las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo 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 una constante revisión y autoevaluación del funcionamiento de la misma para comprobar si éstos son congruentes entre sí.

Visión de la empresa

Al igual que la misión, la **visión** de la empresa es una declaración que ayuda al 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 inspiren a todos los miembros del equipo para llegar a la meta. La palabra visión viene del latín “visto”, entonces la visión es la acción de ver al futuro, la mayoría de las nuevas empresas utilizan lapsos de entre 5 y 10 años de tiempo 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, considerando 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 preguntas:

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

En segundo lugar debe observar las tendencias actuales e investigar hacia dónde se dirige la industria en la que 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 ejemplos de empresas multinacionales muy importantes:

- Coca-Cola Company: Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y la calidad de su gente
- 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.

Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazos

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

A través de los objetivos, la misión se traduce en elementos 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 área funcional de la misma.

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

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

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 se deben establecer de forma correcta y concreta esos elementos de éxito. Si se cumple con esto, los productos y/o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares, distintivas, que los diferenciarán de otros similares, presentes en el mercado. Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas, éstos son:

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

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

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

1.3 Elección de un producto

Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa

El primer elemento a considerar en la formación de una empresa de éxito radica en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas. Para ello se debe realizar una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa. 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. La evaluación efectuada partir de la cual se evalúan las ideas y se seleccionan cinco como máximo (los criterios mencionados son sugeridos, puede utilizar otros).

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

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

Una vez que selecciona una idea, es necesario que defina con más detalle en qué consiste.

Creatividad

La palabra *creatividad* deriva del latín *creare*, que significa “dar origen a algo nuevo”, es decir, hacer algo que no había, ya sea un invento o una obra de arte. Incluso el término aplica a la introducción de un cambio en algo ya existente, una modificación que le añade particularidades que no tenía 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 dar existencia a algo nuevo, diferente, único y original. Es un estilo de actuar y de 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 Eduardo Kastika (1999), consideran que la creatividad no se debe definir de modo teórico, porque en el afán de buscar una definición única se limita el potencial del concepto y, por lo tanto, no se le precisa 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 de lo que se denomina “pensamiento divergente”, el tipo de pensamiento que, ante un problema específico, formula varias opciones, en oposición al “pensamiento convergente” que ocurre cuando sólo es posible una solución. Un problema típico del pensamiento convergente es encontrar el resultado de una operación algebraica, la cual sólo puede tener como resultado un número preciso, mientras que una respuesta que implica al pensamiento divergente es,

por ejemplo: 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 tiene 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:

- Facultad de crear.
- Capacidad de creación.

Al observar el párrafo anterior y asociarlo con el acto de emprender, nos damos cuenta clara de que el emprendedor tiene que 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 consideran que los seres humanos “crean” todos los días en pequeñas cosas; 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 esta perspectiva, se puede afirmar que todas las personas tienen la facultad para crear ideas u objetos nuevos y socialmente valiosos, lo hacen cada vez que transforman ideas e imágenes mentales en hechos concretos. De esta forma práctica, la creatividad es la habilidad para adaptar a cualquier situación lo que se tenga disponible (recursos), con el fin de alcanzar objetivos. Hay otro punto de vista, el empresarial, para 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).

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 (Pablo Cazau, 1999). Cada uno ayuda a desarrollar una cierta parte de la creatividad que el individuo necesita. Lo fundamental es contar con la habilidad necesaria para utilizar ambos hemisferios, ya que así se está en un completo balance y se logra una creatividad más efectiva.

Según Schnarch (2001), a cada hemisferio se le atribuyen algunas capacidades relacionadas entre sí.

Por lo anterior concluimos que, por ejemplo, los pintores o los 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 desarrollado y así lograr un equilibrio, mayor eficacia y desempeño en todos los aspectos intelectuales deseados. Las personas capaces de usar alternadamente los dos lados del cerebro tienen una mayor posibilidad de realizar inventos creativos y de alto valor agregado (De Bono, 1989).

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

- Las ideas surgen espontáneamente, pero no cuando se está cerrado a las posibilidades y necesidades del medio en el que se desenvuelve.
- De todas las ideas que vienen a la mente, deben descartarse las que no son fáciles de realizar o que son 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, 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.

Idea original

Una **idea original** es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, es la idea que diferenciará un producto con elementos similares a los de la

competencia, el factor que dará a los compradores una razón para escoger ese producto y no otro.

Las ideas originales tienen 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. Jeffrey Timmons (1990), creador de varios libros que tratan acerca del desarrollo emprendedor, asegura que: “Una idea original es un requisito para el éxito posterior, pero de ninguna manera asegura el éxito en el negocio”, esto es lógico, ya que la idea, por sí misma, aunque es la esencia del emprendimiento, requiere una combinación de factores que beneficien su desarrollo; así, es uno de los puntos clave 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 demanda de un producto o servicio y nadie ha atendido o satisfecho bien esta necesidad.
- 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 no es conocido y que sería 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 o potenciales oportunidades, 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 tienen ideas, ya que el cerebro está en actividad constante y aun de manera inconsciente buscamos soluciones a problemas, carencias y necesidades y por lo regular las generamos como representaciones mentales (la mayor parte de las veces no estructuradas). Por esta razón no debemos catalogar a las personas creativas como “extrañas”, sino como personas que tuvieron una idea original y trabajaron arduamente en su desarrollo, dándole estructura, 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 esto 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

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

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

Elementos a considerar para generar una propuesta de valor.

-Cualidades del producto

Se refiere a los beneficios que ofrece el producto: funcionalidad, calidad y precio de dicho producto, 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; esto implica la percepción que el cliente tiene de su costo-beneficio.

-Imagen y prestigio

Son los factores que atraen a un cliente hacia una empresa y le permiten a ésta definirse de manera positiva ante sus clientes.

Propuesta de valor

Descripción de la experiencia que recibirá el cliente dada la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio.

Generación de ideas

Una forma de iniciar la generación de propuestas de valor, es utilizar algunas de las preguntas que Alex Osborn (2005) propone para generar ideas:

¿Por qué es necesario el producto? ¿Dónde puede hacerse? ¿Cuándo debería hacerse? ¿Cómo se hace?, y de ahí podrían derivar otra serie de preguntas, por ejemplo: ¿debe ser algo nuevo?, ¿modificado?, ¿mejorado?, ¿económico?, ¿combinado?, etcétera.

A veces ni siquiera es necesario aportar nada nuevo en términos de tecnología o innovación en el producto o servicio, simplemente se trata de tener 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 pudiera ser la de 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: 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 importante recibir realimentación directa y verídica.
- El producto o servicio que ofrece al cliente en términos de características o atributos de valor para el cliente.
- Las alternativas y las diferencias: 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 del análisis, es necesario construir la propuesta de valor, misma 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 buscan la misma calidad por un precio mucho más accesible (por ejemplo, automóvil Lexus de Toyota de 36 000 dólares ante el Mercedes Benz de 72 000).
- Lujo y aspiración, también llamado “más por más”: en el otro extremo del espectro precio-beneficio están 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 dar estatus y prestigio).
- Crear la necesidad de tenerlo: es una de las propuestas de valor más atractivas que existen, 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 tener para hacer su trabajo (por ejemplo, información legal o financiera de ciertas empresas).

- Ofrecer lo mismo por menos: es una propuesta potente al tener precios más bajos, como las tiendas de descuentos y por internet (por ejemplo, Amazon.com, BestBuy, Wal-Mart, 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 líder del mercado.
- Menos por mucho menos: ofrece a un mercado productos que ofrecen menos y cuestan menos (por ejemplo, zapatos chinos, tiendas de 10 pesos, productos desechables, entre otros).

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

1.4 Capitalización de la empresa

La estructura de capital viene determinada por la combinación de los diferentes recursos utilizados por la empresa para financiar sus inversiones. De forma genérica podemos referirnos a tres grandes fuentes de financiación: la emisión de acciones, los beneficios retenidos y el endeudamiento

El objetivo de maximizar el valor de mercado de la empresa supone encontrar la combinación de fondos propios y deuda que minimiza el coste de capital de dicha empresa. Los estudios y aportaciones sobre la estructura de capital pueden agruparse entre aquellos cuyo objetivo es maximizar la riqueza de los accionistas y aquellos basados en las teorías directivas y que se plantean en términos de la maximización de la utilidad de los directivos.

Costos y gastos

El costo es uno de los elementos más importantes 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 sería un gasto.

Ahora bien, existen dos tipos de costos y/o 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. Son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas. Por ejemplo, la renta del edificio, los sueldos, etc., van a pagarse, no importa si se produce o se vende en un periodo determinado.

Capital social

El capital social es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y sirve como base para el inicio de sus operaciones.

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 el capital de la misma.

Entradas

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

Salidas

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

Proyección del flujo de efectivo

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

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa 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, pago de sueldos, etc.), como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

Para 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. Es la 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 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. Es el total de todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio:
 - Cuentas por pagar. Representa el pago en efectivo de las cuentas por pagar, las cuales son adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas adquiridas a crédito en periodos anteriores.

- Compras de contado. Son las compras o adquisiciones que se realizan de materia prima o materiales, lo cual es pagado en efectivo.
- Otras salidas.
 - Flujo de efectivo de operación. Es la suma de las entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.
 - Entradas de financiamiento e inversión. Son entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo de expansión) a través de:
 - Préstamo bancario. Es cuando una institución financiera hace un préstamo en efectivo a la empresa.
 - Aumento de capital. Se da cuando los socios o dueños del negocio aportan capital a la empresa, lo cual se refleja en un incremento de capital.
 - Otras entradas de financiamiento/inversión.
 - Salidas de financiamiento e inversión. Son 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. Es el pago del interés que se genera cuando se adquiere un préstamo que debe pagarse en cierto plazo, así como el pago correspondiente del capital mismo.
 - Otras salidas de financiamiento/inversión.
 - Saldo final de flujo de efectivo. Corresponde a la cantidad de efectivo que la empresa tendrá al final del periodo, consiste en el saldo inicial de efectivo, más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales.

Sistema de financiamiento

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa; sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas, para tomar la decisión 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 realizado esto, es necesario 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 diversas formas de financiamiento que el emprendedor puede encontrar en el medio están:

- Socios particulares.
- Préstamos bancarios.
- Aportaciones personales.
- Sociedades de inversión (SINCAS).
- Créditos de proveedores.
- Otros.

UNIDAD II

I.5 Investigación de mercado

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.

Objetivos del marketing

Dentro de los objetivos del área de marketing es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe tener en cuenta el área y segmento de mercado 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.

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 necesario conocer sus necesidades y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

Tamaño del mercado

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

Consumo aparente

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

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.

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 esta información podrán determinarse con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

Estudio del mercado

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.

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 necesario 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.

Encuesta tipo

La encuesta de mercado que se pretende aplicar debe ser cuidadosamente planeada. Es muy importante que los datos que se quieren conocer respecto al mercado potencial de la empresa se traduzcan a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y arrojen la información que busca.

Por tal motivo, es conveniente evaluar el mercado a través de la encuesta para obtener información.

Aplicación de encuesta

No basta con diseñar el instrumento (encuesta) adecuado, sino que también resulta necesario aplicarlo en la forma correcta para asegurar que la información que obtendrá sea válida para los fines perseguidos.

Por esto se necesita determinar cómo, dónde y cuándo se va a realizar, 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 detectarán preguntas mal redactadas o confusas y, al interpretar las respuestas, podrá evaluar si la información que puede obtener es relevante.

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.

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.

1.6 Análisis y elaboración del prototipo del producto

Cuando las empresas lanzan un producto o servicio al mercado, estos productos o servicios deben haber pasado por diversas pruebas para llegar a evidenciar el resultado en un proceso de lanzamiento, que incluye la etapa de prototipado. El primer paso es decidir plenamente lo que se diseñará y cómo se llevará a cabo el diseño, elegir los materiales, las técnicas que se emplearán, entre otros elementos. Para esta elección, es necesario bosquejar, puede ser mediante un dibujo, los requerimientos identificados por parte de la demanda. El diseño de prototipos se ha convertido en un factor fundamental de éxito para las compañías, ya que fomenta el empleo de estrategias basadas en las necesidades, gustos, deseos o satisfacciones de sectores específicos del mercado. Además, puede contribuir a potencializar futuros

negocios, de manera que se genere una tendencia expansionista y se alcance una mayor rentabilidad para la organización.

De acuerdo con las tendencias anteriores, se puede decir que existió un cambio entre la ley de la oferta por la ley de la demanda, es decir, los consumidores o usuarios superaron la oferta e iniciaron una voraz exigencia de productos y servicios a las empresas.

La construcción del prototipo no es un proceso fácil. Este puede basarse en diversos aspectos, tales como la elaboración manual de productos (prototipos) que tengan una aproximación al producto final. Cuando se elaboran automóviles, por ejemplo, es normal que se realice una copia en arcilla del modelo propuesto. En el sector de servicios, los prototipos comprenden un sólo punto donde se hace la comprobación del servicio en su uso real, es decir, se modifica cuantas veces sea necesario con la finalidad de satisfacer mejor las necesidades del consumidor. En el momento en el que se aprueba definitivamente el diseño, se puede dar en franquicia o desarrollarlo a gran escala.

Pruebas

Se pretende realizar un proceso de verificación, principalmente, desde el punto de vista técnico o comercial. La forma más exitosa para realizar las pruebas es diseñar los suficientes prototipos para que sirvan de apoyo a una prueba de mercado que se usará como retroalimentación. Las pruebas de mercado pueden tardar aproximadamente entre seis meses y dos años, además de ser limitadas para las áreas geográficas pequeñas. El objetivo de las pruebas de mercado es identificar aspectos de carácter cuantitativo sobre el grado de aceptación que va tener el producto entre los consumidores del mercado objetivo.

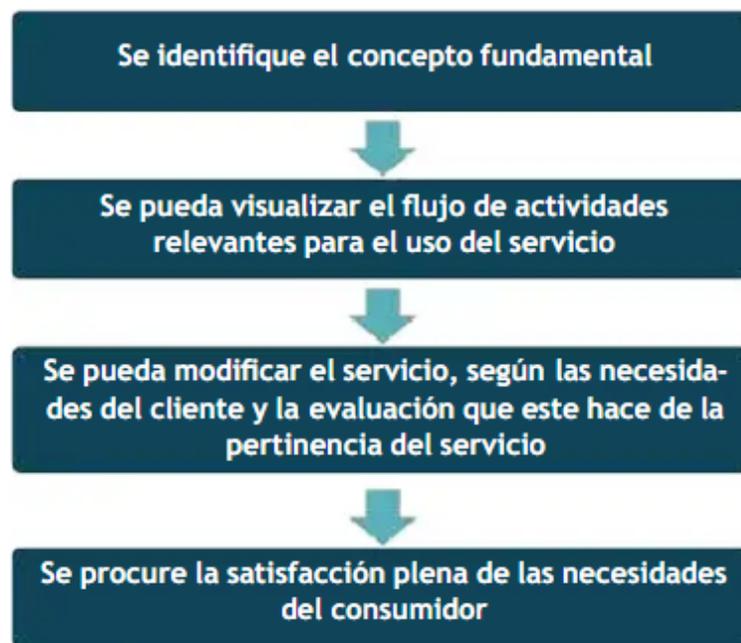
Boceto final del producto

Después de someter nuestro prototipo a las diferentes pruebas y análisis sugeridos, se procede a desarrollar el boceto final del producto

Para la realización definitiva de la propuesta de prototipo, se procesan bocetos detallados del producto o servicio. En este proceso, se incorporan algunas novedades al diseño definitivo de la propuesta, que se presenta a consumidores especializados con el propósito de analizar su desempeño. Cuando se da por finalizado el prototipo, se realiza una inspección detallada para detectar posibles errores, que una vez superados, permiten iniciar la producción. Es necesario tener en cuenta que el proceso de hallazgo no debe enfocarse exclusivamente en criterios específicos para operaciones tales como los relacionados con la tecnología del proceso, el control de calidad o los procedimientos de prueba para precisar la efectividad del producto, entre otros.

Proceso de estructuración de los prototipos de servicios

Un prototipo orientado al desarrollo de un servicio debe direccionarse a un punto específico en donde:



Además,

se

deben tener en cuenta los siguientes principios básicos:

Principios fundamentales para el diseño de prototipos de servicios		
<p>Comprobación del servicio</p> <p>La elaboración de prototipos de servicio desarrolla una comprobación del uso del servicio y adelanta el uso del mismo antes de ser presentado al mercado, es decir, al momento de realizar la prueba de mercado.</p>	<p>Reducción de riesgos</p> <p>Permite la reducción de los riesgos funcionales, financieros, operativos, entre otros, al momento de iniciar la etapa de introducción de los nuevos servicios.</p>	<p>Generación de espacios de perfeccionamiento</p> <p>En la ejecución de los prototipos de servicios es necesario realizar espacios de prueba o perfeccionamiento en el mercado, cuya finalidad sea la optimización del servicio y la adecuación final de éste.</p>

El principio fundamental es obtener una caracterización por parte del mercado, a fin de realizar mejoras futuras y procurar un afinamiento total del concepto de servicio que se prestará. El adelanto de prototipos de servicio se direcciona a una gran diversidad de grupos, buscando revisar los aspectos inherentes a la operatividad del mismo. El análisis de las actitudes, experiencias, pensamientos, gustos, sentimientos y percepciones de los clientes reales y potenciales permite la estructuración de un diseño óptimo de servicio. Cuando se desea dar a conocer el servicio, se debe iniciar con la selección del grupo de personas que permitirán realizar un acercamiento total a este. Por ello, se considera que los clientes internos, con su gran conocimiento del servicio de la compañía, son los únicos que pueden transmitir sus conocimientos al total del mercado servido. En este sentido, la realización de los prototipos también permite adecuar los protocolos de servicio al cliente y darle dirección a los ya existentes, de modo que los encargados de relacionarse con los usuarios, se concentren en transmitir con entusiasmo significativo las características del servicio. Una óptima caracterización y estructuración sistemática del servicio se deriva de aspectos tales

como adelantos en el desarrollo de los procesos operativos de la organización, identificación plena de las necesidades del entorno y divulgación óptima del servicio, entre otros.

Para la creación de un prototipo sobresaliente de servicio, se debe llevar a cabo una serie de pruebas en un ambiente simulado, de manera que se identifiquen las debilidades del mismo. Por ejemplo, se pueden realizar ejercicios ficticios de adquisición del servicio con compradores exigentes en situaciones que pueden ser adversas.

I.7 Elaboración de un reglamento interno

DEFINICION

Un reglamento es un conjunto ordenado y coherente de preceptos o normas que regirán el trabajo en una empresa, en una organización, la convivencia en un edificio de apartamentos, en una comunidad, un deporte, entre otras alternativas.

Un reglamento es una serie de normas que nos ayudan a estar en armonía y a mantener el orden dentro de una sociedad, en este caso, dentro de una empresa, sea cual sea el ramo, las partes elementales de un reglamento son el título y las personas a las que va dirigido el reglamento, las normas enumeradas por orden de prioridad y estar brevemente especificado cada punto, al igual que las consecuencias de infringir las reglas establecidas.

El Reglamento Interno de Trabajo es un documento que reúne todas las normas que deben cumplir de forma obligatoria patrones y empleados.

De esta manera, el reglamento de una empresa es un acuerdo bilateral dentro del cual, trabajadores y patrones, asumen el compromiso de cumplir ciertas reglas al laborar en una empresa.

Es importante advertir que el reglamento se encuentra contemplado en la Ley Federal del Trabajo en el Capítulo V, a partir del artículo 422 el cual establece: Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. No son materia del reglamento

las normas de orden técnico y administrativo que formulen directamente las empresas para la ejecución de los trabajos.

Se puede moldear el reglamento laboral de acuerdo a las necesidades y características específicas de la organización.

ELABORACION

El punto de partida para comenzar a elaborarlo debería contemplar:

Marco legal.

Cultura empresarial.

Especificaciones técnicas de la compañía.

Requisitos de confidencialidad.

Seguridad en el trabajo.

Opinión de toda la plantilla de colaboradores.

Como podemos ver, hacer el reglamento interior de trabajo implica considerar varios aspectos. Entre ellos, el marco legal es el que brinda una guía precisa de cómo elaborarlo.

De acuerdo con el artículo 423 de la Ley Federal de Trabajo, el reglamento laboral debe incluir los siguientes puntos:

- I.** Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada;
- II.** Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;

- III.** Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- IV.** Días y lugares de pago;
- V.** Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V;
- VI.** Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII.** Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas;
- VIII.** Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades;
- IX.** Permisos y licencias;
- X.** Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
- XI.** Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

En la formación del reglamento se observarán las normas siguientes:

- I.** Se formulará por una comisión mixta de representantes de los trabajadores y del patrón;
- II.** Si las partes se ponen de acuerdo, cualquiera de ellas, dentro de los ocho días siguientes a su firma, lo depositará ante el Centro Federal de Conciliación y Registro Laboral;
- III.** No producirán ningún efecto legal las disposiciones contrarias a esta Ley, a sus reglamentos, y a los contratos colectivos y contratos-ley; y
- IV.** Los trabajadores o el patrón, en cualquier tiempo, podrán solicitar de los Tribunales federales se subsanen las omisiones del reglamento o se revisen sus disposiciones contrarias a esta Ley y demás normas de trabajo, de conformidad con las disposiciones contenidas en el procedimiento especial colectivo establecido en el artículo 897 y subsecuentes de esta Ley.

Verbos comunes para la elaboración de reglamentos interiores.

A continuación se presentan los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar los objetos y funciones incorporados en Reglamentos Interiores:

SUPERIOR	MANDOS MEDIOS		NIVEL OPERATIVO	
Administrar	Administrar	Formular	Acumular	Presupuestar
Asegurar	Aprobar	Inspeccionar	Almacenar	Producir
Autorizar	Asegurar	Instalar	Analizar	Programar
Coordinar	Asignar	Instrumentar	Calcular	Proponer
Controlar	Analizar	Integrar	Calificar	Proporcionar
Definir	Auditar	Interpretar	Compilar	Realizar
Determinar	Autorizar	Organizar	Comprobar	Recabar
Dirigir	Comunicar	Planear	Comunicar	Recomendar
Establecer	Consolidar	Presupuestar	Consolidar	Registrar
Evaluar	Controlar	Programar	Ejecutar	Seguir
Firmar	Coordinar	Recomendar	Entrevista	Sistematizar
Organizar	Desarrollar	Representar	Enviar	
Planear	Determinar	Revisar	Especificar	
	Diseñar	Supervisar	Estandarizar	
	Distribuir	Verificar	Estimar	
	Elaborar		Estudiar	
	Entrevistar		Expedir	
	Establecer		Girar	
	Estandarizar		Informar	
	Estudiar		Iniciar	
	Evaluar		Instalar	
	Examinar		Obtener	
	Expedir		Operar	
	Facilitar		Participar	
	Firmar		Presentar	

Cabe aclarar que el listado anteriormente presentado no es limitante; es solamente, una referencia de uso.

Estructura De Reglamentos

A título aproximado, las estructuras pueden atenerse al siguiente orden secuencial

Estructura de un Reglamento Interior de una empresa

1. Proemio Legal.

Expone el sustento jurídico, que faculta a quien expide un documento de este tipo.

2. Exposición Motivos

Se expone la argumentación o los motivos que fundamentan y dan origen a la iniciativa de reglamento, de las causas que motiven la proposición del mismo y señalando la forma en que se pretende resolver el problema, entre los cuales se encuentra la declaratoria del marco legal que la rige.

3. Disposiciones Generales.

Contiene el objeto, la vigencia, observancia, definiciones y circunstancias que darán mayor matiz a dicha norma.

4. De la Competencia y Organización.

Describe el ámbito de actuación de la empresa, así como la estructura orgánica con que contará para el logro de sus objetivos, la cual deberá estar sustentada con el presupuesto autorizado para el ejercicio fiscal que corresponda en los rubros respectivos; es decir, deberán de mencionar las unidades administrativas con que cuentan.

5. De las Facultades de las autoridades administrativas

Describe las facultades indelegables y las delegables de las autoridades de mayor jerarquía, considerando los aspectos adjetivos y sustantivos.

6. De las Facultades Específicas de las distintas áreas de la empresa

Describen las facultades específicas de cada área, ya sean sustantivas técnicas o adjetivas.

7. Derecho y obligaciones de los trabajadores

Se describe de manera específica de acuerdo a la LFT los derechos y obligaciones del trabajador.

8. Transitorios.

Establece los supuestos normativos, no permanentes, que tendrán cierta duración en el tiempo, como la entrada en vigor y vigencia del Reglamento Interior, así como la abrogación del anterior, en su caso.

9. Firmas.

En este apartado, se plasman los nombres de directivos para emitir y refrendar el documento así como sus firmas.

1.8 Elaboración de presupuesto de cada área funcional.

Objetivos del área financiera

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

El **sistema contable** 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/o gastos, así como aumentar sus expectativas de rendimiento. En general, la contabilidad puede ayudar a conocer quien realiza cada actividad en la empresa, donde la efectúa, que resultados se alcanzan, como 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 en forma ordenada 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 reflejara en su salud financiera.

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 en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es necesario planear como se llevara a cabo el proceso, así como quien lo realizara (tanto de forma externa como interna) y cuales serán los costos, entre otros aspectos.

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, se deberá poder registrar de forma detallada cada operación; para esto es necesario planear el sistema contable que se utilizara y capacitarse para aplicarlo o contratar a la persona que lo haga.

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 y pagar cuentas.

Se utiliza el **catálogo de cuentas** para anotar estas operaciones de manera ordenada y facilitar el proceso contable. El catalogo 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. Para cada uno de estos conceptos se utiliza una cuenta separada.

El catálogo de cuentas se compone de partidas que se utilizaran dentro del proceso contable para registrar las operaciones en el diario.

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

Presupuestos

Según Rondon (2001) el presupuesto “es una representación en términos contabilísticos de las actividades a realizar en una organización, para alcanzar determinadas metas, y que sirve como instrumento de planificación, de coordinación y control de funciones.”

Según Burbano (2005) El presupuesto “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”. También dice que el presupuesto “es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.”

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización. Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad. El proceso culmina con el control presupuestario, mediante el cual se evalúa el resultado de las acciones emprendidas permitiendo, a su vez, establecer un proceso de ajuste que posibilite la fijación de nuevos objetivos. Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto en cuanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida. El proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate, sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por etapas: Según Sarmientos (1989), las etapas son las siguientes:

Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos; ello es debido a que las directrices fijadas a cada área de responsabilidad, o área de actividad, dependen de la Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados. Sin embargo, conviene que al preparar los planes correspondientes a cada área de actividad, se planteen distintas alternativas que contemplen las posibles variaciones que puedan producirse en el comportamiento del entorno, o de las variables que vayan a configurar dichos planes.

Negociación de los presupuestos: La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases iterativas sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.

Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.

Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar. Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones. Este seguimiento permitirá corregir las situaciones y actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto. Ahora bien, según el autor Burbano (2005) plantea que el proceso presupuestario está íntimamente relacionado con el proceso administrativo descrito en las ciencias administrativas, y que se debe comprender que la función de un buen presupuesto es mejor, cuando este se relaciona con los fundamentos de la administración misma, o sea, como parte

de las funciones administrativas: Planeación, organización, Coordinación, dirección y control. Lo lógico es comprender que sin presupuesto, la dirección de una empresa no conoce hacia cual meta debe dirigirse. No puede precisar los campos de la inversión que deben financiarse, puede incurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases solidas

Ahora bien, Burbano (2005) por su parte, establece las etapas que deben seguirse para la elaboración del presupuesto son las siguientes:

1. Pre-iniciación.
2. Elaboración del presupuesto
3. Ejecución
4. Control
5. Evaluación

IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS

Pueden existir muchas razones para indicar la importancia de los presupuestos en el mundo empresarial, sin embargo, algunas de esas razones son las siguientes:

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria.
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

OBJETIVOS Y PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

De manera general los objetivos del presupuesto son: Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

VENTAJAS QUE BRINDAN LOS PRESUPUESTOS

Cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.

La dirección de la firma realiza un estudio temprano de sus problemas y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos, discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.

De manera periódica se replantean las políticas si después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

Ayuda a la planeación adecuada de los costos producción

Se provoca optimizar resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.

Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.

Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedios” y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.

Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS

Sus datos al ser estimados estarán sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron.

Es sólo una herramienta de la gerencia. “Un plan presupuestario se diseña para que sirva de guía a la administración y no para que la suplante”.

Su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo

UNIDAD III

2. Operatividad empresarial

Las actividades operativas comprenden el empleo de recursos para diseñar, producir, distribuir y vender bienes y servicios. Estas actividades incluyen la investigación y desarrollo, diseño, ingeniería, adquisiciones, recursos humanos, producción, distribución, mercadeo, venta y servicio. Las organizaciones compiten en los mercados laborales y de proveedores en procura de recursos empleados en estas actividades. También compiten en los mercados de productos, para vender los bienes y servicios generados por las actividades operativas.

Estas actividades generalmente operan como departamentos individuales o visiones de una organización. Cada división puede tener su propio administrador, responsable de las decisiones en dicha división. No todas las empresas requieren cada una de estas actividades. Por ejemplo, las empresas de venta y servicio no necesitan la actividad de ingeniería ni la de producción. Frecuentemente algunas actividades se combinan en una sola división. Por ejemplo, la distribución, venta y servicio se pueden combinar en una sola división a cargo de un administrador.

Componentes de las Actividades Operativas de una Empresa

- Investigación y desarrollo.- Las actividades de investigación y desarrollo, crean nuevos productos y actualizan los productos y procesos productivos obsoletos. Muchas compañías operan en un entorno altamente competitivo y deben mantenerse informadas de los rápidos cambios en la tecnología y preferencia de los consumidores, como acontece en la manufactura de computadoras y de productos farmacéuticos. Este entorno obliga a las empresas a mejorar constantemente sus productos, a encontrar otros nuevos que satisfagan las necesidades del consumidor y la manera de reducir el costo de producirlos. Las compañías de servicios se ocupan de la investigación y desarrollo, cuando identifican nuevos servicios. * Diseño e ingeniería.- Estas actividades determinan el diseño de los productos, el proceso de producción, las facilidades y el sistema de distribución. Los requerimientos de equipo

y labor del proceso de manufactura, ensamblaje y similares, de la manera como los productos son elaborados y distribuidos, tienen el mayor efecto en el costo y probabilidades de venta del producto.

- **Adquisiciones.-** Estas actividades incluyen la compra y administración de materiales y suministros, necesarios para la producción y venta. Los materiales empleados en la manufactura deben ser adquiridos en cantidades apropiadas y en el momento oportuno para asegurar su disponibilidad. Los materiales son de adquisición y almacenamiento costosos, pero la producción no se efectúa a menos que se cuente con el material necesario y en cantidad adecuada. Las decisiones de adquisición incluyen la elección del tipo apropiado, la calidad y cantidad de materiales para minimizar los costos de adquisición, almacenamiento y producción. Esta función es también importante en las compañías mercantiles, donde las actividades de adquisición controlan la selección compra de bienes disponibles para la reventa, y también son importantes en las organizaciones de servicios, como los hospitales. *
Recursos humanos.- Además de los materiales, el trabajo es un factor principal en la producción y venta de bienes y servicios. La actividad de recursos humanos comprende la obtención de la cantidad necesaria de recursos humanos con capacitación adecuada. Las funciones principales incluyen la contratación, despido y capacitación de trabajadores y la coordinación de planillas de salarios y beneficios, como jubilación y cuidado de la salud. La negociación de los salarios y la atención del bienestar de los trabajadores, también pueden ser responsabilidades importantes en la función de personal.
- **Producción.-** Las actividades de producción comprenden la manufactura y ensamblaje de bienes para su venta. Se deben adoptar decisiones para programar el proceso de producción, para tener a disposición el personal, los materiales y equipo necesarios. La combinación adecuada de estos factores es necesaria para asegurar la calidad y cantidad de bienes a producir. Las decisiones de producción afectan el costo y la calidad de los productos. La mayoría de las empresas controlan cuidadosamente el proceso de producción, para mejorar los costos y la calidad. Las actividades de producción existen de manera simplificada en muchas empresas de servicios. La

producción de servicios comprende, principalmente, el trabajo humano. La habilidad y destreza se emplean para satisfacer necesidades específicas del consumidor, como información, reparación, mantenimiento, etc. Las facilidades son importantes en la producción de servicios, pero no se emplean recursos para producir bienes materiales para su venta.

- **Distribución.-** La distribución constituye la actividad primordial en muchas compañías, cuya principal labor de transformación consiste en situar los bienes en el lugar apropiado para comodidad de los clientes. También es importante en muchas compañías manufactureras y de servicios. Las actividades de distribución incluyen la obtención de bienes apropiados en el lugar y momento adecuados. Debido a que el transporte es costoso, se debe decidir cómo y dónde embarcar los bienes y en qué cantidades. Las actividades de distribución son, especialmente, importantes en las compañías que operan en mercados globales, donde las mercancías deben ser embarcadas desde el país donde son producidas hacia aquel en que son consumidas.
- **Venta y mercadeo.-** Las actividades de ventas y mercadeo incluyen la difusión de los productos entre los compradores potenciales y su venta a los consumidores. El suministro de información a los compradores potenciales por medio de avisos, publicidad y contactos personales, es esencial en la mayoría de las empresas. Los administradores deciden cómo llegar efectivamente a los compradores y la manera de presentar los productos, para generar su venta. Las decisiones incluyen la intensidad y el tipo de publicidad, el personal necesario, la clase y cuantía de los descuentos y créditos a los diferentes compradores y el conocimiento de las necesidades y deseos de los consumidores. Por consiguiente, la venta va más allá de la venta actual. Implica la observación cuidadosa de las necesidades y gustos del consumidor. A su vez, esta información es importante para guiar las iniciativas de investigación y producción en compañía, para producir la cantidad y tipo de bienes y servicios que demandan los clientes.
- **Servicio.-** La venta de bienes y servicios no es la etapa final del proceso de transformación en muchas organizaciones. El servicio a los productos continúa después de la venta. Las actividades de servicio incluyen la asistencia a los clientes

después de la venta de bienes. Las compañías otorgan garantía a muchos productos que requieren reparación o cambio de mercancías defectuosas. Además, los fabricantes o vendedores siempre ofrecen servicio después del período de garantía. Algunas organizaciones ofrecen instalación y mantenimiento por los productos que venden. Por ejemplo, las compañías de computadoras generalmente acuerdan la instalación de sistemas de cómputo y el entrenamiento de empleados para usarlas. Las computadoras, los automóviles y otros productos de alta tecnología necesitan mantenimiento periódico después de su venta.

- **Generación de rentabilidad.**- En resumen, en esta sección hemos descrito las actividades operativas observadas en la mayoría de las organizaciones, aunque no todas existen o existirán en cada una de ellas. La rentabilidad de una compañía, depende del éxito de sus ventas y del control de sus costos. La rentabilidad mide la eficiencia en la administración del capital y los recursos. El modo de funcionamiento de la empresa, depende de las estrategias particulares elegidas por la administración. Dichas estrategias pueden incluir la provisión de bienes y servicios a menor costo que la competencia, o de bienes y servicios diferentes. Las diferencias pueden apreciarse en el rendimiento, calidad y características del producto.

2.1 Ciclo de producción

Objetivos del área de producción

La transformación de insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores es la **producción**. 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 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 (ver figura 8.1)

Los servicios se clasifican, en general, de la siguiente forma (ver figura 8.2):

- **Servicios comerciales.** Algunos ejemplos son: reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, etcétera.
- **Servicios profesionales.** Algunos ejemplos son: administrativos, atención médica o dental, educativos, de asesoría, etcétera.

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, e ir en relación con los recursos disponibles de la empresa.

Especificaciones del producto o servicio

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

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

Asimismo, el diseño debe especificar en qué consiste el producto o servicio, hacer una descripción detallada del mismo e incluir dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

Independientemente de si se producirá, maquilará o comprará en un principio, es necesario conocer el proceso de producción y/o prestación de servicios de la empresa.

El **proceso de producción** es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o para 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 en forma clara, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto

deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios. Debe considerarse también que este proceso tendrá que evitar cualquier daño posible al medio o a la sociedad en general. El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

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

Diagrama de flujo del proceso

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 es la siguiente:

	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.

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

2.2 Ciclo de ventas.

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.

Cada paso del proceso de distribución posibilita incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. Por ello, cuando elija un canal de distribución deberá tomar en cuenta aspectos como:

- Costo de distribución del producto.
- Control que pueda tener 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, etc.).
- 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.

Promoción del producto o servicio

Promover es, en esencia, un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, 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.

Publicidad

Hacer **publicidad** es una serie de actividades necesarias para hacer llegar 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 hacer énfasis en:

- **Periódicos.** Cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en 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 los hogares y de los 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 de 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 el contenido y la presentación.

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 y/o participación en actividades sociales, educativas, culturales o deportivas de la comunidad, etcétera.

Marcas

La venta de un producto se facilita cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre; esto es posible gracias a las marcas. Una **marca** es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de todos estos elementos, que identifica los bienes y/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 corta)

Fijación y políticas de precio

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

La fijación del precio es de suma importancia, 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, debe saber si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones una mala fijación del precio es la responsable de la escasa demanda de un producto.

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 importante de la negociación con los clientes potenciales y/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.

Plan de introducción al mercado

El **plan de introducción al mercado** es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar 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.

Es necesario especificar en el plan de introducción:

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

Es necesario 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.

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 importancia.

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 en esa forma. 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 necesario identificar sus características y, en caso de que se presenten diversos mercados de interés, es recomendable proceder a segmentarlo.

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, obedecen a características demográficas como sexo, edad, nivel de ingresos, etcétera, regiones geográficas, etcétera. Los segmentos a los cuales planea orientarse la empresa, dictarán aspectos importantes para el área de ventas, como punto de ventas, esfuerzo publicitario que le acompaña, cantidad a distribuir, etcétera.

Otro aspecto que repercute en el área de ventas es 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 útil, a través de la 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.

2.3 Análisis del clima organizacional

Relaciones de trabajo

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

- Motivación.
- Comunicación.
- Trabajo en equipo.
- Calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

Éstos, entre otros, son elementos indispensables a considerar, para contribuir a establecer un *clima organizacional* adecuado, el cual repercute fuertemente sobre la productividad. El emprendedor debe 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 y/o cumplimiento de políticas, como la puntualidad, la asistencia, etc. (los reconocimientos pueden ser verbales, dinero en efectivo, despensas básicas, días de asueto adicionales, etc.); programas de convivencia (asistencia a actividades culturales o deportivas, días de campo, etc.), y cualquier otro elemento que permita mantener un alto nivel de motivación entre el personal de la empresa.

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

2.4 Análisis de la satisfacción del cliente

Las normas sobre sistemas de calidad se basan e insisten en "enfocarse en el Cliente", considerando este principio de gestión como la piedra angular de cualquier gestión empresarial.

Las actividades operacionales empiezan y terminan con el Cliente y en varias secciones de la norma, tal obviedad se evidencia por solicitudes inderogables. En particular, puede subrayarse que "la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que: a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del Cliente y los legales y reglamentarios aplicables; b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del Cliente; c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del Cliente." La norma ISO 9001 también subraya que "la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas" y "debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información". Un ejemplo de control del grado de satisfacción de los Clientes seguramente incluirá la gestión de las reclamaciones, pero dicha actividad por sí sola no es exhaustiva. A continuación, otras formas de recopilación de datos, quizás relacionadas con investigaciones llevadas a cabo sobre clientes, análisis de cuotas de mercado, expresiones de satisfacción recopiladas fuera de métodos estructurados, solicitudes de intervenciones en garantía, los informes de proveedores y la información de devolución del Cliente sobre los productos y servicios que se suministran aparte de las reclamaciones. Ante esto, cabe considerar cómo la norma no hace nada más que destacar una obviedad: ¿qué es la empresa que, al menos en las intenciones, no presta la debida atención a las necesidades de los Clientes? Los teóricos de la calidad, los gurús de la gestión empresarial, los empresarios exitosos no pierden la oportunidad de expresar su convicción sobre este pilar de la moderna gestión de negocios, hasta magnificar su importancia. El problema de la satisfacción del Cliente se puede resumir en las palabras de Edward Deming: "...no es suficiente tener Clientes que estén simplemente satisfechos. Los Clientes satisfechos se van sin ninguna buena razón, incluso solo para probar algo nuevo. El

beneficio y el crecimiento de una empresa que surge de aquellos Clientes que están encantados con el producto o servicio, sus Clientes fieles. Estos Clientes no necesitan publicidad y no necesitan incentivos: se dirigen a usted para comprar y llevan con ellos un amigo”. La distancia entre clientes insatisfechos y satisfechos puede arruinar una empresa. Como dijo Sam Walton, fundador de WalMart, “Solo hay un jefe: el Cliente. Y puede despedir a cualquiera en la empresa, desde el Presidente hacia abajo, simplemente gastando su dinero en otro lugar”.

El significado del indicador "Satisfacción del Cliente" Medir la satisfacción del Cliente significa tratar de entender, mediante el uso de juicios cuantitativos y cualitativos, el nivel de superposición entre la calidad percibida y la calidad prometida: las desviaciones representarán la NO calidad. Para ser eficaces, los procesos de análisis de la satisfacción del Cliente deben formar parte de sistemas de adquisición de datos capaces de alimentar la estrategia de mejora continua. El índice de satisfacción del Cliente es solo uno de los indicadores que la dirección debe considerar para tomar las decisiones, o sea una de las fuentes de análisis para las decisiones de mejora. Para alcanzar cierta eficacia será necesario utilizar herramientas y técnicas para sacar la información de los Clientes que no seríamos capaz de adquirir de otra forma. ¿Por qué hay que mejorar continuamente? ¿Por qué tenemos que ir más allá del "siempre lo hicimos así"? Las respuestas son obvias, pero tal vez la obviedad oculta unas trampas. Las razones de la necesidad de cambio son varias, pero dos son las que me gustaría enumerar en este contexto. En primer lugar, los estándares alcanzados a lo largo del tiempo tienden a deteriorarse, por lo tanto, es necesario desarrollar actividades al menos para mantener el valor de las normas que se ha alcanzado anteriormente. En segundo lugar, el Cliente se ha acostumbrado a lo largo de los años al valor de los estándares que ha adquirido, por lo que tiende a querer cada vez más: presenta nuevas necesidades por esa tendencia natural a la "insatisfacción congénita" que los seres humanos llevan por dentro.

Por ambas razones, es necesario promover actividades de mejora con el objetivo de mantener el valor establecido para el estándar (valor de mantenimiento) o, más desafiante, de mejorar dentro de un programa de tiempo definido. El desarrollo de las organizaciones va de

la mano con este camino generalizado que alterna intervenciones para mejorar las acciones de mantenimiento. La satisfacción del Cliente es la clave para una mejora continua ya que facilita la identificación de áreas críticas en las que intervenir con prioridad: se trata de una herramienta de gestión que puede ser un poderoso estímulo de aceleración y orientación para cambiar los aspectos organizativos, culturales y técnicos.

Los datos de satisfacción del Cliente deben permitir:

- Superar el autorreferencialismo, es decir, creer, erróneamente, que el punto de vista del prestador de servicios sea mejor que el del Cliente que lo recibe;
- Pasar de las sensaciones a la medida y reflexionar sobre la base de datos y los hechos, en lugar de las impresiones y sentimientos;
- Dirigir la cultura interna al servicio del Cliente desde su perspectiva, una experiencia útil y educativa para cualquier persona que trabaje dentro de una organización;
- Motivar a las personas poniéndolas en las condiciones necesarias para comprender mejor la utilidad de su papel y el propósito de sus esfuerzos.

También quiero recordarles que el grado de satisfacción del Cliente es un indicador clave para cualquier empresa que quiera quedarse mucho tiempo en la cresta de la ola y por lo tanto se utiliza como una de las herramientas de gestión estratégicas llamadas Balanced Scorecard (las otras tres son la evaluación de las perspectivas financieras, la perspectiva interna de la empresa y la perspectiva de innovación y aprendizaje).

2.5 Mejora del proceso y del producto

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 con respecto a las especificaciones se basa en las características que buscan los clientes y en la concordancia que se pueda lograr, apoyándose en las personas, máquinas y herramientas con que cuenta la empresa.

Contar con procedimientos de mejora continua constituye una ventaja competitiva para la empresa pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ahorrar retrabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios. 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.

Metodología para Elaborar un Plan de Mejora Continua

La metodología a utilizar consiste en el análisis de las áreas a mejorar, definiendo los problemas a solucionar, y en función de estos estructurar un plan de acción, que esté formado por objetivos, actividades, responsables e indicadores de gestión que permita evaluar constantemente, este proceso debe ser alcanzable en un periodo determinado; y para ello el Plan de mejora deberá seguir los siguientes pasos:



- I. Análisis de las posibles causas que han provocado problemas en el tiempo: Para cumplir con este requerimiento se recomienda tener en consideración los siguientes puntos.
 - Identificar el área y procesos a ser mejorados, y para lo cual se debe ser priorizada en función de su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización.
 - Analizar el impacto que tiene el proceso en el área, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

- Describir las causas y efectos negativos de la problemática, apoyándose con diversas herramientas y técnicas de análisis como:

Diagrama Causa- efecto (Espina de pescado).

FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas)

Árbol del problema o Diagrama del árbol

Los 5 ¿Por qué?

AMFE (Análisis de Modo y Efecto de Falla)

2. Propuesta y planificación del plan Deberá ser viable, flexible y que permita integrar nuevas acciones a corto, mediano o largo plazo, y para lo cual se debe tener en cuenta las siguientes acciones:

- a) Definir objetivos y resultados del análisis realizado en el punto

- b) Analizar las posibles soluciones apoyándose en herramientas como:

Lluvia de ideas

Diagrama de flujo

Matriz de relación

Diagrama de comportamiento

- c) Establecer acciones para la solución: en esta fase es necesario asignar tareas a cada miembro del equipo; se sugiere aplicar diferentes herramientas para la solución de problemas que se han identificado, entre ellas están:

Planificación estratégica y operativa

Análisis y rediseño de procesos

Cuadro de mando integral

Benchmarking (Aprender Mejores Práctica)

- d) Verificar la aplicación de las acciones en el proceso.

- e) Especificar los indicadores que evidencien la mejora en el proceso.

- f) Documentar el plan de mejora.

3. Implementación y seguimiento. Para realizar la implementación y seguimiento del Plan de mejora es indispensable incorporar al proceso al personal encargado de realizar las acciones propuestas; los mismos que deben ejecutar las siguientes funciones:

- Informar sobre el plan.
- Ejecutar las acciones programadas con las personas involucradas
- Dar seguimiento en base a los indicadores de impacto y desempeño, este deberá realizarse en un periodo determinado por los involucrados.
- Verificar que se cumpla el plan de acuerdo a lo que se proyectó.

Valorar el cumplimiento del plan.

4. Evaluación. Este punto consiste en la verificar el cumplimiento del Plan de mejora continua de acuerdo a la propuesta, planificación e implantación. La evaluación es necesaria para poder observar las irregularidades que han surgido en el tiempo de ejecución. La técnica utilizada para la evaluación del Plan de mejora es:

- Diseñar un plan de evaluación, basándose en los objetivos e indicadores.
- Ejecutar el plan de evaluación.
- Realizar un informe sobre la evaluación indicando las ventajas y desventajas, de los resultados obtenidos del Plan de mejora

2.6 Elaboración del reporte “Memoria descriptiva”

La memoria descriptiva tiene como objetivo establecer los datos técnicos-espaciales del proyecto ejecutivo presentado, iniciando de manera general a lo particular y específico; por lo cual debe presentarse el proyecto definitivo, los materiales y sistemas constructivos a emplear, costos aproximados, programación de actividades y personal requerido, entre otros; tomando en cuenta lo siguiente:

1. PORTADA.

Se deberá colocar una vista general del proyecto, seguida del nombre del mismo (el cual deberá coincidir con el resto de la documentación presentada), así como su ubicación y superficies.

2. INTRODUCCIÓN.

Breve explicación del proyecto en conjunto de sus objetivos generales.

3. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

Estructura organizativa y actividad principal, así como los datos generales del solicitante y de la persona que elabora la memoria descriptiva, la cual deberá incluir:

- Persona moral y/o persona física (especificar).
- Razón social
- Nombre completo.
- Dirección para recibir notificaciones.
- Teléfono.
- Correo electrónico.
- No. de Cédula Profesional.
- Registro como Perito Responsable de Obra emitido por la autoridad correspondiente.

4. CROQUIS DE LOCALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN.

En este apartado se deberá colocar el croquis de localización, mediante el cual se pueda apreciar el entorno general del proyecto y anexando una breve descripción topográfica del predio, domicilio, georeferencia (grados-minutos-segundos), colindancias, medidas generales y la información relevante del medio que lo rodea.

5. MARCO LEGAL.

En este apartado se deberán incluir las Leyes, Reglamentos y Normatividad aplicables y elementales del proceso del desarrollo del proyecto.

6. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

En este apartado se deberá describir espacialmente el proyecto en su totalidad, incluyendo el número áreas, estaciones de servicio, cumplimiento de normas, nombre de todos los espacios que lo conforman (sin excepciones), número de niveles, circulaciones (horizontales y verticales), instalaciones especiales, mecánicas, eléctricas, plantas de tratamiento o de emergencia, sistema contra incendios, entre otros.

Así mismo, se deberá incluir el cuadro de superficies construidas, con su sumatoria correspondiente y, en su caso, la sumatoria de los diferentes espacios o edificaciones que integran el proyecto.

Para el caso particular de proyectos que no requiere la construcción de infraestructura, (por ejemplo

7. ETAPAS DEL PROYECTO.

Deberá detallar las etapas del proyecto, sin omitir ningún dato que resulte relevante para la comprensión de su desarrollo, conservando el orden de las partidas presupuestales, ejemplo:

- Preliminares. - Cimentación. - Estructura*. - Albañilería. - Instalaciones (eléctricas, mecánicas, gas L.P. o natural, hidráulicas, voz y datos, climatización, seguridad, instalaciones de transporte, etc.). - Acabados. - Herrería. - Carpintería. - Jardinería. - Sistemas de protección civil (equipos contra incendio, señalizaciones, entre otros). Así mismo, deberá incluirse cronograma de actividades por etapas: preparación del sitio, construcción y operación y mantenimiento, y, en caso de llevar a cabo un proceso, incluir flujograma del mismo.

*DESCRIPCIÓN ESTRUCTURAL. Está deberá describir detalladamente la estructura de la o las edificaciones (existentes o a desarrollar) dentro del predio, donde se mencionen los materiales y procedimientos constructivos, así como las dimensiones de los elementos estructurales que componen el proyecto, tales como: cimentación (definir el tipo de cimentación), columnas, castillos, trabes, cadenas, losas, entre otros, aunado a imágenes de apoyo.

8. SERVICIOS REQUERIDOS (ETAPA DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO). Deberá mencionar con qué servicios cuenta (agua, electrificación, instalaciones sanitarias y pluviales), así como los que se pretenden desarrollar.

9. PRESUPUESTO Y MANO DE OBRA Mencionar la inversión requerida para los trabajos que implican el proyecto, derivado de la corrida financiera correspondiente y el personal requerido para su desarrollo.

10. FOTOGRAFÍAS ACTUALES. Estas deben ser claras abarcando los diferentes ángulos, cómo y con fecha actual.

11. DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA.

2.7 Elaboración de los documentos de cada área para la auditoría

Es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos. Necesidad de la auditoría Examen de estados financieros es indiscutible; el administrador y el inversionista necesitan, como elemento importante para tomar decisiones, primero, conocer la situación financiera de la empresa que administran o en la que desean invertir y, segundo tener la certeza de que tal situación financiera corresponde a la realidad que vive el negocio. Las decisiones de un director o un inversionista son productos de varios elementos (experiencia, tendencias del mercado, recursos disponibles, capacidad instalada, etcétera) uno de ellos, fundamental, la información que muestra los estados financieros de la empresa a que atañan sus decisiones; y resulta obvio que cuando tal información contenga errores de consideración, ellos habrán de afectar directamente los resultados finales de una decisión así tomada. Clasificación: Tradicionalmente se conocen dos clases: Auditoría Interna y Auditoría Externa.

La auditoría interna la desarrollan personas que dependen del negocio y actúan revisando, las más de las veces, aspectos que interesan particularmente a la administración, aunque pueden efectuar revisiones programadas sobre todos los aspectos operativos y de registro de la empresa.

La auditoría externa, conocida también como auditoría independiente, la efectúan profesionistas que no dependen de la empresa, ni económicamente ni bajo cualquier otro concepto, y a los que se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objetivo de su trabajo es la

emisión de un dictamen. Esta clase de auditoría es la actividad más característica del Contador Público a ella nos referimos concretamente en este libro. Auditoría operacional y administrativa. Adicionalmente se habla de auditoría de operación y de auditoría administrativa. En términos generales, este tipo de auditorías se refieren a la cuenta, con el propósito de definir el grado de eficiencia de las mismas. En la auditoría de operación se juzga la eficiencia de la operación misma en tanto que en la auditoría administrativa se juzga la eficiencia de la estructura del personal con que cuenta la empresa y los procesos administrativos en que actúa dicho personal. Más recientemente, y dentro de la auditoría de estados financieros se empieza a definir la auditoría al proceso electrónico de datos; es decir, la auditoría especializada que permite la verificación de la razonabilidad de la operación de los sistemas de cómputo que utiliza la empresa, dentro del proceso contable. Esta auditoría, que resulta ser parte integrante de la auditoría de estado financieros tradicionales, merece capítulo especial para su comentario y estudio, pero por efecto del carácter “elemental” que tiene este manual, no se trata en el mismo.

DICTAMEN. El dictamen es la opinión del Contador Públicos sobre la corrección contable de las cifras de los estados financieros auditados, opinión a la que llega después de efectuar su trabajo de examen y que acostumbra expresar en términos uniformes, o sea, en términos semejantes para situaciones semejantes.

INTERESADOS EN LA AUDITORIA: Propietarios Inversionistas Gobierno Federal Empleados y obreros. I Propietarios, accionistas. Porque ratifica la confiabilidad de la cifras sobre las que apoyarán sus decisiones y juzgarán la productividad y solidez financiera del negocio. Inversionistas (futuros accionistas o acreedores). Porque de esta manera puede concluir con mayor confianza de la estabilidad económica que garantice su inversión y de la productividad que asegure un rendimiento adecuado. Gobierno Federal. Porque avala la buena fe del causante en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y el Gobierno puede confiar en que percibió la parte que legalmente le corresponde. Empleados y obreros. Porque la imparcialidad del Contador Público al emitir su dictamen les asegura la corrección en la determinación de la participación en las utilidades, a que tienen derecho. El interés de los clientes y proveedores en conocer la auditoría. Es decir que las personas interesadas en el dictamen pueden estar dentro o fuera de la empresa a que se refiera, en atención a las relaciones directas o indirectas que mantengan con ella, formando un núcleo de interés que puede ser desconocido al Contador Público y que se constituye en los generadores de responsabilidad profesional más considerable para él.

El Plan de Auditoría Interna estará estructurado y desarrollará los siguientes apartados:

Procedimiento documentado

- a) Objeto de los programas de auditoría. Que considerarán, al menos, las directrices y prioridades establecidas por la Dirección del SIGC-SUA, los requisitos del sistema de gestión de la calidad, el estado de la gestión de los procesos y los resultados de la retroalimentación de los grupos de interés.
- b) Alcance de los programas de auditorías. En el programa de auditorías internas de seguimiento el alcance estará referido a las fichas de verificación y cierre de los planes de acciones correctivas y preventivas. En el programa de auditoría anual estará referido a los procesos del sistema.
- c) Cronograma. Se indicará las fechas previstas de realización de las actividades de auditoría.
- d) La metodología y los criterios de auditoría. Que estarán referidos según la especificidad de cada programa.
- e) Equipos auditores. Consideraciones sobre la configuración de los equipos auditores.
- f) Seguimiento. En su caso, previsiones sobre la elaboración de informes de seguimiento de los programas de auditorías y sobre la comunicación de resultados.

2.8. Elaboración de minutas de las juntas de trabajo

Las Minutas son las notas que se toman en una reunión, con la finalidad de dejar asentado en un documento toda la información que se revisó en la misma y los acuerdos a los que se llegaron, contando de ese modo con la misma información todos los participantes, permitiendo dar un mejor seguimiento a las acciones derivadas de la reunión.

Por ser un texto libre, en la Minuta no hay un formato estrictamente establecido o existe una libertad relativa en su elaboración, aun así debe de contar con algunos puntos indispensables:

Asistentes (si es que los hay)

Puntos a discusión (el tema de que se trata) Resoluciones o propuestas (conclusiones)

Firma de asistencia (Del responsable o de los participantes en su caso)

Es importante llevar un registro de los temas conversados y tratados en las reuniones para hacerles seguimiento. La Minuta incluye un campo para definir un responsable en cada acuerdo tomado.

Pasos para elaborar una Minuta de una reunión

Preparar una plantilla con antelación. La Minuta de cada reunión contendrá casi la misma información. Con una plantilla se tendrá un formato constante para una fácil referencia donde estará inscrito el tipo de reunión, la fecha, hora y lugar, el nombre del presidente o líder de la reunión y nombre del secretario (o sustitutos) y a lista de presentes y ausentes.

Llevar un cuaderno o una laptop. Hay que asegurarse que uno se sienta cómodo. Si se va a escribir la minuta con frecuencia, hay que asignar un cuaderno para este propósito o crear una carpeta en la computadora.

Tomar las notas de la reunión. Para ello hay que distribuir la hoja de asistencia con espacio para que cada uno escriba su nombre y datos personales.

Llenar la mayor parte de la plantilla. Mientras se espera que comience la reunión, se debe anotar el nombre de la organización, la fecha y el lugar de reunión, y el tipo de reunión (por ejemplo: reunión semanal, reunión de junta directiva, reunión de un comité especial, etc.). Cuando empiece la reunión, se anota la hora de comienzo.

Anotar el resultado de la primera moción. La mayoría de las reuniones formales empezará con una moción a tomar la agenda del día, así que este paso se usará como ejemplo. Si la reunión comienza con otro tipo de moción, solo uno debe asegurarse de grabar toda la misma información pertinente.

Anotar otras mociones que se den en la reunión. Escuchar con atención todas las conversaciones, pero (salvo que indiquen lo contrario) no anotarlas. Cuando se tome una nueva moción, se debe anotar la información relevante.

Escuchar los informes y solicita copias. Cada vez que un informe, un boletín de noticias o algo similar se lea en voz alta, anotar el nombre del informe y de la persona que lo lea. Si hay

una moción adjuntada, registrarla como lo harías con cualquier otra reunión. Lo más práctico es solicitar una copia al final de la reunión.

Registrar las acciones que se tomen o se asignen. Esto incluye tanto las verificaciones de las acciones encomendadas en la reunión anterior como las nuevas.

Anotar todas las cuestiones de procedimiento y fallos. Cada vez que se objete un procedimiento, se debe anotar toda la objeción y su base, además de todo el fallo dado por el presidente.

Solo si lo piden, hay que registrar los resúmenes de las conversaciones. Oficialmente, la Minuta es el registro de lo que se hizo, no de lo que se dijo donde uno debe seguir ciertas pautas para elaborar la Minuta de un negocio.

Concluir el final de la reunión. Anotar la hora del aplazamiento de la reunión. Se debe recordar recoger las copias de los informes o recordarle a alguien que la proporcionen.

2.9 Elaboración de los estados financieros.

Estados financieros proyectados

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

El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia donde 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, que es el flujo de efectivo, que previamente ha sido calculado y, por tanto, ofrece información básica que permite elaborar los dos estados clave para determinar la salud financiera futura de la empresa:

- Estado de resultados.
- Balance general.

Estado de resultados

El **estado de resultados** se define como el instrumento que utiliza la administración para informar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa se obtiene al restar los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/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, mientras que en las de servicios no.

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. Es el nombre de la cuenta que se utiliza para registrar el total de la venta de una mercancía o producto, y la contabilización se realiza 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. Este descuento se resta al total de las transacciones.

Para una empresa industrial:

Ventas netas. Es la suma del total de ventas menos las devoluciones y descuentos sobre lo que se vendió.

Costo de ventas. Es 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 con el propósito de procesarlos para venderlos con un valor agregado. El costo 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 personas directamente involucradas con el proceso de producción, por ejemplo, obreros u operadores.

Gastos de fabricación. Son los gastos que están directamente involucrados en el proceso de producción, pero que no incluyen mano de obra directa, ni materia prima; por ejemplo, mantenimiento de las maquinas.

Utilidad bruta. Es el 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.

Gastos de operación.

- **Gastos por honorarios.** Se realiza un pago por honorarios cuando alguna persona o empresa presta algún servicio (fiscal, contable, etc.), para beneficio del negocio.
- **Gasto por servicios públicos.** Son los gastos que se generan por concepto de los servicios básicos que se utilizan como: luz, agua, gas y teléfono, para el funcionamiento del negocio.
- **Gastos por nómina.** Son sueldos o salarios de las personas que laboran en la empresa, las cuales no están directamente relacionadas con la producción, pero son indispensables para el funcionamiento del negocio (secretarias, gerentes, etc.). Los sueldos pueden clasificarse en sueldos de ventas (vendedores) y de administración (por ejemplo, el sueldo de los contadores).
- **Gastos por materiales.** Son básicamente de papelería y todos los materiales necesarios para la operación de la empresa.

- **Gastos por mantenimiento.** Son gastos para mantenimiento o reparación del lugar de trabajo, de la planta, oficinas, etc., y de aquellos activos fijos (por ejemplo, maquinaria) que reportaran 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 es la suma de los siguientes gastos:

- **Ingresos por interés.** Es la 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.** Es la 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.
- **ISR** (Impuesto sobre la renta). Se 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.** Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por la empresa y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos; lo anterior implica que los ingresos sean mayores que los gastos.
- **Pérdida neta.** Es el resultado de los ingresos obtenidos por el negocio, los cuales son inferiores a sus gastos.

Balance general

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

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

UNIDAD IV

3. Rendición de cuentas

La Rendición de Cuentas (RC) es la obligación de toda persona a la que le es conferida una responsabilidad, de dar cuenta del encargo recibido, haciendo un descargo que puede ser satisfactorio o insatisfactorio, debiendo provocar en el primer caso reconocimiento o efectos favorables, y en el segundo caso desaprobación o consecuencias negativas.

La obligación de RC nace de dos fuentes: una normativa u externamente impuesta, ya sea por la Constitución, las leyes y los reglamentos; y otra como deber autoimpuesto, el cual surge como respuesta al propio convencimiento, predisposición o sentido de responsabilidad del político o funcionario público.

Sobre quienes piden cuentas, el politólogo argentino Guillermo O Donnell señala que la RC a que están sometidas las autoridades y funcionarios públicos se puede dividir en dos categorías: la RC vertical y la RC horizontal, en donde la primera hace referencia a la ejercida por el pueblo, como soberano; mientras que la segunda es aquella ejercida por distintos órganos públicos, como el Parlamento, las EFS, los Tribunales de Justicia, entre otros (O Donnell, 1998).

3.1 Análisis de las actividades operativas de las diferentes áreas funcionales de la microempresa.

Diseño y distribución de planta y oficinas

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.

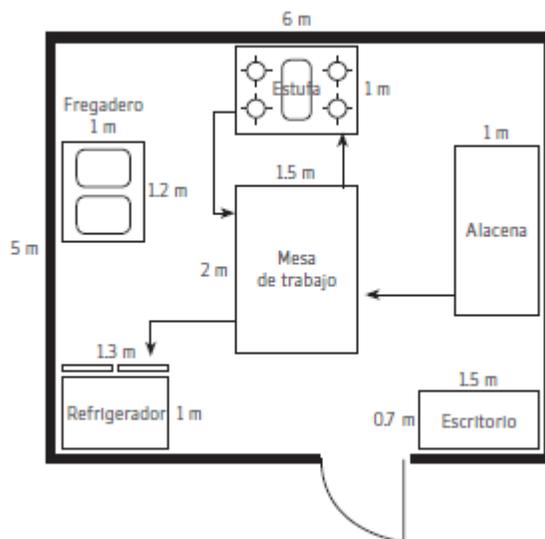
El **lugar de trabajo** es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto terminado.

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 esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas.

Otro aspecto muy importante a considerar es la distancia entre los distintos puntos de operación; si el equipo está muy distante 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 necesario 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 plazo 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 requerirá una inversión muy elevada, para, en un futuro, llevar a cabo los cambios pertinentes.



Mano de obra requerida

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

Programa de producción

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

a) **Actividades preoperativas.** Son todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.

b) **Actividades operativas.** Son todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Algunos ejemplos de actividades preoperativas son:

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

El programa de producción de la empresa generalmente se expresa en un diagrama que relaciona las diversas actividades a realizar con el tiempo y los responsables para llevarlas a cabo.

Estructura organizacional

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

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

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?

Estructura organizacional

- ¿Con qué se hace?

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

2. Descripción de puestos:

- 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.

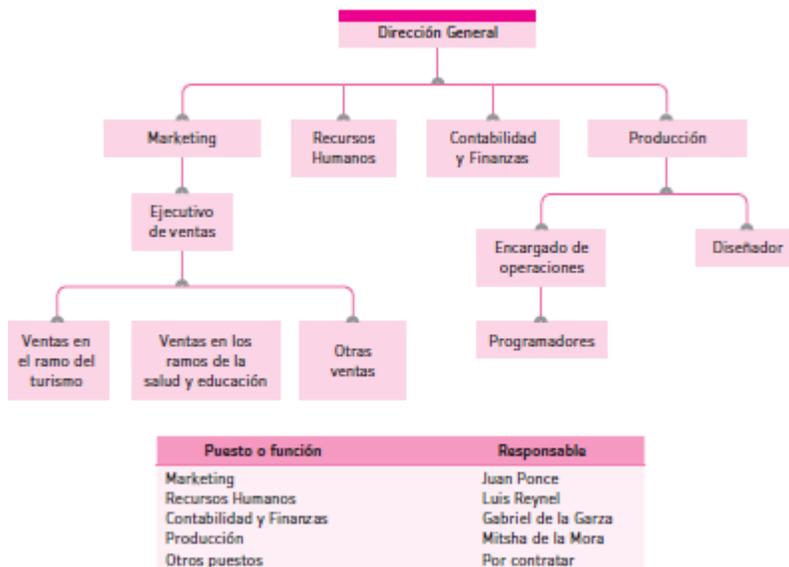
Cuanto más específico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir a la persona. Es también necesario tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la más adecuada; quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud, lo cual, a veces, es mucho más importante que sus conocimientos o habilidades.

Formato para definir los procesos operativos de la empresa.

Área	Actividades	Requisitos especiales	Periodicidad y tiempo
Gerenciales			
De marketing			
De producción			
De contabilidad y finanzas			
De apoyo			
Otras			

Formato para descripción de puestos.

Nombre del puesto	Requisitos del puesto	Actividades	Escala jerárquica



Funciones específicas por puesto

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 que se pretende lograr con cada función general (recuerde que debe ser acorde con el objetivo del área funcional a la que pertenece el puesto).
2. Desarrollar las funciones específicas (actividades), 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 enfatizan las siguientes áreas:

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

Las anteriores, entre otras más que la empresa considere conveniente establecer.

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 importantes (si no es el más importante), para el buen desarrollo de la empresa, y constituye un factor clave para un buen inicio de operaciones y la consolidación de la misma; 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 y/o desligarse de la empresa.

Reclutamiento

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento que garantice la captación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos. Existen muchos y muy diversos medios para reclutar personal, cada uno de ellos tiene sus respectivas ventajas y desventajas; asimismo, todos tienen, como es lógico pensar, un impacto sobre el presupuesto que se deberá asignar para el área de recursos humanos, por lo que deberá determinarse el proceso y el costo que se está dispuesto a pagar por llevarlo a cabo.

Selección

El sistema de selección de personal es un asunto muy delicado que debe planearse y ejecutarse de forma cuidadosa, por lo que es muy importante 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, etc.)? ¿Quién la realizará?

Contratación

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

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

Inducción

El proceso de **inducción** es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la compañía y con

el puesto que va a desempeñar; en ellas se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que éste 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 importancia, por lo que es necesario determinar:

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

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, éstos son:

- **Adiestramiento.** Es el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.
- **Capacitación.** Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional que facilite, en consecuencia, el 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?

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 realizar pues sólo implica jerarquizar los puestos de la empresa. Sin embargo, la parte difícil es determinar cuánto se le pagará a cada quien, para que la remuneración sea justa y acorde con sus responsabilidades y obligaciones.

Para resolver este 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 le 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

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño del trabajador es un punto muy delicado, ya que incide directamente sobre la moral de éste y sobre la eficiencia de la empresa; por 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), que se desglosen en objetivos semanales, mensuales y

semestrales, que incluyan parámetros de cumplimiento (indicadores) y 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).

3.2 Decisiones de inventario de materia prima, en proceso y producto terminado.

Materia prima

Independientemente del giro de la empresa es necesario contar con los insumos que apoyan el proceso productivo o la prestación del servicio, éstos deben tener la calidad y precio seleccionados; además, deben 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.

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.

Identificación de proveedores y cotizaciones

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

- 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 identificar 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 hagan 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 8.8^a

Compras

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

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de 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 quién pagará el flete, si hay un incremento fijo de precios en la materia prima, etc. Es conveniente saber si hay descuentos por pronto pago o por volumen de compra de la materia prima en cuestión.

Capacidad instalada

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

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

La capacidad instalada debe ser 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 necesario tomar en cuenta el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipo y herramientas utilizadas en el proceso.

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 esta forma, el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima y, por otro, que no se perjudique económicamente a la empresa por exceso de inventario, ya que a una sobrexistencia corresponde una mayor cantidad de capital improductivo.

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

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

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, el tiempo estimado de tardanza es de dos días Si se considera que el mes tiene 4 semanas (se laboran cinco días por semana) se deduce lo siguiente:

- $100 \text{ unidades} / 4 = 25 \text{ unidades por semana}$ (consumo por semana, o $25 / 5 = 5 \text{ unidades por día}$).
- $2 \text{ semanas} \times 25 \text{ unidades} = 50 \text{ unidades}$ (2 semanas es el tiempo que el proveedor tarda en surtir el material).
- $2 \text{ días de margen} = 10 \text{ unidades}$ (5 unidades/día por 2 días de tardanza estimada en la entrega).

Entonces:

50 unidades

10 unidades

60 unidades en inventario (punto mínimo en almacén) + (margen de seguridad)

= (mínimo aceptable antes de reordenar)

3.3 Decisiones de venta de los activos fijos de la empresa

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 al tamaño de la empresa, es decir, un pequeño negocio puede tener sólo una oficina, un camión y una cuenta de bancos, mientras que otras pueden poseer terrenos, maquinarias, etcétera.

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

Activos circulantes (también llamados a corto plazo)

Los activos circulantes son activos en efectivo y otros activos que la empresa espera vender, usar o convertir en efectivo en un periodo menor 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 cuenta de cheques en una institución bancaria.

Inversiones temporales. Las constituyen las inversiones en efectivo que se realizaron en ese periodo y que no se requieren para las operaciones normales del negocio. Se 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 se llama almacén de materiales y son los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta como materia prima, productos en proceso, artículos terminados y otros materiales que se consumen en el periodo.

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

Activos fijos

Dentro de la sección de activo no circulante cabe mencionar a los activos fijos. Representan la propiedad de la empresa respecto a activos que no se planean vender a corto plazo, ya que se adquieren para utilizarse en las operaciones de la empresa y contribuyen a la producción y/o distribución de los servicios y bienes de la misma. Entre los activos fijos más relevantes se consideran: terreno, edificio, planta y equipo.

Depreciación. Aun cuando los activos fijos duren mucho tiempo, con los años pueden volverse anticuados o inservibles por el desgaste que han tenido. Según se deterioran o gastan estos activos debido al transcurso del tiempo o del uso, la disminución de su valor se carga a un gasto llamado depreciación (ver figura 10.3). La depreciación indica el monto del gasto que corresponde a cada periodo. Se distribuye el costo total del activo entre el número de años de vida útil. Ésta se registra abajo del rubro de cada activo que se deprecia y se va restando el monto al total del activo fijo.

Otros activos

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

Pasivos

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

Pasivos a corto plazo

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

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

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

Pasivos a largo plazo

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

Hipoteca por pagar. Esta cuenta se registra cuando se obtienen recursos de una institución bancaria con la promesa de pagarlos durante un 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.

3.4 Devolución de fondo de capitalización

El *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 año, semestralmente para el cuarto año y anualmente del quinto año en adelante.

Indicadores financieros

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

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

Algunos ejemplos de indicadores financieros de uso práctico y común son:

- Índice de liquidez.
- Prueba del ácido.
- Razones de endeudamiento.
- Razones de eficiencia y operación (rotación de activos, rotación de inventarios, etcétera).
- Rentabilidad (sobre ventas, activos, capital, etcétera).
- Punto de equilibrio.
- Valor presente neto.
- Tasa interna de retorno.

3.5 Reporte final y plan de negocios

Definición de plan de trabajo

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.

Marketing

El área de marketing abarca una serie de actividades a realizar entre las que se encuentran las siguientes:

- Desarrollar una investigación del mercado (número de clientes potenciales, consumo aparente, demanda potencial, etc.), 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 necesario).
- Llevar a cabo el estudio de mercado (si quedaron puntos pendientes que no se cubrieron al realizarlo la primera vez y/o si se desea complementar la muestra seleccionada para la aplicación).
- Establecer el sistema de distribución (generar los acuerdos necesarios para subcontratar el servicio de distribución o adquirir los recursos necesarios, por ejemplo: 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, etc.
- Definir el sistema de promoción (contratar el servicio de diseño y generar los materiales correspondientes, así como establecer los acuerdos necesarios para llevar a cabo este proceso).
- Diseño del empaque del producto (si lo hay).

Producción

De la misma manera, el área de producción abarca una serie de actividades a realizar (al igual que en marketing, se trata de las actividades que pudieron haber quedado pendientes o que pudieran requerir complementación), como son:

- Diseñar el producto o servicio.

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

Organización

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

- 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 relaciones laborales.

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.

Finanzas

El área de finanzas contiene algunas actividades a realizar:

- Acopio de información para la elaboración de proyecciones financieras.
- Elaboración de proyecciones financieras de la empresa para tener 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 utilizará 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).

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, 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 cabo simultáneamente.

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

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

El quinto y último paso es la calendarización, es decir, el establecimiento de fechas de inicio y de 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.

Bibliografía

- Alcaraz Rodríguez Rafael, El emprendimiento de éxito, Mc Graw Hill, México.
- Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones, Ed McGrall Hill. 2011.
- Lourdes Munch et al. . (2010). Organización, diseño de estructuras organizacionales de alto rendimiento. México: Trillas.
- Montilla Carmona María, Motero Caro María Dolores, Desarrollo empresarial y emprendedores, Andalucía.
- Rodríguez I. (2000). Planeación, organización y dirección de la pequeña empresa. Mc Graw hill
- Kotler, p., & armstrong, g. (2003). Fundamentos de marketing. México: pearson.
- REYES Ponce, A. (2008). Administración de empresas. Teoría y práctica. México: Limusa.