

**UDS**

**ANTOLOGIA**

**NOMBRE DE LA MATERIA:** Desarrollo empresarial.

**LICENCIATURA:** *Administración.*

**CUATRIMESTRE:** *Sexto.*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

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 de Primaria 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 septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas 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, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## **ESCUDO**



El escudo de la UDS, 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.

---

## Nombre de la materia

---

### Objetivo de la materia:

Fortalecer su potencial emprendedor a través del desarrollo de sus habilidades para concebir, planear y poner en marcha un proyecto innovador.

### UNIDAD I

1.1 Espiritu emprendedor	8
1.2 Características del emprendedor	10
1.3 Creatividad	13
1.4 El proceso de la creatividad	15
1.5 Trabajo en equipo	17
1.6 Características de los equipos efectivos de trabajo	19
1.7 Propuesta de valor	22
1.8 Definición	24
1.9 Generación de ideas	27
1.10 Modelo de negocio	32
1.11 Características de los modelos de negocio	34
1.12 Elementos de los modelos de negocio	37

### UNIDAD II

2.1 Naturaleza del proyecto	43
2.2 Justificación de la empresa y Propuesta de valor	45
2.3 Nombre, descripción de la empresa y Análisis FODA	47
2.4 Misión y visión de la empresa.	50
2.5 Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazos	52
2.6 Ventajas competitivas	54
2.7 El mercado	56
2.8 Estudio del mercado.	58
2.9 Distribución y puntos de venta.	60
2.10 Promoción del producto o servicio y Fijación y políticas de precio	62
2.11 Plan de introducción al mercado	65

**UNIDAD III**

3.1 Producción, Objetivos del área de producción.	68
3.2 Diagrama de flujo del proceso y características de la tecnología.	70
3.3 Compras y Capacidad instalada.	72
3.4 Ubicación de la empresa	74
3.5 Programa de producción	77
3.6 Organización	79
3.7 Estructura organizacional	81
3.8 Funciones específicas por puesto	83
3.9 Captación de personal	85
3.10 Desarrollo del personal	88
3.11 Finanzas	90
3.12 Sistema contable de la empresa	92
3.13 Costos y gastos	93
3.14 Estados financieros proyectados	95
3.15 Indicadores financieros	99

**UNIDAD IV**

4.1 Plan de trabajo.	102
4.2 Planeación estratégica.	104
4.3 Marketing	106
4.4 Producción	108
4.5 Organización	110
4.6 Aspectos legales de implantación y operación.	112
4.7 Finanzas.	114
4.8 Valor agregado de la estrategia y ventaja competitiva.	116
4.9 Definición de resumen ejecutivo	118
4.10 Contenido del resumen ejecutivo	119
4.11 Modelo de negocio	122

## UNIDAD I

### I.1 Espiritu emprendedor

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).

La ilusión de iniciar un negocio propio es quizás lo más emocionante del emprendimiento, sin embargo, es importante tomar en cuenta qué se necesita para incursionar en la independencia laboral sin fracasar en el intento. El espíritu emprendedor es más que tener una mente innovadora, también se refiere a características y actitudes propias del perfil que pueden ser innatas o aprendidas y que son la base del éxito.

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*.

El espíritu emprendedor es la motivación y la capacidad que tiene una persona, ya sea de forma independiente o dentro de una empresa u organización, de identificar una oportunidad y luchar por ella, de llevar a cabo cambios, de reaccionar con intuición, flexibilidad y apertura.

Abarca por la tanto un conjunto de cualidades y habilidades imprescindibles en cualquier ámbito de la vida, tanto laboral como social, tales como la iniciativa, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la perseverancia, la creatividad, el dinamismo, el sentido crítico, la asunción de riesgos, el espíritu de superación, la confianza en sí mismo,

la capacidad de decisión y otros muchos factores que hacen a las personas activas y resolutivas ante las circunstancias que las rodean.

## 1.2 Características del emprendedor

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de las personas. En el cuadro 1.1, elaborado por Sánchez Almagro (2003), se aprecia con claridad cuáles son: 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
- 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.

### I. Factores motivacionales:

- 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:

- 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:

- Energía
- Trabaja con ahínco.

## 4. Características intelectuales:

- Versatilidad/flexibilidad
- Creatividad/imaginación/innovación
- Búsqueda de la verdad e información
- Planificación y seguimiento sistemático de resultados
- Capacidad para analizar el ambiente (reflexión)
- Visión comprensiva de los problemas
- Capacidad para solucionar problemas
- Planificación con límites de tiempo.

## 5. Competencias generales:

- Liderazgo
- Orientación al cliente
- Capacidad para conseguir recursos
- Gerente/administrador de recursos
- Patrón de factores de producción
- Exige eficiencia y calidad
- Dirección y gestión de la empresa
- Red de contacto
- Comunicación

Por lo anterior, es aún más complicado definir el término emprender, ya que no se trata sólo de una serie de atributos, sino también de la forma de utilizarlos para sacarles el máximo provecho. Sin embargo, el acuerdo generalizado señala que emprender implica la toma de decisiones, pero decidir de manera correcta requiere contar con las competencias necesarias; las cuales abarcan diversos aspectos que habrán de tomarse en consideración, como lo señalan VanderWerf y Brush (1989) al revisar 25 definiciones de emprender, afirman que emprender es una actividad de negocios que consiste en una intersección de las siguientes conductas y acciones:

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

### 1.3 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: I

- 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).

## I.4 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, como lo muestra el cuadro 2.1, las cuales contribuyen a la aparición de la creatividad:

**Cuadro 2.1**  
Los hemisferios cerebrales y sus capacidades.

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

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.

### Tipos de creatividad

Weisberg (1989) divide a la creatividad en dos tipos: científica y artística. En el primer caso es la que actúa en el proceso de reestructuración en el descubrimiento científico (ver figura 2.2), se plasma en la genética, la psicología, la biología y la química, entre otras.

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

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

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

Como se puede ver, existen diversas clasificaciones, algunas de ellas muy arbitrarias, ya que están fundadas en las observaciones de cada experto; no obstante,



todos coinciden en que la creatividad es la capacidad para dar existencia o generar algo nuevo, y se clasifica de acuerdo con el contexto en que se aplica.

#### Cómo incrementar la creatividad

El proceso creativo es una herramienta excelente para buscar solución a los problemas cotidianos o específicos, e incluye los siguientes pasos:

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

### **1.5 Trabajo en equipo**

¿Qué es un trabajo en 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).

#### Características de los equipos efectivos de trabajo

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 Jonhson, 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

## **1.6 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 esfuerzos 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.

¿Por qué fracasan los equipos de trabajo?

Las principales causas del fracaso de los equipos de trabajo, según la literatura de la materia, son:

- No tener metas y objetivos claros ni compartidos por sus integrantes.

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

## 1.7 Propuesta de valor

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 (ver figura 4.1). 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 debería comprar mi producto en lugar del artículo de mi competidor?, pero no tienen una comprensión real de las preferencias ni de los requerimientos de los clientes y, otras empresas más, ni siquiera pueden definir claramente lo que ofrecen. No obstante, recuerde que no todos los beneficios son para el cliente, la empresa también debe ganar en esa propuesta, por lo tanto, debe haber un balance en el beneficio percibido por ambas partes del modelo.

## 1.8 Definición

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

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

No obstante, Fayolle (2007) contextualiza el concepto de propuesta de valor en un ámbito más global al decir que “el emprendimiento se trata de crear valor”. Al citar a Ronstadt (1984), Fayolle define que el emprendimiento es un proceso dinámico de creación de valor incremental. Este valor es creado por individuos que asumen riesgos en



términos de equidad, tiempo y/o entrega profesional para proveerle valor a un producto (o proceso) o servicio. El producto o servicio por sí mismo puede o no ser nuevo ni único, pero el emprendedor debe buscar la manera de añadirle valor, al conjuntar los recursos y conocimientos necesarios para lograrlo.

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

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

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

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

- Buscar la fidelidad del cliente al mostrar los beneficios que ofrecen sus productos o servicios.

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

Una propuesta de valor depende de los elementos que aparecen en la tabla 4.1

**Tabla 4.1**

Elementos a considerar para generar una propuesta de valor.

Elementos	Definición
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.

El concepto de propuesta de valor fue originalmente difundido por Porter (1985), con el nombre de “cadena de valor”.

Según Porter, la cadena de valor es un concepto muy importante, ya que a través de ella se identifican los procesos a seguir dentro del negocio, ayuda a elegir indicadores y necesidades de recursos.

Para Mejía (2007) el término “propuesta de valor”, se acuña a partir de estudios sobre estrategia empresarial y se define como una mezcla que se forma con la descripción de los productos o servicios, así como los beneficios que ofrece y los valores agregados que lo hacen diferente a los de su clase y que pueden ser disfrutados por los clientes.

Kotler, más recientemente, señala que la propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar y no sólo por el posicionamiento de la oferta. Es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio (Kotler, 2005).

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

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

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

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

## **1.9 Generación de ideas**

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.

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.

Elementos relacionados con el cliente:

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

Elementos relacionados con el punto de vista de la empresa:

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

Además, no debe olvidar tener clara la respuesta a esta serie de preguntas:

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

- ¿Cómo le gusta ser tratado a mi cliente?

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

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

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

Cuando ya se tiene una idea de lo que representará la propuesta de valor, es conveniente para el emprendedor reflexionar en cada uno de los siguientes puntos:

- Los valores son cuantitativos o cualitativos y se miden con los siguientes parámetros:
  - Facilita el trabajo del cliente en algún aspecto.
  - Posee un mejor diseño en relación con otros similares o que cubren la misma necesidad.
  - Le da valor a la marca.
  - Se ofrecerá a un precio menor que el de los otros competidores.
  - Ayuda al consumidor a reducir otros costos.
  - Reduce algún tipo de riesgo para el consumidor.
  - Es más fácil de usar que otros productos que cubren la misma necesidad.

- Algunas propuestas de valor satisfacen por completo nuevas necesidades que los consumidores no percibían antes, debido a la falta de una oferta similar. Esto se relaciona la mayor parte del tiempo con la tecnología.
- ¿Mejora el desempeño o rendimiento del producto o servicio? Debe considerar que el mejorar el desempeño tiene sus límites.
- ¿El producto o servicio se adapta a las necesidades específicas de un consumidor? Este elemento permite adaptar los productos o servicios y da una ventaja sobre las economías de escala (a través de productos a la medida).

## **1.10 Modelo de negocio**

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

Según lo expuesto, un modelo de negocio podría ser un diagrama de los componentes clave de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman. El emprendedor puede auxiliarse de la planeación estratégica como una buena herramienta, considerando que existen elementos fundamentales de planeación estratégica para un negocio, que facilitan el desarrollo del modelo (ver figura 5.1), entre los más recomendados se encuentran:

- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Análisis de la industria y del mercado (incluso la competencia).
- Análisis técnico–operativo.
- Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.
- Análisis financiero.



De acuerdo con un estudio de Stonehouse & Pemberton (2002) “esta combinación de elementos tiene una asociación positiva con la planeación a largo plazo”.

Al planear un negocio es necesario definir hacia quién se quiere enfocar el producto o servicio, ya que el cliente tiene una influencia positiva en el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa, hecho que se ha confirmado en diversos estudios (Merrilees et al., n.d).

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

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

Los modelos de negocio comprenden los aspectos que se enlistan en el cuadro 5.1.

#### Cuadro 5.1

Aspectos que comprenden los modelos de negocio

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

El diseño del modelo de negocio que se seleccione no es definitivo, sino que debe evolucionar ante el entorno cambiante, lo que generará variaciones en el futuro de los modelos generados en el presente.

Magretta (2002) propone que un nuevo modelo de negocio debe enfocarse en diseñar su producto/servicio para una necesidad conocida, a través de un proceso

innovador, o incluso basado en una mejor manera para hacer, diseñar, vender o distribuir un producto o servicio ya existente. Un modelo exitoso debe representar una mejor opción entre las ya existentes en el mercado; además debe tratar de ofrecer mayor valor al grupo de clientes en los que se enfoque, así como tratar de reemplazar la manera antigua de hacer las cosas y volverse un estándar que siguientes generaciones traten de mejorar.

## 1.11 Características de los modelos de negocio

El término modelo de negocio es un concepto relativamente nuevo como tal, aunque su utilización ha existido y ha sido recomendada desde hace varias décadas. Al revisar el uso de dicho concepto, encontramos la referencia a su aplicación de diversas maneras, por ejemplo, algunos autores se refieren a él como la manera en que una compañía hace negocios (estrategia), mientras que otros autores se enfocan en el aspecto visual de integración de elementos del modelo.

El término fue empleado por primera vez en 1954, por Peter Drucker y su primera aparición en un artículo académico fue en 1957, por parte de Bellman, así como en el título de un artículo en 1960 por Jones. Algunos conceptos similares han sido utilizados, tales como “idea o concepto de negocios”, sin embargo, el término modelo de negocio aumentó su difusión en los años noventa, cuando los modelos de negocios comenzaron a discutirse incluso en la internet.

Así, aunque los negocios han existido siempre y también los emprendedores que los han llevado a cabo, el término demostró sus beneficios en el ámbito estratégico y operativo, especialmente de nuevos negocios. En la última década se han citado con frecuencia, algunos ejemplos:

- “Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.” Según Amit y Zott (2001: 511).

- Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.
- Osterwalder, Pigneur y Tucci, definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará a posteriori a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la “lógica del negocio de un modelo específico” (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).
- Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. No existe ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco hay atajos para crear uno. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia dónde quiere ir y cómo llegará hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y ha estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el modelo de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso, según indica este autor

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

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

## Bajos costos

Si la compañía tiene los mismos costos que sus competidores, entonces tendrá las mismas ganancias. Por tanto, para aumentar el margen de ganancias debe disminuir los costos y así hacer frente a la competencia. Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajo posible son: ser el número uno en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad. Las compañías que buscan ahorrar en tecnología y calidad a la larga pueden presentar un aumento en los costos de sus productos, ya que éstos suelen tener más fallas y/o rechazo por parte de los compradores. El consumidor concibe como mayor valor el hecho de que el costo se disminuya, y esto se puede dar mediante diferentes medidas: aumento de la confiabilidad del producto, que éste sea de más fácil uso, aumento de la garantía y entrega rápida, entre otras.

## Innovación o diferenciación

La empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y el resultado final o producto terminado. La razón por la que es necesario este punto es que, si la empresa ofrece lo mismo que sus competidores, entonces los consumidores no tendrían por qué preferirla sobre las demás. El valor que la compañía obtiene de su diferenciación con otras depende también del precio y margen de ganancias. La compañía puede establecer un precio de entrada al producto y si éste tiene éxito puede vender el producto a mayor precio y obtener un margen de ganancia mayor, considerando siempre la sensibilidad que el cliente tenga respecto al costo-beneficio que el mismo le brinda.

La diferenciación o innovación debe ser de valor para el comprador, y se proporciona al reducir el costo o aportar una mejor o mayor utilidad al producto, la diferenciación debe ser real y percibida por el cliente (esto es, no sólo tangible, sino de importancia para el cliente), de otra forma no habrá una preferencia por el producto.

Algunas otras formas de establecer diferenciación en la cadena de valor incluyen trato al cliente, tiempo de entrega, garantía, calidad y servicio, entre otras. Las compañías que agregan diferenciación en sus productos y procesos son atractivas también para hacer inversiones en ellas, contrario a las empresas que venden productos simples o sin valor agregado, que deben mantener sus precios al mínimo, ya que el precio es el factor determinante para que el cliente adquiera dichos productos. Las empresas deben lograr una combinación de mejor uso de recursos y más ideas de valor; esta mezcla puede eliminar la competencia, al tiempo que favorece incluso la disposición del cliente para pagar más por adquirir el producto.

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

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

## **1.12 Elementos de los modelos de negocio**

El modelo de negocio proporciona información importante acerca de la selección de clientes, el producto o servicio a ofrecer, de cómo saldrá al mercado, de los recursos necesarios, por lo que se aconseja, antes de redactarla, dar a respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente potencial para la empresa?
- ¿Está perfectamente clara la propuesta de valor que se ofrece al cliente potencial?

- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que diferencian a la empresa?
- ¿Qué apoyos son necesarios para la eficiente producción o prestación del servicio?
- ¿Con qué recursos se cuenta y cuáles es necesario conseguir?
- ¿Hasta dónde se quiere llegar con este proyecto (futuro esperado de la empresa)?
- ¿Cómo obtendrá ganancias la empresa?

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

- Propuesta de valor: ésta se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor, el producto que resuelve ese problema y el valor de ese producto desde la perspectiva del consumidor.
- Segmento de mercado: es el grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado tienen diferentes necesidades. En ocasiones el potencial de un producto sólo se aprovecha cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado que resulta ser más adecuado.
- Estructura de la cadena de valor: posición de la compañía y las actividades en la cadena de valor, así como la forma en que la compañía captura o genera el valor creado en la cadena.
- Generación de ingresos y ganancias: forma en que se generan los ingresos (mediante ventas, arrendamientos, suscripciones, etc.), el costo de la estructura y los márgenes de ganancia.
- Posición de la compañía en la red de oferentes (competencia): identificación de competidores, compañías complementarias, proveedores y consumidores. La determinación de estos componentes permite utilizar las redes para hacer llegar mayor valor al consumidor.
- Estrategia competitiva: manera en que la compañía intentará desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible, por ejemplo, a partir de los costos, diferenciación o eficiencia de operaciones.

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

1. Segmento del mercado: los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo. Podemos definir distintos segmentos del mercado y la compañía debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar. Esto permitirá que desarrolle estrategias dirigidas a esa población y entender mejor sus necesidades.
2. Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás. Forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general son soluciones innovadoras, que presentan una nueva oferta o tienen ciertas características distintivas. Las propuestas pueden ser cuantitativas, como el precio, velocidad en el servicio, o cualitativas como un diseño innovador en el producto, etc.
3. Canales de distribución: es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel importante en la experiencia del consumidor, además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.
4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y automatizadas. Puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades particulares del consumidor, entre otras.
5. Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento de mercado al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio. Asimismo, qué otras formas de generación de ingresos pueden tener la empresa, adicionales a la simple venta del producto.
6. Recursos clave: bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. Actividades clave: describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.

8. Socios clave: red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos. Las alianzas pueden ser entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores para asegurar abastecimientos confiables.

9. Estructura de costos: incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios clave.

Los costos deben minimizarse en cualquier modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente.

Ramírez (2007) señala que existen diferentes elementos que conforman los modelos de negocio, ya que éstos dependen del giro del mismo, pero indica que los componentes generales son los siguientes:

- Concepto de negocio: los clientes invierten en un producto/servicio si les ofrece algo diferente a la oferta de la competencia. Se trata del valor para el cliente, si es que éste percibe ventajas en el precio, en el servicio posventa o en su funcionalidad.
- Diferenciación del producto o servicio: es cuando el cliente percibe que obtiene más valor del que otros productos ofrecen. Existen ocho tipos de diferenciaciones: ventajas del producto, adelantarse a la competencia, ubicación, servicio, combinación de productos/servicios, funcionalidad, alianzas con otras empresas y reputación.
- Diferenciación mediante bajos costos: con esta ventaja el cliente percibe que el costo del producto/servicio es menor al de la competencia, con relación al beneficio que recibe de él.
- Mercados y clientes: el alcance define los segmentos de mercado o áreas geográficas en donde se ofrecerá el valor, así como la definición de los diferentes tipos de productos o servicios derivados del valor. Una empresa puede definir su mercado tanto de modo residencial, con base en el estilo de vida e ingresos, como empresarial, tomando en cuenta su ubicación y sofisticación técnica.
- Dimensionamiento financiero: una parte importante de beneficiarse del valor que las empresas ofrecen a los clientes es contar con una estrategia de fijación de precios



apropiada. Si se cuenta con una mala estrategia de precios, no sólo se disminuyen ganancias, sino que también pudiera significar el acabar con el producto. El precio puede ser fijo, negociable, determinado por subasta o por intercambios, entre otros, dependiendo de la estrategia que defina la empresa.

- **Modelo de ingresos:** un factor crucial del análisis del modelo de negocio es la determinación de las fuentes de ingresos y beneficios de la empresa. En la actualidad, la mayor parte de las empresas recibe sus ingresos directamente de la venta de sus productos o servicios. Algunas otras empresas reciben sus ganancias de la venta de los productos o servicios, además de los servicios que brindan. Si se tiene una idea clara de las fuentes de ingresos, la empresa podrá tener la posibilidad de tomar mejores decisiones estratégicas.
- **Cadena de valor y estructura de procesos:** para entregar valor al cliente, las empresas deben realizar actividades que apuntalan el valor, esas tareas se interconectan para generar valor a la empresa. Estas actividades son conocidas como cadena de valor, debido a que el valor es agregado a los componentes o al conocimiento conforme avanza dentro de la cadena; para ofrecer mayor valor a los clientes, las empresas deben seleccionar con cuidado cuáles actividades realiza y cuándo las ejecuta
- **Recursos e infraestructura:** define la implementación (operación), mediante los recursos e infraestructura (organización) de la empresa, al identificar su relación con la estrategia, la estructura, los sistemas y la gente.
- **Capacidades en entrega de servicios o productos:** permite a las empresas tener una ventaja competitiva porque ofrece a los clientes un mejor valor que sus competidores. El grado en el que la ventaja es sostenible depende de cuán inimitable y difícil de sustituir sea. Hay tres razones por las que es difícil replicar o adquirir estas ventajas:
  - Es difícil imitar el contenido histórico en el cual se desarrollaron las ventajas.
  - Toma tiempo desarrollar las capacidades, dado que existe una gran ventaja de los iniciadores, la cual es complicada de igualar (alcanzar).
  - En principio es complicado identificar las ventajas competitivas y, por tanto, encontrar la manera de imitarlas o copiarlas.
- **Sustentabilidad:** para sostener una ventaja competitiva, las empresas pueden, de acuerdo con sus capacidades, entorno y tecnología empleada, utilizar alguna de las siguientes

estrategias genéricas: la de bloqueo creando barreras para que no las imiten, innovación frecuente o mediante alianzas estratégicas para fortalecer su modelo de negocio.

## UNIDAD II

### 2.1 Naturaleza del proyecto

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

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. En el cuadro 6.1 aparece una cédula que ejemplifica una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio que puede desarrollar una empresa.

A continuación, llene la cédula del ejercicio 6.1, para ello deberá realizar una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa.

**Cuadro 6.1**  
Lluvia de ideas para determinar el producto o servicio para Postres Mexicanos.<sup>1</sup>

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

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. El cuadro 6.2 muestra la evaluación efectuada a partir de la cual se evalúan las ideas y se seleccionan cinco como máximo (los criterios mencionados son sugeridos, puede utilizar otros).

**Cuadro 6.2**  
Evaluación de las ideas propuestas por Postres Mexicanos.

Ideas	Criterios	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerimiento de capital	Total
1. Crepas		4	3	3	3	13
2. Champurrado		3	3	3	3	12
3. Arroz con leche		4	4	5	3	16
4. Croquetas		3	3	3	3	12
5. Juego ecológico		4	3	3	3	13
6. Tacones removibles		5	2	2	4	13
7. Licuados instantáneos		3	4	4	4	15
8. Cortinero		4	3	3	4	14
9. Aplicador de talco		4	2	5	5	16
10. Agua de manzanilla		3	1	5	5	14

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

Los números en negritas hacen referencia a las cinco ideas seleccionadas; cuando éstas tienen una evaluación muy semejante; en este caso es adecuado efectuar un segundo análisis con criterios diferentes. A continuación, realice una evaluación para determinar el producto o servicio a producir (vea el ejemplo en el cuadro 6.3).

**Cuadro 6.3**  
Evaluación para determinar el primer producto que ofrecerá Postres Mexicanos.

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

*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; con dos ejemplos más, los lectores podrán realizar su proyecto. En el cuadro 6.4a aparece como ejemplo la empresa de la industria alimentaria (empresa del área de manufactura) Postres Mexicanos y en el cuadro 6.4b, el de la empresa de servicios computacionales República (empresa del área de servicios). La idea seleccionada debe describirse lo más explícitamente posible.

**Cuadro 6.4a**  
Idea seleccionada por Postres Mexicanos.

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

## 2.2 Justificación de la empresa y Propuesta de valor

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. En la cédula del cuadro 6.5a se muestra la justificación de la empresa Postres Mexicanos y en el cuadro 6.5b, la correspondiente a República, las cuales describen a detalle la necesidad que satisfacen o bien, el problema que resuelven.

### Cuadro 6.5a

Justificación de la empresa Postres Mexicanos.

#### Arroz con leche

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

### Cuadro 6.5b

Justificación de la empresa República.

#### Publicidad por internet

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

La Justificación del negocio demuestra las razones por las cuales se emprende un proyecto. Responde a la pregunta: *¿Por qué se necesita este proyecto?* La Justificación del Negocio dirige toda la toma de decisiones relacionadas con el proyecto. Por lo tanto, es importante evaluar la viabilidad y factibilidad de un proyecto, no solamente antes de comprometerse con gastos considerables o inversiones en etapas iniciales del proyecto, sino que también es necesario verificar la justificación del negocio, continuamente, a lo largo del ciclo de vida del mismo.

Se debe cancelar un proyecto si se encuentra que no es viable. La decisión debe elevarse a los interesados relevantes y a la gerencia senior. La justificación del negocio para un proyecto debe evaluarse al inicio del proyecto, a intervalos predefinidos a lo largo

del proyecto, y en cualquier momento en el que se presenten problemas o riesgos que atenten contra la factibilidad del proyecto.

### Propuesta de valor

Ya que tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es redactar la propuesta de valor que, como vio en el capítulo 3 de este libro, 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

#### Cuadro 6.6a

Propuesta de valor de Postres Mexicanos.

##### Arroz con leche

El pueblo mexicano, orgulloso de sus raíces y de sus tradiciones, busca opciones para consumir productos alimenticios de la cocina típica y además darlos a conocer en otras partes de mundo, si a esto se une que vivimos en una era en que el tiempo no es suficiente para pasar horas en la cocina, Postres Mexicanos ofrece productos elaborados con ingredientes naturales, que además de ser deliciosos son saludables y nutritivos, por si esto no fuera suficiente, proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumir y en la porción adecuada para satisfacer el antojo y obtener sus beneficios nutricionales. El arroz con leche, que es el primer producto que saldrá a la venta, estará a su disposición siempre fresco en tiendas de autoservicio y de conveniencia.

#### Cuadro 6.6b

Propuesta de valor de República.

##### Publicidad por internet

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

Mostrarles a tus clientes lo que tu empresa puede ofrecer es indispensable para involucrarlos.

La propuesta de valor relaciona los aspectos más destacados de una empresa y la posiciona entre sus consumidores, lo que mejora su capacidad para resolver los problemas que ellos tienen.

Todo esto se muestra en un contenido objetivo, transparente y creativo.

Un nuevo negocio exige una serie de esfuerzos, planificación y, principalmente, un gran posicionamiento ante el mercado y el público.

Una parte clave de esto es la propuesta de valor, una herramienta estratégica simple que tiene una alta capacidad para generar engagement en las personas interesadas en la empresa.

Sin embargo, para tener esta eficiencia necesita estar bien construida.

Definir una buena propuesta de valor es el primer paso para mostrar cómo puede tu empresa satisfacer a un cliente de nicho de manera eficiente y precisa.

### 2.3 Nombre, descripción de la empresa y Análisis FODA

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.

**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 6.1.

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 6.2.

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

## 2.4 Misión y visión de la empresa.

### 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  
([www.femsa.com/es/business/coca\\_cola\\_femsa](http://www.femsa.com/es/business/coca_cola_femsa), consultado el 21 de octubre de 2010).
- CEMEX México: Como el principal productor de cemento y concreto premezclado en México, tenemos una cobertura de mercado a nivel nacional. Nuestras modernas plantas en las costas del Atlántico y Pacífico nos permiten aprovechar los bajos costos de transporte marítimo a los mercados de Estados Unidos, Centro y Sudamérica y el Caribe  
([www.cemex.com/espa/gl/gl\\_mx.asp](http://www.cemex.com/espa/gl/gl_mx.asp), consultado el 21 de octubre de 2010).

## 2.5 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).

#### Análisis de la industria o sector

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

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

#### Productos y/o servicios de la empresa

Es muy importante establecer con claridad los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado; en el capítulo 8 Producción, del presente texto, así como en el capítulo 7 El mercado, se describen en forma detallada los productos y/o servicios de la empresa, por lo que en este punto particular sólo se trata de hacer visibles las características distintivas más importantes que poseen.

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

Calificaciones para entrar al área

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

## 2.6 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:

1.- 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.

La ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otra u otras de la misma industria o sector mediante técnicas no necesariamente definidas. Cada empresa puede innovar a su manera. Sin embargo, estas ventajas competitivas no siempre se pueden mantener por mucho tiempo debido a que los mercados cambian constantemente y las empresas tienen que estar alerta a estos cambios para no "pasar de moda" con las ventajas competitivas que desarrollen.

A través de las ventajas competitivas, es posible que una empresa adquiera una posición favorable en relación a la competencia dentro del mercado. Para esto, existen ciertas estrategias que fomentan el buen posicionamiento de la empresa las cuales deben estar perfectamente implementadas. Al hablar de ventaja competitiva, se hace referencia a dos conceptos fundamentales: liderazgo en costo y diferenciación; sin embargo la competencia engloba cinco fuerzas a partir de las cuales es posible medir el grado que implican

### Apoyos

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

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

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

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

## 2.7 El 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.

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

### Objetivos del marketing e Investigación de mercado

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

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

## 2.8 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 y servicios.

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.

La investigación de mercados es la herramienta necesaria para la identificación, acopio, análisis, difusión y aprovechamiento sistemático y objetivo de la información, con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la mercadotecnia.

Dicha investigación es un "proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones",<sup>2</sup> por lo que incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de sus hallazgos e implicaciones.

Este tipo de investigación, partiendo del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores, permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

## 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.

## 2.9 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

¿Qué decisiones debes tomar al distribuir tus productos? ¿Qué tipos de canales existen? ¿Cómo integrar la logística en tu distribución? Descubre las respuestas a estas preguntas en este post para que realices tu distribución de productos de manera óptima.

La distribución de productos es una parte fundamental de la estrategia logística de tu empresa. No sólo se refiere a transportar productos o conseguir los camiones necesarios, como muchos pueden creer, sino que debes tomar decisiones importantes antes de comenzar a distribuir tus productos a las cadenas comerciales.

La distribución de productos consiste en la forma en que distribuyes tus productos a las diferentes plazas, retailers o puntos de venta en donde se encontrarán a disposición de tus consumidores. También incluye la selección de estos puntos de venta; cuáles serán los más indicados para tu producto.

Tipos de canales para la distribución de productos

La primera decisión que debes tomar es si el canal de distribución que emplearás será directo o indirecto.

### Canal directo

Este tipo de canal consiste en enviar el producto a tu consumidor final de manera directa, es decir, sin utilizar intermediarios.

¿Cuándo haces uso de canales directos? Cuando vendes tus productos en tu propio local comercial, en internet a través de un e-commerce, si tu modelo de negocio es mediante visitas a domicilio o incluso llamadas telefónicas.

Una de las grandes ventajas de este tipo de canal es que te permitirá tener un mejor control sobre tus productos e incluso sobre las ventas. La razón es sencilla; te permite, de manera sencilla estar pendiente de que tus productos se entreguen a tiempo, en buenas condiciones, y también te da el tiempo de ofrecer un servicio al cliente óptimo y personalizado.

Este tipo de canal es adecuado para emprendedores que recién entran al mercado o pequeñas empresas que buscan mantenerse de esa forma. Aun así, existen ciertas desventajas de utilizar este canal, como: la falta de cobertura, mayores costos, y la falta de poder delegar el trabajo.

### Canal indirecto

Si decides utilizar este tipo de canal de distribución, debes saber que consiste en vender tus productos a un intermediario. Y éste a su vez los venderá posteriormente al consumidor final, o dependiendo de su estrategia, también puede venderlos a otros intermediarios.

Los intermediarios pueden ser de varios tipos:

Agentes: Agencias de viajes, agentes de seguros, etc.

Mayoristas: Distribuidoras.

Minoristas: Tiendas, bazares, etc.

Detallistas: Supermercados, almacenes, etc.

Si te quedó duda acerca de los intermediarios que le venden a otros intermediarios, no te preocupes, es sencillo. Esto normalmente se da en los mayoristas. Estos pueden comprar tus productos y así venderlos después a minoristas, los cuales venden el producto de manera directa al consumidor final.

Analiza cuál le conviene más a tu empresa y sigamos con el siguiente punto a decidir.

## 2.10 Promoción del producto o servicio y Fijación y políticas de precio

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:

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

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

- 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 o grupo de palabras, también originales, que representan la imagen de la empresa o su producto)

### Etiqueta

Se le llama etiqueta a las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Las etiquetas no sólo son exigidas por ley, sino que pueden jugar un papel importante en la imagen que el consumidor se

haga del producto, por lo tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento

#### Empaque

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

#### 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.

En el ejercicio se determina los costos fijos y variables en los que incurrirá para la elaboración de su producto o la prestación de su servicio, así como las políticas de precios que fijará para su empresa.

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

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

El margen puede negociarse con el intermediario, considere el porcentaje de ganancia que acostumbra percibir por la venta del producto o servicio. Puede utilizar diferentes márgenes, dependiendo del tipo de establecimiento al que se vende (por ejemplo, el precio a un detallista es diferente al de las tiendas de descuento).

## **2.11 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.

#### Riesgos y oportunidades del mercado

Cualquier nueva empresa que entra en el mercado debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades del lugar donde incursiona. Lo anterior le permitirá desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegará a presentar cualquier contingencia; el listado debe considerar aspectos como: posibles acciones de la competencia, entorno de la empresa, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas y culturales, y todo aquello que considere que pudiera afectar el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazos.

#### 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.

## UNIDAD III

### 3.1 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).

**Producción:** transformación de insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores.

**Producto:** resultado final de un proceso de producción que representa un satisfactor para el consumidor.

Los servicios se clasifican, en general, de la siguiente forma.

- 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

### 3.2 Diagrama de flujo del proceso y características de la tecnología.

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:

	<b>Operación</b>	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.
	<b>Inspección</b>	Cualquier comparación o verificación de características contra los estándares de calidad o cantidad establecidos.
	<b>Transporte</b>	Cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.
	<b>Retraso</b>	Cualquier periodo en el que un componente del producto esté esperando para alguna operación, inspección o transporte.
	<b>Almacenamiento</b>	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.

#### Características de la tecnología y Equipo e instalaciones

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto, porque hace posible:

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

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

#### Equipo e instalaciones

El proceso productivo permite determinar las actividades a realizar, así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la elaboración de productos y/o prestación de servicios de la empresa (ver figura 8.3). Para esto se necesita lo siguiente:

- Descomponer el proceso en actividades específicas.

- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.
- Realizar una lista de todas las herramientas necesarias para cada actividad.
- Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para realizar cada tarea.

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

### 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. | *Servicios que ofrece.       |
| *Calidad.                           | *Créditos.                   |
| *Precio.                            | *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.

### **3.3 Compras y Capacidad instalada.**

#### 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 capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección; puede lograr



durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc.

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:

$$50 \text{ unidades} \quad + \quad 10 \text{ unidades} \quad = \quad 60 \text{ unidades en inventario}$$

(punto mínimo en almacén) + (margen de seguridad) = (mínimo aceptable antes de reordenar)

### 3.4 Ubicación de la empresa

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico, vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.

La elección del local para instalar el negocio es una decisión básica. Piense si puede plantear impedimentos para la ampliación de la empresa y examine detenidamente su superficie, su distribución en planta, su coste y forma de adquisición (alquiler, compra, leasing), la reglamentación que puede afectarle, etc..

Para determinar la ubicación ideal de la empresa existen cuatro elementos muy importantes a considerar:

- I. Distancia al cliente.

2. Distancia de los proveedores.
3. Distancia de los trabajadores.
4. Requerimientos (limitaciones) legales.

#### Diseño y distribución de planta y oficinas

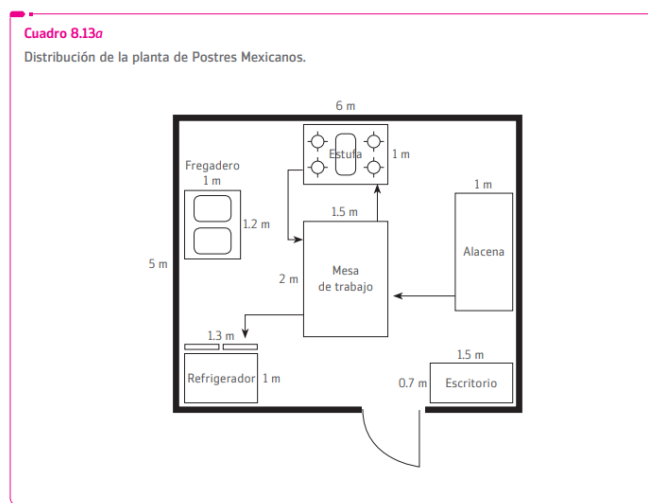
El diseño y distribución de planta y oficinas es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.

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.



Procedimientos de mejora continua.

El control de calidad es el proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño. La relación de calidad de los productos 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.

**Cuadro 8.15b**

Procedimiento de mejora continua de República.

Además de recibir realimentación directa del cliente, se llevan a cabo los siguientes procesos de evaluación:

1. Pruebas en diferentes plataformas, para asegurarse que el sitio puede verse en distintas versiones de diferentes *browsers*.
2. Validación de HTML, para asegurarse que el sitio está adecuadamente codificado y programado.
3. Validación de los enlaces, para asegurarse que tanto los enlaces internos como externos son viables.
4. Presentación preliminar de la página principal del sitio al cliente, para que apruebe, modifique o rechace el diseño, antes de proseguir a terminar el sitio.
5. Una vez aprobado el diseño por el cliente, se procede a terminar el sitio, y se vuelve a presentar para su aprobación final. Si se desean modificaciones, se llevan a cabo, hasta que el cliente quede completamente satisfecho.
6. Trimestralmente se monitorea el funcionamiento del sitio, para darle mantenimiento a las secciones que así lo requieran. Esto se hace con base en los primeros tres pasos aquí descritos.

La mejora continua de procesos se centra en mejorar continuamente todos los ámbitos de una empresa. Se presta especial atención a la calidad de los productos, procesos y servicios. El objetivo final es reforzar la competitividad de la empresa de forma sostenible mediante mejoras continuas en pequeños pasos.

Como concepto la mejora continua surge en el siglo XX con la intención de mejorar los productos, servicios y procesos productivos. Postula que la mejora es una actitud general y estable en los procesos. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunas de las herramientas utilizadas incluyen las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los

miembros o clientes. Se trata de la forma más efectiva de mejora de la calidad y la eficiencia en las organizaciones.

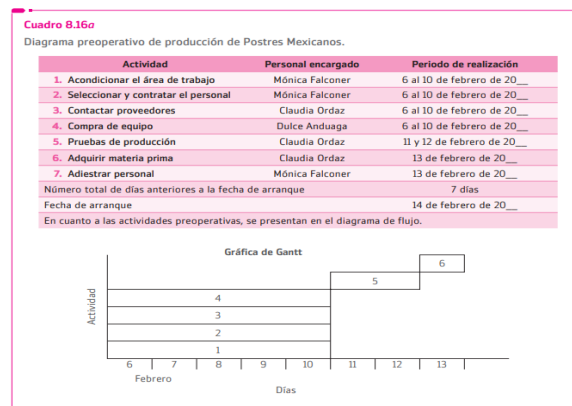
### 3.5 Programa de producción

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.

El Plan de Producción tiene como objetivo describir las operaciones de la empresa, es decir, el proceso fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones.

El programa de producción es la actividad en la que todos los recursos que se utilizan para las actividades de producción, ya sea materia prima, capital, mano de obra, logística y cualquier otra actividad, se asignan en un período de tiempo y se programan en un calendario con las actividades de producción.

Este programa identifica qué recursos se consumirían en qué etapa de producción, y de acuerdo con las estimaciones se realiza un cronograma para que la empresa no se quede sin recursos al momento de producir.

Este plan cuantifica los procesos, piezas y otros recursos significativos para optimizar la producción, identificar cuellos de botella y anticipar necesidades y productos terminados.

El uso de un programa de producción ayuda a evitar escasez de recursos, costosas aceleraciones, programaciones de última hora y asignación ineficiente de recursos.

¿En qué consiste?

El programa de producción es el calendario para el uso de los recursos y procesos requeridos por una empresa para producir bienes o prestar servicios.

Convierte la demanda de los clientes (pedidos de ventas) en un plan de fabricación utilizando los pedidos planificados, en un verdadero entorno de programación de los componentes.

El objetivo del programa de producción es mantener el flujo. Ajusta la fuerza de trabajo y el flujo del proceso para obtener un uso normal de los recursos de la empresa, con un tiempo de inactividad y cuellos de botella mínimos, y un nivel de salida consistente con todos los recursos puestos en el proceso.

Un negocio típico modificará su programa de producción como respuesta a grandes pedidos de clientes, para adaptarse a los cambios de recursos, para reducir costos y para aumentar la eficiencia de la producción en general.

### 3.6 Organización

#### Objetivos del área de organización

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos. Al igual que en los puntos anteriores, se deben establecer los objetivos del área de acuerdo con las metas empresariales y del resto de las áreas que la conforman.

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

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- Si la relación de trabajo es por obra, tiempo determinado o tiempo indeterminado.
- El servicio o servicios que deban prestarse, lo que se determinará con la mayor precisión posible.
- El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
- La duración de la jornada.
- La forma y el monto del salario.
- El día y el lugar de pago del salario.
- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas determinados o que se establezcan en la empresa.
- Otras condiciones de trabajo, como días de descanso, vacaciones y otros que convengan al trabajador y al patrón

Otros factores importantes a considerar son:

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

Existen algunos otros aspectos legales que la empresa debe considerar como los trámites siguientes:

- Licencias sanitarias. El Código Sanitario de México estipula que todos los establecimientos de giro reglamentado deberán tener licencia sanitaria. Ésta se tramita ante la Dirección General de Inspección y Licencias Sanitarias de la Secretaría de Salud de cada estado.

Los giros reglamentados son los siguientes: alimentos, baños, hoteles, salones de belleza, peluquerías y medicamentos, entre otros. Adicionalmente, en estos giros es necesario que los empleados cuenten con tarjetas de control sanitario.

- Obtención de patentes, marcas, diseños industriales y modelos de utilidad y registro de nombres comerciales, logotipos y eslogans. El procedimiento para obtener una patente o registro se inicia mediante solicitud ante la Secretaría de Economía (SE) por cualquier persona que afirme ser el inventor, su causahabiente o representante.

- Registro ante las cámaras. Ser socio de alguna de las cámaras existentes en el país permite a los emprendedores tener un apoyo en la solución de los múltiples problemas a los que se enfrentan.

- Secretaría de Relaciones Exteriores. Para obtener el permiso de constituir una sociedad (persona moral), en caso de ser ése el régimen bajo el cual operará la empresa.

- Notario público. Para la protocolización del acta constitutiva de una sociedad (persona moral).

- Juzgado correspondiente al domicilio. Para la sanción judicial.

- Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Para la inscripción del acta constitutiva de una sociedad.

- Secretaría de Desarrollo Urbano. Para la autorización de uso del suelo y servicios relacionados con él.

La palabra diseño denota una forma, patrón, estructura o algo semejante utilizado por la empresa para alcanzar uno o más objetivos. El diseño organizacional, que estudia la superestructura organizacional de la empresa y los procesos utilizados para que funcione, refleja la configuración estructural de la empresa y su funcionamiento. Por un lado, la configuración de la estructura organizacional representa los órganos que componen la em



presa y sus relaciones de interdependencia y, por el otro, su funcionamiento incluye las funciones y actividades necesarias para conseguir los objetivos de la empresa. El diseño organizacional incluye la definición de la estructura básica de la empresa y cómo dividir y asignar la tarea empresarial entre departamentos, divisiones, equipos y cargos, aspectos que genera imente se divulgan en los organigramas, los manuales de la organización y las descripciones de cargos. Cuando el diseño organizacional no es adecuado a las necesidades de la empresa, son frecuentes las reorganizaciones y reestructuraciones. Las empresas jóvenes y en desarrollo son particularmente hábiles en reestructurarse con frecuencia, lo cual es más difícil para las empresas grandes.

### 3.7 Estructura organizacional

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es hacer que los objetivos de la empresa (cuadro 9.2) y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen; una vez que se realiza esto, es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos (funciones), de la empresa (cuadro 9.3):

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

2. Descripción de puestos (cuadro 9.4):

- 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.

### Marco legal de la organización

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

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

- Número de socios que desean iniciar el negocio.
- Cuantía del capital social (aportaciones por socio).
- Responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- Gastos de constitución de la empresa.
- Trámites a realizar para implantarla legalmente.
- Obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- Diferentes responsabilidades laborales que se adquieren.

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

- Persona física. Es decir, aquella en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño (emprendedor).
- Sociedad anónima. Es un grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.
- Sociedad de responsabilidad limitada. Es una organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

Cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, deberá seguir una serie de trámites de registro que deberán cubrirse para que la

compañía se establezca legalmente. Es importante tomar en cuenta que el emprendedor, al decidir cuál será la estructura legal que adoptará para constituir su pequeña empresa, deberá estar asesorado, de preferencia, por un contador y un abogado.

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

### **3.8 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).

### 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.

### **3.9 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 (ver figura 9.1).

## 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

## Tipos de contrato y trámites sindicales

A continuación, especificaremos los diferentes tipos de contrato que existen, así como los trámites sindicales que hay:

### Tipos de contrato

El contrato de trabajo es el documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa. Generalmente se compone de un cuestionario que se llena con los datos personales del empleado, como nombre, edad, sexo, dirección, fotografía y referencias de los trabajos anteriores. El contrato, además de ser un papel que implica el compromiso de un trabajador hacia la empresa, proporciona más información acerca de la persona.

- Contrato por tiempo determinado. Es el más común, lo utilizan las empresas para poner a prueba a sus nuevos trabajadores, generalmente dura 28 días y, si la compañía está segura de mantenerlo en su nómina, el contrato puede ser renovado.
- Contrato por tiempo indeterminado. Se les otorga a los trabajadores para hacerlos de planta; según las políticas de la empresa será el tiempo de otorgamiento de la planta. Puede ir desde la contratación inmediata hasta cuatro meses de trabajo.
- Contrato por servicios profesionales. Se les da a personas que trabajan por su cuenta para diferentes compañías a la vez, como asesores financieros, abogados o contadores públicos. Se les paga por honorarios, dependiendo de los acuerdos que se realicen entre la empresa y el prestador de servicios.
- Contrato eventual o de temporada. Este tipo de documento lo dan las empresas que trabajan sólo en ciertas temporadas del año; por ejemplo, agrícolas o pesqueras que necesitan personal temporal, pero que no pueden definir con exactitud cuándo va a terminar la temporada.
- Contrato por obra terminada. Este documento se da a los trabajadores que la empresa necesita sólo para un trabajo específico y su duración es hasta que finaliza éste; por ejemplo, cuando se contrata a un grupo de albañiles para hacer alguna ampliación en un edificio.

Existen variaciones que la empresa puede hacer en algunos contratos, pero en sí las diferencias dependen de las responsabilidades que tiene la compañía hacia el trabajador y éste hacia ella.

**Trámites sindicales** Un grupo sindical es un conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias empresas, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado. Por lo general, para que los trabajadores formen parte de un sindicato se nombra entre ellos a alguien que será el representante en la empresa y entre todos pagan una cuota al sindicato. El pago se hace anualmente y puede costar hasta \$ 3 000.00.

### **3.10 Desarrollo del personal.**

#### **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.

### 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).

## 3.11 Finanzas

### Objetivos del área financiera

El sistema contable de la empresa es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones 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 quién realiza cada actividad en la empresa, dónde la efectúa, qué resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo, cuánto cuesta, etc. El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener 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 reflejará en su salud financiera.

Aunque la contabilidad es un factor importante en el desarrollo de una empresa, lo cierto es que, para lograr el éxito, las finanzas corporativas deben considerarse como una herramienta estratégica y de prioridad.

La función de las finanzas empresariales es orientar la gestión de las organizaciones y la toma de decisiones en relación con su capital. Así mismo, se encargan de diseñar planes que tienen como objetivo disminuir las pérdidas de una empresa y utilizar el dinero de manera inteligente y estratégica.

Un ejemplo de finanzas corporativas es cuando una empresa establece la cantidad de ingresos mensuales que quiere lograr y el nivel de ventas que necesita para alcanzarlos; después, acuerda cuáles son las fuentes de financiamiento que va a utilizar y finaliza con el ajuste de sus gastos. Todo esto con el fin de asegurar su sustentabilidad.

Claves para lograr un el éxito financiero

Definir metas. Un gran porcentaje de empresas duran pocos años porque carecen de una buena organización y no tienen claros sus objetivos, así que esta actividad es primordial.

Establecer fechas límite. Si bien es cierto que las metas y los objetivos son necesarios, dejar en claro para cuándo se quieren lograr también es importante. Por ejemplo, las fechas límite y los plazos son de gran ayuda.

Hacer presupuestos. Tener un cálculo anticipado con información de los recursos financieros que se van a utilizar, puede hacer que una empresa sea más organizada.

Algunos de los recursos pueden ser: cuentas de ahorro, inversiones, créditos y préstamos.

Medir resultados. Prestar atención de manera continua a los ingresos, gastos y financiamientos de una empresa, puede evitar serios problemas en el futuro.

### **3.12 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 cómo se llevará a cabo el proceso, así como quién lo realizará (tanto de forma externa como interna) y cuáles serán los costos, entre otros aspectos.

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 utilizará 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 catálogo debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas, las que deben llevarse por separado para cada activo, pasivo, capital, ingresos y gastos, conceptos que más adelante se definirán. Para cada uno de estos conceptos se utiliza una cuenta separada.

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

El diario es el primer 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.

### Software a utilizar

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

### 3.13 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 adeudados 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.

### 3.14 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 dónde lo conducen todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que sirva para la toma de decisiones.

Los estados financieros se proyectan a partir de otro estado financiero, 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 éste 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 les 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 máquinas.

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 reportarán 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.

### Balance general

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

Las cuentas de balance se clasifican de acuerdo con su liquidez; es decir, según la rapidez con que pueden convertirse en efectivo. Es importante recalcar que las clasificaciones de la estructura contable, activo, pasivo y capital, forman la contabilidad básica o la llamada ecuación básica. La ecuación básica contable es la siguiente:

Activo	=	Pasivo	+	Capital
Recursos que posee la empresa		Cantidad que se debe a los acreedores o proveedores sobre los activos que se tienen		Capital invertido por los dueños de la empresa

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

## 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.

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

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.

### 3.15 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.

#### Razones o índices de liquidez.

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

Activo circulante/Pasivo circulante

#### Prueba del ácido.

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

(Activo circulante – Inventario)/Pasivo circulante

#### Capital del trabajo.

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

Activos circulantes – Pasivos circulantes

#### Razón de endeudamiento.

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

Pasivos/Activos

Capital total/Activo total

Razones de eficiencia y operación:

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

$\text{Ventas netas/Activo total}$

Rentabilidad sobre ventas.

Esta razón dice cuánto pasa a ser utilidad neta por cada peso que se vende. Mientras más cercana a 100% se encuentre esta razón, es mejor:

$(\text{Utilidad neta/Ventas netas}) * 100$

$(\text{Utilidad de operación/Ventas}) * 100$

Rentabilidad sobre activo total.

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

$(\text{Utilidad neta/Activo}) * 100$

Rentabilidad sobre capital.

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

$(\text{Utilidad neta/Capital}) * 100$

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

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

## UNIDAD IV

### 4.1 Plan de trabajo. Definición de plan de trabajo,

#### 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.

Un plan de trabajo es un documento que reúne la información necesaria para llevar a cabo un proyecto. Define los objetivos, los procesos y los tiempos de entrega. Es una herramienta que sirve como guía y establece estrategias que permiten alcanzar objetivos mediante la colaboración y el trabajo en equipo.

#### Beneficios de un plan de trabajo

##### 1. Aclarar los objetivos

El plan de trabajo te brinda la oportunidad de precisar cada uno de los objetivos que son necesarios para lograr un proyecto determinado. Si no cuentas con un plan de trabajo, es probable que estos objetivos no queden claros y, por lo tanto, no se concluyan de manera adecuada.

##### 2. Permitir una evaluación actual de la empresa

Todas las compañías cuentan con diferentes recursos para lograr los objetivos planteados. Un plan de trabajo permite la visualización de cada uno de ellos, por lo que ayuda a evaluar el estado actual de la empresa. Esto permite a los directivos reconocer las limitaciones y las facilidades existentes para llevar a cabo el proyecto planteado de la mejor manera posible.

##### 3. Organizar de manera eficiente a los equipos de trabajo

El plan de trabajo establece las tareas y actividades que deben realizarse para llevar a cabo un proyecto. Esto favorece la organización eficaz de los departamentos y equipos de trabajo que ayudarán a crear un proceso de participación y colaboración. Asimismo, se

desarrolla un sentido de responsabilidad individual a través de las tareas asignadas enfocadas en alcanzar un objetivo en particular.

#### 4. Medir el progreso de los proyectos

Con el plan de trabajo puedes medir los resultados obtenidos una vez que hayas concluido el proceso. Analizar los resultados te ayudará a evaluar, hacer ajustes e implementar los cambios necesarios para trazar caminos más eficaces y conseguir el éxito que estás buscando.

#### 5. Identificar los problemas a tiempo

Contar con un plan de trabajo permite a las compañías identificar los problemas lo antes posible para abordarlos de manera inmediata y eficiente.

#### 6. Toma de mejores decisiones

También contribuye a definir estrategias para que los representantes de equipos y personas en la dirección tomen las mejores decisiones, mismas que garanticen precisión en las soluciones empresariales y el cumplimiento de los objetivos de trabajo.

Existen diferentes tipos de plan de trabajo y cada uno se adapta a las necesidades de gestión empresarial que demande cada negocio o actividad profesional. Hay cinco tipos de plan de trabajo que se usan de manera más frecuente:

Plan de trabajo de empresa

Plan de trabajo de ventas

Plan de trabajo educativo

Plan de trabajo personal

Plan de trabajo para un proyecto

## 4.2 Planeación estratégica.

La planeación estratégica, como corriente y enfoque administrativo, trata sobre las decisiones de efectos duraderos e invariables de la administración y dirección de una empresa o institución en una planeación de largo plazo, previo análisis de los contextos externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional donde se desenvuelve.

Los conceptos generales de la PE con que se inicia la unidad permitirán comprender esta técnica (herramienta), muy útil para el crecimiento sano, sustentable y duradero de una empresa. En este caso, los conceptos son clave: un error en su comprensión puede distorsionar por completo los efectos y efectividad de la PE; por tanto, conviene consultar constantemente las definiciones generales de dichos conceptos hasta que se conviertan en lenguaje propio debido a que son términos específicos y, en ocasiones, diferentes a los que se utilizan en un lenguaje llano, incluso en la misma teoría administrativa.

La PE es una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno.

Una estrategia es una idea rectora que orienta la acción y decisiones cotidianas de los niveles directivos y administrativos a través del tiempo. Una estrategia bien hecha gobierna por periodos prolongados (de 10 a 15 años), aunque en ocasiones son intemporales. Se pueden acompañar de lemas —como los de algunas instituciones educativas— para poner de relieve su esencia; por ejemplo: "la verdad os hará libres", "por mi raza hablará el espíritu", "el bien domina al mal".

El término estrategia viene del griego *strategia/stratégos*, general. Tiene implicaciones militares, pues la antigua Grecia pretendió y logró gobernar el mundo de su época, dado que vivía en un ambiente hostil frente a otras civilizaciones, con las que



competía continuamente. De ahí que a sus más brillantes constructores y comandantes militares se les llamara estrategas. Las ideas de Grecia, nos guste o no, gobiernan hasta hoy nuestras mentes y nuestra visión del mundo, por lo menos en Occidente.

Se dice que cuando los romanos dominaron Grecia, los conquistados fueron ellos, porque la visión griega (mentalidad) dominó a los invasores. La lucha continua entre los pueblos obligó a los griegos a tener una estrategia combativa y competitiva.

En el ambiente actual de los negocios se conoce como estrategia competitiva al conjunto de ideas rectoras con que la empresa compite, sobrevive y gana en un mercado limitado y pretendido por otras empresas.

La estrategia no es un plan rígido de largo plazo, sino la evolución de una idea principal (visión rectora) a través de un continuo cambio de circunstancias del entorno donde opera la empresa. La estrategia gobierna su futuro, por lo que la mejor forma de adaptarse al futuro es inventándolo y construyéndolo.

Es común referirse a la estrategia como plan común, en términos administrativos, pero para la planeación estratégica no son lo mismo. Un plan de operación es concreto, normativo; es un procedimiento que no puede estar cambiando, sobre todo si hay una línea de producción o un proceso de administración de actividades contables: facturación, salidas de almacén, compras, etc., o bien un programa de acción que requiere tiempos de inicio y fin, etcétera.

La estrategia es "flexible", es una idea rectora que requiere comprensión y adaptación continuas dentro del camino establecido por ella misma. Un ejemplo lo tenemos cuando conducimos un coche: sabemos exactamente a dónde vamos, pero debemos frenar, acelerar o variar la dirección en curvas y para esquivar un bache, una piedra, etcétera.

### 4.3 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).

En administración y en el ámbito empresarial, el mercadeo, mercadotecnia o márketing (del inglés marketing) es el proceso de exploración, creación y entrega de valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo en términos de bienes y servicios; incluye potencialmente la selección de un público objetivo; la selección de atributos o temas específicos a destacar en la publicidad; la operación de campañas publicitarias; la asistencia a ferias y eventos públicos; el diseño de productos y embalajes atractivos para los compradores; la definición de las condiciones de venta, como el precio, los descuentos, la garantía y la política de devoluciones; la colocación del producto en los medios de comunicación o con personas que se cree que influyen en los hábitos de compra de otros; los acuerdos con minoristas, distribuidores mayoristas o revendedores; y los intentos de crear conciencia, lealtad y sentimientos positivos hacia una marca.

El márketing lo realiza normalmente el vendedor, que suele ser un minorista o un fabricante. A veces, las tareas se contratan a una empresa de márketing o a una agencia de publicidad especializada. Más raramente, una asociación comercial o una agencia gubernamental hacen publicidad en nombre de toda una industria o localidad, alimentos de una zona concreta, o una ciudad o región como destino turístico.

Es uno de los principales componentes de la gestión empresarial y el comercio. Los responsables de márketing pueden dirigir su producto a otras empresas o directamente a los consumidores. Independientemente de a quién se dirija el márketing, se aplican varios factores, entre ellos la perspectiva de los profesionales del márketing.

Conocidas como orientaciones de mercado, determinan la forma en que los profesionales del márketing abordan la fase de planificación de este.

La mezcla de márketing, que describe los detalles del producto y la forma en que se venderá, se ve afectada por el entorno que rodea el desarrollo, los resultados de la investigación de márketing y el estudio de mercado, y las características del mercado objetivo del producto. Una vez determinados estos factores, los responsables de márketing deben decidir los métodos de promoción del producto, incluidos los cupones y otros incentivos.

Es uno de los componentes principales de la gestión empresarial y el comercio.

La mercadotecnia indica que la clave para alcanzar los objetivos de una organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia.

El término márketing o mercadotecnia, comúnmente conocido como captación de clientes, incorpora los conocimientos adquiridos al estudiar la gestión de las relaciones de intercambio y es el proceso empresarial de identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

#### 4.4 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

Desde el punto de vista de la economía, la producción es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor. También por producción, en un sentido amplio, entendemos el incorporar utilidades nuevas a las cosas, no solamente la generación de producto con cualidades distintas a su origen, es decir, modificaciones a su estructura natural del factor que le otorga un nuevo uso. Es la actividad que se desarrolla dentro de un sistema económico. Más específicamente, se trata de la capacidad que tiene un factor productivo para crear determinados bienes en un periodo determinado. El concepto de producción parte de la conversión o transformación de uno o más bienes en otros diferentes. Se considera que dos bienes son

diferentes entre sí cuando no son completamente intercambiables por todos los consumidores.

El concepto económico de producción engloba un rango de actividades más amplio que el que comprende el concepto genérico de producción del lenguaje corriente. Producción es la elaboración o la fabricación de los objetos físicos, pero también la provisión de servicios (médicos sanitarios, enseñanza; espectáculos; restaurantes; etc.). En la actualidad, los servicios constituyen la mayor parte de la producción total de los países industrializados. Así en un sentido económico, el término engloba todas aquellas actividades que no son estrictamente de consumo.

Producción continua.

El proceso productivo tiene lugar a través de un flujo ininterrumpido en el tiempo. Es el propio de procesos productivos en los que, como en los altos hornos, las interrupciones son muy costosas, o bien de procesos productivos en los que la producción se realiza en serie, aunque en este último caso, es posible también, sin grandes costes suplementarios, la producción intermitente.

La producción continua tiene las siguientes ventajas:

Costes unitarios de fabricación menores, por la existencia de economías de escalas de financiamiento.

La obtención del producto puede realizarse en un tiempo menor.

Permite una mejor gestión de los stocks (inventario), evitando las roturas de inventario y reduciendo o incluso eliminando los stocks necesarios para llevar a buen puerto el proceso productivo.

## 4.5 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

Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo. En este sentido, organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.

Como tal, la organización es una actividad básica de la administración: sirve para agrupar personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos. Como función administrativa, la organización depende de la planeación, la dirección y el control para formar el denominado proceso administrativo, que constituye el encadenamiento e interrelación de todas las funciones administrativas. Como todas estas funciones interactúan de manera dinámica entre sí y se caracterizan por la estrecha interdependencia en la conformación del proceso administrativo, la organización mantiene estrechas relaciones con todo lo estudiado respecto de la planeación, y con lo que se estudiará más adelante respecto de la dirección y el control. Mediante la organización, la empresa une e integra sus recursos, define la estructura de los órganos que deberán administrarlos, establece la división de trabajo mediante la diferenciación, proporciona los medios de coordinar las diferentes actividades mediante la integración, define los niveles de autoridad y responsabilidad, etc.

La organización representa todos los medios que la empresa utiliza para poner en práctica la planeación, la dirección y el control de la acción empresarial para alcanzar sus objetivos.

Se comprueba que, en función de sus objetivos, las empresas definen sus dominios, es decir, el nicho ambiental donde pretenden establecer su ambiente de tarea. Enseguida, las empresas establecen los medios necesarios para operar y alcanzar los objetivos y asegurar su supervivencia y crecimiento, es decir, establecen estrategias para aprovechar y aplicar mejor sus recursos. Para implementar tales estrategias, las empresas precisan planear sus actividades y operaciones antes de ejecutarlas. Para llevarlas a cabo, las empresas requieren agrupar, estructurar, organizar y sincronizando sus recursos y habilidades para realizar una operación global: es lo que se denomina organización de la acción empresarial. Cada empresa tiene su propio modo de organizar su estructura interna, agrupar recursos, establecer jerarquía de autoridad, dividir y descomponer la tarea global en subtareas que serán realizadas por individuos o por equipos, así como reintegrar y coordinar las subtareas para cumplir la tarea global. El problema fundamental para la organización de la acción empresarial es lograr coherencia entre todas estas áreas de decisión.

Mientras el nivel institucional se preocupa por el diseño organizacional en el ámbito de la empresa como totalidad, el nivel intermedio trata de detallar el diseño de los departamentos que administrarán uno o más recursos importantes para alcanzar los objetivos empresariales. El nivel operacional tiene la responsabilidad de definir el diseño de los cargos y las tareas, que en su conjunto operarán las tecnologías y generarán los productos o servicios que constituyen la tarea básica de la empresa.

En consecuencia, esta parte, que estudia la organización de la acción empresarial, será dividida en tres capítulos: diseño organizacional, diseño departamental y diseño de cargos y tareas, para explicar las diversas perspectivas de organización de los niveles institucional, intermedio y operacional de la empresa.

#### 4.6 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.

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

Es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

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

La constitución de un negocio, entre otras formas, puede darse como:

**Persona física.** Aquella empresa en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño.

**Sociedad anónima.** Grupo de personas físicas o morales, que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.



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

Además, el negocio deberá considerar aspectos laborales a los que la legislación lo obliga para ser considerada dentro de la ley, entre otros, el contrato de trabajo, el cual deberá contener aspectos como:

Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

Si la relación de trabajo es por obra, tiempo determinado o tiempo indeterminado.

El servicio o servicios que deban prestarse, lo que se determinará con la mayor precisión posible.

El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.

La duración de la jornada.

La forma y el monto de salario.

El día y lugar de pago de salario.

La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan dentro del negocio.

Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajo y al patrón.

Aspectos legales de implantación y operación.

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

Definición del régimen de constitución del negocio

Trámites de implantación

Trámites fiscales

Trámites laborales

## 4.7 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).

Las finanzas son una rama de la administración y de la economía que estudia el intercambio de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan. Se dedica al estudio de la obtención de capital para la inversión en bienes productivos y de las decisiones de inversión de los ahorradores.

Así mismo, su estudio se basa en la obtención y la administración del dinero para lograr sus respectivos objetivos, tomando en cuenta todos los riesgos que ella implica, basándose en todos y cada uno de sus componentes que la integra para mantener un buen control.

Las finanzas estudian cómo los agentes económicos (empresas, familias o Estado) deben tomar decisiones de inversión, ahorro y gasto en condiciones de incertidumbre. Al momento de tomar estas decisiones los agentes pueden optar por diversos tipos de recursos financieros tales como: dinero, bonos, acciones o derivados, incluyendo la compra de bienes de capital como maquinarias, edificios y otras infraestructuras. Ver diferencia entre ahorro e inversión.

Las finanzas van ligadas con la administración, por ejemplo, al considerar un nuevo producto, el administrador financiero requiere que el personal finanzas le proporcione los cálculos de presupuesto. Y la función de las finanzas administrativas puede describirse

ampliamente al considerar su papel dentro de la organización, su relación con la economía y la contabilidad y las principales actividades del administrador financiero.

Está relacionado con las transacciones y con la administración del dinero. En ese marco se estudia la obtención y gestión, por parte de una compañía, un individuo, o del propio Estado, de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos, y de los criterios con que dispone de sus activos; en otras palabras, lo relativo a la obtención y gestión del dinero, así como de otros valores o sucedáneos del dinero, como lo son los títulos, los bonos, etc. Según Bodie y Merton, las finanzas «estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo». Las finanzas tratan, por lo tanto, de las condiciones y la oportunidad con que se consigue el capital, de los usos de este, y los retornos que un inversionista obtiene de sus inversiones.

El estudio académico de las finanzas se divide principalmente en dos ramas, que reflejan las posiciones respectivas de aquel que necesita fondos o dinero para realizar una inversión, llamada finanzas corporativas, y de aquel que quiere invertir su dinero dándoselo a alguien que lo quiera usar para invertir, llamada valuación de activos. El área de finanzas corporativas estudia cómo le conviene más a un inversionista conseguir dinero, por ejemplo, si vendiendo acciones, pidiendo prestado a un banco o vendiendo deuda en el mercado. El área de valuación de activos estudia cómo le conviene más a un inversionista invertir su dinero, por ejemplo, si comprando acciones, prestando/comprando deuda, o acumulado dinero en efectivo. Estas dos ramas de las finanzas se dividen en otras más. Algunas de las áreas más populares dentro del estudio de las finanzas son: Intermediación Financiera, Finanzas Conductistas, Microestructura de los Mercados Financieros, Desarrollo Financiero, Finanzas Internacionales, y Finanzas de Consumidor. Una disciplina recientemente creada son las neurofinanzas, rama de la neuroeconomía, encargada del estudio de los sesgos relacionados con el manejo de la economía.

#### 4.8 Valor agregado de la estrategia y ventaja competitiva.

El valor agregado de la estrategia es la contribución real de ésta al cumplimiento de la misión y a la resolución de los problemas-brechas durante el periodo u horizonte de un plan rector. Es la definición de los puntos finos que impulsan el cumplimiento de la estrategia; también, desde un punto de vista económico, el valor agregado es la valoración que le da el cliente-usuario al servicio o producto recibido, y por lo que está dispuesto a pagar.

La ventaja competitiva (VC) es el conjunto de elementos singulares que diferencian a la empresa o institución de otras similares, y dan alto valor agregado y significación al trabajo de las personas; asimismo, permite a la empresa estar a la delantera en el mercado, segmento o nicho, por lo que los usuarios le dan preferencia.

La marca y el prestigio generan ventajas competitivas cuando están posicionadas en la mente de los usuarios y clientes. Algunas estrategias de empresas regalan a los futuros usuarios frecuentes ciertas partes o elementos para generar confianza; por ejemplo, en el caso de las medicinas, se regala a los médicos muestras médicas, que si bien no son usuarios, son impulsores; también, al inicio del uso de las computadoras, una firma regaló a miles de escuelas secundarias y preparatorias (en Estados Unidos) computadoras sencillas, lo que a la larga generó posicionamiento y ventaja competitiva.

La VC debe ser sostenida para que funcione, lo cual implica estar innovando y mejorando siempre el producto y/o el servicio, pues los competidores buscarán imitar, y al lograrlo, desaparece la ventaja competitiva. Algunas empresas tienen la política de tener siempre un producto mejorado, en espera de que el competidor iguale al anterior para que en ese momento lance el nuevo y puedan mantenerse a la vanguardia.

La ventaja competitiva:

- Permite generar el orgullo de sus miembros.
- Da confianza.
- Genera el deseo, de terceras personas, de pertenecer al gran equipo.
- Le permite a la empresa separarse de sus competidores con anticipación.

A continuación, se citan tres pensamientos clave de autores reconocidos mundialmente en PE, que conviene reflexionar más que memorizar:

La esencia de la estrategia radica en crear las ventajas competitivas del mañana, con mayor rapidez que la de los competidores que imitan a la empresa.

La estrategia competitiva significa ser diferente. Tomar la elección deliberada de desempeñar las actividades de una manera distinta o llevar a cabo actividades diferentes de los rivales, con el fin de proporcionar una mezcla única de producto y servicio que genere una marca: un sello distintivo.

#### ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN:

Algunas organizaciones y empresas se distinguen de otras por los siguientes elementos, como ya dijimos: marca, prestigio o una característica única por la calidad de sus productos, en ocasiones con precio superior para dar estatus al comprador.

Las patentes protegen también algunos elementos de diferenciación, tanto en la producción como en el mercadeo; la diferenciación genera un nicho, es decir, un espacio formado por clientes especiales con características específicas que inclinan su preferencia por alguna diferencia del producto y/o servicio.

#### ENFOQUE DE SEGMENTACIÓN:

El mercado está compuesto por segmentos de clases económicas, sexos, edades, profesiones, culturas, religiones, etc. Una estrategia basada en la segmentación es atender a un espacio muy concreto que le da protección a la empresa; por ejemplo, un fabricante de ropa que sólo atiende tallas grandes y de clase alta.

#### LIDERAZGO EN COSTOS:

La estrategia basada en liderazgo en costos se basa en lograr alta productividad de su mano de obra, materiales, maquinaria, etc., y en obtener buenos precios de compra por volumen. Hay empresas que obtienen muy buenos precios porque cuidan mucho sus costos con precios iguales que sus competidores, o a la inversa, venden barato por volumen, lo que les permite mejor precio de compra y de escala, en razón de que los costos fijos se prorratan entre un mayor número de unidades.

#### 4.9 Definición de resumen ejecutivo

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

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

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

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, seleccionando palabras clave y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo. Un buen resumen es muestra de un buen plan de negocios y éste, a su vez, la pauta de un posible buen proyecto, por tanto, es indispensable dedicar el tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo, el cual será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

Un resumen ejecutivo es una descripción general de un documento. La extensión y el alcance de tu resumen ejecutivo variarán según el documento que estés resumiendo, pero en general un resumen ejecutivo puede tener entre una y dos páginas.

Los inversores pasan menos de tres minutos leyendo un plan de negocio. Entonces, el quiz de la cuestión es saber cómo seleccionan un proyecto entre tantos que reciben en un periodo de tiempo más o menos corto. Pues bien, lo hacen leyendo solo la primera página de cada plan de negocio, es decir, el resumen ejecutivo.

El resumen ejecutivo es un documento que resume de forma eficiente un plan de negocio. En él se refleja la sección más importante del plan de negocio, ya que abarca los puntos claves y los resultados, así como las acciones más fundamentales.

Consejos para escribir un resumen ejecutivo de forma correcta

- Pon la información necesaria sin revelarlo todo. Que sea un impulsor para que el inversor lea la información completa.
- Incluye una estadística que haga reflexionar, o una cita inspiradora y relevante al comienzo capturaré la atención del lector.
- Un resumen ejecutivo debe de poder leerse de forma independiente al resto del plan de negocio. Agrega una introducción, cuerpo y conclusión con información relevante. Esto debe permitir que alguien sin conocimiento previo de tu negocio lo pueda leer.
- Resalta las mejores características del plan de negocio.
- Respalda con investigación la información que redactes.
- Es importante que resumas tanto como sea posible, con el objetivo de obtener la información esencial en una sola página.
- Concéntrate en los elementos positivos. Deja los riesgos y desafíos para el plan de negocios detallado.

#### **4.10 Contenido del resumen ejecutivo**

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

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

- Nombre de la empresa.
- Justificación (concisa) y misión de la empresa.
- Ubicación de la empresa.

- Ventajas competitivas.
- Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreta, no en detalle).

#### El mercado

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

- Descripción del mercado que atenderá la empresa.
- Demanda potencial del producto o servicio.
- Conclusiones del estudio de mercado realizado.
- Resumen del plan de ventas.

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

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

#### Organización

En lo que respecta a la organización, la información que se incorporará en el resumen es:

- Organigrama de la empresa.
- Marco legal (régimen de constitución, situación accionaria, etcétera).

#### Contabilidad y finanzas

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

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



## Plan de trabajo

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

## Cómo se elabora un resumen ejecutivo

Ofrece una visión general de tu negocio: Lo que desde un principio tienes que plasmar en un resumen ejecutivo es lo que hace tu empresa y el tipo de productos o servicios que ofrece. También debes dar a conocer cuál es tu público objetivo y qué problema o situación deseas solucionar. El primer párrafo es para que el inversor entienda la naturaleza de tu empresa y las perspectivas más importantes del sector. Por lo tanto, debes ofrecer información básica sobre tu empresa, quién y cuándo se inició el negocio, qué rol cumple y dónde se encuentra. Habla de su tasa de crecimiento, de los ingresos que percibe, de los clientes y de cualquier aspecto relevante que se relacione directamente con el éxito de tu empresa.

Habla acerca de tu público objetivo, tu competencia y la estrategia de marketing: En el segundo párrafo debes poner una definición clara de tu mercado objetivo y el problema o situación que estás intentado resolver. Después, describe a la competencia de tu empresa y la ventaja de tu negocio en este aspecto. Habla detalladamente de tu productos o servicio, la forma en la que satisface las necesidades de los clientes y por qué es mejor que el resto. La estrategia de marketing debe estar centrada en la manera en la que planeas llegar a tu público objetivo. Solo de esta manera mantendrás al inversor interesado en el resto del resumen ejecutivo.

Ofrece una visión general de las operaciones financieras: En esta parte debes hablar acerca de las formas en la que la empresa opera, de los propietarios, costos de ubicación, etc.

Refleja en sentido de prevención: Algo que también debes reflejar en un resumen ejecutivo son los planes de futuro, hacia dónde se dirige tu empresa, si existe alguna propuesta de expansión, y donde la situas de aquí a cinco años, por ejemplo. Explica también tus proyecciones de ventas, las estrategias y las ganancias obtenidas para los años en los que hayas implementado el plan de negocios.

Habla sobre lo que tu empresa necesita: Debes detallar un desglose de cuánto dinero necesita tu empresa y cómo se va a utilizar. Esta última parte tiene como objetivo que detalles las necesidades de inversión de tu empresa y la cantidad de dinero que incluyas debe coincidir con las proyecciones que mencionaste anteriormente.

#### **4.11 Modelo de negocio**

El modelo de negocio, de este libro, describe cómo una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económica o social, al cliente. El término modelo de negocio abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Un modelo de negocio es una "representación abstracta de una organización, ya sea de manera textual o gráfica, de todos los conceptos relacionados, acuerdos financieros, y el portafolio central de productos o servicios que la organización ofrece y ofrecerá con base en las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos estratégicos." Esta definición de Al-Debei, indica que la propuesta de valor, la arquitectura de valor (infraestructura organizacional y tecnológica), valor financiero y valor de red son las dimensiones primarias de los modelos de negocio.

Los modelos de negocio son utilizados para describir y clasificar negocios, específicamente en un contexto de emprendimiento, pero también se utiliza dentro de las empresas por los directivos para explorar las posibilidades de desarrollo en el futuro. Los modelos de negocio privados, y conocidos, pueden ser como "recetas" para los directivos. Los modelos de negocio también suelen ser mencionados en el contexto de la contaduría dentro del desarrollo de reportes públicos.

En la teoría y la práctica, el término modelo de negocio es utilizado para un amplio conjunto de descripciones que representan aspectos centrales de un negocio, entre ellos el propósito, proceso de negocio, mercado objetivo, las ofertas, estrategias, infraestructura, estructuras organizacionales, prácticas de comercio, procesos operacionales y las políticas. La literatura ha ofrecido diversas interpretaciones de los modelos de negocio. Por ejemplo, se suelen definir como diseños de las estructuras organizacionales para aprovechar una oportunidad comercial. Extensiones de ésta

definición enfatizan en el uso de la coherencia en la descripción de los modelos de negocio.

Una buena guía es el modelo de Osterwalder y Pigneur, en su libro de Business Model Generation Handbook (2009), en el que se mencionan 9 elementos esenciales en el modelo de negocio, cubriendo las principales áreas de la empresa: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

1. Segmento del mercado: la empresa debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar.
2. Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás, es decir, es la forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente; por lo general son soluciones innovadoras.
3. Canales de distribución: se refieren a la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores.
4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación (personal o automatizada) que desea con los segmentos de mercado que le interesan.
5. Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesta a pagar por su producto o servicio.
6. Recursos clave: son los recursos más importantes para hacer trabajar el modelo de negocio; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. Actividades clave: describe las acciones más importantes relacionadas con todas las áreas de la empresa que debe realizar para hacer funcionar su modelo de negocio.
8. Socios clave: es la red de proveedores y socios, implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.
9. Estructura de costos: incluye todos los costos que se incurren tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos.

## SUGERENCIAS DE VIDEOS ACADEMICOS

### 1.- Desarrollo organizacional.

[https://www.youtube.com/watch?v=tX9W\\_CG2aI4](https://www.youtube.com/watch?v=tX9W_CG2aI4)

### 2.- Planeación estratégica.

<https://www.youtube.com/watch?v=uW7j9wkzHBQ>

### 3.- Los cuatro estados financieros básicos de contabilidad.

<https://www.youtube.com/watch?v=ld8mBkF7F-Q>

### Bibliografía.

\*El emprendedor de éxito / Cuarta edición / Rafael Alcaraz Rodríguez / McGrawHill / México / ISBN: 978-607-15-0611-5

\*Introducción a la administración, teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia / Sergio Hernández y Rodríguez / 5ta edición / McGrawHill / México / 2011 / ISBN: 978-607-15-0617-7.