El emprendedor de éxito

Guía de planes de negocios

Segunda edición

Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Monterrey

LIBRO DE
CORTESIA

MEXICO

McGRAW-HILL

MÉXICO • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID
NUEVA YORK • SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SÃO PAULO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO
SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Gerente de producto: Noé Islas López
Supervisor de edición: Arturo González Maya
Supervisor de producción: Zeferino García García

El emprendedor de éxito
Guía de planes de negocios
Segunda edición

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

Derechos reservados © 2001, respecto a la segunda edición por
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
A subsidiary of The McGraw-Hill Companies
Cedro Núm. 512, Col. Atlampa
Delegación Cuauhtémoc.
06450 México, D.F.
Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 970-10-3082-6
(ISBN 970-10-0864-2 primera edición)

1234567890 09876543210

Impreso en México Printed in Mexico

Esta obra se terminó de
imprimir en Agosto del 2000 en
Litográfica Ingramex
Centeno Núm. 162-1
Col. Granjas Esmeralda
Delegación Iztapalapa
09810 México, D.F.

Se tiraron 5,000 ejemplares

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

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

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

Y en particular, a mi esposa, mi vida:
Diana: amor, comprensión, apoyo y aliento...,
¡mi continuo impulso para alcanzar el éxito!

EMPRENDER

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

R. A.

Contenido

Presentación xiii
Introducción xvii

Capítulo 1. Naturaleza del proyecto 2
Introducción 2
Nombre de la empresa 10
Descripción de la empresa 13
Misión de la empresa 16
Objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazos) 18
Ventajas competitivas 20
Análisis de la industria o sector 23
Productos y/o servicios de la empresa 25
Calificaciones para entrar al área 27
Apoyos 29
Caso integrador 35

Capítulo 2. El mercado 44
Objetivos de la mercadotecnia 44
Investigación de mercado 46
Estudio del mercado 56
Distribución y puntos de venta 68
Promoción del producto o servicio 71
Fijación y políticas de precio 79
Plan de introducción al mercado 86
Riesgos y oportunidades del mercado 89
Sistema y plan de ventas (administración) 92
Caso integrador 101

Capítulo 3. Producción 112
Objetivos del área de producción 112
Especificaciones del producto o servicio 114
Descripción del proceso de producción o prestación del servicio 117
Diagrama de flujo del proceso 119
Características de la tecnología 122
Equipo e instalaciones 124
Materia prima 127
Capacidad instalada 132
Manejo de inventarios 134
Ubicación de la empresa 136
Diseño y distribución de planta y oficinas 137
Mano de obra requerida 139

Procedimientos de mejora continua 141
Programa de producción 143
Caso integrador 148

Capítulo 4. Organización 158
Objetivos del área de organización 158
Estructura organizacional 160
Funciones específicas por puesto 164
Captación de personal 171
Desarrollo del personal 180
Administración de sueldos y salarios 182
Evaluación del desempeño 185
Relaciones de trabajo 186
Marco legal de la organización 189
Caso integrador 201

Capítulo 5. Finanzas 212
Objetivos del área contable 212
Sistema contable de la empresa 215
Flujo de efectivo 220
Estados financieros proyectados 235
Indicadores financieros 252
Supuestos utilizados en las proyecciones financieras 257
Sistema de financiamiento 259
Caso integrador 264

Capítulo 6. Plan de trabajo 274
Mercadotecnia 274
Producción 274
Organización 275
Aspectos legales de implantación y operación 275
Finanzas 276
Integración de actividades 276
Caso integrador 286

Capítulo 7. Resumen ejecutivo 292
Contenido del resumen ejecutivo 292
Caso integrador 303

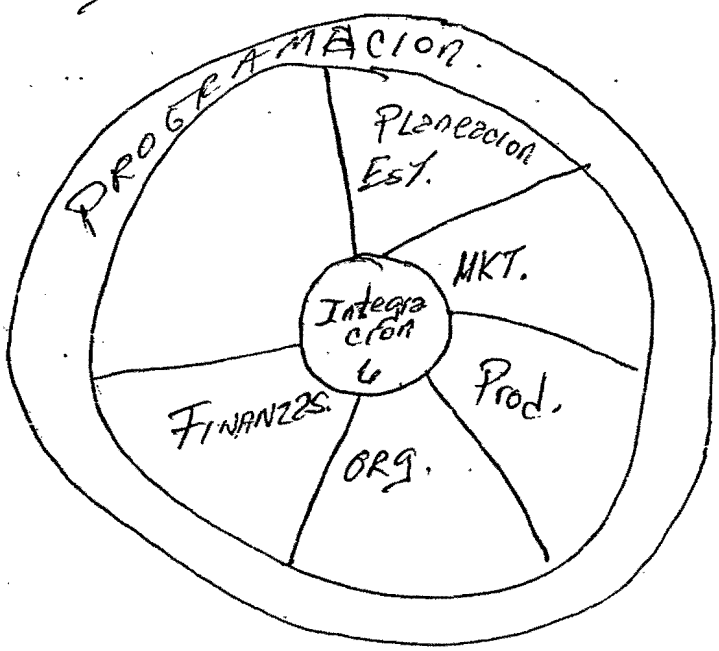
Capítulo 8. Anexos del plan de negocios 306
Listado de clientes potenciales 306
Cartas de intención de compra 307
Encuestas de mercado aplicadas 307
Formatos de trámites legales realizados y por realizar 307
Currículum del personal clave de la empresa 307
Información relevante complementaria 308

Directorio de fuentes de información 308
Copias de contratos, certificados y cualquier
otra actividad importante que la empresa haya celebrado 308
Copia de documentación oficial a utilizar en
la empresa para sus actividades administrativas y comerciales 308
Diseño de *stand* y estrategias de
participación en muestras o ferias promocionales 309
Varios 309

Capítulo 9. Presentación de planes de negocios 310
Presentación escrita del documento 310
Presentación verbal del documento 314

Check-List. Pag.

1. Planeacion Est. 32/33
2. Mercadotecnia. 97/98/99.
3. Produccion 146.
4. Organizacion y RH. 199
5. Finanzas. 261
6. Integracion. PN. 284
7. Programacion 279.



Presentación

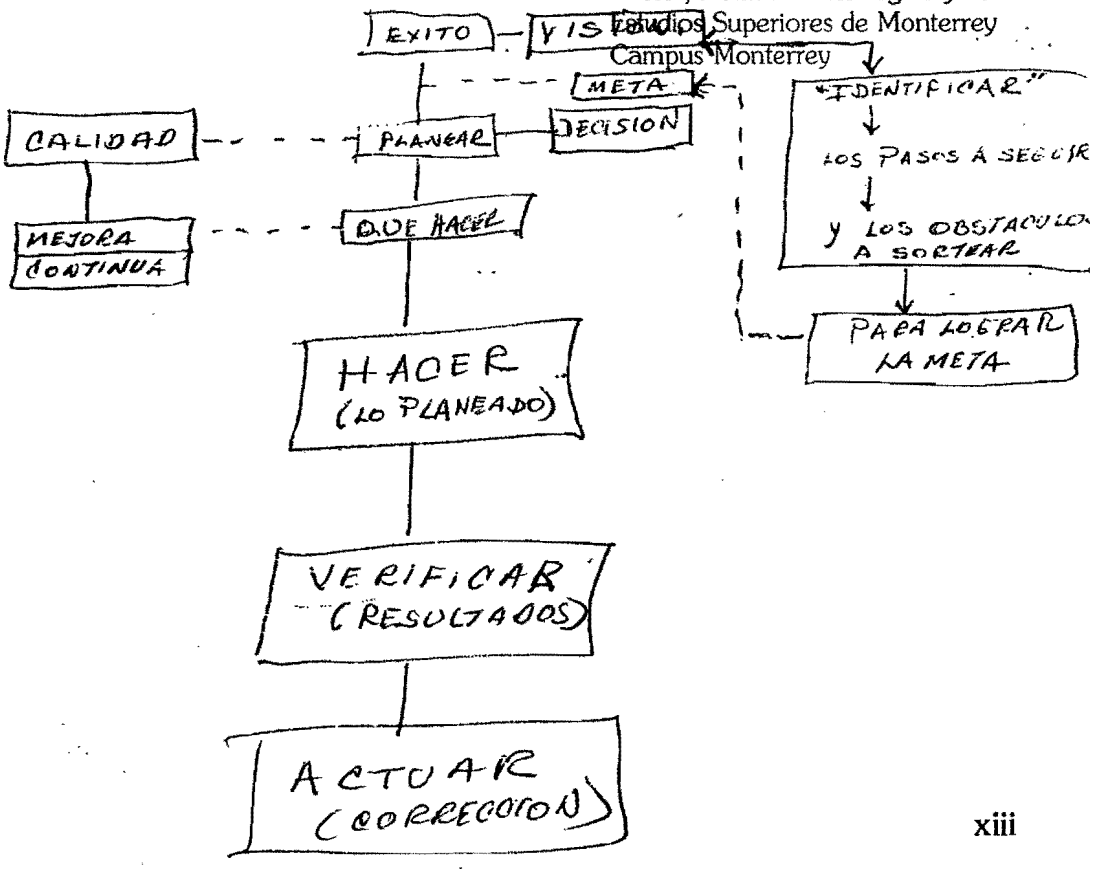
Saber planear es una habilidad estrechamente ligada con el éxito. Implica haber tomado la decisión de llegar a una meta y tener la suficiente visión para identificar los pasos a seguir y los obstáculos a sortear para alcanzar dicha meta.

Planear es el primer paso hacia la calidad en la filosofía de Deming. El mejoramiento continuo comienza con planear lo que hay que hacer, para después hacer lo planeado, verificar los resultados y actuar de acuerdo con dicha verificación, introduciendo en el proceso las mejoras necesarias; con lo que da comienzo un nuevo proceso de planeación para que el mejoramiento sea continuo.

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

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

Ing. Ramón de la Peña Manrique
Rector, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Campus Monterrey



Agradecimientos

¡Honor a quien honor merece!

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

Por el exhaustivo y dedicado trabajo de formateo y corrección de los prototipos de planes de negocios, así como por la minuciosa revisión de los temas presentados, a: C.P. Emma Ransom Aguilar, Ing. Saskia García Livas, C.P. Karla Giordano e Ing. Paula Parada.

Por sus contribuciones al desarrollo de la obra a: Lic. Elsa Selene Rufino Díaz, Lic. Hilda M. de León Herrera y C.P. Fabiola Flores.

Por habernos permitido utilizar sus planes de negocios, elaborados en la clase de Desarrollo de Emprendedores, a:

- Ana Lucía Ordaz
- Bárbara Coindreau
- Ana Lucía Díaz

Proyecto **Alimentos enriquecidos**

- Claudia Ordaz
- Dulce María Anduaga
- Mónica Falconer

Proyecto **Postres Mexicanos**

- Luis Reynel Guerrero E.
- Gabriel de la Garza
- Mitsha de la Mora
- Juan F. Ponce

Proyecto **República**

- Arq. Hugo Esquinca — Empresa **Tarjetas Chía**
- Sr. Javier de Lope — Empresa **Lofran**

Por sus sugerencias y comentarios, a los coordinadores y profesores del Programa Emprendedor del Sistema Tecnológico de Monterrey; en especial a: Lic. Adriana Almaguer, Dr. Carlos Rojas, Lic. Cecilia González y Lic. Eugenia Aldana.

Por su apoyo y consejo, a los miembros del Comité Consultivo del Programa Emprendedor del Sistema Tecnológico de Monterrey, especialmente a: Lic. Alejandra Vilalta, Lic. Donato Cárdenas, Lic. Juan di Costanzo y Lic. Sérvulo Anzola.

Y en especial, por su apoyo y guía, así como por su ejemplo de lo que un emprendedor es, al coordinador de este Comité Consultivo y rector del Campus Monterrey, Ing. Ramón de la Peña Manrique.

Finalmente, a un grupo de entusiastas colaboradores y amigos: los miembros de la Dirección de Programas de Apoyo a la Misión del Sistema ITESM, ¡mi equipo!

A todos ellos, mi gratitud y reconocimiento.

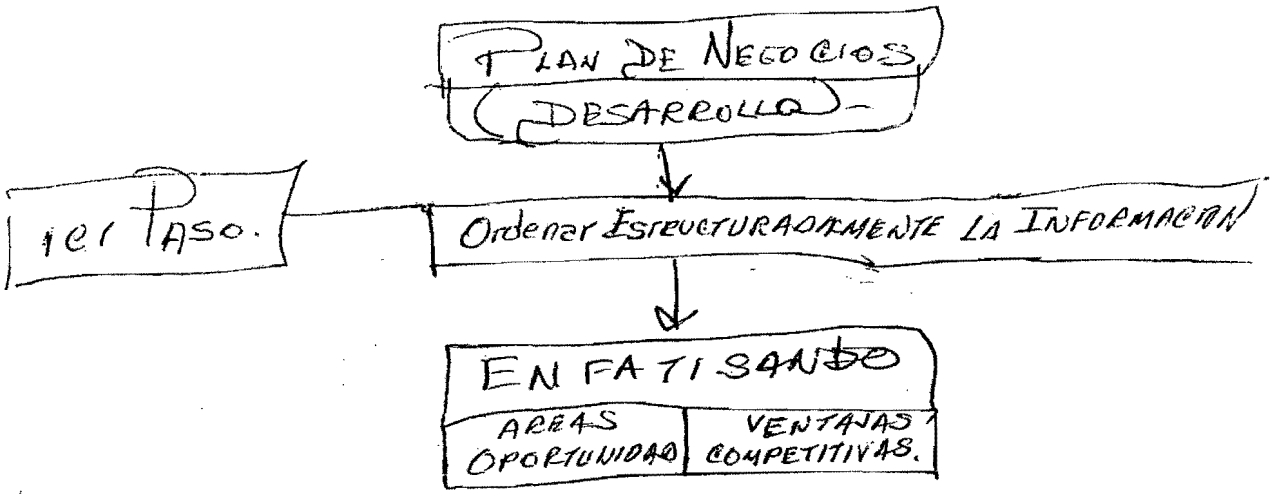
Acerca del autor

Rafael Eduardo Alcaraz Rodríguez obtuvo el título de ingeniero agrónomo zootecnista en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) en 1982. Realizó estudios de Maestría y Doctorado en Educación en la Universidad Autónoma de Guadalajara (1983-1984) y la Maestría en Ciencias en Colorado State University (1989-1991). Cursó el diplomado en Habilidades Gerenciales y en Formación de Facilitadores del Programa de Calidad del Tecnológico de Monterrey, y ha tomado cursos de actualización en diversas instituciones de México y Estados Unidos, además de un diplomado de especialización docente.

Ha sido expositor de, entre otros, los siguientes cursos: "Taller de planes de negocios", "Creación de empresas", "Creatividad en la vida diaria", "Evaluación educativa", "Microenseñanza", "La mujer emprendedora", "Cultura ecológica y el reciclaje de basura", "La calidad personal y la cultura de calidad", "Desarrollo de líderes". Además de que ha dictado más de 100 conferencias en México, Estados Unidos, Europa, Asia, Centro y Sudamérica.

Posee una sólida carrera docente desde 1982, a la par que ha desempeñado cargos como director del Programa de Liderazgo, del Programa Emprendedor y del Programa Exporta en el Sistema ITESM; director del Centro de Desarrollo de Emprendedores del ITESM; y en el Campus León del ITESM, director del Programa Emprendedor y coordinador del Programa Prolíder. Además, ha publicado más de 70 artículos en diferentes revistas y periódicos de circulación nacional e internacional. Actualmente funge como director de la Dirección de Programas de Apoyo a la Misión del Sistema ITESM.

Homepage:http://www.mty.itesm.mx/rectoria/dpam/curriculums/ralcaraz.htm


PLAN DE NEGOCIOS
(DESARROLLO)
1er PASO.
Ordenar ESTRUCTURADAMENTE LA INFORMACION
ENFATIZANDO
AREAS OPORTUNIDAD
VENTAJAS COMPETITIVAS.

Introducción

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

El plan de negocios se puede describir, en forma general, de la siguiente manera:

- Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

El desarrollo de un plan de negocios permite obtener diversos beneficios:

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

El plan de negocios es la concretización de las ideas de un emprendedor, ya que marca las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa (existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre intenciones y hechos, el plan de negocios permite cruzar esa línea). También es la guía básica que nos lleva a "aterrizar las ideas" y a contestar las preguntas que todo proceso de creación conlleva.

Por otra parte, el plan de negocios es una gran ayuda como elemento de medición, pues sirve de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar las medidas correctivas.

El primer paso para desarrollar el plan es ordenar estructuradamente toda la información relativa al mismo, enfatizando áreas de oportunidad y ventajas competitivas que garanticen el éxito del proyecto.

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

- Los emprendedores exitosos se **comprometen** con él.
- Los inversionistas lo **requieren**.
- Los banqueros lo **desean**.

- Los especialistas lo **sugieren**.
- Los proveedores y clientes lo **admiran**.
- Los administradores lo **necesitan**.
- Los consultores lo **recomiendan**.
- La razón lo **exige**.

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

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

Concretamente, el plan de negocios contempla siete grandes áreas de suma importancia, donde se engloban los puntos antes mencionados y algunos otros más:

1. Naturaleza del proyecto (descripción de la empresa).
2. El mercado del producto o servicio (situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, etcétera).
3. Sistema de producción (el producto y su proceso de producción y/o prestación de servicios).
4. La organización (sistema administrativo) y el recurso humano en el proyecto.
   El aspecto legal en que el proyecto se ve envuelto.
5. Las finanzas del proyecto.
   El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

El plan de negocios no es, ni puede ser, un documento muerto, estático, inamovible; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta que el proyecto va obteniendo del medio y con los resultados arrojados de la implementación del programa de acción que el mismo plan establece.

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

Cada plan de negocios es diferente, tan diferente como el emprendedor mismo y la idea a la que dio origen, por lo que es imposible establecer un patrón completamente igual para todos los planes de negocios. El objetivo de este documento es guiar al emprendedor en el desarrollo de su plan, no obstante, cada plan deberá adaptarse a las condiciones particulares, resaltando lo importante e ignorando lo que sea ajeno a dicho proyecto.

Mientras mayor detallada y exacta (veracidad) sea la información que provee, mayor será la utilidad del plan, ya que brindará una imagen más correcta y precisa de las probabilidades de éxito del proyecto. Cabe mencionar que, aunque en esta obra los ejercicios tienen el límite impuesto por el espacio, el emprendedor **no** deberá sentirse coartado para ampliar, cuando así lo considere, cualquier paso en hojas aparte; con ello dará evidencia de una actitud emprendedora sin límites.

Según expertos en el área, más de 50% de las empresas cierran durante sus primeros cuatro años de vida debido, entre otras cosas, a un carente sistema de planeación que haga la diferencia entre el éxito y el fracaso, al anticipar los eventos en que la empresa se puede ver envuelta en un futuro cercano.

Un plan de negocios debe poseer las siguientes características:

- **Claro.** Sin ambigüedades, entendible (que cualquier persona lo pueda comprender), que no deje lugar a dudas o se preste a confusiones.
- **Conciso.** Que contenga sólo la información necesaria, sin más datos que los realmente indispensables.
- **Informativo.** Con los datos necesarios, que permitan:
  - — Tener una imagen clara del proyecto (incluyendo sus ventajas competitivas y sus áreas de oportunidad).
  - — Medir la factibidad de éste.
  - — Facilitar la implantación, la cual asegure, paso a paso, un desarrollo adecuado del mismo.

Bibliografía recomendada

Kravitt, Gregory, *Creating a Winning Business Plan*, Probus Publishing Company, USA, 1992, pp. 5-10.
McKeever, Mike, *How to Write a Business Plan*, Nolo Press, USA, 1992, capítulo 1.
Welsh, J. A. Y White, J.F., *The Entrepreneur's Master Alanning Guide*, SMV. USA, 1991. pp. 1-3.

992.

991.

El emprendedor de éxito

CAPÍTULO 1

Naturaleza del proyecto

1.1. Introducción

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

1.1.1. Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa

El primer elemento a considerar para formar una empresa de éxito está en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas. En la figura 1.1 se muestra una cédula en la que se ejemplifica una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio que puede desarrollar una empresa.

Se pide a continuación llene la cédula del ejercicio 1.1.*

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

Figura 1.1

Lleve a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)*

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 a base de 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

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

Ejercicio 1.1

Lleve a cabo una lluvia de ideas para determinar el producto o servicio de la futura empresa.

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

Una vez generadas las ideas, es necesario evaluar las mismas a través de los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de poder seleccionar la mejor de ellas. La figura 1.2 muestra el ejemplo de la evaluación efectuada.

Figura 1.2

Evalúe las ideas anteriores y seleccione como máximo 5; los criterios mencionados son sugeridos, pueden utilizarse otros. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Criterios / *Idea*	*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	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

Figura 1.2
(*continuación*)

Criterios / *Idea*	*Nivel de innovación*	*Mercado potencial*	*Conocimiento técnico*	*Requerimiento de capital*	*Total*
7. Licuados instantáneos	3	4	4	4	*15*
8. Cortinero	4	3	3	4	*14*
9. Aplicador de talco	4	2	5	5	*16*
10. Agua de manzanilla	3	1	5	5	*14*

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

Los números resaltados hacen referencia a las cinco ideas seleccionadas, cuando las ideas resultan tener una evaluación muy semejante, es adecuado efectuar una segunda evaluación bajo otros criterios diferentes e importantes, esta segunda evaluación se muestra en la figura 1.3.

Figura 1.3

Evalúe las ideas anteriores y seleccione como máximo 5.
Los criterios mencionados son sugeridos, pueden utilizarse otros.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Criterios / *Idea*	*Barreras de entrada*	*Disponibilidad de materia prima*	*Costo del producto*	*Total*
1. Licuado instantáneo	1	4	4	9
2. Cortinero	4	4	3	12
3. Arroz	4	5	4	*13*

Figura 1.3
(*continuación*)

Criterios / Idea	*Barreras de entrada*	*Disponibilidad de materia prima*	*Costo del producto*	*Total*
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.

Se pide que en la cédula del ejercicio 1.2 efectúe una lluvia de ideas para seleccionar su producto y/o servicio; en caso de ser necesario, efectúe una segunda evaluación de las ideas.

Ejercicio 1.2

Evalúe las ideas anteriores y seleccione como máximo 5.
Los criterios mencionados son sugeridos, pueden utilizarse otros.

Criterios / Idea	*Nivel de innovación*	*Mercado potencial*	*Conocimiento técnico*	*Requerimiento de capital*	*Total*

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

Una vez seleccionada la idea, es necesario definir más extensamente en qué consiste la misma. Se usarán 2 ejemplos para ayudar a los lectores a realizar su proyecto.

En la figura 1.4A se muestra como ejemplo la empresa de la industria alimentaria (empresa del área de manufactura) Postres Mexicanos y en la figura 1.4B, el de la empresa de servicios computacionales República (empresa del área de servicios).

Figura 1.4A

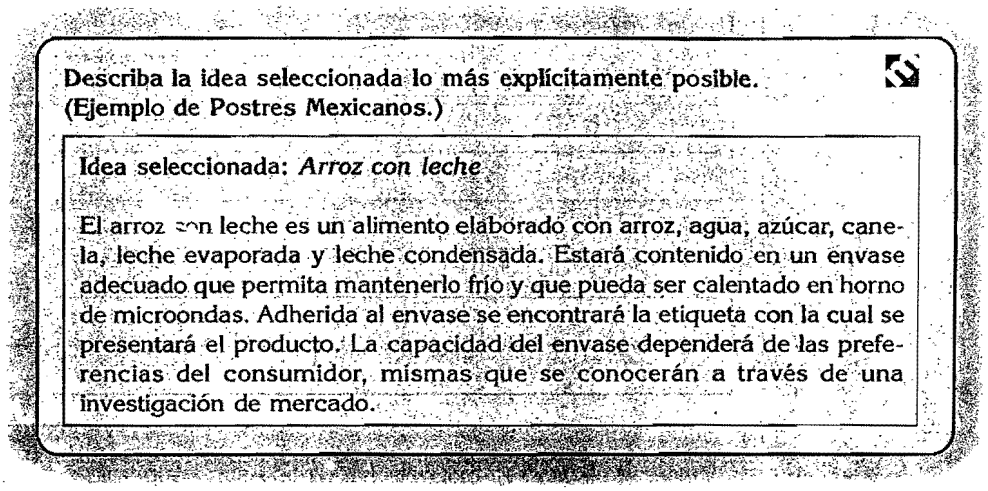
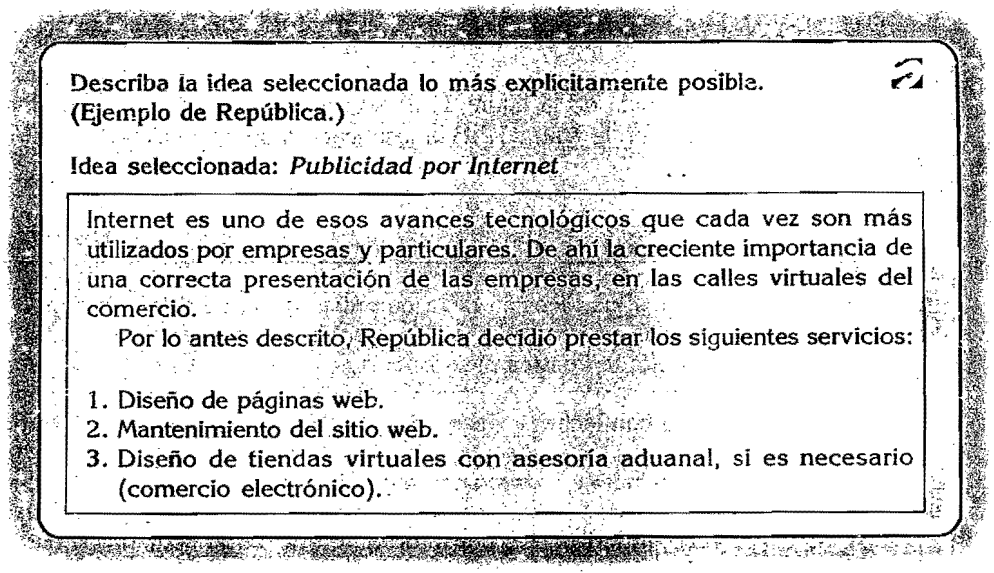


Figura 1.4B



A continuación, llene la cédula del ejercicio 1.3.

Ejercicio 1.3

Describa la idea seleccionada lo más explícitamente posible.

1.1.2. Justificación de la empresa

Una vez que la idea ha sido seleccionada, se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema concreto que resuelve.

En la cédula de la figura 1.5A se muestra la justificación de la empresa Postres Mexicanos y en la figura 1.5B la justificación de República.

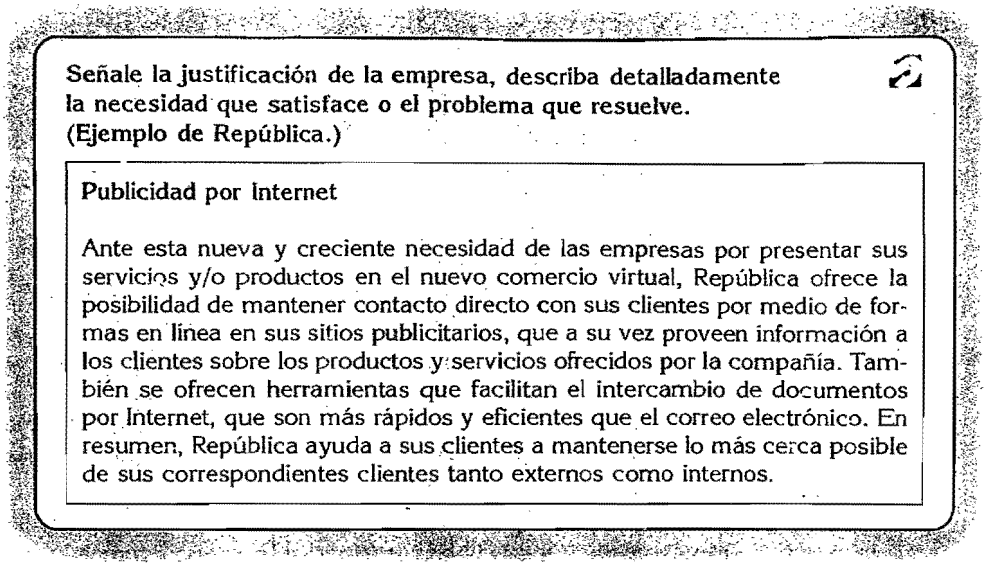
Figura 1.5A

Señale la justificación de la empresa, describa detalladamente la necesidad que satisface o el problema que resuelve. (Ejemplo de 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.

Figura 1.5B



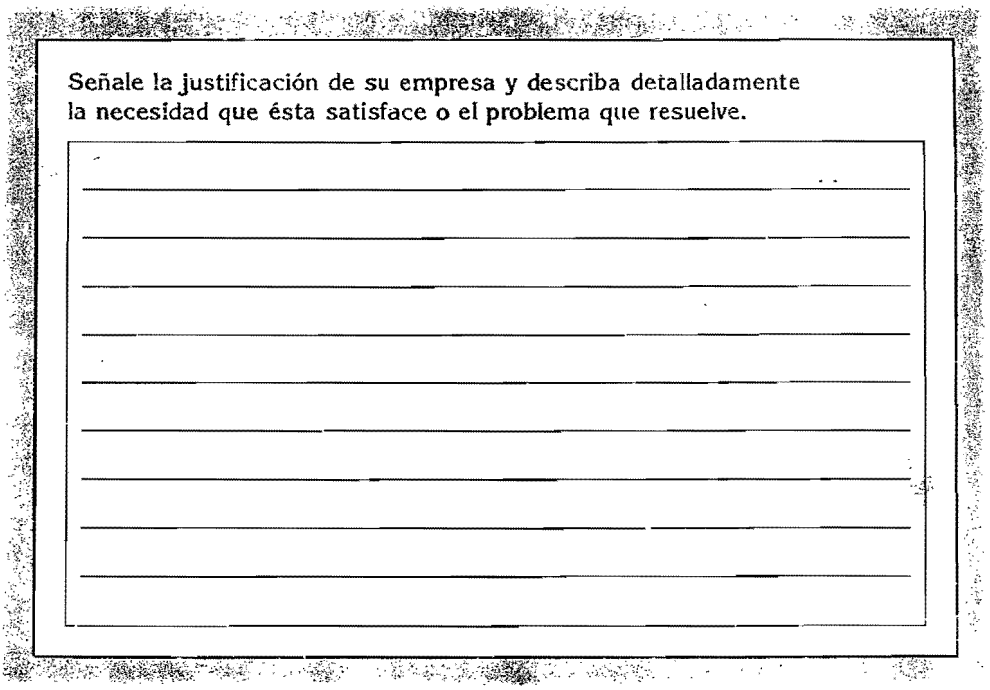
Señale la justificación de la empresa, describa detalladamente la necesidad que satisface o el problema que resuelve. (Ejemplo de República.)

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 ofrece la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes por medio de formas en línea en sus sitios publicitarios, que a su vez proveen información a los clientes sobre los productos y servicios ofrecidos por 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 correspondientes clientes tanto externos como internos.

Se pide que en la cédula del ejercicio 1.4 señale la justificación de su empresa o producto.

Ejercicio 1.4



Señale la justificación de su empresa y describa detalladamente la necesidad que ésta satisface o el problema que resuelve.

1.2. 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.** El nombre, por sí mismo, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.
- **Original.** La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.
- **Atractivo.** El nombre 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.

En la figura 1.6A se muestra el procedimiento de generación de ideas y la evaluación de las mismas que llevó a cabo Postres Mexicanos para determinar su nombre.

Figura 1.6A

Realice una lluvia de ideas y determine 5 posibles nombres, evaluando los atributos especificados. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Atributo / *Nombre*	*Descriptivo*	*Original*	*Atractivo*	*Claro*	*Significativo*	*Agradable*	*Total*
Alimentos integrales	2	3	2	3	2	3	15
Postres Mexicanos "La Morenita"	5	3	3	4	4	5	25

Figura 1.6A
(*continuación*)

Atributo / Nombre	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro	Significativo	Agradable	Total
Dulces Mexicanos	4	3	3	4	4	5	24
Deliarroz	3	3	2	3	3	3	17

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

La figura 1.6B muestra las razones de uso del nombre República para la empresa dedicada a la publicidad por Internet. En este caso no se empleó una lluvia de ideas, sólo se propuso el nombre y después de evaluarlo se aceptó.

Figura 1.6B

Motivos para utilizar el nombre República.

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

En el ejercicio 1.5 se presenta una cédula para el registro y evaluación de lo aportado por medio de la lluvia de ideas, de manera que le ayude a determinar el posible nombre de su empresa.

Ejercicio 1.5

Realice una lluvia de ideas y determine 5 posibles nombres, evaluando los atributos especificados.

Atributo / Nombre	*Descriptivo*	*Original*	*Atractivo*	*Claro*	*Significativo*	*Agradable*	*Total*

Una vez llevado a cabo el procedimiento anterior, se procede a seleccionar la opción que resultó con el puntaje más elevado, como se muestra en el ejemplo de Postres Mexicanos (figura 1.7).

Figura 1.7

Escriba el nombre seleccionado para la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Postres Mexicanos "La Morenita"

Se pide que a continuación llene la cédula del ejercicio 1.6.

Fig

Ejercicio 1.6

Escriba el nombre seleccionado para su empresa.

1.3. Descripción de la empresa

1.3.1. Tipo de empresa (giro)

El giro de una empresa es su objeto u ocupación principal. Existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar de acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), en México.

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

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

- Industria restaurantera.
- Industria del vestido.

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

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

La figura 1.8A muestra el giro en que se ubica Postres Mexicanos y la figura 1.8B el giro de República.

Figura 1.8A

Mencione en qué giro se ubica la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Esta es una empresa manufacturera que forma parte de la industria alimentaria, enfocándose en esta industria dentro del área de elaboración de dulces y postres, ya que involucra el proceso de elaboración del arroz con leche.

Figura 1.8B

Mencione en qué giro se ubica la empresa (ejemplo de República).

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

Se pide que en el ejercicio 1.7 indique el giro en el que se ubica su empresa.

Ejercicio 1.7

Mencione en qué giro se ubica su empresa.

1.3.2. Ubicación y tamaño de la empresa

La **ubicación** de la empresa permite determinar el medio ambiente cercano a la empresa. Una empresa de productos especializados en electrónica quizá no sea tan exitosa en un poblado pequeño como pudiera serlo en una ciudad grande, a menos, por supuesto, 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 Comercio y Fomento Industrial (Secofi) establece la siguiente clasificación:

CLASIFICACIÓN DE EMPRESAS POR TAMAÑO

Sector	*Tamaño de la empresa*	*No. de empleados*
Industria	Micro	1-30
	Pequeña	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500

Sector	*Tamaño de la empresa*	*No. de empleados*
Comercio	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Mediana	21-100
	Grande	Más de 100
Servicios	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

En la figura 1.9A se menciona el tipo de empresa que es Postres Mexicanos con base en sus ventas esperadas y el número de empleados con el que planea operar, y la figura 1.9B muestra los datos de República.

Figura 1.9A

Señale la ubicación y tamaño esperados para la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Tamaño: Está catalogada como una microempresa, pues contará con menos de 30 empleados y manejará un nivel de ventas inferior a los $900 000.00 anuales.

Ubicación: Loma Blanca No. 2995, Col. Obispado, Monterrey, N.L. C.P. 64060

Figura 1.9B

Señale la ubicación y tamaño esperados para la empresa. (Ejemplo de República.)

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

Ubicación: Río Pánuco No. 325, Col. Providencia, Monterrey, N.L. C.P. 64059

Escriba en la cédula del ejercicio 1.8 la clasificación de su empresa, con base en sus ventas y número de empleados.

Ejercicio 1.8

Señale la ubicación y tamaño esperados para su empresa.

Tamaño: _____

Ubicación: _____

1.4. 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 lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

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

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

- **Amplia.** Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que se pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.
- **Motivadora.** Que inspire a los que laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- **Congruente.** Debe reflejar los valores de la empresa, 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 a tres preguntas básicas:

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

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

La figura 1.10A muestra la misión de Postres Mexicanos y la figura 1.10B la misión de República.

Figura 1.10A

Escriba la misión de la empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Satisfacer el gusto de la familia con la elaboración de alimentos dulces, que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos.
Esta misión incluye los tres aspectos básicos de toda misión:
El Qué: satisfacer el antojo de la familia de alimentos dulces.
El Quién: orientado a las familias.
El Cómo: mediante la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos.

Figura 1.10B

Escriba la misión de la empresa.
(Ejemplo de República.)

Ofrecer a las empresas la oportunidad de ganar posición en el mercado, así como mejorar su imagen por medio de la combinación de herramientas convencionales de mercadotecnia y la vanguardia en telecomunicaciones por computadora, así como el asesoramiento aduanal en los canales virtuales del comercio.
Esta misión incluye los 3 aspectos básicos:
El Qué: mejorar la imagen de las empresas.
El Quién: orientado a las empresas.
El Cómo: mediante el uso de mercadotecnia y telecomuniceciones.

Se pide que en el ejercicio 1.9 escriba la misión de su empresa, recuerde que ésta debe reunir el qué, el cómo y el quién.

Ejercicio 1.9

Escriba la misión de su empresa.

1.5. Objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazos)

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

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

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

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

- Ser alcanzables en el plazo fijado.
- Proporcionar 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 ver reflejados en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa 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).

En las figuras 1.11A y 1.11B se muestran los objetivos de Postres Mexicanos y de República, respectivamente, a corto, mediano y largo plazos.

Figura 1.11A

Establezca los objetivos de la empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

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

Figura 1.11B

Establezca los objetivos de la empresa.
(Ejemplo de República.)

Corto plazo	• Consolidarse como el mejor proveedor de servicios de Internet en la ciudad de Monterrey. • Alcanzar un nivel de ventas anuales de al menos $250 000.00.
Mediano plazo	• Alcanzar un nivel de ventas anuales de al menos $1 000 000.00.

Figura 1.11B *(continuación)*

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

Se pide que en el ejercicio 1.10 escriba los objetivos de su empresa, tanto en el corto, como en el mediano y largo plazos. No olvide que los objetivos deben ser medibles, cuantificables y claros; además, deben ser acordes con la misión de su empresa.

Ejercicio 1.10

Establezca los objetivos de su empresa a:

Corto plazo _____

_____

Mediano plazo _____

_____

Largo plazo _____

_____

Figura

1.6. Ventajas competitivas

Todo producto o servicio de una empresa debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema de un segmento de mercado definido. Lo anterior es la base que fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer correcta y concretamente esos elementos de éxito. Si se cumple con ello, los productos y/o servicios de la empresa 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:

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

  Como se puede observar, en este caso se trata de productos y/o servicios innovadores, con características excepcionales o fuera de lo común, que los productos y/o servicios en el mercado no poseen aún.
- **Distingos competitivos.** Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente, son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se *distinga* por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos pueden ser: servicio postventa, sistema de distribución, garantía, etcétera.

Las ventajas y distingos competitivos de Postres Mexicanos se muestran en la figura 1.12A y los de República en la figura 1.12B.

Figura 1.12A

Describa las ventajas y distingos competitivos de la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Ventajas competitivas:

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

Distingos competitivos:

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

Figura 1.12B

Describa las ventajas y distingos competitivos de la empresa. (Ejemplo de República.)

Ventajas competitivas:

- Servidor conectado directamente a la central de MCI en Nueva Jersey, E.U.A., ofreciendo un servicio veloz y confiable.
- Asesoría aduanal para las tiendas virtuales construidas por República.

Distingos competitivos:

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

Escriba en la forma del ejercicio 1.11 sus ventajas y distingos competitivos.

Ejercicio 1.11

Describa las ventajas y distingos competitivos de su empresa.

Ventajas competitivas: _____

_____

_____

Distingos competitivos: _____

_____

_____

1.7. Análisis de la industria o sector

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

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

La figura 1.13A muestra el análisis de la industria hecho por Postres Mexicanos y la figura 1.13B muestra las condiciones del sector para el área de la empresa República.

Figura 1.13A

Indique los resultados del análisis de la industria en que se ubica la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)*

En la Secofi se encontraron estudios de los dulces elaborados a base de leche, en el que se hicieron visitas a productores y establecimientos, de donde se obtuvo la siguiente información:

Se detectaron en el mercado del área metropolitana de Monterrey 9 tipos de dulce de leche en diferentes presentaciones, los cuales son demandados en el siguiente orden de importancia: glorias, natillas, bolitas tradicionales, rollos, jamoncillos, obleas, conos, chiclosos y gusanitos.

Estos productos son distribuidos principalmente a través de dulcerías, tiendas de autoservicio, pequeños comercios, restaurantes, ferias y exposiciones.

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

Figura 1.13B

Indique los resultados de la investigación de las condiciones del medio en que se ubica su empresa. (Ejemplo de República.)*

Hace 5 años que Internet comenzó a difundirse públicamente, y en la actualidad, el contenido de Internet en el mundo se duplica cada 3 meses, a tal ritmo que ya se prevé un colapso. Para evitarlo, el gobierno estadounidense y compañías como Motorola, Microsoft e IBM están uniendo esfuerzos.

El 8 de abril de 1999 el presidente en turno de la República Mexicana, Ernesto Zedillo, anunció el compromiso de dedicar una parte del presupuesto federal de educación, que es el mayor rubro en el país, para la implementación en México de Internet II. Esta nueva red es 1 000 veces más veloz que su versión anterior, se emplea desde el año 2000 y estará terminada para el 2002. El presidente busca enlazar a todas las instituciones de enseñanza superior, desarrollar bibliotecas electrónicas en línea, y aprovechar estos recursos para estimular el comercio electrónico en México.

Podemos concluir que el crecimiento exponencial en el uso de Internet presenta excelentes oportunidades de negocios para República. Hay mucho interés por parte del sector público y privado internacional por difundir el uso y acceso a toda clase de servicios, productos e información por medio de Internet.

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

Figura

Se pide que en el ejercicio 1.12 escriba los resultados del análisis de la industria en que está ubicada su empresa.

Figura

Ejercicio 1.12

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

_____

_____

_____

_____

1.8. Productos y/o servicios de la empresa

Es muy importante establecer claramente los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado; en el capítulo 3 "Producción" del presente texto, así como en el capítulo 2 "Mercadotecnia", se hace una descripción detallada de los productos y/o servicios de la empresa, por lo que en este punto particular sólo se trata de hacer visibles las características generales más importantes que poseen.

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

La figura 1.14A muestra la descripción del producto que ofrece Postres Mexicanos y la figura 1.14B, la descripción del servicio que ofrece República.

Figura 1.14A

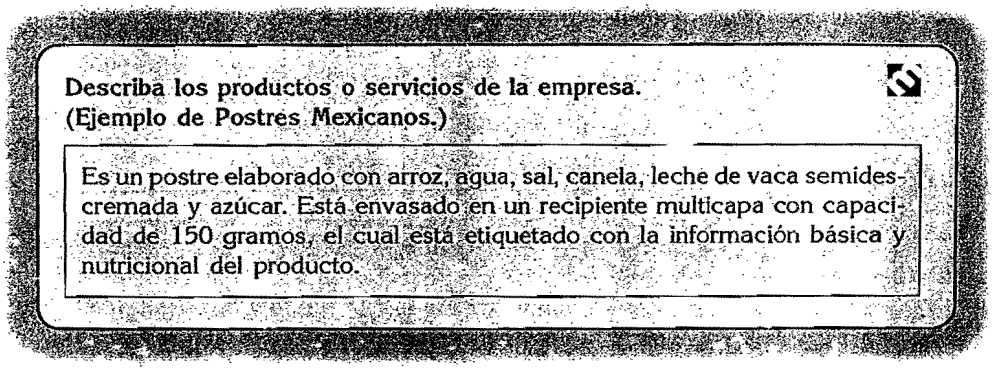


Figura 1.14B

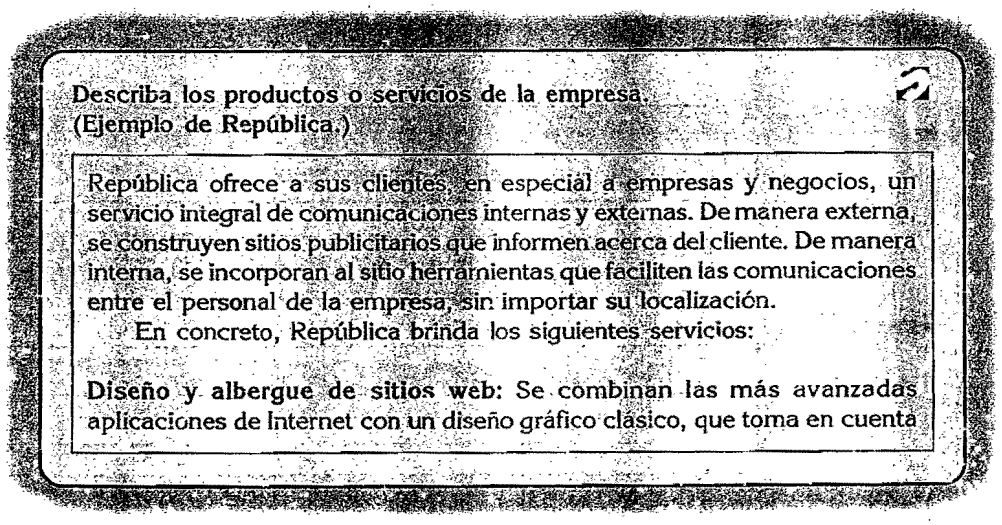


Figura 1.14B
(*continuación*)

el mercado al cual se dirige la publicidad. Se procura que las páginas parezcan más hojas de revistas que pantallas de computadora con botones animados.

Análisis de mercado: Se llevan a cabo investigaciones sobre la industria del cliente y su situación en particular. Con base en los resultados obtenidos, se hace una propuesta al cliente con las recomendaciones para su sitio.

Comercio electrónico: Se diseñan tiendas virtuales que incorporen tarjetas de compra. Funcionan como un "carrito de supermercado" electrónico, al cual el cliente va "echando" los artículos que le interese comprar. Cada vez que se añade un artículo, se calcula el monto de las compras hasta ese momento. Una vez que el pedido está listo, se le pide información al cliente sobre su manera de pago, ya sea por giro bancario, *money order* o con cargo a su tarjeta de crédito. La operación se puede completar por Internet o hacerse por medios convencionales.

Comercio exterior: Se lleva a cabo el proceso de importación/exportación de todo tipo de mercancías para el cliente.

Figura

Escriba en el ejercicio 1.13 el producto o servicio que ofrece su empresa.

Ejercicio 1.13

Describa los productos o servicios de su empresa:

Figura

1.9. Calificaciones para entrar al área

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

En la figura 1.15A se muestran las calificaciones del emprendedor del ejemplo de Postres Mexicanos para entrar en el área, y en la figura 1.15B lo referente a República.

Figura 1.15A

Calificaciones del emprendedor para entrar en el área.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

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

Se cuenta con las anteriores calificaciones debido a la preparación profesional, ya que estamos cursando la carrera de Ingeniero en Industrias Alimentarias, en la cual se proporcionan conocimientos en las áreas de tecnología, ingeniería y administración de empresas de alimentos. Asimismo, se llevan materias relacionadas con control de calidad, nutrición, microbiología de alimentos, etcétera.

Nota: En la sección de anexos, deben agregarse los historiales académicos y laborales que respaldan esta información, así como la información individual de los miembros del equipo del emprendedor y de él mismo.

Figura 1.15B

Calificaciones del emprendedor para entrar en el área.
(Ejemplo de República).

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

Lo anterior es resultado de nuestra área de estudios que es Ingeniería en Sistemas Administrativos.

Escriba en el ejercicio 1.14 las características y/o habilidades que le van a facilitar el desarrollo del proyecto.

Ejercicio 1.14

Calificaciones del emprendedor para entrar en el área.

Figur

1.10. Apoyos

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

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

Por 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 presentarse.

Los apoyos de la empresa Postres Mexicanos se muestran en la figura 1.16A y los de República en la 1.16B.

Figura 1.16A

Apoyos básicos para la empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

- ***Contador:***
  C.P. María Dolores Díaz
  Bancomext, Tel. 337-10-27
- ***Abogado:***
  Lic. Rogelio López
  DACS, ITESM. Tel. 3-58-20-00 ext. 4377
- ***Agencia de seguros:***
  Lic. Francisco Aguirre
  Seguros Monterrey. Tel. 344-26-98
- ***Técnico (especialista):***
  Dr. Ramiro Mendoza
  Depto. de Tecnología de Alimentos
  ITESM, Campus Monterrey. Tel. 3-58-20-00 ext. 4385
- ***Diseño/Imprenta:***
  Lic. Juan Aguilar
  Tel. 335-25-86

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

Figura 1.16B

Apoyos básicos para la empresa.
(Ejemplo de República.)

La empresa cuenta con los siguientes apoyos:

- Margarita Martínez Almeida
  Comercio Exterior
  Privada de Serna Chapa 1417
  Monterrey, N.L. 34580
  Tel. (8) 375-1728
  al730645@mail.mty.itesm.mx

- Gregory Jon Rohlik
  Sistemas de producción
  Calle Ipanema 7705
  Chihuahua, Chih.
  Tel: (14) 14-74-50
  publica@republica.net

- Lorena Acosta
  Programador
  Calle Ipanema 7705
  Chihuahua, Chih.
  Tel: (14) 14-74-50

- Arturo Ponce Miramontes
  Contador Público
  Ponce, Ávalos & Asociados
  Calle 33 No. 1606
  Chihuahua, Chih.
  Tel: (14) 14-32-44
  pgalerias@chih1.telmex.com.mx

- Melissa Olguín
  Auxiliar Contable
  Tel: (8) 335-7026

- José Martínez Frausto
  Abogado
  Martínez Frausto & Asociados
  Coronado 304
  Chihuahua, Chih.
  Tel: (14) 15-32-20

Ejercici

Se pide que en el ejercicio 1.15 escriba los apoyos con los que contará para el desarrollo de su empresa.

Ejercicio 1.15

Los apoyos básicos para su empresa son:

- *Contador:* _____
- *Abogado:* _____
- *Agencia de seguros:* _____
- *Técnico (especialista):* _____
- *Diseño/Imprenta:* _____
- *Otros (cámaras, universidades, gobierno, etcétera):* _____

En el ejercicio 1.16 deberá verificar su plan de negocios, haciendo un inventario y calificando los diversos elementos que hasta aquí se han visto.

Ejercicio 1.16

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

Elemento	*Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)*	*La información está clara (sí o no)*	*La información está completa (sí o no)*
1.1 Introducción 1.1.1 Proceso creativo *a*) Lluvia de ideas que puedan transformarse en un producto o servicio *b*) Ideas del equipo seleccionadas *c*) Idea seleccionada *d*) Descripción de la idea 1.1.2 Justificación de la empresa (necesidad que satisface o problema que resuelve)			
1.2 Nombre de la empresa *a*) Lluvia de ideas para determinar posibles nombres para la empresa *b*) Nombre seleccionado *c*) Explicación sobre la manera en que el nombre seleccionado reúne las características señaladas en este capítulo			
1.3 Descripción de la empresa 1.3.1 Tipo de empresa (giro) 1.3.2 Ubicación y tamaño de la empresa			
1.4 Misión de la empresa			

Ejercicio 1.16
(*continuación*)

Elemento	*Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)*	*La información está clara (sí o no)*	*La información está completa (sí o no)*
1.5 Objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazos)			
1.6 Ventajas competitivas			
1.7 Análisis de la industria			
1.8 Productos y/o servicios de la empresa			
1.9 Calificaciones para entrar al área			
1.10 Apoyos			

Bibliografía recomendada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CASO INTEGRADOR

A continuación se mostrará un caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos, referente al presente capítulo; cabe aclarar que la información contenida en el caso *no es exhaustiva*, se está presentando sólo un breve resumen del proyecto, ya que el objetivo es sólo ilustrar el contenido de cada capítulo y la forma de presentación.

Introducción

Proceso creativo para determinar el producto o servicio

Después de haber realizado una lluvia de ideas, llegamos a la siguiente lista de posibles productos a desarrollar:

- Regadera con sensor controlador del flujo de agua.
- Croquetas de plátano macho listas para freírse y servirse como complemento de arroz.
- Crepas con sabor integrado o crepas al natural con bolsas de sabor aparte.
- Tortillas de sabores.
- Tortillas de frijol.

De esta lluvia de ideas, seleccionamos aquellas que fueran más factibles de realizar, tanto por su costo, mercado potencial, factibilidad técnica y/o económica, así como por su relación con nuestro campo de estudio, y las tres mejores opciones (en orden de interés para su elaboración) fueron las siguientes:

1. Tortillas de frijol.
2. Crepas de sabores y crepas al natural con bolsas o sobres de sabor aparte.
3. Croquetas de plátano macho listas para freírse.

En la tabla de la figura 1.17 mostramos la evaluación realizada, con los criterios seleccionados y la calificación que tuvo cada una de las ideas.

De esta nueva lista de ideas seleccionadas, procedimos a analizar cuál de ellas era la más innovadora y que logrará satisfacer una necesidad mayor. La idea seleccionada fue la tortilla de frijol.

Se pretende que este producto sea una tortilla hecha de una combinación de harinas de maíz y frijol, en los porcentajes ideales que permitan mantener las características de la tortilla de maíz.

Debido a que el maíz es un cereal rico en almidón (y es éste el que le da a la masa sus características propias) y el frijol es una leguminosa con poco porcentaje de almidón, se estima que el producto llevará un 75% de harina de maíz y un 25% de harina de frijol. Esta combinación de granos hará que el producto final (tortilla de frijol) tenga el doble del valor proteínico que las tortillas convencionales.

Justificación de la empresa

La empresa, con su tortilla de frijol, pretende dar al consumidor un mayor contenido nutricional en el consumo de tortillas, ya que este producto tendrá el doble del nivel proteínico que las tortillas de maíz.

Figura 1.17

Tabla de evaluación de lluvia de ideas.
(Ejemplo de Alimentos Enriquecidos.)

Criterios / *Idea*	*Barreras de entrada*	*Disponibilidad de materia prima*	*Costo del producto*	*Total*
1. Croquetas	3	3	3	9
2. Crepas	3	4	4	12
3. Tortilla de frijol	4	5	4	*13*
4. Regadera	4	4	3	11
5. Tortilla de sabor	2	3	4	9

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

Nombre de la empresa

Para determinar el nombre de nuestra empresa realizamos una lluvia de ideas que nos permitiera elegir, en equipo, aquel que consideramos el más representativo. De la lluvia de ideas se obtuvieron los siguientes nombres:

- Alimentos enriquecidos
- Tortillas mejoradas
- Nixtamás

El nombre seleccionado para la empresa fue el de Alimentos Enriquecidos. Se escogió este nombre porque se va a elaborar un producto ya existente pero con una innovación en sabor e ingredientes, así como una mejora nutritiva. Se relaciona fácilmente con el giro de la empresa.

Descripción de la empresa

Tipo de empresa

Nuestra empresa es una empresa manufacturera, ya que se dedica a la producción. Transforma la materia prima en un producto que el cliente va a consumir directamente. Es una empresa del ramo alimenticio.

Ubicación y tamaño de la empresa

La empresa va a ser una microempresa, ya que no va a tener más de 30 empleados. Se va a encontrar ubicada en la ciudad de Monterrey, en una colonia de fácil acceso para hacer llegar las materias primas y la mano de obra pero, sobre todo, que haga factible una buena distribución de producto para que éste llegue rápido al cliente en caso de ser distribuido por la propia empresa o que el cliente tenga acceso a ella, en el caso de que sea él quien recoja el producto (tortillería). La dirección será la siguiente: Francisco Quezada No. 850, Col. Chepe Vera, Monterrey, Nuevo León.

Misión de la empresa

La misión de Alimentos Enriquecidos es: "Mejorar los productos alimenticios (de consumo humano) ya existentes en el mercado, dándole al consumidor un producto con mejores características nutricionales."

La empresa iniciará con la producción de una tortilla con sabor a frijol, lo cual, además de darle un nuevo sabor a la tradicional tortilla de maíz, elevará el valor nutricional de la misma, ya que contendrá las proteínas derivadas del frijol.

Lo que pretende nuestra empresa es satisfacer a todos los estratos sociales, llegar a la gente sin límite de edad, que tenga deseos de probar algo diferente, algo que le proporcione una mejor alimentación; esto se logrará mediante la manufactura de una tortilla que contendrá como valor agregado un porcentaje mayor de proteínas. Igualmente, darle la seguridad al cliente de que lo que consume es nutritivo y que parte de su dieta diaria, en este caso parte de las proteínas necesarias, ya va incluida en el producto.

Objetivos de la empresa

Corto plazo

Comprende un lapso de 6 meses y pensamos ganar mercado con la introducción de un nuevo producto mejorado. El propósito es que la gente incluya en su alimentación una tortilla de mejor calidad y valor nutritivo, para ello se aplicará una campaña de publicidad agresiva, dando muestras en los supermercados y tiendas de autoservicio. El producto se vendería en la colonia Chepe Vera y colonias vecinas.

Mediano plazo
En el lapso de 1 año, pensamos ampliar el mercado, abarcar otras áreas tanto de clases sociales como de formas de vida o costumbres alimenticias, centrándonos en la zona citada anteriormente, pero distribuyendo el producto en supermercados y tiendas de autoservicio.

Largo plazo
Comprende un lapso de 2 años, en el cual queremos establecer una serie de distribuidoras (tortillerías) en diversas colonias de la ciudad, para garantizar al cliente que el producto va a estar disponible más cerca de su casa o en un lugar de paso continuo donde pueda adquirirlo fácilmente.

Ventajas competitivas

Nuestro producto cuenta con ventajas competitivas tales como:

- Sabor agradable.
- Innovador (está hecha a base de harina de frijol).
- 100% natural, sin color o sabor artificial.
- Producto de mayor calidad nutritiva.

Distingos competitivos
La idea es procesar el producto en una tortillería a la que tenga acceso el cliente (como cualquier otra de la ciudad) a fin de que éste vea que la tortilla está recién procesada. que no contiene aditivos, gomas, etcétera.

Esto último es quizá lo que la hace diferente, ya que cualquier persona, al escuchar sobre una tortilla con un nuevo sabor y con mayor valor nutritivo, espera un producto lleno de aditivos, saborizantes y demás productos químicos.

Nuestro producto se ha concebido, para que sea 100% natural, sin necesidad de recurrir a productos químicos, que al final de cuentas le restarían el valor nutritivo esperado.

Análisis de la industria

El crecimiento anual de la industria de la harina al año de 1989 era de 6.05%. En el estado de Nuevo León, la industria de la masa y la tortilla está conformada, según datos proporcionados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por 630 tortillerías. 111 molinos de nixtamal y 25 establecimientos dedicados a la elaboración industrial de tortillas.

En julio de 1990 se abrogaron todas las regulaciones federales que inhibían el desarrollo de esta industria; a partir de entonces y, según datos de la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público, se han abierto en el estado una gran cantidad de establecimientos, lo que demuestra el impulso que se dio a esta actividad con la desregulación.

Sin embargo, a nivel estatal, continúan vigentes el "Reglamento para molinos de nixtamal y expendios de masa" en el municipio de Monterrey, publicado en el *Periódico Oficial del estado* el 27 de abril de 1932 y el "Reglamento de policía para molinos de nixtamal, expendios de masa y tortillerías", publicado en el mismo órgano informativo el 5 de enero de 1938 y reformado mediante decretos del 13 de junio de 1942 y 27 de diciembre de 1950, este último con ámbito de aplicación estatal.

Un estudio realizado por la delegación federal de la Secofi en el estado durante el mes de noviembre de 1992 acerca de la estructura de costos del proceso de producción de tortilla y tomando como ejemplo una tortillería que trabaja los 365 días del año, procesando 15.4 bolsas de 20 kg de harina de maíz diarios en promedio, los cuales generan 500 kg de tortilla al día, arrojó los siguientes resultados:

Rubro	Monto ($)
Insumo	0.06
Gas	0.05
Energía eléctrica	0.01
Renta	0.05
Salario integrado	0.16
Aguinaldo	0.01
Depreciación de maquinaria y equipo	0.02
Mantenimiento de maquinaria y equipo	0.02
Mantenimiento del local y diversos	0.02
Costo por kg de tortilla	0.95
Utilidad por kg de tortilla	0.05
Utilidad diaria 500 kg	22.89
Utilidad mensual	709.59

Como puede apreciarse, la utilidad mensual, en el ejemplo dado, asciende a una cantidad de $709.59, si se dan los supuestos señalados.

Nosotros consideramos que nuestro negocio es rentable, ya que la industria de la masa y la tortilla enfrenta la carencia de la comercialización adecuada, además de que podemos apoyarnos en el Programa de Modernización de la Industria de la Masa y la Tortilla que la Secofi ha creado y que tiene como objeto planear e instrumentar las acciones necesarias que contribuyan entre otras cosas a:

a) Elaborar un producto higiénico y de mayor calidad nutritiva.
b) Lograr el crecimiento de los establecimientos.

Algunas de las estrategias a seguir son:

- Incrementar los volúmenes de producción de los establecimientos de la masa y la tortilla.
- Fomentar la utilización de la harina para la producción de tortilla y el desarrollo y diversificación de la producción de harina de maíz.
- Ampliar la gama de productos de maíz que los establecimientos de la industria de la masa y la tortilla puedan elaborar.
- Incluir en las ventas otros productos no derivados del maíz.
- Exhortar a las autoridades locales para que abroguen todas las regulaciones existentes que puedan inhibir de alguna forma el desarrollo de la industria.
- Difundir entre los industriales las ventajas de las formas de asociación.

Se toman en consideración las siguientes líneas de acción:

Difusión y promoción de acciones. La Secofi, a través de su representante en el estado, y el gobierno del estado, firmarán un convenio de colaboración donde se comprometan, dentro de sus respectivos ámbitos de competencia, a promover, difundir y fomentar las acciones necesarias para hacer cumplir el presente Programa de Modernización.

Estrategias de mercado. Diversificación de la producción: se fomentará la producción de otro tipo de tortilla o productos de maíz claramente diferenciados de la tortilla tradicional.

La modernización de la industria de la masa y la tortilla debe concebirse como la estrategia para garantizar la oferta con una relación adecuada entre calidad y precio, que satisfaga los requerimientos de los consumidores.

Productos y servicios de la empresa

Nuestro producto es una tortilla que ofrece un sabor distinto y un valor nutricional mayor. Está hecha a base de harina de maíz, harina de frijol, agua y sal.

Harina de maíz. Se pretende obtener esta materia prima ya nixtamalizada de entre los productos existentes en el mercado.

Harina de frijol. Ya que no existe la industrialización de harina de frijol, va a ser necesario que nuestra microempresa sea la encargada de procesarla, a fin de obtener las características deseadas de la misma. Ésta se produce mediante la deshidratación y molienda (muy fina) del frijol previamente cocido.

Agua y sal. Se adquirirán directamente de proveedores.

Calificaciones para entrar al área

La carrera que nosotros estudiamos, ingeniero en Industrias Alimenticias, nos motivó a desarrollar un producto alimentario, ya que aparte de ser muy interesante, contamos con los mejores profesores (asesores) e instalaciones para la realización de nuestro producto. Además, consideramos que somos capaces de echar a andar una empresa procesadora de alimentos, pues nos gusta mucho lo referente a este tema, nos interesa encontrar nuevas formas de enriquecer alimentos ya existentes y la idea de innovar productos relacionados con la industria alimentaria.

Apoyos

Contador:
C.P. Ma. Dolores Díaz González
Puesto: Analista de cuenta, Bancomext
Dirección: Cintermex, 2° piso.
Teléfono: 399-21-00

C.P. Jorge Ávalos
Puesto: Consultor
Dirección: Ave. Los Ángeles No. 179, Col. El Rosario
Teléfono: 338-10-24

Abogado:
Lic. Jaime González
Puesto: Abogado particular
Dirección: Calzada del Valle Pte. No. 120, Col. Del Valle
Teléfono: 386-20-74

Agente de seguros:
Rodríguez y Rodríguez Consultores
Puesto: Asesores de seguros
Dirección: Río Colorado 206-9 C.P. 66220
Teléfonos: 356-74-52 y 356-74-82

Lic. Alfonso Garza (Seguros Monterrey)
Puesto: Agente de seguros
Dirección: Diagonal Sta. Engracia No. 291 C.P. 67710
Teléfonos: 384-26-21 y 363-02-99

Técnico (especialista):
Dr. Enrique Hernández
Puesto: Maestro
Dirección: Zootecnia, ITESM

Dr. Orlando Pacheco
Puesto: Maestro
Dirección: Edificio del lago; División de Tecnología de Alimentos, ITESM

Diseño/Imprenta:
Lic. Silvia Leal
Puesto: Diseñadora gráfica
Dirección: Arquitectos No. 811-1
Teléfono: 358-64-98

Lic. Juan Pérez
Puesto: Publicidad
Dirección: Río Mississippi No. 350, Col. Del Valle
Teléfono: 394-25-88

Arq. Alma Cantú
Puesto: Diseñadora
Dirección: Fco. Pizarro No. 185, Pte. Col. Mirasierra
Teléfono: 398-89-75

Otros:
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey,
Departamento de Tecnología de Alimentos (DATA).
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi).
Cámara de la Industria de la Transformación (Caintra).
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

CAPÍTULO 2

El mercado

La **mercadotecnia** se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ésta 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.

2.1. Objetivos de la mercadotecnia

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

Las figuras 2.1A y 2.1B muestran los objetivos de la mercadotecnia de Postres Mexicanos y República, respectivamente.

Figura 2.1A

Establezca los objetivos del área de mercadotecnia, recuerde incluir el qué, cuánto y cuándo del objetivo.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Corto plazo (6 meses)

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

Mediano plazo (1 año)

Distribuir el producto en tiendas de conveniencia y en supermercados ubicados en Monterrey, vendiendo 33 000 porciones (150 g cada una) al mes.

Largo plazo (2 años)

Permanecer en el mercado y distribuir el producto en otros estados de la República Mexicana, vendiendo 42 000 porciones (150 g cada una).

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

Figura 2.1B

Establezca los objetivos del área de mercadotecnia, recuerde incluir el qué, cuánto y cuándo del objetivo.
(Ejemplo de República.)

Corto plazo (1 año)

- Se planea abarcar 13% del mercado actual de publicidad y sistemas de información por Internet, es decir, contar con aproximadamente 20 clientes en el área metropolitana de Monterrey.

Mediano plazo (3 años)

- Un crecimiento de 100% del mercado, situación que se planea aprovechar al incrementar la fuerza de ventas y la capacidad de producción en 30% por arriba del alcanzado a corto plazo.

Largo plazo (5 años)

- Crecimiento de 18% del mercado abarcado al mediano plazo.
- Oficinas de ventas en diversas plazas del país (6 en total).

Se pide que en el ejercicio 2.1* defina los objetivos en el área de mercadotecnia para su empresa.

Ejercicio 2.1

Establezca los objetivos del área de mercadotecnia, recuerde incluir el qué, cuánto y cuándo del objetivo.

Corto plazo _____

Mediano plazo _____

Largo plazo _____

2.2. Investigación de mercado

Las decisiones que se tomen en el área de mercadotecnia y en otras áreas de la empresa, deben buscar la satisfacción del cliente, para esto es necesario conocer las necesidades del mismo y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

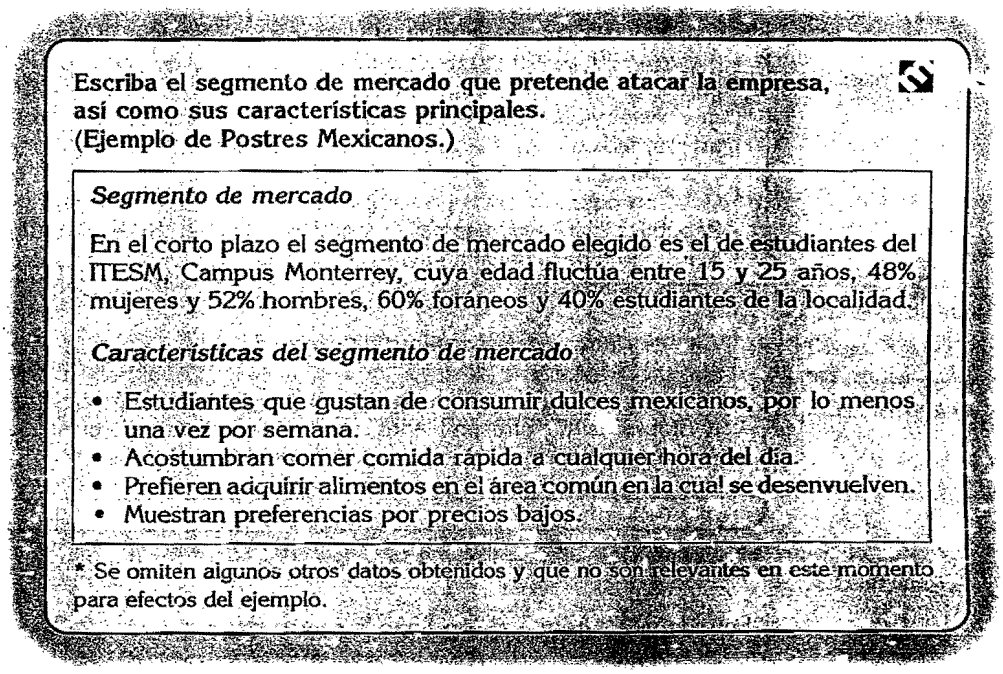
* Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para llenar los ejercicios, pero lo deberá ampliar hasta donde sea necesario en hojas aparte.

2.2.1. Tamaño del mercado

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

Las figuras 2.2A y 2.2B muestran el segmento de mercado para las empresas Postres Mexicanos y República, respectivamente.

Figura 2.2A



Escriba el segmento de mercado que pretende atacar la empresa, así como sus características principales. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Segmento de mercado

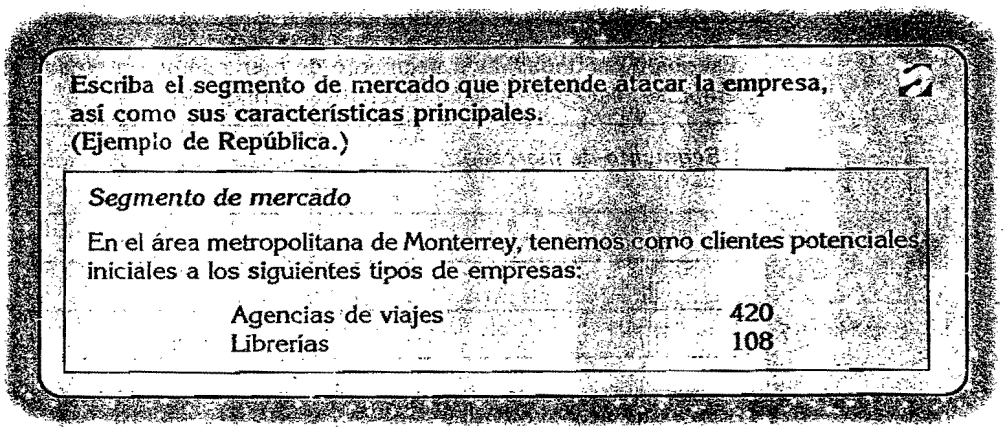
En el corto plazo el segmento de mercado elegido es el de estudiantes del ITESM, Campus Monterrey, cuya edad fluctúa entre 15 y 25 años, 48% mujeres y 52% hombres, 60% foráneos y 40% estudiantes de la localidad.

Características del segmento de mercado*

- Estudiantes que gustan de consumir dulces mexicanos, por lo menos una vez por semana.
- Acostumbran comer comida rápida a cualquier hora del día.
- Prefieren adquirir alimentos en el área común en la cual se desenvuelven.
- Muestran preferencias por precios bajos.

* Se omiten algunos otros datos obtenidos y que no son relevantes en este momento para efectos del ejemplo.

Figura 2.2B



Escriba el segmento de mercado que pretende atacar la empresa, así como sus características principales. (Ejemplo de República.)

Segmento de mercado

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

Agencias de viajes	420
Librerías	108

Figura 2.2B
(*continuación*)

Hoteles	200
Renta de autos	63
Agentes aduanales	150
Tiendas departamentales	60
Escuelas, institutos y universidades	960
Agencias automotrices	240
Tiendas de música	60
Bancos	12
Total	**2 213**

Según Bill Gates (*Business @ the Speed of Thought*, Nueva York, Warner, marzo 1999, p. 92), hoy se puede contar con 5% del mercado como cliente potencial para comercio por Internet, pero este porcentaje se incrementará considerablemente durante la próxima década. Estos porcentajes son un promedio de las 7 economías más grandes del mundo y varían por país y por industria.

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

Características del segmento de mercado

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

Se pide que a continuación llene la cédula del ejercicio 2.2.

Ejercicio 2.2

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

Segmento de mercado: _____

_____

_____

_____

Ejercicio 2.2
(*continuación*)

Características del segmento de mercado: _____

2.2.2. Consumo aparente

Una vez que ha sido definido el segmento de mercado, se debe tratar de establecer el consumo aparente que dicho segmento representa; esto se hace identificando el número de clientes potenciales, así como del consumo que se estima hagan del producto o servicio que la empresa ofrece, con base en sus hábitos de consumo. Las figuras 2.3A y 2.3B muestran el consumo aparente para Postres Mexicanos y República, respectivamente.

Figura 2.3A

Consumo aparente
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

El número de clientes potenciales es de 12 758.

El consumo unitario aparente (por cliente) es de:

- 7 531 personas lo consumirían 1 vez por semana.
- 994 lo consumirían 2 veces por semana.
- 3 317 lo consumirían 1 vez al mes.
- 944 lo consumirían ocasionalmente.

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

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

Figura 2.3B

Consumo aparente.
(Ejemplo de República.)

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

	100%	*1-3 págs.*		*4-10 págs.*		*11-20 págs.*		*21-50 págs.*	
	No.	*No.*	*%*	*No.*	*%*	*No.*	*%*	*No.*	*%*
Agencias de viajes	420	61.00	3.05	15.00	0.75	10.00	0.50	0.00	0.00
Librerías	108	20.00	1.00	6.00	0.30	4.00	0.20	0.00	0.00
Hoteles	200	29.00	1.45	20.00	1.00	8.00	0.40	1.00	0.05
Renta de autos	63	14.00	0.70	5.00	0.25	15.00	0.75	14.00	0.70
Agentes aduanales	150	13.00	0.65	5.00	0.25	4.00	0.20	1.00	0.05
Escuelas, institutos y universidades	960	60.00	3.00	16.00	0.80	18.00	0.90	14.00	0.70
Agencias automotrices	240	5.00	0.25	6.00	0.30	17.00	0.85	10.00	0.50
Tiendas de música	60	3.00	0.15	2.00	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00
Bancos	12	0.00	0.00	0.00	0.00	6.00	0.30	6.00	0.30
Total	2 213								
Porcentaje	5%								
Consumo aparente	110.65		10.25		3.75		4.10		2.30

Nota: Estos números son con base en el número de empresas (No.), así como el porcentaje que representan (%) y el número de páginas que potencialmente podrían solicitar cada una.

Estime el consumo aparente de su producto o servicio y proceda a completar la cédula del ejercicio 2.3.

Ejercicio 2.3

Consumo aparente.

El número de clientes potenciales es de _____

_____

El consumo unitario aparente por cliente es de _____

_____

El consumo mensual aparente del mercado es de _____

_____

2.2.3. Demanda potencial

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

Observe los ejemplos de las figuras 2.4A y 2.4B, donde Postres Mexicanos y República muestran cómo esperan se incremente su demanda potencial.

Figura 2.4A

Indique la demanda potencial del producto o servicio.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

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

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

Figura 2.44
(*continuación*)

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

Largo plazo: Se espera un crecimiento de 50%; es decir, se esperan ventas de 63 000 porciones mensuales al comenzar a introducir el producto en otros estados de la República Mexicana.

Figura 2.45

Indique la demanda potencial del producto o servicio. (Ejemplo de República).

Según Michael Fox, de la revista *Forbes* (citado en Gates, *op. cit.*, p. 118), actualmente 27% de los consumidores en Estados Unidos utilizan Internet, y la taza de crecimiento es de 400% anual desde hace 3 años. Según Bill Gates (*ibid.*, p. 119), para 2001 más de 60% de los hogares estadounidenses contará con computadoras y, de éstos, más de 85% contará con Internet. Según estas proyecciones, sólo en Estados Unidos más de 100 millones de personas contarán con acceso a Internet en sus casas para 2001.

Aunque en México la taza de crecimiento respecto al uso de Internet es menor que en Estados Unidos, República estima lo siguiente con respecto a la demanda potencial que tendrá:

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

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

Largo plazo: Se espera que a 10 años, la demanda potencial se incremente a 500 empresas y de éstas, República espera cubrir 50% con sus servicios.

Ejercicio 2.

Se pide que a continuación llene la cédula del ejercicio 2.4.

Ejercicio 2.4

Indique la demanda potencial del producto o servicio.

Corto plazo _____

_____

Mediano plazo _____

_____

Largo plazo _____

_____

2.2.4. Participación de la competencia en el mercado

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

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

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

En la figura 2.5A se presenta el estudio de competencia realizado por Postres Mexicanos y en la figura 2.5B, el estudio de competencia de República.

Figura 2.5A

Estudio de la competencia.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Nombre del competidor	*Ubicación*	*Principal ventaja*	*Acciones para posicionarse*
Pudines Deli-ci-a	Monterrey, N.L.	Es conocido y tiene buena presentación	Se llevarán a cabo estrategias publicitarias y un diseño adecuado del producto, que permitan resaltar las ventajas del mismo e ir creando una buena imagen del producto
Gelatinas Frizzi	Monterrey, N.L.	Buena reputación en el mercado	
Yogurt Cremoso	Monterrey, N.L.	Buena reputación en el mercado	

Figura 2.5B

Estudio de la competencia.
(Ejemplo de República.)

Nombre	*Ventajas competitivas*	*Desventajas*
Ideanet, S.A. Río Magallanes 2327 Col. República, Monterrey, N.L.	• Alta calidad en gráficos • Amplia habilidad técnica • Tiene muchos clientes de alto perfil	• No amigable • No muy conocido • Caro
Comunicaciones Internacionales Jesús Paredes 139 Col. Industrial Monterrey, N.L.	• Servicio y precios moderados • Conexión a Internet • Portal agradable	• Orientado a computación • No orientado a ventas o publicidad • No amigable
Sultana Computación, S.A. Calzada Madero 303 Centro Monterrey, N.L.	• Prestigio nacional • Excelentes diseños • Técnicamente avanzado • Amplia variedad de información	• Muy caro • Proveedor sólo en el estado • Pobre seguimiento

Figura 2.5B
(continuación)

Nombre	*Ventajas competitivas*	*Desventajas*
Televisión Interamericana Tulipán 725 Col. Tabachines Monterrey, N.L.	• Novedosa conexión por cable a Internet • Alta calidad en el diseño de gráficos • Enfocada a conexiones en línea	• No relacionado con publicidad • Problemas con servidor • Complejo
Soluciones en Internet, S.A. de C.V. Juárez 101 Centro Monterrey, N.L.	• Accesorios avanzados • Diseños lógicos • Agresivo • Orientado a estudiantes y jóvenes	• Portal obsoleto • Muy cara • Orientado a computación • Complejo
Amoxi San Lázaro 1320 Col. San Javier Monterrey, N.L.	• Muy creativa • Agradables diseños	• Su portal no dice lo que venden • Sólo servicios de conexión • No relacionado con publicidad
Tecnología Rodríguez Av. Pinal 740 Col. Doctores Monterrey, N.L.	• Alta calidad en gráficos • Técnicas avanzadas	• No ofrecen servicios de publicidad

Acciones para posicionarse

Nuestros principales competidores están en Monterrey, donde hay 15 principales proveedores de servicios de Internet, además de República. Sin embargo, solamente nueve de éstos tenían sus servidores funcionando al momento en que se realizó la evaluación de dichas empresas. A continuación se muestra la evaluación obtenida del estudio.

República ha sido diferenciado satisfactoriamente de sus competidores por ofrecer una consulta de mercado, usada posteriormente para alcanzar las metas de sus clientes, en vez de usar la aproximada manera tradicional de sólo estar orientados al diseño por computadora y enfocados a la tecnología, sin considerar el potencial comercial que posee Internet. El punto está en que esta estrategia se lleva a cabo con el propósito de que los clientes de República tengan un verdadero fin en el sitio web ofrecido. La estrategia se basa en el análisis de la publicidad o de las metas de mercado que el cliente tenga, ya que puede ser agresivo, buscar oportunidades o que le guste tomar riesgos. Con base en la información obtenida se generan secciones con publicidad general o con recomendaciones de mercado, una sección con los sitios recomendados, una sección que contenga los requerimientos de hardware y de software, un plan de trabajo, un sitio web con recomendaciones diseminadas, requerimientos administrativos, una lista de información necesaria y un plan para proveer la verificación de la verdadera eficiencia del sitio web, retroalimentando al cliente con información de actualidad. La última sección ofrece una línea detallada de presupuestos. El análisis preliminar de mercado así como el formato de la presentación de un diseño es único entre los proveedores de este servicio, prueba palpable de una ventaja competitiva.

Se pide llenar la cédula del ejercicio 2.5, con el estudio de la competencia de su producto.

Ejercicio 2.5

Estudio de la competencia.

Nombre del competidor	*Ubicación*	*Principal ventaja*	*Acciones para posicionarse*

2.3. Estudio del mercado

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

2.3.1. Objetivo del estudio de mercado

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

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

En la cédula que se muestra en la figura 2.6A se ejemplifica la definición del producto que ofrece Postres Mexicanos y en la 2.6B la definición del servicio que ofrece República.

Escriba en el ejercicio 2.6 la definición del producto o servicio de acuerdo con sus clientes potenciales.

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

FIGURA 2.6A

Defina concretamente, de acuerdo con el cliente, el producto o servicio que ofrece la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

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

Figura 2.6B

Defina concretamente, de acuerdo con el cliente, el producto o servicio que ofrece la empresa. (Ejemplo de República.)

República ofrece a sus clientes:

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

Ejercicio 2.6

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

En la cédula de la figura 2.7A se muestra la información que deseaba obtener Postres Mexicanos a través del estudio de mercado y en la figura 2.7B la información que requería República.

Figura 2.7A

Escriba la información que le gustaría obtener de sus clientes con respecto a la opinión que tienen de su producto o servicio. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

- Conocer la aceptación del producto en el mercado.
- Identificar qué características del producto prefieren (integral/normal, con/sin pasas, natural/canela/vainilla).
- Investigar con qué frecuencia lo consumiría nuestra clientela.
- Saber qué cantidad de producto es la más adecuada y cuánto están dispuestos a pagar por una porción de 150 gr.
- Conocer en qué lugar les gustaría encontrarlo y a qué hora del día les gusta consumirlo.

Figura 2.7B

Escriba la información que le gustaría ontener de sus clientes con respecto a la opinión que tienen de su producto o servicio. (Ejemplo de República.)

- Quiénes son clientes reales.
- Qué opinan los clientes del servicio de República.
- Qué problemas tienen y qué les gustaría cambiar o agregar (esto es para los que ya cuentan con un sitio).
- Qué estrategia siguen para ganar clientes.
- Qué tipo de publicidad tiene.
- Cuánto está dispuesto a pagar por el servicio.
- Cuántas páginas de sitio contratarían.

Se pide que a continuación llene la cédula del ejercicio 2.7.

Ejercicio

Figura 2

Ejercicio 2.7

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

2.3.2. Encuesta tipo

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

En la figura 2.8A se muestra la encuesta elaborada por Postres Mexicanos y en la figura 2.8B la de República.

Figura 2.8A

Acorde con las ideas generadas en el punto anterior, elabore un cuestionario que incluya todos los aspectos que necesita o desea conocer con respecto a sus clientes. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

¡Hola! Somos alumnos del Programa Emprendedor del ITESM y queremos introducir al mercado un postre nuevo. Se trata de arroz con leche, listo para comerse, elaborado a base de arroz, leche condensada y leche evaporada, que puede además consumirse frío o caliente, ya que su envase permite que sea calentado en el microondas.

1. ¿Te gusta el arroz con leche?
   Sí _____ No _____
   Si tu respuesta es negativa, te agradecemos mucho tu atención.

Figura 2.8A
(continuación)

2. Si tuvieras oportunidad de escoger entre el arroz con leche normal y el integral, ¿cuál preferirías?
   Normal _____ Integral _____

3. ¿Te gustaría que tuviera pasas?
   Sí _____ No _____

4. ¿Qué sabor preferirías?
   Natural _____ Canela _____ Vainilla _____ Otro _____
   ¿Cuál? _____

5. ¿Con qué frecuencia lo comprarías?
   Diario _____ Una vez por semana _____ Una vez por mes _____
   Otra _____ ¿Cuál? _____

6. ¿Qué porción te parecería más adecuada?
   75 g _____ 100 g _____ 150 g _____ 200 g _____

7. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una porción de 150 g?
   De $5.00 a $6.00 _____ De $9.00 a $10.00 _____
   De $7.00 a $8.00 _____

8. ¿En dónde te gustaría encontrarlo?
   Cafeterías del ITESM _____ Tiendas de conveniencia _____
   Tienda de la esquina _____ Supermercados _____

9. ¿A qué hora preferirías comerlo?
   En la mañana _____ A mediodía _____
   En la tarde _____ En la noche _____

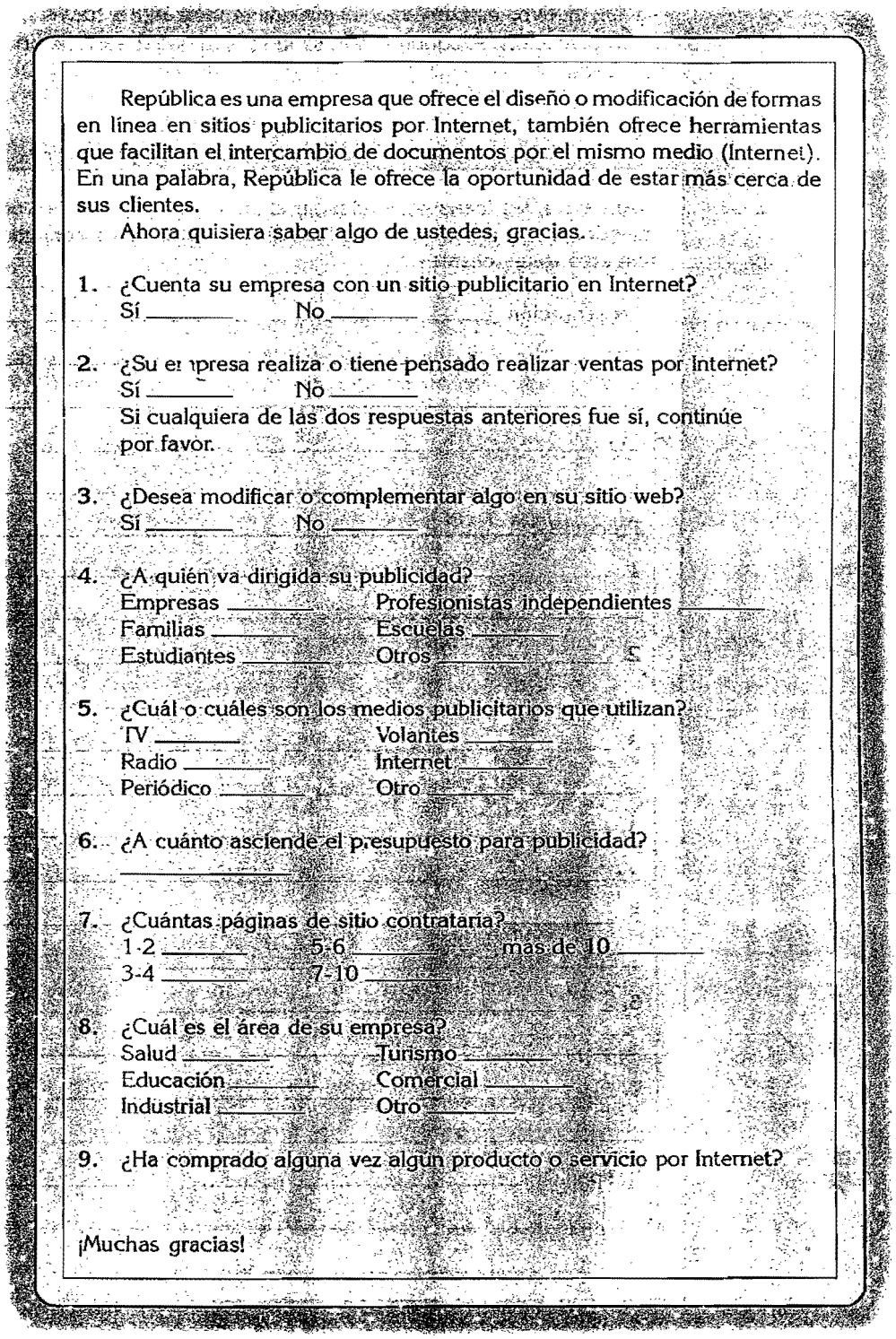
Gracias por tu tiempo. Tu colaboración nos será muy útil.

Figura 2.8B

Acorde con las ideas generadas en el punto anterior, elabore el cuestionario con todos los aspectos que necesita o desea conocer con respecto a sus clientes.
(Ejemplo de República.)

Buenos días, soy representante de la empresa República y estamos visitando los negocios que podrían ser nuestros clientes para que nos conozcan y nos permitan conocer sus necesidades.

Figura 2.8B
(continuación)



República es una empresa que ofrece el diseño o modificación de formas en línea en sitios publicitarios por Internet, también ofrece herramientas que facilitan el intercambio de documentos por el mismo medio (Internet). En una palabra, República le ofrece la oportunidad de estar más cerca de sus clientes.

Ahora quisiera saber algo de ustedes, gracias.

1. ¿Cuenta su empresa con un sitio publicitario en Internet?
   Sí _____ No _____

2. ¿Su empresa realiza o tiene pensado realizar ventas por Internet?
   Sí _____ No _____
   Si cualquiera de las dos respuestas anteriores fue sí, continúe por favor.

3. ¿Desea modificar o complementar algo en su sitio web?
   Sí _____ No _____

4. ¿A quién va dirigida su publicidad?
   Empresas _____ Profesionistas independientes _____
   Familias _____ Escuelas _____
   Estudiantes _____ Otros _____

5. ¿Cuál o cuáles son los medios publicitarios que utilizan?
   TV _____ Volantes _____
   Radio _____ Internet _____
   Periódico _____ Otro _____

6. ¿A cuánto asciende el presupuesto para publicidad?
   _____

7. ¿Cuántas páginas de sitio contrataría?
   1-2 _____ 5-6 _____ más de 10 _____
   3-4 _____ 7-10 _____

8. ¿Cuál es el área de su empresa?
   Salud _____ Turismo _____
   Educación _____ Comercial _____
   Industrial _____ Otro _____

9. ¿Ha comprado alguna vez algún producto o servicio por Internet?

¡Muchas gracias!

Por tal motivo, es conveniente evaluar el mercado a través de la encuesta para obtener información. A continuación se le solicita que desarrolle una para su empresa (ejercicio 2.8).

Ejercicio 2.8

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

Presentación: _____

Preguntas: _____

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

7. _____

Despedida: _____

Figura 2.

Figura 2.

2.3.3. 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 se obtendrá sea válida para los fines perseguidos. Por esto se necesita determinar cómo, dónde y cuándo se va a aplicar, además de quién lo aplicará.

Es recomendable evaluar si la encuesta está bien diseñada. Esto puede lograrse probando la encuesta mediante su aplicación a dos o tres personas, ya que así podrán detectarse preguntas mal redactadas o confusas y, al interpretar los datos de las mismas, se podrá evaluar si la información que se puede obtener es relevante.

En la figura 2.9A se muestra la forma en que Postres Mexicanos eligió para obtener la información que requiere (de acuerdo con lo presentado anteriormente) con el propósito de conocer acerca de su producto y de sus posibles consumidores. La figura 2.9B muestra la forma en que República piensa obtener información.

Figura 2.9A

Determine la forma en que obtendrá la información (entrevistas personales, por teléfono, por correo, etc.), cómo, cuándo, dónde y quién aplicará la encuesta, el tamaño de la muestra, etcétera. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

La información se obtendrá mediante entrevistas personales en las cafeterías del ITESM, Campus Monterrey, a estudiantes entre 15-25 años, entre el 10 y el 15 de marzo de 1994.

El número de encuestas a aplicar será de 150, considerándose para esto 1.18% del número de clientes potenciales (12 758), las encuestas serán aplicadas en forma aleatoria.

Las encuestadoras serán las integrantes del equipo.

Se mostrará un envase de 150 g al encuestado para que éste tenga una idea más clara de las cantidades que se mencionan en la encuesta.

Figura 2.9B

Determine la forma en que obtendrá la información que requiere de sus posibles clientes.

Dada la naturaleza de los servicios ofrecidos por República y del perfil empresarial de sus segmentos de mercado, en vez de realizar encuestas a manera de estudio de mercado, el equipo de República se basa en un sistema de entrevistas a manera de venta personal, no sólo para vender sus servicios, sino para obtener retroalimentación constante de los clientes y poder mantenerse a la vanguardia en satisfacción de las necesidades publicitarias e informáticas del mercado.

En la primera etapa, los integrantes del equipo visitarán 78 clientes potenciales.

Escriba en la cédula del ejercicio 2.9, la forma en que obtendrá la información sobre su producto y sus posibles consumidores.

Ejercicio 2.9

Determine la forma en que obtendrá la información (entrevistas personales, por teléfono, por correo, etc.), cómo, cuándo, dónde y quién aplicará la encuesta, el tamaño de la muestra, etcétera.

2.3.4. Resultados obtenidos

Una vez aplicada la encuesta y obtenida la información requerida, hay que tabularla y referirla a la población total de clientes potenciales, para lograr obtener conclusiones válidas y confiables, respecto a la factibilidad de mercado del producto o servicio de la empresa, así como la información concerniente a las preferencias del posible consumidor.

En la figura 2.10A se muestran los resultados obtenidos por Postres Mexicanos a través de la aplicación de encuestas en el ITESM, Campus Monterrey. En la figura 2.10B se muestra el resultado que obtuvo República de la visita que realizó a sus clientes potenciales.

Figura 2.10A

Tabule e interprete la información obtenida en el estudio de mercado. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

1. Sí les gusta el arroz con leche: 81
   No les gusta el arroz con leche: 19
2. Integral: 40
   Normal: 41
3. Con pasas: 47
   Sin pasas: 34
4. Natural: 10
   Canela: 50
   Vainilla: 20
5. Dos veces por semana: 6
   Una vez por semana: 48
   Una vez al mes: 21
   Cuando se me antoje: 6
6. 75 gramos: 8
   100 gramos: 22
   150 gramos: 29
   200 gramos: 22
7. De $5.00 a $6.00: 30
   De $7.00 a $8.00: 45
   De $9.00 a $10.00: 6
8. Cafeterías del ITESM: 54
   Tienda de la esquina: 18
   Super 7/Oxxo: 48
   Supermercados: 34
9. Mañana: 34
   Mediodía: 23
   Tarde: 3
   Noche: 12

Figura 2.10B

Anote los resultados obtenidos en el estudio de mercado. (Ejemplo de República.)

Se contactaron 78 empresas, de las cuales:

18	No tienen sitio web ni están interesadas.
39	No tienen sitio web y sí están interesadas.
7	Sí tienen sitio web y están conformes.
14	Sí tienen sitio web y desean modificarlo.

Figura 2.10B
(*continuación*)

De las 39 empresas que están interesadas en contratar el diseño de sitios web, sólo 54% tiene el presupuesto necesario para este fin y son principalmente del ramo turístico y de educación.

De las 14 empresas que desean modificar su sitio web, 80% son clientes potenciales reales.

De los interesados en contratar servicios de publicidad en Internet, 70% contratarían el servicio de dos páginas.

Figura 2.1

Se pide que a continuación llene la cédula del ejercicio 2.10.

Ejercicio 2.10

Tabule e interprete la información obtenida en el estudio de mercado.

Figura 2.1

2.3.5. Conclusiones del estudio realizado

La conclusión del estudio de mercado es la interpretación de los datos obtenidos, proyectada a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa, para obtener una imagen, lo más clara posible, de las ventas que la empresa logrará, el sistema de comercialización o plan de ventas adecuado y la mezcla de mercadotecnia ideal para llevar a cabo ese plan respecto a esta empresa en particular.

Se muestran a continuación las conclusiones del estudio de mercado realizado por Postres Mexicanos en la figura 2.11A y en la figura 2.11B las conclusiones de República.

Figura 2.11A

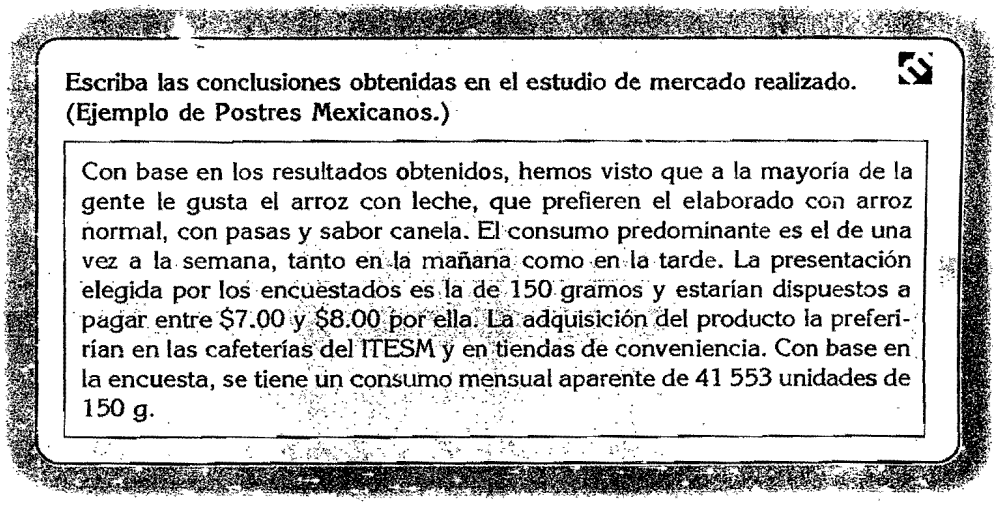
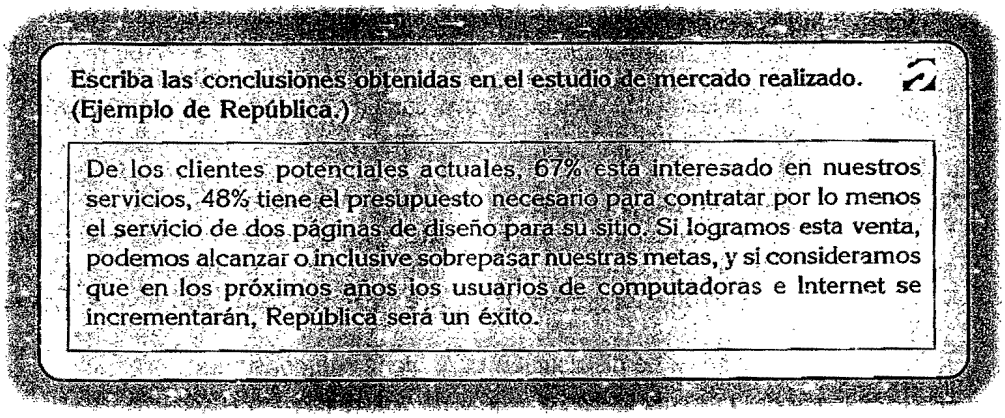


Figura 2.11B



Escriba a continuación las conclusiones obtenidas del estudio de mercado para su empresa en el ejercicio 2.11.

Ejercicio 2.11

Escriba las conclusiones obtenidas en el estudio de mercado realizado.

Figura 2

2.4. 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 se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente posible.

Básicamente existen cuatro canales de distribución para hacer llegar los bienes industriales del productor al consumidor:

— Productor → Consumidor industrial
— Productor → Agente → Consumidor industrial
— Productor → Distribuidor → Consumidor industrial
— Productor → Agente → Distribuidor → Consumidor industrial

Canales de distribución para bienes de consumo:

— Productor → Consumidor final
— Productor → Mayorista → Consumidor final
— Productor → Mayorista → Minorista → Consumidor final
— Productor → Minorista → Consumidor final

Cada paso del proceso de distribución hace posible incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. Es debido a esto que cuando se elija un canal de distribución deberán tomarse en cuenta aspectos tales como:

- Costo de distribución del producto.
- Control que pueda tenerse sobre políticas de precio, promoción al consumidor final y calidad del producto en base a los deseos del cliente.
- Conveniencia para el consumidor del punto final de venta (por cercanía, preferencia de compra en cierto tipo de tiendas, etcétera).
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto.

El siguiente paso es explicar brevemente cómo se llevará el producto o servicio al cliente, de tal manera que esté satisfecho al recibirlo. Se muestra a continuación la cédula del sistema de distribución empleado por Postres Mexicanos en la figura 2.12A y en la figura 2.12B el sistema de distribución de República.

Figura 2.12A

Mencione cuál sería el sistema de distribución más adecuado para la empresa e indique por qué. Haga un pequeño diseño de este proceso, indicando quién llevará a cabo cada paso de la cadena de distribución. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Sistema de distribución
Al principio, el equipo se encargará de la distribución a los minoristas, misma que se realizará en el medio de transporte con el que cuenta la empresa; con el previo conocimiento de la cantidad de porciones a entregar, estos minoristas harán llegar el producto a los consumidores finales. A medida que la demanda aumente, consideraremos adecuada la contratación de una o dos personas que realicen esta operación.

¿Por qué seleccionó este sistema?
Creemos que esta opción es la más conveniente, ya que la distribución del producto al consumidor final es la más sencilla y segura.

Diseño del proceso
Productor → Minorista → Consumidor final

Responsable de cada paso de la cadena de distribución
Productor: Integrantes del equipo
Coordinador: Claudia Ordaz
Minorista: Cafeterías del ITESM, Campus Monterrey

Figura 2.12B

Mencione cuál sería el sistema de distribución más adecuado para la empresa e indique por qué. Haga un pequeño diseño del proceso, indicando quién llevará a cabo cada paso de la cadena de distribución. (Ejemplo de República.)

Sistema de distribución y por qué
El sistema de distribución que se seleccionó es la venta directa del productor al consumidor final. Se escogió este sistema debido que República, como una empresa prestadora de servicios, está consciente de que el trato personal ayuda a mejorar la comunicación con el cliente, así como el entendimiento de sus necesidades y expectativas particulares. Además, así se puede guiar al cliente por la galería de proyectos de República que mejor reflejen los intereses del cliente, así como plantear los valores agregados de la empresa y obtener retroalimentación inmediata.

Diseño del proceso
Productor → Consumidor final

Responsable
Directamente el encargado, según cada caso.

Ejercicio 2
(continuaci

Se pide que en el ejercicio 2.12 muestre el sistema de distribución que adoptará su empresa para el producto o servicio que proporcionará, justificando la selección del sistema, el diseño del proceso y el responsable de cada paso de la cadena de distribución.

Ejercicio 2.12

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

Sistema de distribución _____

Ejercicio 2.12
(continuación)

¿Por qué seleccionó este sistema? _____

Diseño del proceso _____

Responsable de cada paso de la cadena de distribución _____

adoptará
lección
de distri-

2.5. Promoción del producto o servicio

Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque. A través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio, incrementar el consumo del mismo, etcétera.

2.5.1. Publicidad

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

- Animar a los posibles compradores a buscar el producto o servicio que se 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 son:

- **Periódicos**
  Los periódicos cubren con su circulación un territorio geográfico seleccionado (parte de una ciudad, una ciudad completa, varias poblaciones vecinas o un número de regiones adyacentes). Además, los anuncios en el periódico llegan a personas de prácticamente todos los estratos económicos.

- **Radio**
  La radio es accesible a todo lo largo y ancho de los países (la mayor parte de los hogares poseen radios y la mayoría de los vehículos de transporte también). Por tanto, la radio ofrece la oportunidad de una exposición masiva de los mensajes publicitarios. Este medio publicitario también puede estar dirigido a un mercado particular, en un poblado o ciudad específica a través de la selección adecuada del mensaje y de la estación.

- **Volantes**
  Los volantes son generalmente distribuidos por los dueños o empleados de la empresa, de puerta en puerta, en colonias seleccionadas, en puntos de reunión del segmento de mercado seleccionado, etc.; su impacto puede ser muy fuerte, siempre y cuando se cuide el contenido y presentación de los mismos.

Figura 2.13

2.5.2. Promoción de ventas

Otro elemento que puede causar un gran impacto en el mercado meta es el sistema de promoción de ventas que se lleve a cabo; la promoción de ventas comprende actividades que permiten *presentar* al cliente con el producto o servicio de la empresa; la promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto o servicio de la empresa en el mercado, ejemplo de estas actividades son: muestras gratis, regalos en la compra del producto, ofertas de introducción, patrocinio y/o participación en eventos sociales, educativos, culturales o deportivos de la comunidad, etcétera.

2.5.3. Marcas

La venta de un producto se facilita cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre. Esto es posible gracias a las marcas. Una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que identifican los bienes y/o servicios que ofrece una empresa y señala una clara diferencia con los de su competencia.

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

2.5.4. Etiqueta

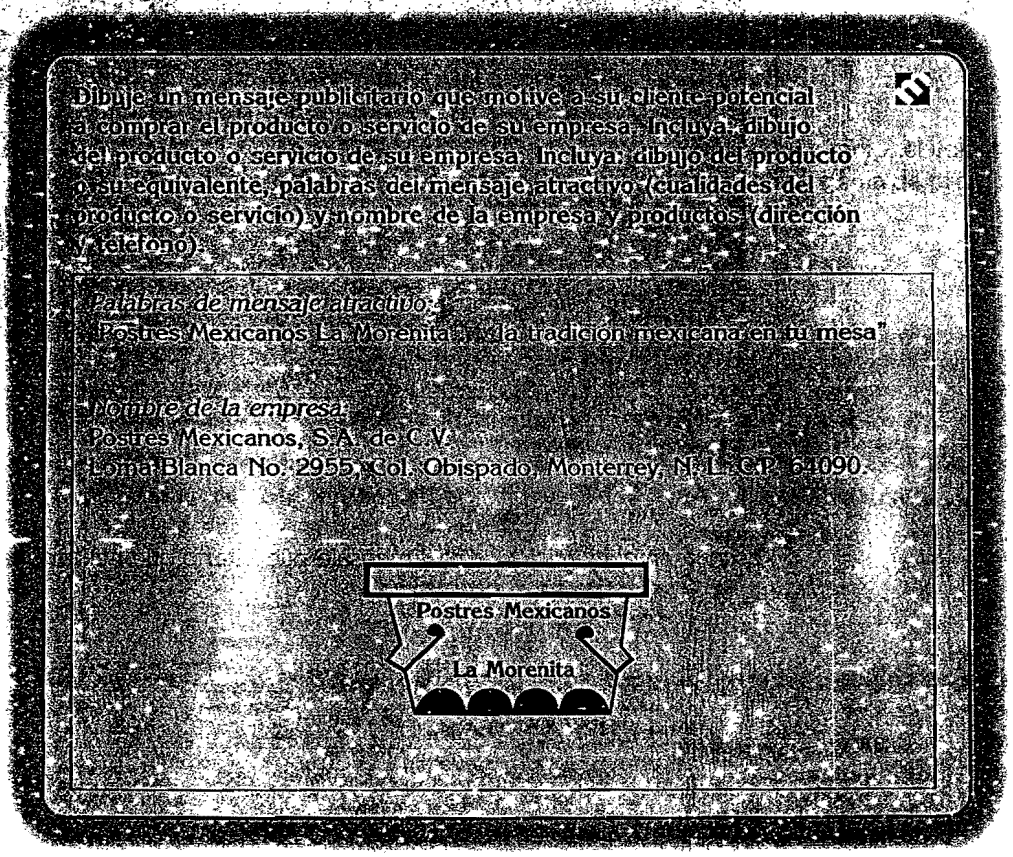
Son las formas impresas que lleva el producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación. Las etiquetas no sólo son exigidas por ley, sino que pueden jugar un papel importante en la imagen que el consumidor se haga del producto, por tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado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

2.5.5. Empaque

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

A continuación se presenta el mensaje publicitario de la empresa Postres Mexicanos en la figura 2.13A.

Figura 2.13A



La empresa República no tiene contemplado utilizar publicidad. Su forma de promoción es mediante la visita a sus clientes potenciales. En la figura 2.13B se muestra un ejemplo del trabajo de República que es la carta de presentación que utilizan en sus visitas.

Ejercicio 2.

Figura 2.13B

Figura 2.

Escriba en el ejercicio 2.13 el mensaje publicitario que utilizará para su empresa.

Ejercicio 2.13

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

Se muestra en la figura 2.14 el empaque del producto, el spot de radio, el volante publicitario y un anuncio para el periódico, así como la etiqueta y el sistema de promoción y publicidad diseñados por la empresa Postres Mexicanos.

Figura 2.14

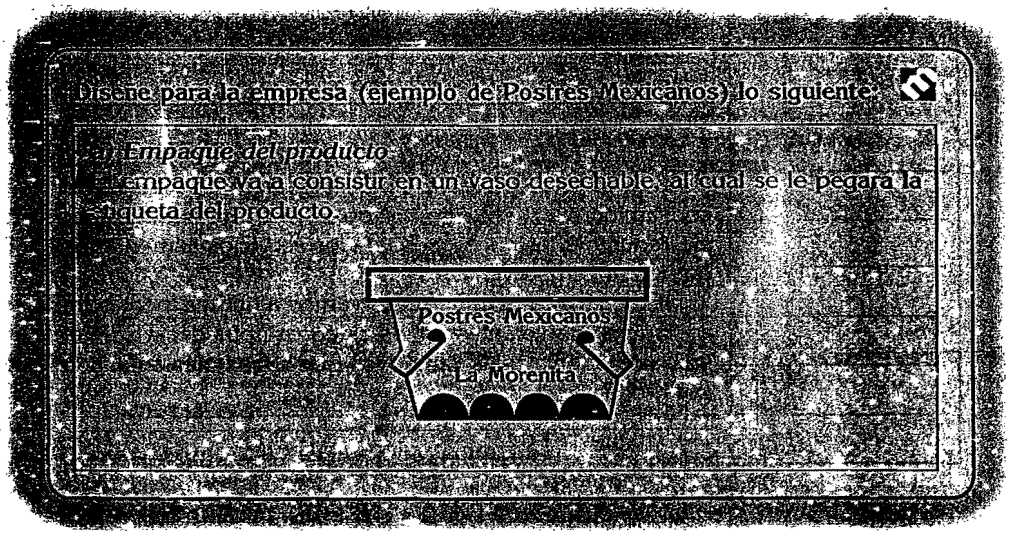


Figura 2.14
(*continuación*)

b) Spot de radio

La cocina mexicana es una de las más ricas en todo el mundo, dentro de ella, los postres son una de las más suculentas delicias para el paladar de toda la familia. Ahora en México, usted puede comer un delicioso y nutritivo postre sin tener que invertir tanto tiempo en la cocina. Postres Mexicanos ha creado La Morenita, el arroz con leche más delicioso y lo pone en su mesa en una práctica presentación económica. Postres Mexicanos La Morenita. La tradición mexicana en su mesa..
(Música de fondo del trío "Los Panchos").

c) Volante publicitario

Si usted gusta del sabor inigualable de los postres mexicanos, queremos invitarle a que pruebe arroz con leche La Morenita, el único con el tradicional sabor mexicano, elaborado con ingredientes de alta calidad.

Adquiera Arroz con leche La Morenita. La tradición mexicana en su mesa.

d) Anuncio para el periódico

Si usted gusta del sabor inigualable de los postres mexicanos, queremos invitarle a que pruebe arroz con leche La Morenita, el único con el tradicional sabor mexicano, elaborado con ingredientes de alta calidad.

Adquiera arroz con leche La Morenita. La tradición mexicana en su mesa.

e) Etiqueta del producto

Postres Mexicanos La Morenita
Arroz con leche

ARROZ CON LECHE –LA MORENITA–	Elaborado por: Postres Mexicanos Loma Blanca No. 2955, Col. Obispado	Contenido nutricional Kcal. 97
Ingredientes: arroz, leche descremada, canela, sacarosa y agua.	C.P. 64060. Monterrey, N.L. Sugerencias: Tel. 333-17-27	KJ 405 Grasas 1.21%
Hecho en México	Registro S.S.A. en trámite Manténgase refrigerado	Proteínas 3.4% Carbohidratos 19 g.

f) Sistema de promoción y publicidad (con presupuesto incluido)

Nuestro objetivo es dar a conocer el arroz con leche a nuestros posibles consumidores. Dicha promoción la realizaremos llevando personalmente el producto a los encargados de los servicios alimentarios del ITESM para que autoricen su venta.

En cuanto a la publicidad, vamos a utilizar medios impresos, como la repartición de volantes en los cinco campus del ITESM en Monterrey y la utilización de carteles llamativos que hagan alusión a la calidad y el sabor del producto.

Figura 2.14
(continuación)

Respecto al presupuesto, se pidió asesoría a la empresa IMPRESTEC. Los costos calculados son:

$200.00 para la impresión de 200 volantes en hojas fosforescentes y tinta negra.
$400.00 para la elaboración de 50 carteles con 3 tintas.
$250.00 ($50 a cada persona) para la repartición de volantes.

Esto hace un total de $850.00

Se pide que complete la cédula del ejercicio 2.14.

Ejercicio 2.14

Diseñe para su empresa lo siguiente:

a) Empaque del producto

b) Spot de radio

Ejercicio 2.14
(*continuación*)

c) Volante publicitario

d) Anuncio para el periódico

e) Etiqueta del producto

f) Sistema de promoción y publicidad (con presupuesto incluido)

2.6. Fijación y políticas de precio

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

La fijación del precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. No debe olvidarse a qué tipo de mercado se está enfocando el producto, debe saberse si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones una mala fijación del precio es la responsable de la escasa demanda de un producto.

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

Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción, entrar con un precio bajo en comparación con la competencia o bien, no buscar a través del precio una diferenciación del producto y, por tanto, entrar con un precio similar al de la competencia. Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquiera de las tres opciones, debiéndose cubrir en todos los casos, los costos en los que incurre la empresa, 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 mercadotecnia: *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 parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.

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

En la figura 2.15A se muestra la estimación de los costos fijos y variables elaborada por Postres Mexicanos, así como la exposición de sus políticas de precios. En la figura 2.15B se muestra esto mismo para el servicio de República.

Figura 2.15A

Determine, tentativamente, cuánto le costará elaborar el producto o prestar el servicio que va a ofrecer, establezca asimismo las políticas de precios. Incluya para lo anterior cada parte que llevaría producirlo o ponerlo en el mercado. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Costos variables = CV (materia prima por unidad de producto, costos de fabricación, etcétera)

Costos variables por ración de 150 g

Arroz (25 g)	$0.204
Azúcar (10 g)	$0.066
Canela (0.32 g)	$0.081
Leche descremada (47 ml)	$0.252
Envase con tapa	$0.950
Etiqueta	$0.500
Total	$2.083

Costos fijos = CF (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa).

Costos fijos mensuales

Renta	$ 2 000.00
Luz	$ 800.00
Agua	$ 300.00
Teléfono	$ 400.00
Gas	$ 300.00
Gasolina	$ 500.00
Sueldos	$ 3 000.00
Publicidad	$ 850.00
Salarios	$ 7 500.00
IMSS, Infonavit, etcétera	$ 1 080.00
Total	$16 730.00

Políticas de precios:

1. No se otorgarán descuentos por volumen ni por pronto pago.
2. En el corto plazo no se piensa pagar comisión por venta, pues las integrantes del equipo actual de trabajo fungirán como vendedoras.
3. Se piensa adoptar un precio similar a los productos de la competencia (por ejemplo, yogurts). De acuerdo con las encuestas aplicadas, el precio debe oscilar entre $7.00 y $8.00.

Figura 2

Figura 2.15B

Determine, tentativamente, cuánto le costará elaborar el producto o prestar el servicio que va a ofrecer, establezca asimismo las políticas de precios, incluya para lo anterior cada parte que llevaría producirlo o ponerlo en el mercado.
(Ejemplo de República.)

Costos fijos mensuales

Renta local	$ 2 400.00
Luz	$ 1 000.00
Teléfono	$ 2 000.00
Servidor	$ 2 000.00
Internet	$ 500.00
Salarios	$ 6 000.00
Gasolina	$ 800.00
Total	$14 700.00

Políticas de precios:

- Los precios son menores que los de la competencia.
- Los precios son muy flexibles, y dispuestos a otorgar descuentos sobre volumen.
- Se requiere 50% de anticipo para iniciar el trabajo.
- Se puede llegar a negociar hasta 6 pagos quincenales si el total de la factura excede de $10 000.00.

Se pide que en el ejercicio 2.15 determine los costos fijos y variables en los que incurrirá para la elaboración de su producto o la prestación de su servicio, así como las políticas de precios que fijará para su empresa.

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

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

El margen puede ser negociado con el intermediario, debiendo considerarse el porcentaje de ganancia que está acostumbrado a percibir a través de la venta del producto o servicio. Pueden utilizarse diferentes márgenes dependiendo del tipo de establecimiento al que se está vendiendo (por ejemplo, no se vende a igual precio a un detallista que a tiendas de descuento).

Ejercicio 2.15

Determine, tentativamente, cuánto costará elaborar su producto o prestar el servicio que va a ofrecer, establezca asimismo las políticas de precios. Incluya para lo anterior cada parte que llevaría producirlo o ponerlo en el mercado.

Costos variables = CV (materia prima por unidad de producto, costos de fabricación, etcétera)

Costos fijos = CF (gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto o prestación de servicios de la empresa)

Costos fijos mensuales

Políticas de precios

Figura 2

En la figura 2.16A se muestra la fijación de precio establecida por Postres Mexicanos y la figura 2.16B muestra los precios establecidos por República, según el servicio ofrecido.

Figura 2.16A

Determine el precio del producto o servicio, tomando en cuenta los canales que empleará para la distribución y venta del mismo. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

1. **Determine el costo total del producto o servicio:**
   CV + (CF/producción esperada) = Costo total (CT)

   $2.083 + (16 730/30 000) = $2.64

2. **Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) por su empresa.**

   80% (para igualar el precio a productos sustitutos)

3. **Calcule el precio de venta que se ofrecerá a sus clientes en el canal de distribución. (PV) = CT + (CT multiplicado por % de ganancia deseada):**
   El cliente inmediato sería: los minoristas (cafeterías del ITESM en Monterrey).

   $2.64 + ($2.64 × 80%) = $4.75

4. **Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa): Punto de equilibrio = CF/(PV – CV)**

   $16 730/($4.75 – $2.64) = 7 929 unidades

5. **Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final. (PVF) = Precio al minorista + (Precio al minorista por % de ganancia deseada por el minorista)**

   $4.75 + (4.75 × 50%) = $7.13

* El punto de equilibrio es considerando las estimaciones hasta el momento.

Figura 2.16B

Determine el precio del producto o servicio, tomando en cuenta los canales que empleará para la distribución y venta del mismo. (Ejemplo de República.)

1. Determine el costo total del servicio

Para República, el costo varía según el número de páginas de Internet que se diseñen, lo cual se pueden observar en la siguiente tabla.

Diseño de por vida	Precios	*Hosting*/Año*	Total
Una página	$ 250.00	$ —	$ 250.00
Simple	$ 1 500.00	$ 500.00	$ 2 000.00
Mediano	$ 3 000.00	$1 000.00	$ 4 000.00
Grande	$ 5 200.00	$1 800.00	$ 7 000.00
Lujo	$ 7 500.00	$2 500.00	$10 000.00
Corporativo	$14 000.00	$3 000.00	$17 000.00
Integral	$28 000.00	$5 000.00	$33 000.00

* *Hosting* = Precio por uso de espacio en servidor.

2. Establezca el porcentaje de ganancia deseado

23% para mantener nuestros precios por abajo de los de nuestros competidores.

3. Calcule el precio de ventas que se ofrecerá a sus clientes en el canal de distribución

PV = CT + (CT multiplicada por porcentaje de ganancia deseada)

Diseño	Precio	+	% Ganancia (23%)	=	Precio venta
Una página	$ 250.00	+	$ 57.50	=	$ 307.50
Simple	$ 2 000.00	+	$ 460.00	=	$ 2 460.00
Mediano	$ 4 000.00	+	$ 920.00	=	$ 4 920.00
Grande	$ 7 000.00	+	$1 610.00	=	$ 8 610.00
Lujo	$10 000.00	+	$2 300.00	=	$12 300.00
Corporativo	$17 000.00	+	$3 910.00	=	$20 910.00
Integral	$33 000.00	+	$7 590.00	=	$40 590.00

4. Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa)

En el ejemplo de la empresa República, el punto de equilibrio consiste en prestar servicios para tener ganancias mínimas de $ 14 700.00 por mes, cantidad suficiente para cubrir los costos fijos de la empresa.

República ofrece a sus clientes el diseño de sitios web con diferente número de página. Si utilizamos, por ejemplo, el diseño de un sitio ta-

Figura 2.1
continuaci

Ejercicio 2.

Figura 2.16B
(continuación)

maño grande con un precio de venta de $8 610.00, un costo de producción de $ 7 000.00, el punto de equilibrio sería:

Punto de equilibrio = CF/ (PV – CV)
= $ 14 700.00/ $ 8 610.00 – $ 7 000.00
= 9 servicios por mes

En el ejercicio 2.16 se pide que determine el precio de su producto o servicio en los diferentes niveles de venta dentro del canal de distribución, asimismo, determine el punto de equilibrio de su empresa.

Ejercicio 2.16

Determine el precio de su producto o servicio, tomando en cuenta los canales que empleará para la distribución y venta del mismo.

1. Determine el costo total del producto o servicio:
   CV + (CF/producción esperada) = Costo total (CT)

   _____

2. Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) por su empresa

   _____

3. Calcule el precio de venta a su cliente inmediato en el canal de distribución:
   (PV) = CT + (CT multiplicado por % de ganancia deseada)

   _____

4. Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa):
   Punto de equilibrio = CF/(PV – CV)

   _____

5. Estime el precio de venta del producto o servicio al consumidor final:
   (PVF) = Precio al minorista + (Precio al minorista por % de ganancia deseada por el minorista)

   _____

2.7. Plan de introducción al mercado

El plan de introducción al mercado es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar una entrada exitosa en el mercado; el plan debe tomar en consideración la manera en que se dará a conocer la empresa (sus productos o servicios) a los clientes potenciales y cómo se posicionará en el mercado.

Es necesario especificar en el plan de introducción:

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

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un 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, pueden ser resultado del estudio de mercado realizado con anterioridad, ya que a través de él es posible darse cuenta de la manera de comercialización por la que se debe optar.

En la figura 2.17A se muestra el plan de introducción al mercado de Postres Mexicanos; la figura 2.17B muestra el plan de introducción al mercado de República.

Figura 2.17A

Establezca las acciones a realizar para introducir el producto de la empresa al mercado y el presupuesto aproximado que esto representará (promoción, publicidad, precio, personal, etcétera). (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Distribuiremos el arroz con leche a las tiendas del ITESM, porque fue ahí donde realizamos los estudios de mercado; además, lanzar el producto no implica un alto riesgo, ya que según las encuestas, habrá una buena demanda. También creemos pertinente que en un año, la empresa comience a distribuir el producto en tiendas de conveniencia. Más adelante, si este producto logra una aceptación significativa, podremos sacar el arroz integral con leche o el arroz con leche con sabores adicionales, además de que al aumentar la demanda podremos abarcar otros canales de distribución que incluyan a los supermercados.

Figura 2
(continua

Figura 2

Figura 2.17A
(continuación)

Nuestro sistema de promoción consiste en llevar el producto personalmente a los encargados de los lugares donde se venderá, para que lo prueben, iniciando así su comercialización y posterior venta. Luego, bajo pedido por teléfono, o en el lugar de venta, un empleado se encargará de distribuirlo a las cafeterías o tiendas de conveniencia. El sistema de cobranza será por medio de este mismo empleado y para el control administrativo se elaborarán facturas.

En cuanto a la publicidad, vamos a utilizar medios impresos, como la repartición de volantes en los campus del ITESM, así como carteles llamativos que hagan alusión a la calidad y sabor del producto.

Respecto al presupuesto, el costo de la publicidad asciende a $850.00, tal como se estableció anteriormente.

En cuanto a la promoción, se estima que ésta se ofrecerá por un periodo de dos días en las cafeterías del ITESM, ofreciéndose diariamente 150 unidades.

El precio del producto será de $7.15 al consumidor final.

Figura 2.17B

Establezca las acciones a realizar para introducir el producto de la empresa al mercado y el presupuesto aproximado que esto representará (promoción, publicidad, precio, personal, etc.). (Ejemplo de República.)

Como acciones para introducirse al mercado se contactará a empresas que ya tienen presencia en Internet, pero que cuentan con sitios de baja calidad. Se buscará que al ver la calidad y los precios que ofrece República se decidan por contratar sus servicios. También se buscará incorporar a la cartera de clientes a dos empresas prominentes en la comunidad y utilizarlos como tarjeta de presentación. Finalmente, se ofrecerán descuentos por volumen al contratar sitios de más de $5 000.00. El costo de este sistema proviene de las llamadas por teléfono, que son parte del costo operativo que se incluye en la hoja de balance.

El costo de la promoción está incluido en los sueldos a pagar, ya que no se incluirá comisión por ventas al inicio de las operaciones de la empresa.

Defina el plan de introducción de su producto y llene la cédula del ejercicio 2.17.

Ejercicio 2.17

Establezca las acciones a realizar para introducir su producto al mercado de la empresa y el presupuesto aproximado que esto representará (promoción, publicidad, precio, personal, etcétera).

Figura 2

2.17.

2.8. Riesgos y oportunidades del mercado

Toda nueva empresa que entra en el mercado debe elaborar un listado de los posibles riesgos y oportunidades que el mercado en que está incursionando posee. Lo anterior le permitirá desarrollar eventuales planes de acción que faciliten la toma de decisiones en el momento en que se llegara a presentar cualquier contingencia; el listado debe tomar en consideración aspectos como: posibles acciones de la competencia, medio ambiente de la empresa, disposiciones gubernamentales, tendencias sociales, económicas y culturales, y todo aquello que considere que pudiera afectar el desarrollo de la empresa en el corto, mediano y largo plazos.

En la figura 2.18A se muestra la evaluación de riesgos y oportunidades elaborada por Postres Mexicanos y la figura 2.18B señala los riesgos de República.

Figura 2.18A

Elabore un listado de posibles riesgos y oportunidades de la empresa, así como las acciones a emprender para reducir los riesgos o aprovechar las oportunidades.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Riesgos	*Acciones a realizar*
1. Que el producto no pueda desplazar a los productos sustitutos como los flanes, pudines o gelatinas.	1. Diseñar y desarrollar campañas promocionales de tipo informativo y persuasivo.
2. Que las encuestas no hayan sido representativas.	2. Aplicar un segundo cuestionario.
3. Que la información manejada no sea 100% confiable o verídica debido a que no se haya respondido a conciencia (al cuestionario).	3. Diseñar de forma adecuada el cuestionario, de manera que las preguntas sean directas y no requieran mucho tiempo.
4. De que una empresa alimentaria bien establecida se robe la idea y lance el producto en grande.	4. Diseñar y desarrollar campañas promocionales tendientes a crear lealtad de marca. Patentar el producto.

Figura 2.18A
(continuación)

Oportunidades	*Acciones a implementar*
1. Es innovador (no existe en el mercado).	1. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como con intermediarios.
2. Tiene precio accesible.	2. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción, tanto al consumidor final como a intermediarios.
3. Es un postre tradicional.	3. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción.
4. Está listo para comerse.	4. Dar a conocer esta ventaja a través de promoción.
5. Es un producto que puede tener varios sabores (natural, vainilla, canela, chocolate).	5. Utilizar los distintos sabores del producto durante el plan de introducción.
6. Puede elaborarse a base de arroz tanto normal como integral.	6. Utilizar durante la promoción de introducción el producto normal y el integral.

Figura 2.18B

Elabore un listado de posibles riesgos y oportunidades de la empresa, así como las acciones a emprender para reducir los riesgos o aprovechar las oportunidades. (Ejemplo de República.)

Riesgos	*Acciones a realizar*
1. Que exista un año difícil para la economía del país.	1. Mantener una estrategia constante de posicionamiento en el mercado.
2. Que los clientes prefieran contratar a un competidor porque nosotros no ofrecemos la conexión a Internet.	2. Ofrecer la conexión a Internet por medio de alguna empresa prominente en ese rubro.
3. Falta de personal altamente capacitado.	3. Mantener un banco de datos de posibles candidatos a unirse al equipo de República.

Figura 2.18
(continuació

Ejercicio 2.

Figura 2.18B
(*continuación*)

Elabore un listado de posibles riesgos y oportunidades de la empresa, así como las acciones a emprender para reducir los riesgos o aprovechar las oportunidades.
(Ejemplo de República.)

Oportunidades	*Acciones a implementar*
1. Se resume en lo más importante, aprovechar las oportunidades de expansión que posee el mercado de servicios de Internet.	1. Seleccionar los mercados con mayor potencial y contactar a las más renombradas empresas de cada giro.

Se pide a continuación, que determine los riesgos y oportunidades de su producto o servicio, y que con base en ellos, planee acciones o estrategias a tomar para reducir los riesgos, o bien obtener el mayor provecho de las oportunidades (ejercicio 2.18).

Ejercicio 2.18

Elabore un listado de posibles riesgos y oportunidades de la empresa, así como las acciones a emprender para reducir los riesgos o aprovechar las oportunidades.

Riesgos	*Acciones a implementar*

Ejercicio 2.18
(*continuación*)

Oportunidades	*Acciones a implementar*

Figura 2.

2.9. 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 mercadotecnia. Muchas veces las ventas sirven como indicadores de la manera en que están funcionando otras áreas de la empresa, de ahí su importancia.

Existen diversos sistemas de ventas, que abarcan desde las personales, hasta aquellas que implican sistemas complejos de distribución. Las ventas personales son especialmente importantes para el pequeño empresario, ya que la mayor parte de las actividades de venta en la pequeña empresa se realizan en esa forma. El personal de ventas generalmente abarca desde los dependientes hasta los vendedores creativos que resuelven problemas o satisfacen necesidades de los clientes.

Con el propósito de diseñar una mezcla de mercadotecnia adecuada al mercado meta de la empresa, es necesario tener bien identificadas las características de éste y, en caso de que se presenten diversos mercados de interés, es recomendable proceder a una segmentación de mercado.

Segmentar consiste en dividir el mercado en secciones más pequeñas con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado. Los criterios de segmentación son muy diversos, pueden obedecer a características

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

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

En la figura 2.19A se muestra el organigrama de ventas utilizado por la empresa Postres Mexicanos, así como las ventas esperadas por vendedor de acuerdo con los objetivos de la empresa, y en la figura 2.19B, lo relativo a República.

Figura 2.19A

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

Con base en el organigrama, calcule las ventas que estima lograr por persona (vendedor) y en total. Esto acorde con los objetivos de la empresa (calcular puntos de venta, sueldos, descuentos, comisiones, etcétera).

1. No se pagarán comisiones a los vendedores, ya que los mismos dueños de la empresa realizarán esta función.
2. No se ha contemplado ningún descuento por volumen de venta o pronto pago.

Figura 2.19A
(*continuación*)

3. La estimación de ventas por área obedece al punto de equilibrio, estimándose las proporciones de venta de acuerdo con la población total de las mismas. Cuando se determinen en forma más precisa los costos de producción y se elabore la evaluación financiera, se determinará el volumen real de ventas.

Punto de venta	*Proporción de las ventas*	*Ventas mensuales (unidades)*	*Sueldo de vendedor*
1. C. Monterrey	65%	19 500	$2 500
2. C. Garza Sada	20%	6 000	$2 500
3. C. Garza Lagüera	15%	4 500	$2 500
		30 000	$7 500

Figura 2.19B

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

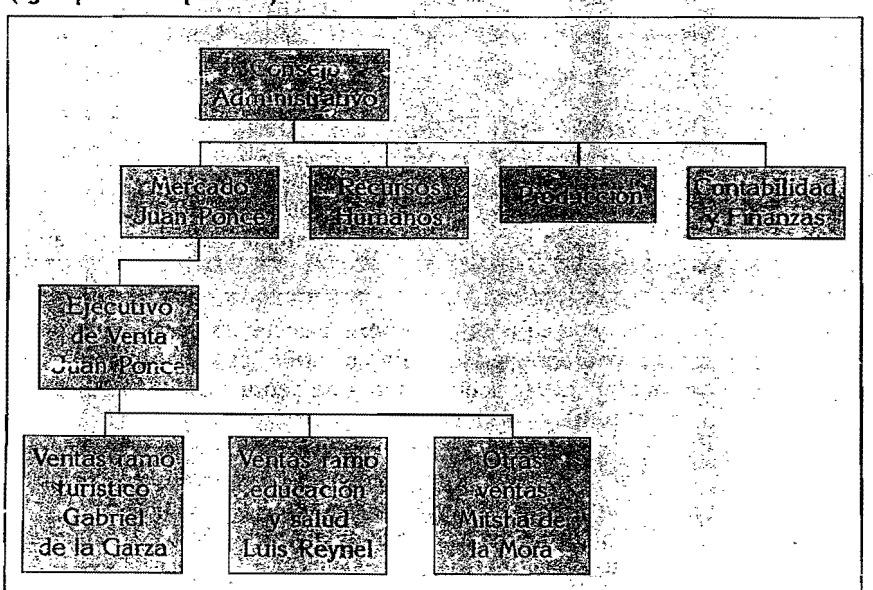


Figura 2.19B
(continuación)

Con base en el organigrama, calcule las ventas que estima lograr por persona (vendedor), y en total. Esto acorde con los objetivos de la empresa (calcular puntos de venta, sueldos, descuentos, comisiones, etc.).

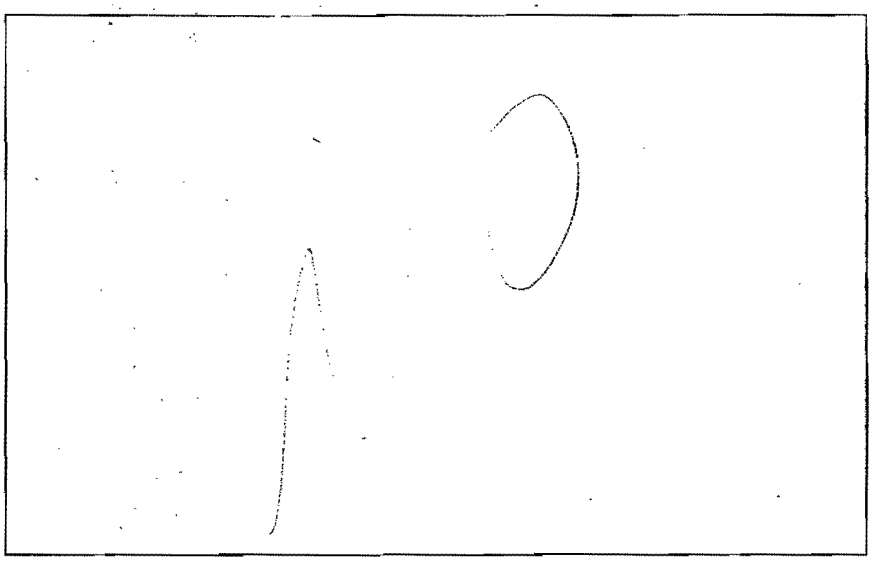
1. No se pagarán comisiones, por lo menos al inicio de operaciones de la empresa.
2. Se otorgarán descuentos en servicios contratados con valor superior a los $5 000.00.
3. Se atraerán clientes con un trato amable, un análisis detallado de su situación y un diseño de alta calidad.

Área de venta	*Proporción de las ventas*	*Sueldo del vendedor*
Hoteles	15%	$1 500
Restaurantes	10%	
Universidades	20%	$1 500
Hospitales	5%	
Otros	50%	$1 500

Se pide que en el ejercicio 2.19 defina el organigrama de su área de ventas, además de que calcule los objetivos de venta por vendedor, así como los puntos de venta, sueldos, descuentos y comisiones. Recuerde que los objetivos de venta deben ir acordes con el punto de equilibrio determinado anteriormente y, en general, con la investigación de mercados realizada previamente.

Ejercicio 2.19

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



Con base en el organigrama, calcule las ventas que estima lograr por persona (vendedor) y en total; esto acorde con los objetivos de la empresa (calcular puntos de venta, sueldos, descuentos, comisiones, etcétera).

Ejercicio 2.

En el ejercicio 2.20 deberá verificar su plan de negocios, haciendo un inventario y calificando los diversos elementos que se vieron en este capítulo.

Ejercicio 2.20

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

Elemento	*Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)*	*La información está clara (sí o no)*	*La información está completa (sí o no)*
2.1 Objetivos de la mercadotecnia a corto, mediano y largo plazos			
2.2 Investigación de mercado			
2.2.1 Tamaño del mercado			
a) Segmento de mercado que la empresa pretende atacar			
b) Características principales			
2.2.2 Consumo aparente			
a) Número de clientes potenciales			
b) Consumo unitario aparente (por cliente)			
c) Consumo mensual aparente del mercado			
2.2.3 Demanda potencial a corto, mediano y largo plazos			
2.2.4 Participación de la competencia en el mercado			

Ejercicio 2.20
(*continuación*)

Elemento	*Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)*	*La información está clara (sí o no)*	*La información está completa (sí o no)*
2.3 Estudio del mercado 2.3.1 Objetivo del estudio de mercado *a*) Definición concreta del producto o servicio ofrecido *b*) Información que le gustaría conocer de sus clientes, respecto al producto o servicio 2.3.2 Encuesta tipo (elaboración de cuestionario) 2.3.3 Aplicación de la encuesta 2.3.4 Resultados obtenidos 2.3.5 Conclusiones del estudio realizado 2.4 Distribución y puntos de venta 2.5 Promoción del producto o servicio 2.5.1 Publicidad 2.5.2 Promoción de ventas 2.5.3 Marca 2.5.4 Etiqueta 2.5.5 Empaque *a*) Dibujo de mensaje publicitario *b*) Diseñe lo siguiente: empaque del producto, spot de radio, volante publicitario, anuncio para el periódico, etiqueta del producto, sistema de promoción y publicidad			

Ejercicio 2.
(*continuació*

Ejercicio 2.20 (*continuación*)

Elemento	*Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)*	*La información está clara (sí o no)*	*La información está completa (sí o no)*
2.6 Fijación y políticas de precio *a*) Determinar cuánto costará elaborar el producto o prestar el servicio y definir qué política de precios se utilizará *b*) Costos variables *c*) Costos fijos *d*) Precio del producto (CV + CF = P) *e*) Porcentaje de ganancia que se desea obtener *f*) Precio de venta (P + % de ganancia = PV) *g*) Punto de equilibrio (PE = CF/(PV - CV) 2.7 Plan de introducción al mercado 2.8 Riesgos y oportunidades del mercado 2.9 Sistema y plan de ventas (administración) *a*) Dibujo de un organigrama sencillo de venta, tomando como base el área geográfica o línea de producto o clientes *b*) Con base en el organigrama, calcular las ventas que estima lograr por vendedor			

Bibliografía recomendada

Anzola, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, McGraw-Hill, México, 1993, pp. 110-159.

Kotler, Philip, *Dirección de la mercadotecnia*, Prentice Hall, México, 1993, pp. 87, 88, 112-127, 273-279, 295-321, 532-596, 636-717.

Sánchez, A.H. Cantú, *El plan de negocios del emprendedor*, McGraw Hill, México, 1993, pp. 35-65.

A Sample Business Plan Outline, Center for Entrepreneurship, James Madison University, USA, pp. 4-6, 4-13, 2a. parte.

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

Se recomienda además recurrir al INEGI, la Caintra, la Canaco o a la cámara respectiva a la que pertenecería la empresa, a fin de obtener información sobre variables demográficas, tendencias de la industria, etcétera.

CASO INTEGRADOR

CASO INTEGRADOR

A continuación se mostrará el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos, referente al presente capítulo.

Objetivos de la mercadotecnia

A corto plazo

El fin a corto plazo de nuestra empresa es introducir nuestro producto al mercado y darlo a conocer. Es por eso que en un lapso de 6 meses se planea hacer una producción promedio de 9 000 tortillas diarias, es decir, aproximadamente 300 kg de tortilla diaria (7 200 kg al mes). Esto se planea hacer con una máquina tortilladora de extrusión, la cual haría 30 tortillas por minuto. En cuanto a distribución, nosotros pensamos establecernos primeramente en la colonia Chepevera, ya que allí hay un gran número de estudiantes y familias, aprovechando tambien la ventaja de su ubicación. Nosotros pensamos que nuestro producto va a estar siempre sujeto al precio de la tortilla de maíz, aumentando un poco con el costo de la harina de frijol. Esto se debe a que nuestro producto forma parte de la canasta básica, distinguiéndose por su poca variabilidad de precios e introducción al mercado.

A mediano plazo

Se espera que al cabo de un año la gente haya aceptado el producto, y se haya logrado aumentar la producción a 18 000 tortillas diarias, es decir, 600 kg de tortilla diaria (14 400 kg al mes). Se observaría la posibilidad de distribuirlas a tiendas de autoservicio o también ofrecer el servicio a domicilio. Con esto se espera aumentar el número de clientes que consuman este producto y su preferencia. En cuanto a posicionamiento en el mercado, sólo esperamos que se amplíe nuestro mercado y se aumente la demanda.

A largo plazo

Para un año y medio, nosotros esperamos aumentar la producción a 30 000 tortillas diarias; es decir, 1 000 kg diarios de tortilla (24 000 kg al mes). Nos gustaría que nuestro producto fuera distribuido a restaurantes, comedores, puestos de tacos, etc. Desearíamos que nuestro producto se coloque como una opción más al hacer tacos o platillos en los que normalmente se ofrece la opción de tortilla de maíz o de harina; romper un poco con la costumbre de consumir sólo tortilla de harina de maíz o de trigo.

Investigación de mercado

Tamaño del mercado

Los clientes a los que se pretende llegar son personas de nivel socioeconómico medio, ya que el producto tendría un costo mayor que los productos existentes en su área y la gente de nivel bajo no estaría dispuesta a pagar la diferencia. El mercado que se preten-

de abarcar es la colonia Chepevera, la cual está habitada, en su mayoría, por gente de clase media. De acuerdo con datos del INEGI, en esta colonia habitan aproximadamente 500 familias de 5 integrantes cada una, lo cual nos da un total de 2 500 personas (esto con base en información obtenida en el censo de población de 1990, se puede suponer que la población ha crecido pero estos supuestos no entrarán dentro de nuestro análisis de mercado). De estas 2 500 personas, 2 100 son adultos mayores de 18 años con un poder adquisitivo fijo, los cuales tienen que decidir diariamente en dónde comer o qué comer en sus casas. Tienen que consumir productos nutritivos que hagan que su dieta sea sana y balanceada. Es por esto que decidimos lanzar en este mercado nuestro producto, pues en cada tortilla que estas personas consuman, su alimentación se verá enriquecida proteínicamente.

Consumo aparente

De acuerdo con información obtenida en el INEGI, 93.5% de los mexicanos consumen tortilla diariamente (este producto está dentro de la canasta básica de consumo y su precio está subsidiado). Suponiendo que de las 2 500 personas de nuestro mercado prueba, sólo 90% consuman tortillas y que de éstas sólo 80% consuman tortilla a diario, cada una con un consumo de 5 tortillas diarias en promedio, nuestro consumo aparente es de:

2 500 * 0.90 = 2 250 consumidores de tortillas
2 250 * 0.80 = 1 800 consumidores de tortilla a diario
1 800 * 5 = 9 000 tortillas diarias

Si la presentación del producto va a ser en paquetes de un kilo (aproximadamente 30 tortillas), el consumo aparente es de 9 000/30 = 300 kg diarios. Si se trabajan 6 días de la semana y el mes tiene cuatro semanas, la producción en kilogramos por mes es de 300 * 6 * 4 = 7 200 paquetes de 1 kilo por mes.

Demanda potencial

La demanda potencial a corto plazo sería de 9 000 kilos al mes. Si consideramos un crecimiento promedio del mercado de 100%, para un mediano plazo habrá una demanda potencial de 18 000 kilos al mes y para un largo plazo con un crecimiento de 70% habrá una demanda de 30 000 kilos al mes en tan sólo un año y medio. Este crecimiento se debe a la distribución de nuestro producto, a través de otros canales, así como a la venta del mismo en un área geográfica mayor.

Participación de la competencia en el mercado

Nombre del competidor	*Ubicación*	*Principal ventaja*	*Porcentaje de participación en el mercado*
Ricas	Monterrey, N.L.	Sabor, accesibilidad	10%
Tortillas Tía Lola	Monterrey, N.L.	Sabor, consistencia, frescura y accesibilidad	20%

Nombre del competidor	*Ubicación*	*Principal ventaja*	*Porcentaje de participación en el mercado*
Deliciosas	Monterrey, N.L.	Precio	5%
Sabrosita	Monterrey, N.L.	Precio, accesibilidad	10%
La Mexicana	Monterrey, N.L.	Recién hechas	15.5%
Super Mart	Monterrey, N.L.	Recién hechas	15.5%
Paquetes sin marca	Monterrey, N.L.	Sabor, accesibilidad, producto sin conservadores	24%

Estudio del mercado

Objetivo del estudio de mercado

El objetivo del estudio de mercado es principalmente conocer la opinión de la gente en cuanto a la introducción al mercado de nuestro producto y en cierta forma saber si estaría dispuesta a adquirirlo o no. Consideramos de suma importancia que el cliente acepte el nuevo concepto de tortilla como parte de su alimentación diaria, de igual forma, que se sienta satisfecho con su calidad y sabor; esto se reflejará no sólo con el consumo en su casa, sino también con la demanda en restaurantes y establecimientos alimenticios. Para nuestra empresa es de vital importancia que el cliente reconozca que nuestro producto está elaborado de manera 100% natural y que aporta, además de un nuevo y rico sabor, un valor proteínico mayor (el cual no es muy tangible para el consumidor).

Es por eso que con el reflejo de la preferencia y demanda del consumidor hacia nuestro producto, sabremos si éste en realidad está cumpliendo su misión y ofrece al consumidor lo que esperaba.

Encuesta tipo

¡HOLA! Somos estudiantes de Ingeniería de Industrias Alimentarias y queremos que nos hagas el favor de contestarnos esta encuesta. Contéstala con sinceridad, ya que estos datos son muy importantes para nuestro proyecto.

1. ¿Consumes tortillas de harina o de maíz?
   harina _____ maíz _____ ambas _____

2. ¿Cuántas tortillas acostumbras comer al día?
   una _____ dos _____ más (especifica) _____

3. ¿Dónde acostumbras comprar tus tortillas?
   en la tortillería _____
   en el supermercado _____
   en la tienda _____

las hacen en tu casa _____
otros (especifica) _____

4. ¿Te gustaría consumir una tortilla con un valor proteínico mayor y además que fuera 100% natural (sin saborizantes o aditivos)?
sí _____ no _____
¿por qué? _____

5. ¿Comprarías una tortilla con sabor a frijol que te brindara ese valor proteínico mayor?
sí _____ no _____
¿por qué? _____

6. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por ellas?
$4.00-5.00/kg _____ $5.00-6.00/kg _____ $7.00/kg o más

¡Gracias por tu cooperación!

Aplicación de la encuesta

La aplicación de encuestas se realizó en forma personalizada y pidiendo al encuestado que contestara de la manera más sincera posible a fin de obtener resultados más reales. Las encuestas se aplicaron a gente de todas las edades y de distintas profesiones y ocupaciones: estudiantes, amas de casa, secretarias, profesores, etcétera, ya que lo que ofrece nuestro producto no está restringido para nadie, lo pueden consumir tanto hombres como mujeres de todas las edades y profesiones. En total se encuestaron a 90 personas en diversos lugares como: el ITESM, hogares (amas de casa) y negocios. Esta aplicación tomó aproximadamente dos días (27 y 28 de septiembre; martes y miércoles respectivamente, esto con el fin de aplicarla a una mayor variedad de personas).

Resultados obtenidos

Presentamos a continuación los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada:

1. **Tipo de tortilla que consumen:**
   a) 80.22% consume tortillas de harina de trigo y de maíz
   b) 9.89% consume tortilla de harina de trigo
   c) 9.89% consume tortilla de harina de maíz

2. **Número de tortillas consumidas al día:**
   a) 41.11% consume 2 tortillas
   b) 41.11% consume más de 2 tortillas (promedio 5)
   c) 13.33% consume una tortilla
   d) 4.44% no consume tortillas

3. **Lugar de compra:**
   a) 30% la compra en supermercados
   b) 28.89% la elabora en casa

c) 13.33% en tiendas de conveniencia
d) 10% en tortillería
e) 15.56% en varias de las opciones anteriores
f) 2.22% no especificó

4. Preferirían consumir un producto nutritivo y natural:
a) 95.56% sí
b) 4.44% no

5. Comprarían una tortilla con sabor a frijol:
Sí 80% No 20%

La razón por la que la comprarían sería:

a) 60% por nutritiva
b) 20% por natural
c) 14.44% por su sabor
d) 5.56% no especificó

6. Cantidad que está dispuesto a pagar por un kilogramo:
a) 45% de $4.00-5.00
b) 30% $5.00-6.00
c) 25% de $7.00 o más
d) No contestó

Conclusiones del estudio realizado

Con base en las encuestas aplicadas pudimos apreciar que el consumidor está realmente interesado en adquirir productos cada vez más naturales y por consiguiente más saludables; ésta fue una de las características de nuestro producto que más llamó la atención de la gente. Por otra parte, el porcentaje de personas que están dispuestas a aceptar el cambio de la tortilla convencional de maíz a la tortilla de frijol fue sólo 22% mayor al que la rechazó; sin embargo, notamos que la gente tiene curiosidad de probarlas y basar su decisión en la prueba sensorial (hasta no probar, no pueden saber).

De acuerdo con los resultados de las encuestas, concluimos que la mayoría de la gente consume tanto tortillas de harina como de maíz, en un promedio aproximado de 5 tortillas diarias. Además, está ávida de regresar a lo natural, ya está cansada de consumir productos con aditivos, conservadores, saborizantes, etc. En cuanto a la aceptación del producto con un nuevo sabor (a frijol), creemos que es importante darlo a probar antes de aplicar la encuesta, a fin de que el consumidor sepa de qué se trata y si lo aceptaría o no.

Por último, la gente está dispuesta a pagar un precio un poco más elevado al que paga por un kilo de tortilla de maíz. El precio estimado para la tortilla de frijol (según datos de las encuestas) está entre $5.00 y $6.00.

A pesar de obtener los resultados esperados, creemos que la muestra no es lo suficientemente amplia como para darnos una idea real de la aceptación de nuestro producto en el mercado, ya que ésta depende de muchísimos factores.

Distribución y puntos de venta

Figura

Nuestro producto (tortillas con harina de frijol) se va a vender en tortillerías, pues queremos que sea recién hecho. Escogimos este medio de venta porque la mayoría de las personas prefieren las tortillas recién hechas y que no contengan conservadores. Por lo tanto, nuestra distribución sería básicamente directa al cliente, es decir:

Productor ——————————————→ Consumidor final

A largo plazo, se piensa dar el servicio a domicilio de tortillas, por lo que sería una distribución diferente:

Productor ——————→ Minorista ——————→ Consumidor final

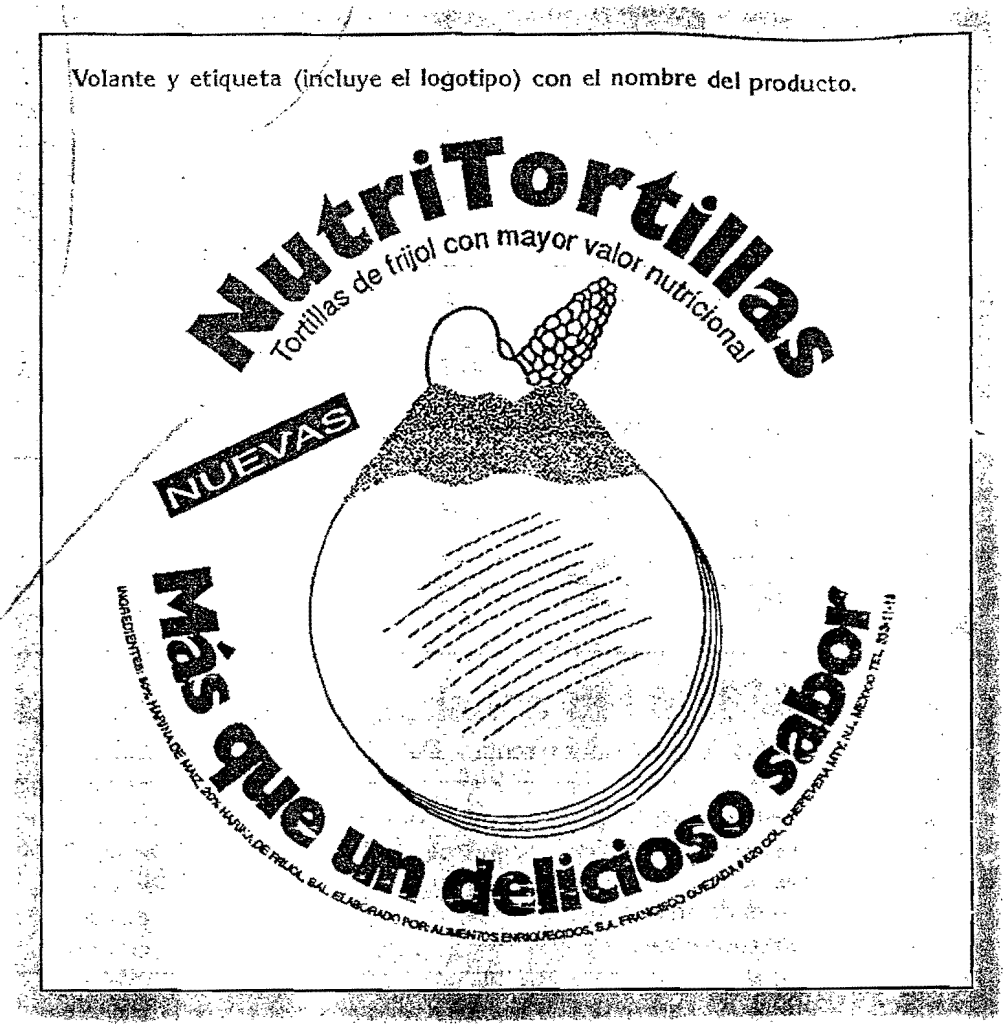
En donde los productores son los mismos dueños más otras tres personas, uno de nosotros en los puntos clave del proceso que son la elaboración de la harina de frijol, la incorporación de los ingredientes para el producto final junto con la supervisión de la máquina tortilladora, la envoltura del producto y su venta.

Promoción del producto o servicio

En la figura 2.20 se muestra el volante y la etiqueta, en la cual se incluye el logotipo del producto; el empaque consiste en pliegos de papel revolución con una impresión de la etiqueta. Como medios de promoción se escogieron volantes y anuncios en el periódico, porque son baratos y efectivos; es decir, la gente llega a conocer el producto rápidamente a un costo de $0.16 por volante y $500 diarios por el anuncio en el periódico, pues nosotros buscamos en principio tener el menor gasto posible.

Dentro de los medios de publicidad que no vamos a emplear están la radio y la televisión, ya que representan una inversión o gasto bastante elevado que a corto y mediano plazo la empresa no puede cubrir, tal vez a largo plazo se emplee un anuncio en la radio.

Figura 2.20



Fijación y políticas de precio

El costo de la realización de nuestro producto va a ser aproximadamente $5.50 por kg de tortilla, incluyendo costos fijos y variables. Esto se debe al costo de los ingredientes y a su producción. La información es la siguiente:

Costos variables

Materia prima	Costo/kg de mat. prima	Costo/unidad producto
Harina de maíz	$1.664	$1.248 (750 g)
Frijol	$5.60	$1.40 (250 g)
Sal	$1.50	$.003 (2 g)
Papel de envoltura impreso		$.10 (pieza)
Total	$8.764	$2.751

El costo por kg de tortilla de gastos en materia prima es de $2.751.

Gastos por servicios públicos	Costo/mes
Luz	$660
Agua	$100
Gas	$450
Total	$1 210

Costos fijos

Sueldo de empleados y renta	Diario	Mensual	Total mensual
3 empleados	$38/persona	$1 150/persona	$3 450
3 administradores	$67.00/persona	$2 000/persona	$6 000
Renta local		$4 500/mes	$4 500
Renta de equipo			$5 000
Gastos por servicios			$1 210
Total			$20 160

Si se planea una producción de 7 200 kg al mes, los costos fijos totales serían $20 160, y los costos fijos unitarios (CFU) serían $2.8.

- El posible precio de nuestro producto va a ser: CVU + CFU = P
  2.751 + 2.8 = 5.551

  el punto de equilibrio sería en unidades $\frac{CF}{P - CV} = \frac{20\,160}{5.55 - 2.751} = 7\,200$

- La ganancia deseada es del 7.7%, por lo que el precio de venta del producto es: $6.00

- El punto de equilibrio de la empresa es: CF/(PV – CV)

$$\frac{20\,160}{6.00 - 2.751} = 6\,205$$

Plan de introducción al mercado

Primero que nada, queremos que el cliente pruebe el producto. Esto se va a llevar a cabo dando muestras gratis (promoción) del producto en diferentes ubicaciones. También, mediante el periódico y volantes, haremos promoción para que las personas lo vayan conociendo y sepan que hay un nuevo alimento que pueden incluir en su dieta diaria. Estos medios tendrían un costo aproximado de:

- $160: Impresión de 1 000 volantes, a una tinta, tamaño media carta, en papel bond blanco de 29 kg.
- $500/día: Publicación en periódico de dos anuncios medianos de aproximadamente 20 x 20 cm en las secciones "Consumidor" y "La buena mesa".

Riesgos y oportunidades del mercado

Riesgos:

- Que el producto no sea aceptado por el consumidor. Si esto ocurre, nuestra empresa quebraría y todos saldríamos perdiendo. Este punto es el más importante, por eso se necesita hacer mucha propaganda y muy buena para que la gente acepte el producto y lo consuma.
- Que la competencia robe la idea. Si, por ejemplo, una empresa más grande como Tía Lola saca un producto como el nuestro y, ayudada por su tecnología, lo mejora, nos quita el mercado y por consiguiente nuestras ventas.
- Que el gobierno fije el precio de nuestro producto por ser un producto que se encuentra en la canasta básica. Si esto sucede, nosotros no tendríamos la libertad de elegir las utilidades que quisiéramos adquirir y nos limitaría en muchos aspectos, posiblemente no alcanzaríamos a cubrir los costos del producto.
- Que nuestros ingresos sean menores que nuestros gastos. Si esto sucede, quiere decir que no estamos vendiendo lo suficiente o que el precio no es el indicado. Esto puede pasar al principio, siempre y cuando hayamos previsto que al paso del tiempo nos repondremos y obtendremos lo que perdimos, más utilidades.

Oportunidades:

- Que la gente acepte el producto. Esto implicaría atacar un mercado sin competencia, ya que no hay un producto similar en el mercado.
- Que se abra la posibilidad de crear nuevos productos con este tipo de harina (tostadas, totopos, sopes, etcétera) para que crezca la empresa y así comprar maquinaria

nueva o mejorar los procesos de producción con la consecuente posibilidad de bajar los costos y disminuir precios.

- Que tengamos ingresos favorables (que crezcan las ventas), lo cual tendría las mismas ventajas que el punto anterior.
- Que el gobierno lo subsidie para la clase baja, de manera que nos ayude con los costos y se satisfaga a los clientes que necesitan este producto nutritivo más que nadie.
- Que a una empresa grande le guste el producto y quiera comprar la idea o se quiera afiliar a nosotros dando la inversión necesaria y la tecnología para mejorar el producto y aumentar la producción.

Sistema y plan de ventas (administración de ventas)

Con base en las encuestas realizadas en una muestra de 90 personas, 81 (es decir, 90.11%) consumen tortillas con un promedio de 5 diarias. De estas 81 personas, 65 personas (es decir, 80% de las 81) estarían dispuestas a consumir el producto. Llevando esto a la población en la cual venderemos nuestro producto, la cual es de 2 500 personas, tenemos que:

2 500 personas _____ 100%
× _____ 90.11%
× = 2 250 personas que consumen tortillas de maíz

2 250 personas _____ 100%
× _____ 80%
× = 1 800 personas comprarían tortilla de frijol

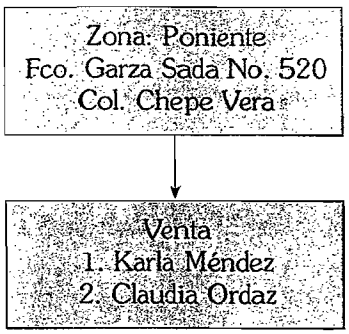
Si en un kilo hay 30 tortillas y se consumen cinco tortillas diarias en promedio, se estimaría una venta de un kilo por semana por persona. Si esas 1 800 personas se distribuyen a distintos días de la semana, asistirían a comprar 300 personas diarias, lo que equivaldría a la venta de 300 kilos diarios, 1 800 kilos a la semana, 7 200 kilos al mes.

Nota: Toda esta información está calculada suponiendo que el consumidor sólo compra para él y no para su familia.

Con base en esto, la venta diaria sería de 300 x 6.00, es decir, $1 800.00 por día.

Organigrama

El organigrama del área de ventas es el siguiente:



CAPÍTULO 3

Producción

3.1. Objetivos del área de producción

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

Producto. Es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio, que representa un satisfactor para el consumidor.

Podemos destacar dos tipos de bienes:

- **Bienes industriales.** Son productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como *materia prima, producto semiterminado* o *componentes*.
- **Bienes de consumo.** Son los productos usados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales. Se pueden clasificar a su vez en *bienes duraderos o perecederos*.

Los servicios se pueden clasificar, en general, como:

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

Es indispensable establecer los objetivos que se pretende alcanzar en el área de producción, esto con el propósito de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Los **objetivos del área de producción**, al igual que los de las otras áreas, deben ser cuantificables y medibles, e ir en relación con los recursos disponibles de la empresa.

En la figura 3.1A se muestran los objetivos a corto, mediano y largo plazos, en el área de producción de la empresa Postres Mexicanos y en la figura 3.1B los objetivos de República.

Figura 3.1A

Determine, con base en las ventas posibles estimadas en el capítulo 2, los objetivos a corto, mediano y largo plazos que tendrá la empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Objetivo a corto plazo: Producir y vender el arroz con leche demandado en las cafeterías del ITESM de los Campus Monterrey, Garza Sada y Garza Lagüera. La cantidad esperada a vender y, por tanto, a producir en el corto plazo es de 30 000 porciones individuales por mes.

Objetivo a mediano plazo: Se espera un incremento en los niveles de producción a 42 000 porciones mensuales.

Objetivo a largo plazo: Se espera un nivel de producción de 53 000 porciones mensuales.

Figura 3.1B

Determine con base en las ventas posibles estimadas en el capítulo 2, los objetivos a corto, mediano y largo plazos que tendrá la empresa.
(Ejemplo de República.)

Objetivo a corto plazo:
Actualizarse diariamente para ofrecer los más avanzados servicios web. Producir el equivalente a 60 páginas mensuales divididas en sitios de diversos tamaños. Incorporar más recursos a la empresa, incrementar nuestras ventajas competitivas. Implementar un programa de mejoramiento continuo.

Objetivo a mediano plazo:
Aumentar la planta productiva para poder producir 200 páginas mensuales. Incrementar la capacidad de producción por 25 páginas mensuales cada vez que se extienda el área de cobertura a una nueva ciudad.

Objetivo a largo plazo:
Contar con un centro de diseño central con capacidad de producción para satisfacer la demanda generada por 10 ciudades; es decir, 1 600 páginas mensuales para el año 2005.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 3.1.*

Ejercicio 3.1

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

Objetivo a corto plazo: _____

Objetivo a mediano plazo: _____

Objetivo a largo plazo: _____

3.2. Especificaciones del producto 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)

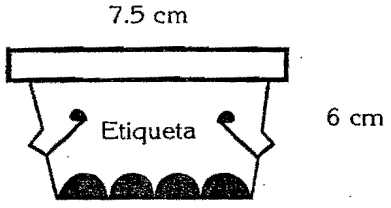
Asimismo, en el diseño debe especificarse en qué consiste el producto o servicio, a través de una descripción detallada del mismo, incluyendo dimensiones, colores, materiales y otras características que lo definen.

El diseño del producto elaborado por Postres Mexicanos se muestra en la figura 3.2A y en la figura 3.2B se describen los servicios que ofrece República.

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

Figura 3.2A

Haga un diseño definitivo del producto o servicio de la empresa. Dé explicaciones de cada parte, incluya, fotografías, etcétera. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)



Nuestro producto es un postre elaborado a base de arroz (25 gr), leche descremada (47 ml), canela (0.35 gr), agua (95 ml), azúcar (10 gr). Se va envasar en un recipiente cilíndrico, transparente, de distintos materiales (multicapa), adecuado para el uso de microondas, con una capacidad de 150 gr y una etiqueta con información completa del producto (empresa elaboradora, información nutricional, etc.). El arroz con leche se va a sellar con una tapa de poliestireno blanca. Su consistencia es semigelatinosa y su textura es blanda. Debido a la presencia del azúcar, que funciona en este caso como un conservador, nuestro producto tendrá una vida de anaquel de tres días, mientras permanezca almacenado a una temperatura de refrigeración de 4-5°C.

Figura 3.2B

Haga un diseño definitivo del producto o servicio de la empresa. Dé explicaciones de cada parte, incluya dibujos, fotografías, etcétera. (Ejemplo de República.)

Una página de Internet es una combinación de texto, imágenes, multimedia y libretos de rutinas que de manera conjunta o por separado presentan cambios en las pantallas del monitor de un ordenador (computadora) equipado con programas de software llamados *browsers*, de estos, los más comunes son Netscape e Internet Explorer. También se utilizan otros programas especiales, como se explica más adelante.

Los cuatro elementos anteriores se codifican y programan en lenguaje HTML (Hyper Text Markup Language). Sin embargo, la palabra "lenguaje"

Figura 3.2B
(*continuación*)

no es completamente adecuada porque HTML es un protocolo de computadora y no un lenguaje en sí como lo es Basic, C o Turbo Pascal.

Utilizando la tecnología descrita, República ofrece los siguientes servicios:

1. **Diseño, mantenimiento y albergue de sitios Web**
   República ofrece mediante visitas personales a los clientes potenciales el diseño, mantenimiento y albergue de sitios web, con diferente número de páginas, y planeados para que la empresa dé la imagen de ser la mejor en su ramo. Las imágenes y los mensajes que se utilizarán varían según el tamaño, giro y mercado de cada empresa, usando diferentes colores y extensiones en cada sitio. En algunos casos sólo se modificarán los sitios ya existentes, siguiendo las mismas políticas en el diseño.
2. **Comercio electrónico**
   Además de diseñar un sitio web para el cliente, siguiendo los lineamientos anteriormente mencionados, se incorpora un catálogo con imágenes de alta calidad de los productos ofrecidos por el cliente. La tienda se construye de manera que sea fácil y seguro hacer compras en ella. Se incorpora una tarjeta de compras al sitio, para que el cliente pueda ver el total de sus compras en un sistema de correo electrónico automatizado, que enlace la orden de compra del cliente con la empresa y con el banco que hará el cargo en la tarjeta de crédito del cliente. En caso de que el cliente no desee pagar con tarjeta de crédito, puede utilizar el inventario del catálogo para identificar la mercancía que desea adquirir, y ponerse en contacto directo con la empresa para arreglar el pago por cheque o giro bancario. Además, se enlaza un sistema de rastreo que el comprador puede revisar en todo momento, para conocer el estatus de su orden.

Figura 3

Se pide que a continuación complete la cédula del ejercicio 3.2.

Ejercicio 3.2

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

3.3. Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

Independientemente de si se va a producir, maquilar o comprar en un principio, es necesario conocer el proceso de producción y/o prestación de servicios de la empresa.

El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En él se conjuntan la maquinaria, la materia prima y el recurso humano necesarios para realizar el proceso. El proceso de producción debe quedar establecido en forma clara, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos necesarios. Debe considerarse también que este proceso tendrá que evitar cualquier daño probable al medio o a la sociedad en general.

El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

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

La figura 3.3A muestra el proceso de producción que utiliza la empresa Postres Mexicanos y la figura 3.3B el de República.

Figura 3.3A

Indique el proceso de producción o de prestación de servicios de la empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

La producción mensual de la empresa será de 30 000 unidades, debido a que la empresa funcionará cinco días a la semana la producción diaria será de 1 500 porciones individuales, elaborándose las mismas en lotes de 300 porciones cada uno.

Para una producción de 300 porciones:

1. Pesado y medición del arroz, la canela en raja, la leche descremada y el azúcar (10 min).
2. Cocción del arroz con agua y canela a 60°C en ollas de presión (20 min).
3. Incorporación de la leche descremada y el azúcar (5 min).

Figura 3.3A
(*continuación*)

4. Cocción a fuego lento, hasta que se evapore un 40% de la leche, a una temperatura constante de 80°C (25 min).
5. Enfriar a temperatura ambiente (30 min).
6. Envasado (45 min).
7. Etiquetado (20 min).

Tiempo total del proceso de elaboración: 155 min (2 hr 35 min).

Figura 3.3B

Indique el proceso de producción o de prestación de servicios de la empresa.
(Ejemplo de República.)

Una vez definido el segmento de mercado se procede a concertar citas y visitar a los clientes potenciales. Después de esta entrevista, la secuencia de acciones es la siguiente:

1. El departamento de Operaciones hace una recomendación acerca de la composición más adecuada para el sitio del cliente (3 horas).
2. El departamento de mercadotecnia incorpora el análisis y lo entrega al cliente (2 horas).
3. El vendedor da seguimiento al cliente (tiempo variable).
4. Si el cliente acepta la propuesta, se cobra un anticipo de 50% (1 hora).
5. El Centro de Diseño procede a producir la página principal del sitio (1-24 horas).
6. Se presenta la página al cliente para que la apruebe, modifique o rechace (2-24 horas).
7. El Centro de Diseño hace los cambios correspondientes hasta que el cliente quede satisfecho (4 horas).
8. Se diseñan el resto de las páginas (1 hora por página).
9. Se presenta un "demo" al cliente (4 horas).
10. Se espera la aprobación del cliente (8-16 horas).
11. Se da de alta en el servidor la nueva página (1-4 horas).
12. Se archiva la página (5-10 minutos).
13. Se cobra el 50% restante.

Se pide que complete la cédula que se muestra en el ejercicio 3.3.

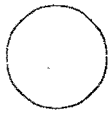
Ejercicio

Ejercicio 3.3

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

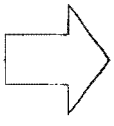
3.4. Diagrama de flujo del proceso

El diagrama de flujo del proceso de producción es una secuencia de operaciones expresada en forma gráfica. Es una forma de detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo, cuya simbología básica más común es la siguiente:

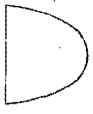


Operación Cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico en un producto o componente del mismo. Incluye también el ensamble y desensamble de productos.

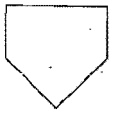
Inspección Cualquier comparación o verificación de características contra los estándares de calidad o cantidad establecidas para el mismo.



Transporte Cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.



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



Almacenamiento Mantener un producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta.

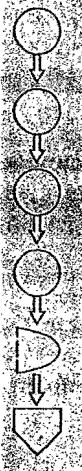
Es necesario diseñar y conocer el proceso productivo o de prestación de servicios de la empresa, para determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de esta información se podrá derivar la capacidad productiva de la empresa.

En la figura 3.4A se ve el diagrama de flujo de la empresa Postres Mexicanos y en la figura 3.4B el diagrama de flujo de República.

Figura 3.4A

Haga un diagrama de flujo del proceso de manufactura de su producto o servicio, desde la entrada de insumos necesarios para la fabricación, hasta el producto terminado, empacado y listo para la venta. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Se muestra el diagrama de flujo utilizado para la producción de un lote de 300 porciones.



Limpiar el establecimiento, así como todos los utensilios que se utilizarán 830 min).

Pesar y/o medir todos los ingredientes: arroz (7.5 kg), azúcar (3 kg), canela en rama (96 gr), agua (28 L) y leche descremada (14.1 L) (10 min).

Incorporar la leche y el azúcar (5 min).

Calentar a 80°C para evaporar 40% de la leche, aproximadamente 25 min.

Enfriar a temperatura ambiente (aprox, 25°C, 30 min).

Refrigerar a 4 o 5°C.

Figura 3.4

Figura 3.4B

Haga un diagrama de flujo del proceso de manufactura de su producto o servicio.
(Ejemplo de República.)

Se muestra el diagrama de flujo utilizado para el diseño de cada sitio (puede haber más de uno por cliente).

El Departamento de Operaciones hace una recomendación acerca de la composición más adecuada para el sitio del cliente. (3 hrs.)

El Departamento de Mercadotecnia incorpora el análisis y lo entrega al cliente. (2 hrs.)

El vendedor da seguimiento al cliente.

Si la propuesta es aceptada, el vendedor procede a cobrar un anticipo de 50%. (1 hr.)

El Centro de Diseño procede a producir la página principal del sitio. (1-24 hrs.)

Se presenta la página al cliente para que la apruebe, modifique o rechace. (2-24 hrs.)

El Centro de Diseño hace los cambios correspondientes hasta que el cliente quede totalmente satisfecho. (4 hrs.)

Se repiten los procesos de diseño con las demás páginas. (1 hr/página)

Se vacía la información a la computadora y se le presenta un "demo" al cliente. (4 hrs.)

Se espera la aprobación del cliente. (8-16 hrs.)

Se da de alta en el servidor la nueva página. (1-4 hrs.)

Se archiva la página para futuras modificaciones. (5-10 min.)

Se procede a cobrar el 50% restante. (1 hr.)

En la cédula del ejercicio 3.4, especifique el diagrama de flujo que empleará en su empresa, indique el tiempo que requerirá en cada actividad.

Figura

Ejercicio 3.4

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

3.5. Características de la tecnología

Figura

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto. Es necesario especificarla porque a través de ello es posible:

- Asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto y a la región donde se piensa desarrollar
- Tener en mente todas las alternativas de tecnología, para considerarlas en la selección

Cuando se elige la tecnología, es necesario tomar en cuenta aspectos tales como:

- Facilidad para adquirir la tecnología
- Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdos, etcétera)
- Aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla al proceso de producción (capacitación, equipo, instalaciones, etcétera)
- Posibilidades de copiado (si la tecnología es original, lo más conveniente es buscar las formas de registro y protección legal)

A continuación se ejemplifica la evaluación de la tecnología empleada por Postres Mexicanos en la figura 3.5A y en la figura 3.5B se habla de la tecnología de República.

Figura 3.5A

Mencione las características y especificaciones de la tecnología que utilizará para desarrollar el producto o servicio de su empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

La tecnología que requerimos es sencilla en cuanto a la producción del arroz con leche. En los casos de conservación y envasado no requerimos de tecnología muy avanzada, sin embargo, acudiremos a asesoría profesional en estas áreas. Respecto a la conservación y envasado, iremos con el Dr. Ramiro Mendoza, catedrático del Departamento de Tecnología de Alimentos (ITESM, Campus Monterrey), para obtener la información necesaria.

En relación con el proceso del arroz con leche, se emplea una estufa con cuatro quemadores, ollas de aluminio inoxidable (ollas de presión), cucharas, recipientes para medir volúmenes y una báscula. El etiquetado es manual. En caso de surgir un producto similar al nuestro, podemos ofrecer a los consumidores variedades del producto tales como: preparado con arroz integral, o bien que presente sabores diferentes, como arroz con leche sabor chocolate y sabor vainilla.

Figura 3.5B

Mencione las características y especificaciones de la tecnología que utilizará para desarrollar el producto o servicio de su empresa. (Ejemplo de República.)

El desarrollo de sitios de Internet involucra la tecnología más avanzada en programación, software y telecomunicaciones. Hace 10 años este lenguaje simplemente no existía. En cuanto a especificaciones técnicas, el programa de software para crear una página es un editor de HTML. Dos de los más comunes a nivel profesional son Hot Dog y Web Edit. Estos programas son esencialmente plataformas que permiten al usuario escribir los códigos de HTML. Una nueva generación de editores WYSWYG (What You See is What You Get) surgieron el año pasado, de éstos, los mejores son Frontpage y Net Fusion. Aunque son mucho menos poderosos que los editores tradicionales, pueden usarse sin tener que aprender HTML, lo que es una ventaja para aficionados que deseen diseñar su propia página y que no cuenten con el tiempo para aprender HTML. Una comparación sería que los editores HTML son como un lienzo en blanco para artistas, y los programas WYSWYG son como una hoja para pintar por números que pueden llegar a hacer un cuadro simpatico sin requerir talento.

En función de la tecnología que utilizará su empresa, complete la cédula del ejercicio 3.5.

Figura

Ejercicio 3.5

Mencione las características y especificaciones de la tecnología que utilizará para desarrollar el producto o servicio de su empresa.

3.6. Equipo e instalaciones

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

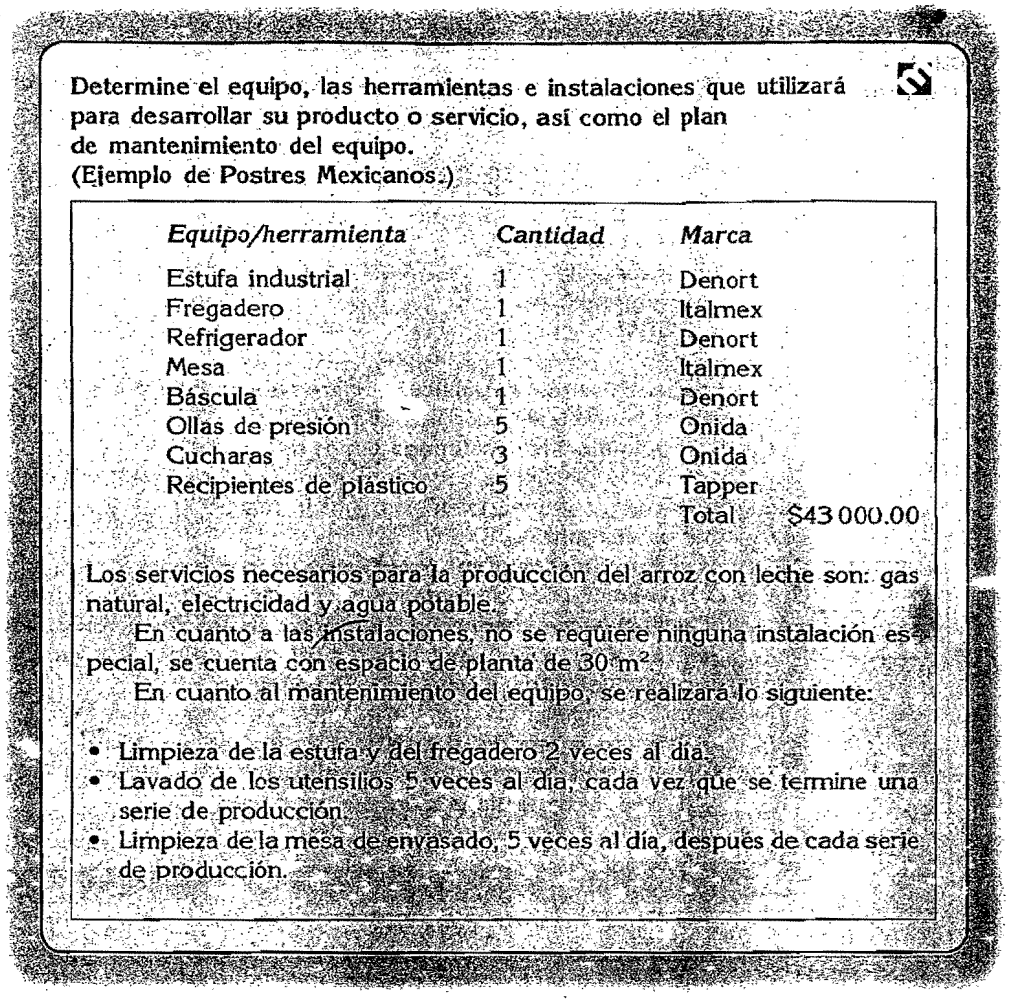
Figura

a) Descomponer el proceso en actividades específicas
b) Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad
c) Elaborar una lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad
d) Calcular la materia prima requerida en el proceso
e) Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad
f) Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad

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

El equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará Postres Mexicanos se presentan en la cédula de la figura 3.6A y el equipo para República en la figura 3.6B.

Figura 3.6A



Determine el equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará para desarrollar su producto o servicio, así como el plan de mantenimiento del equipo.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Equipo/herramienta	*Cantidad*	*Marca*	
Estufa industrial	1	Denort	
Fregadero	1	Italmex	
Refrigerador	1	Denort	
Mesa	1	Italmex	
Báscula	1	Denort	
Ollas de presión	5	Onida	
Cucharas	3	Onida	
Recipientes de plástico	5	Tapper	
		Total	$43 000.00

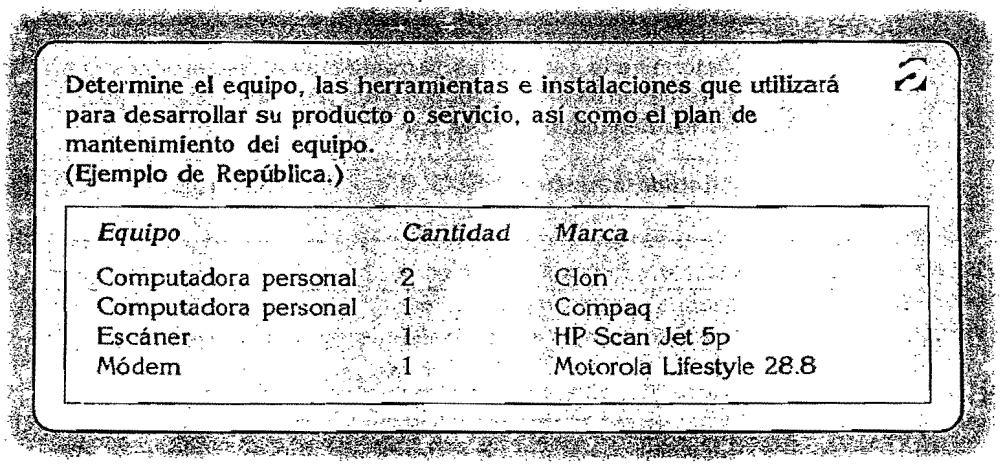
Los servicios necesarios para la producción del arroz con leche son: gas natural, electricidad y agua potable.

En cuanto a las instalaciones, no se requiere ninguna instalación especial, se cuenta con espacio de planta de 30 m^2.

En cuanto al mantenimiento del equipo, se realizará lo siguiente:

- Limpieza de la estufa y del fregadero 2 veces al día.
- Lavado de los utensilios 5 veces al día, cada vez que se termine una serie de producción.
- Limpieza de la mesa de envasado, 5 veces al día, después de cada serie de producción.

Figura 3.6B



Determine el equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará para desarrollar su producto o servicio, así como el plan de mantenimiento del equipo.
(Ejemplo de República.)

Equipo	*Cantidad*	*Marca*
Computadora personal	2	Clon
Computadora personal	1	Compaq
Escáner	1	HP Scan Jet 5p
Módem	1	Motorola Lifestyle 28.8

Figura 3.6B
(*continuación*)

Muebles de oficina	*Cantidad*	*Marca*	
Módem	1	Motorola Lifestyle 33.3	
Impresora	1	HP 540 C	
Escritorios	5		
Mesa con 5 sillas	1		
Teléfonos	2	Telmex	
Línea telefónica	2	Telmex	
TOTAL			$ 45 600.00

Los servicios que República requiere para atender a sus clientes son: acceso a Internet, servidor, teléfono (estos 3 servicios son de pago mensual) y energía eléctrica (con pago bimestral).

Las instalaciones necesarias son conexiones eléctricas estándar (por lo menos 8) y línea telefónica (por lo menos 3) en un área física de 15 metros cuadrados.

El personal del Centro de Diseño y Operaciones está capacitado para dar al equipo todo el mantenimiento que necesita, como la revisión continua del servidor, chequeos constantes y pruebas de calidad de las páginas y del servicio, así que por este concepto no se tienen costos adicionales. El mantenimiento en cuestión es el siguiente:

- Revisiones periódicas en busca de virus en el software.
- Mantenimiento periódico al software con Norton Utilities (defragmentación de los discos, optimización, arreglo de clusters).

Complete la cédula que se presenta en el ejercicio 3.6.

Ejercicio 3.6

Determine el equipo, las herramientas e instalaciones que utilizará para desarrollar su producto o servicio, así como el plan de mantenimiento del equipo.

Equipo/herramienta	*Cantidad*	*Marca*

Ejercicio 3.6
(*continuación*)

Servicios necesarios:	*Cantidad*	*Marca*
Instalaciones necesarias:		
Mantenimiento:		

3.7. Materia prima

3.7.1. Necesidades de materia prima

La **materia prima** se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa 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 de la misma por un volumen dado de producción o en relación con cierto periodo.

En la figura 3.7 se muestra la materia prima que requiere Postres Mexicanos. República no necesita materia prima, sólo el equipo mencionado y el personal.

Figura 3.7

Indique la materia prima que requerirá en su proceso productivo, especificando la cantidad estimada por periodo, por lote o por unidad. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

En el caso de Postres Mexicanos, se optó por establecer la materia prima necesaria requerida por lote de producción; es decir, por 300 porciones (porciones de 150 gr c/u).

Materia prima	*Cantidad/lote*
Arroz	7.5 kg
Azúcar	300 gr
Canela	96 gr
Agua	28.5 L
Leche descremada de vaca	14.1 L
Envase y tapa de plástico	300 unidades
Etiqueta	300 unidades
Por lote de producción se estimó un total de	$250.40

Se pide que a continuación complete la cédula del ejercicio 3.7.

Ejercicio 3.7

Indique la materia prima que requerirá en su proceso productivo, especificando la cantidad estimada por periodo, lote o unidad.

Materia prima	*Cantidad/periodo*

3.7.2. 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:

a) Cumplimiento en fechas de entrega
b) Calidad
c) Precio
d) Servicios que ofrece
e) Créditos
f) Localización del proveedor

Si son identificados los proveedores, se facilitará el proceso de selección del tipo de materia prima que se desee utilizar en el proceso de producción del bien. Es recomendable identificar a varios proveedores, y llevar a cabo la evaluación de cada uno de ellos con base en los criterios establecidos anteriormente:

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

La selección de proveedores realizada por Postres Mexicanos se muestra en la figura 3.8A.

Figura 3.8A

Determine los proveedores de sus diferentes materias primas. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Materia prima	*Proveedor*	*Precio*	*Calidad*	*Proveedor seleccionado*
Arroz	Centro de abastos	$8.90/kg	Buena	
	Seleccionadora de Granos, S.A.	$8.16/kg	Buena	X
Azúcar	Centro de abastos	$6.60/kg	Buena	X
	Ingenio azucarero	$7.00/kg	Buena	
Canela	Centro de abastos	$250.00/kg	Buena	X
	Cinnamon del Norte, S.A.	$280.00/kg	Regular	
Leche	Productos La Laguna	$5.36/L	Buena	X
	Pasteurizadora Santa Rosita	$5.36/L	Regular	

Figura 3.8A
(*continuación*)

Materia prima	*Proveedor*	*Precio*	*Calidad*	*Proveedor seleccionado*
Envases	Envases del norte envase con tapa de plástico	$0.950	Buena	X
	Envasadora de plásticos	$1.00	Buena	
Etiqueta	Imprestec	$0.50 por etiqueta	Buena	X
	Etimont, S.A.	$0.70 por etiqueta	Regular	

La empresa República no utiliza materia prima para la prestación de sus servicios, pero sí requiere de empresas, sin las cuales sería imposible atender a sus clientes, en la figura 3.8B se listan los proveedores de los servicios que necesita la empresa República.

Figura 3.8B

Determine los proveedores de los insumos o servicios que requiere para su empresa.
(Ejemplo de República.)

Servicio	*Proveedor*
• Acceso a Internet	**Telmex**
• Servidor	**Web and Internet Services**
• Teléfono	**Telmex**

Complete la cédula del ejercicio 3.8.

Ejercicio 3.8

Determine los proveedores de sus diferentes materias primas.

Materia prima	*Proveedor*	*Precio*	*Calidad*	*Proveedor seleccionado*

3.7.3. Compras

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

La función de compras radica en el establecimiento de las especificaciones de lo que se va a comprar y el detectar cuándo se necesitará la materia prima. Asimismo, debe establecerse, cuando sea posible, si el proveedor o el comprador pagará el flete, si hay un incremento fijo de precios en la materia prima, etc. Es conveniente saber si hay descuentos por pronto pago o por volumen de compra de la materia prima en cuestión.

En la figura 3.9 se muestra un formato de requisición de compra.

Figura 3.9

Formato de requisición de compra (ejemplo).

Proveedor _____ Orden de compra No. _____
Fecha de pedido: _____
Fecha de entrega: _____

Empresa solicitante: _____ Tel. y fax. _____

Dirección: _____

Cantidad	Concepto	Precio	Importe

Subtotal: _____
IVA: _____
Total: _____

_____
Firma de recepción

3.8. Capacidad instalada

Figura 3

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

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

Básicamente es necesario determinar dos factores:

- Capacidad instalada total (potencial)
- Nivel de producción adecuado (requerido)

Es necesario considerar, para este punto, el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipo y herramientas utilizadas en el proceso.

La figura 3.10A presenta la capacidad instalada de la empresa Postres Mexicanos y la figura 3.10B la capacidad instalada de República.

Figura 3.10A

Mencione la capacidad instalada de la planta: cantidad de productos a producir, o servicios que la empresa puede prestar por día, semana y mes. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Ejercicio

En el caso de Postres Mexicanos, su capacidad instalada y su capacidad actual de producción son equivalentes. La capacidad actual de producción corresponde a la demanda potencial actual del producto (previamente determinada en el capítulo 2).

Período	*Cantidad de producto*
1 día	1 500 porciones de 150 gr
1 semana	7 500 porciones de 150 gr
1 mes	30 000 porciones de 150 gr

Figura 3.10B

Mencione la capacidad instalada de la planta: cantidad de productos a producir, o servicios que la empresa pueda prestar por día, semana y mes. (Ejemplo de República.)

Respecto a la capacidad instalada de la planta, cabe mencionar que, aunque los elementos de una página de Internet y de un sitio en sí varían de lo simple a lo complejo, una fórmula de capacidad estándar es producir una página cada cinco horas. Cabe mencionar que éste es un promedio, ya que por lo general se requiere más tiempo para hacer la página inicial que para las demás.

Periodo	*Capacidad de producción*
1 día	1.6 páginas web
1 semana	9.6 páginas web
1 mes	41.28 páginas web

Se pide que en el ejercicio 3.9 indique la capacidad instalada de su empresa.

Ejercicio 3.9

Mencione la capacidad instalada de la planta (cantidad de productos a producir, o servicios que la empresa puede prestar por día, semana y mes).

Periodo	*Cantidad de producto*

3.9. Manejo de inventarios

El inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

El objetivo del control de inventarios es, por un lado, mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad 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 afecte económicamente a la empresa por exceso del mismo, ya que a un exceso de inventarios 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

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.

Considerando que el mes tiene 4 semanas (laborando cinco días por semana) se deduce lo siguiente:

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

Entonces:

50 unidades, punto mínimo en almacén
10 unidades de margen de seguridad

---

60 unidades en inventario, mínimo aceptable antes de reordenar

La determinación del punto de reorden de Postres Mexicanos se muestra en la figura 3.11. República no tiene punto de reorden, puesto que no requiere materia prima.

Figura 3

Ejercicio 3

Figura 3.11

Se pide que a continuación establezca el punto de reorden para cada materia prima, con base en los puntos mencionados anteriormente. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Nota: Aunque la empresa no manejará inventarios, se utiliza lo siguiente para ejemplificar.

La empresa ha establecido como política de inventarios, manejar el mínimo volumen posible en almacén, realizando la adquisición diaria de materia prima, por lo cual no se utilizará punto de reorden, sin embargo, se optó tener siempre en almacén materia prima de reserva equivalente a un día de producción; es decir, para 1 500 unidades. Por otro lado, no habrá inventario de producto terminado, ya que por lo perecedero del producto, su distribución se efectuará diariamente.

Los volúmenes diarios de adquisición de materia prima (así como las que estarán en inventario de seguridad) se enlistan a continuación:

Materia prima	*Cantidad*
Arroz	37.5 kg
Azúcar	15.0 kg
Canela	480 gr
Leche descremada	70.3 L
Envases	1 500 unidades
Etiquetas	1 500 unidades

Complete en seguida la cédula del ejercicio 3.10.

Ejercicio 3.10

Se pide que establezca el punto de reorden para cada materia prima, con base en los puntos mencionados anteriormente.

3.10. Ubicación de la empresa

Existen cuatro elementos muy importantes a considerar, para determinar la ubicación ideal de la empresa, éstos son:

Ejercicio 3

a) Distancia al cliente
b) Distancia de los proveedores
c) Distancia de los trabajadores
d) Requerimientos (limitaciones) legales

La ubicación seleccionada por Postres Mexicanos se muestra en la figura 3.12A y la de República en la figura 3.12B.

Figura 3.12A

Defina la ubicación de la empresa, tomando en consideración los puntos mencionados anteriormente.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

La ubicación de la empresa de Postres Mexicanos será: Loma Blanca No. 2955, Col. Obispado, en Monterrey, N.L., pues es un punto céntrico, que nos facilita la adquisición de materia prima y la distribución de producto terminado.

Figura 3.12B

Defina la ubicación de la empresa, tomando en consideración los puntos mencionados anteriormente.
(Ejemplo de República.)

Debido a la naturaleza de los servicios que provee República para producir, la empresa puede estar ubicada en cualquier asentamiento urbano que cuente con los servicios de luz, teléfono y acceso a Internet.

Por el momento la ubicación de República será:

Río Pánuco # 325
Col. Providencia
Monterrey, N.L. C.P. 64059

Complete a continuación la cédula del ejercicio 3.11.

Ejercicio 3.11

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

3.11. 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.

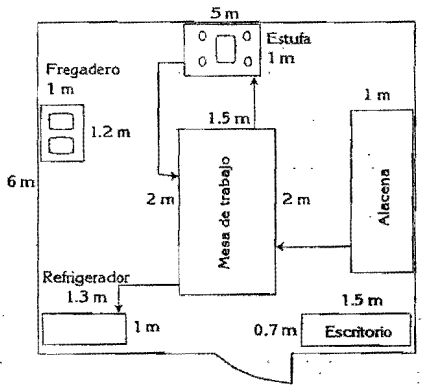
Otro aspecto muy importante a considerar es la distancia entre los distintos puntos de operación, pues si el equipo está muy distante entre una operación y otra, pueden ocasionarse altas pérdidas de productividad; por otro lado, si el equipo está muy cercano, puede incurrirse en problemas de flujo de materia prima o bien en problemas de seguridad. Con base en lo anterior, es necesario contar con conocimiento sobre las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que estarán trabajando con él.

En caso de que se tengan planes de expansión en el mediano o largo plazos, y el proceso 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.

La distribución de la planta de la empresa Postres Mexicanos se muestra en la figura 3.13A y en la figura 3.13B la distribución de las oficinas de República.

Figura 3.13A

Diseñe la distribución de planta de su empresa y el flujo de producción más eficiente.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)



Ejercicio 3

Figura 3.13B

Diseñe la distribución de planta u oficina.
(Ejemplo de República.)

La distribución del Centro de Diseño de República se representa en el plano que a continuación se muestra. Se trata de dos áreas, una de trabajo y otra de juntas. Los escritorios de trabajo cuentan con dos computadoras, la impresora y un escáner, y debajo de los escritorios hay dos archiveros. El área de juntas se utiliza además para hacer bosquejos y anotaciones. En total 90 m.

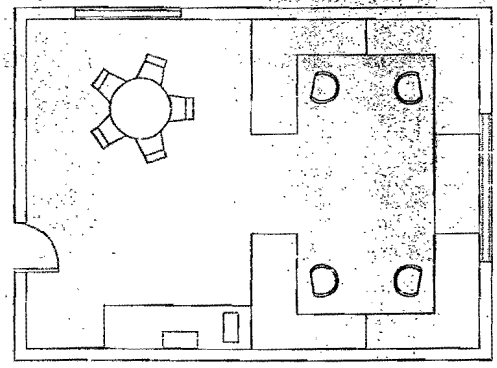


Figura 3.

Complete la cédula del ejercicio 3.12.

Ejercicio 3.12

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

3.12. Mano de obra requerida

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

En la figura 3.14A se muestra la determinación de la mano de obra requerida por Postres Mexicanos, así como la preparación o características con las cuales debe contar

Figura 3.14A

Establezca el personal requerido para llevar a cabo el proceso productivo, así como las habilidades del mismo. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Actividad	*No. de personas*	*Tipo de habilidad*
Pesar, cocinar, envasar, etiquetar	4	Saber cocinar

Mano de obra total requerida: 4 personas en el área de producción, dos en el turno matutino, y dos en el turno vespertino. Cada turno es de 6 horas.

la misma para el desempeño adecuado del trabajo y en la figura 3.14B las características del personal requerido por República.

Figura 3.14B

Establezca el personal requerido para llevar a cabo el proceso productivo o de prestación del servicio, así como las habilidades del mismo. (Ejemplo de República.)

Actividad	*No. de personas*	*Tipo de habilidad*
Desarrollo de imagen	1	Experiencia en programas de arte gráfico. Bilingüe, conocimientos de mercadotecnia.
Vender el servicio y programar	4	Experiencia en HTML, Java Script, CGI, Cascading Style Sheets y DHTML. Conocimientos y habilidad para las ventas.
Asuntos financieros y contables	1	De preferencia con estudios de contaduría y experiencia en programación.

Figura 3

Se pide que complete la cédula que se muestra en el ejercicio 3.13.

Ejercicio 3.13

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

Actividad	*No. de personas*	*Tipo de habilidad*
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Mano de obra total requerida: _____

3.13. Procedimientos de mejora continua

El **control de calidad** es el proceso que permite elaborar el producto o prestar el servicio de acuerdo con las especificaciones de su diseño. La relación de calidad de los productos con respecto a las especificaciones, se basa en las características que buscan los clientes y en la concordancia que se pueda lograr, apoyándose en las personas, máquinas y herramientas con que cuenta la empresa.

Contar con procedimientos de **mejora continua**, constituye una ventaja competitiva para la empresa, pues le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes, ahorrar retrabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios para la empresa. Por otra parte, los procedimientos de mejora continua, comprenden en su planeación, implantación y desarrollo una mejor comunicación y ambiente de trabajo dentro de la organización.

El procedimiento de mejora continua diseñado por Postres Mexicanos se muestra en la figura 3.15A y las características del de República en la figura 3.15B.

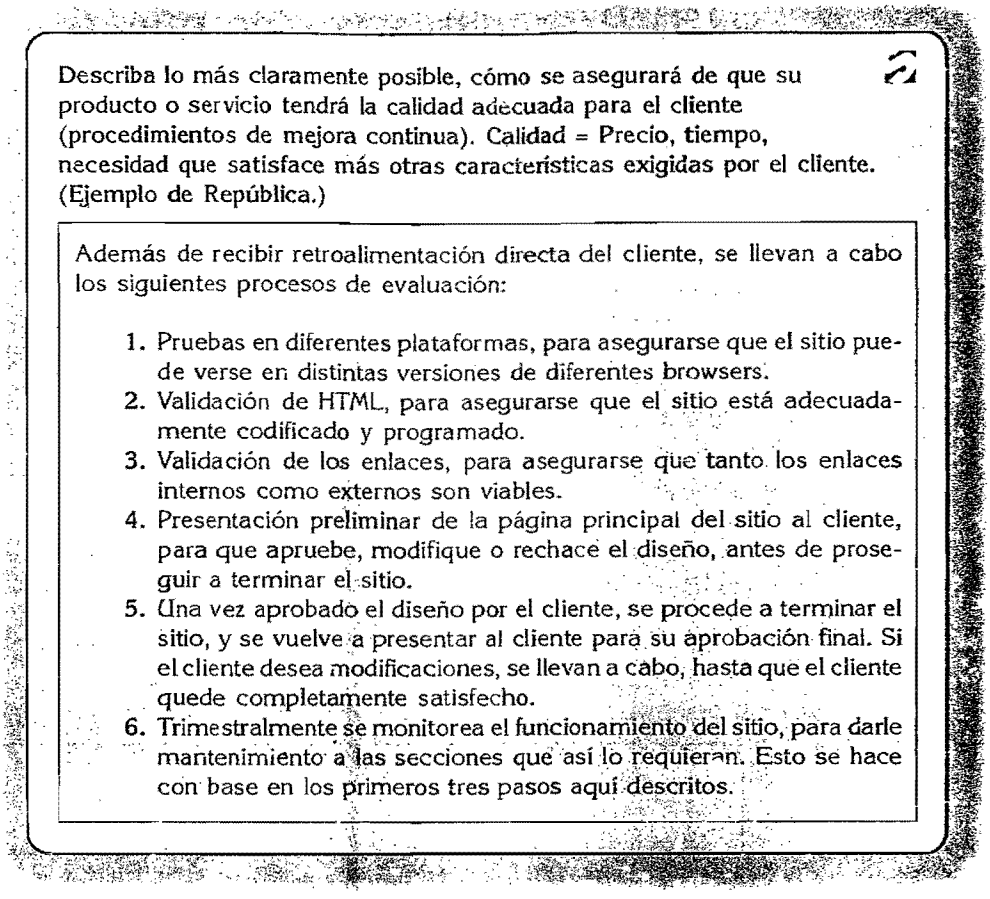
Figura 3.15A

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

Se realizarán encuestas cada tres meses para conocer la opinión de los clientes acerca de nuestro producto y de los requerimientos o necesidades del mismo, así como las formas en que se puede mejorar, para poder ofrecer un producto que cumpla con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Otro aspecto a considerar es el proceso de elaboración, el cual será evaluado según su eficiencia, de manera que ésta pueda mantenerse o mejorarse según el caso. Se pondrá especial atención en lo que concierne a las diferentes áreas de la empresa: producción, mercadotecnia, recursos humanos y tesorería, con el fin de mejorar, con el tiempo, las funciones respectivas.

Figura 3.15B



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

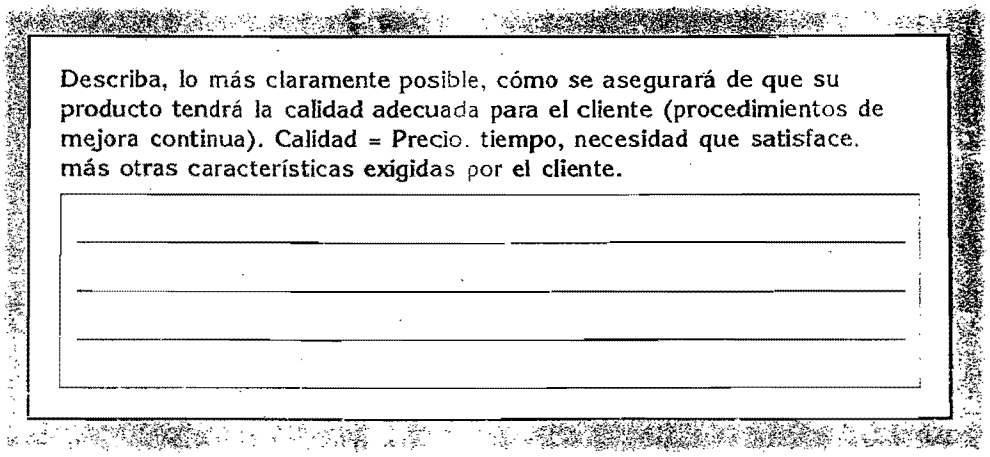
Además de recibir retroalimentación directa del cliente, se llevan a cabo los siguientes procesos de evaluación:

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 al cliente para su aprobación final. Si el cliente desea 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.

Figura 3.16

Se pide que complete la cédula del ejercicio 3.14.

Ejercicio 3.14



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

3.14. Programa de 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.** Todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.
b) **Actividades operativas.** Todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

Algunos ejemplos de actividades preoperativas son:

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

El programa de producción de la empresa, generalmente se expresa a través de un diagrama que relacione las diversas actividades que se deben realizar con relación al tiempo y los responsables para llevarlas a cabo.

En la figura 3.16A se muestra el diagrama del programa preoperativo de producción de Postres Mexicanos y en la figura 3.16B el diagrama de República.

Figura 3.16A

Establezca el programa preoperativo de producción de la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Actividad	*Personal encargado*	*Periodo de realización*
1. Acondicionar el área de trabajo	Mónica Falconer	6 al 10 de febrero de 2000
2. Seleccionar y contratar el personal	Mónica Falconer	6 al 10 de febrero de 2000
3. Contactar proveedores	Claudia Ordaz	6 al 10 de febrero de 2000
4. Compra de equipo	Dulce Anduaga	6 al 10 de febrero de 2000
5. Pruebas de producción	Claudia Ordaz	11 y 12 de febrero de 2000
6. Adquirir materia prima	Claudia Ordaz	13 de febrero de 2000
7. Adiestrar personal	Mónica Falconer	13 de febrero de 2000

Figura 3.16A
(continuación)

Número total de días anteriores a la fecha de arranque	7 días
Fecha de arranque	14 de febrero de 2000

En cuanto a las actividades preoperativas, se presentan en el diagrama de flujo lo anteriormente explicado.

Gráfica de Gantt

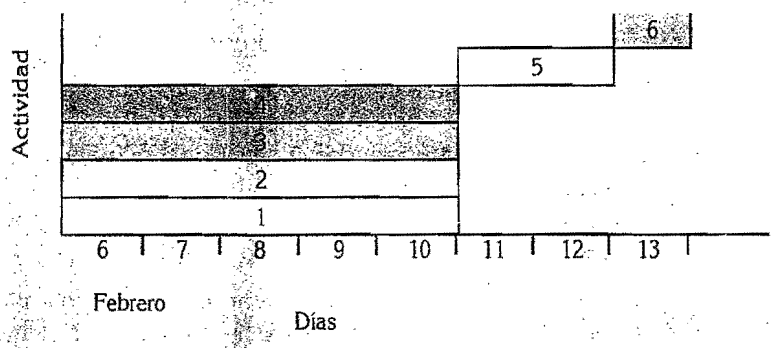


Figura 3.16B

Establezca el programa preoperativo de producción o de inicio de prestación de los servicios de la empresa. (Ejemplo de República.)

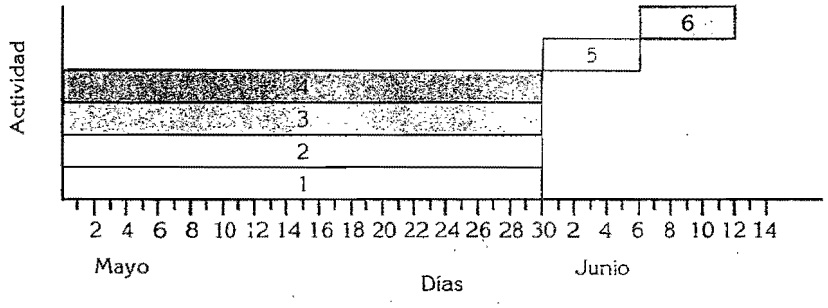
Actividad	*Personal encargado*	*Periodo de realización*
1. Comprar equipo y acondicionar el área de trabajo	Gabriel de la Garza	2 al 30 de mayo de 2000
2. Contratar personal	Luis Reynel	2 al 30 de mayo de 2000
3. Instalar los servicios necesarios	Gabriel de la Garza	2 al 30 de mayo de 2000
4. Selección de clientes potenciales	Juan Ponce	2 al 30 de mayo de 2000
5. Pruebas de producción	Mitsha de la Mora	1 al 5 de junio de 2000
6. Diseño de páginas de promoción	Mitsha de la Mora	5 al 10 de junio de 2000

Figura 3.16B
(*continuación*)

Número total de días anteriores a la fecha de arranque	39 días
Fecha de arranque	11 de junio de 2000

En cuanto a las actividades preoperativas, se presentan en el diagrama de flujo lo anteriormente explicado.

Gráfica de Gantt



Se pide que a continuación complete la cédula del ejercicio 3.15.

Ejercicio 3.15

Establezca el programa preoperativo de producción de su empresa.

Actividad	*Personal encargado*	*Periodo de realización*

Gráfica de Gantt

A continuación, se pide que llene la hoja de verificación del ejercicio 3.16, donde se hará un inventario y una evaluación del plan de negocios, con los elementos vistos en este capítulo.

Ejercicio 3.16

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

Elementos	*Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)*	*La información está clara (sí o no)*	*La información está completa (sí o no)*
3.1. Objetivos del área de producción			
3.2. Especificaciones del producto			
3.3. Descripción del proceso de producción			
3.4. Diagrama de flujo de proceso			
3.5. Características de la tecnología			
3.6. Equipo e instalaciones			
3.7. Materia prima			
3.7.1. Necesidades de materia prima			
3.7.2. Identificaciones de proveedores y cotizaciones			
3.7.3. Compras			
3.8. Capacidad instalada			
3.9. Manejo de inventarios			
3.10. Ubicación de la empresa			
3.11. Diseño y distribución de planta y oficinas			
3.12. Mano de obra requerida			
3.13. Procedimientos de mejora continua			
3.14. Programa de producción			

Bibliografía recomendada

Francis, Richard, *Facility Layout and location; and analytical approach*, Prentice Hall, USA, 1992, pp. 55-113.

Kravitt, Gregory, *Creating a Winning Business Plan*, Probus Publishing Company, USA, 1992, pp. 107-112.

Kuriloff, Athur, *et al.*, *How to Start your Own Business... and Succeed*, McGraw-Hill Co. USA, 1991, pp. 270-293.

Mariño, Hernando; *Gerencia de la calidad total*, Tercer Mundo Editores, Colombia, 1991, pp. 139-232.

Martin, Charles, *Starting your New Business*, Crisp Publications Inc. USA, 1988, pp. 46-49.

McKeever, Mike, *How to Write a Business Plan*, Nolo Press, USA 1992, apéndice 2, pp. 2/7-2/10.

Sánchez, A., y H. Cantú, *El plan de negocios del emprendedor*, McGraw-Hill, México, 1993, pp. 65-85, 173.

Sargent, Dennis, *Su plan de negocios*, Centros de Desarrollo de Pequeña Empresa de Oregon (CCDPE), USA, 1990, p. 46.

Weston, Fred, *Finanzas en administración*, McGraw-Hill, México, 1995, capítulo 13.

A Sample Business Plan Outline, Center for Entrepreneurship, James Madison University, USA, pp. 7, 4-18, 2a. parte.

Business Plan for Small Manufacturers, US Small Business Administration, USA, 1988, pp. 5, 6.

CASO INTEGRADOR

A continuación se presenta el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos.

Objetivos del área de producción

En el área de producción, nosotros tenemos planeado producir a corto plazo (6 meses) un total aproximado de 43 200 kilos de tortillas (con base en las encuestas). En el mediano plazo se espera un incremento de 7 200 kg/mes a 14 400 kg/mes (mediante un incremento progresivo), planeándose un nivel de producción de 24 000 kg/mes en el largo plazo, acorde con las estimaciones de mercadotecnia.

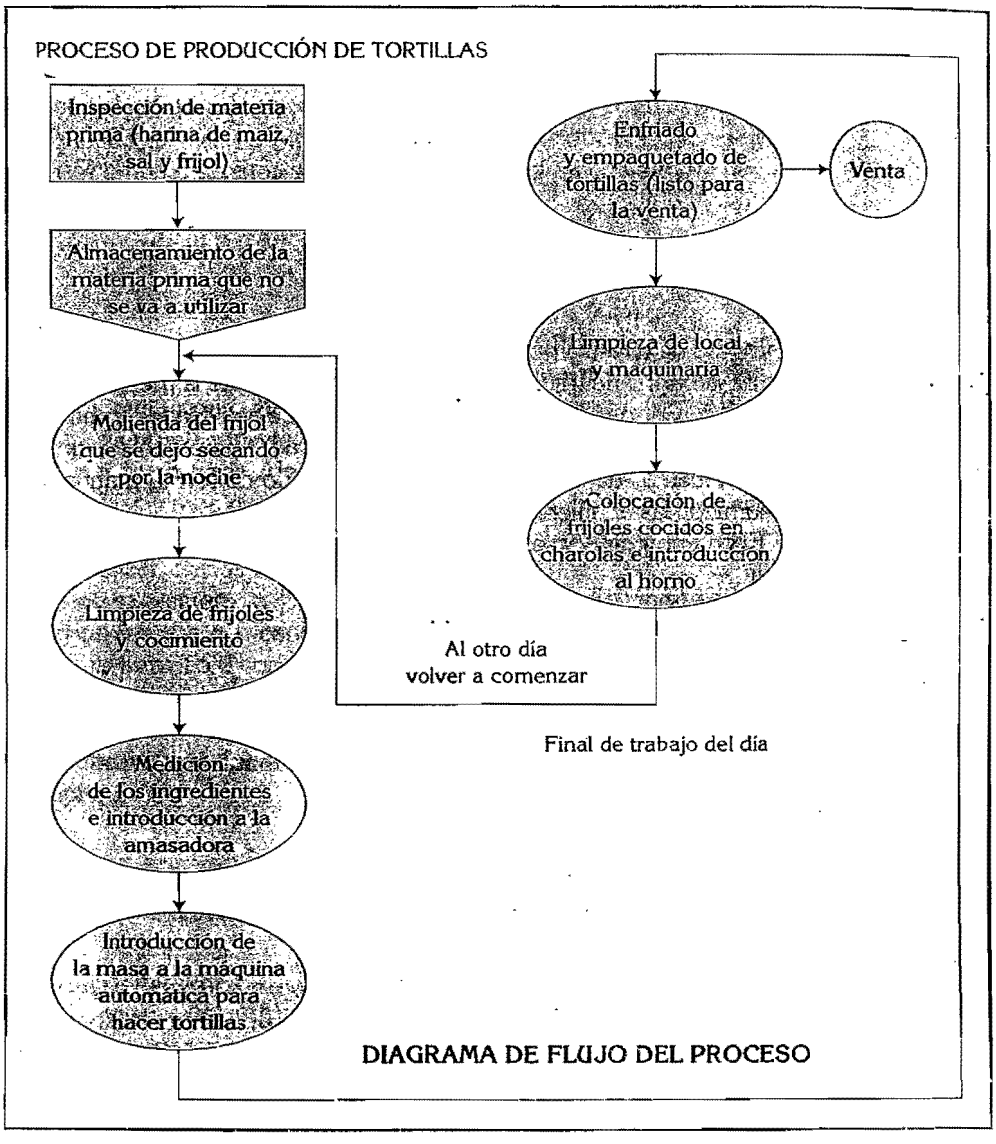
Especificaciones del producto o servicio

Nuestro producto consiste en tortillas de maíz con 75% de harina de maíz, 25% de harina de frijol y un poco de sal. Van a empacarse en papel revolución, el cual traerá el sello (logotipo) de nuestra empresa. Cada paquete de tortillas tendrá 1 kg. Nuestro producto no va a contener aditivo alguno y va a ser 100% natural, "directamente del comal a su casa". La calidad que van a tener nuestras tortillas va a ser muy buena, pues tendrá la cantidad exacta requerida de harina de frijol para mantener sus propiedades de textura al máximo, pero dándole un valor nutritivo mucho mayor, el cual será 25% superior al de la tortilla regular.

Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

Primero, se recibe la materia prima (harina de maíz, sal y frijol) y se verifica que esté correcta la cantidad pedida y las condiciones en que llegó. Después, se procede a limpiar y cocer los frijoles (2 kilos diarios) por 3 horas. Posteriormente se hornean en charolas por 17 horas o cuando los frijoles estén completamente secos para su molido (esto se hace un día antes para comenzar utilizando esta harina recién molida a la mañana siguiente). Se muele en molinos con doble filtro para que quede más fina. Después se lleva a cabo el procesamiento de la tortilla. Se toman 750 g de harina de maíz, 250 g de harina de frijol, una cucharadita de sal y dos tazas de agua caliente y se mezclan los ingredientes en la amasadora (10 minutos). Después, la masa se pasa a la máquina automática para hacer tortillas, la que realiza la separación de la masa en bolitas con el tamaño justo para que todas las tortillas queden del mismo tamaño. En seguida las amolda y aplasta; posteriormente las cuece (10 minutos). De esta máquina salen listas. Sólo hay que esperar a que se enfríen para empacarlas y ponerlas a la venta recién hechas. En total, el tiempo calculado para hacer 1 kilo de tortillas desde el momento en que se tienen todos los ingredientes listos para comenzar el procesado de

la tortilla (excepto los frijoles secos que se van a moler) es de aproximadamente 55 minutos a 1 hora (al principio sin mucha experiencia): 30 minutos del molido del frijol + 20-25 minutos del amasado y de la máquina automática para hacer las tortillas. Por lo tanto, si pensamos hacer 300 kilos diarios (según encuestas) nos tardaríamos un total de 2 horas y media para acabar con la demanda de nuestros clientes, más unas 2 horas en lo que acomodamos los frijoles en las charolas, los metemos en el horno (para que se queden allí hasta el día siguiente), limpiamos la maquinaria y todo el local para que quede limpio y no haya suciedad en el ambiente que pueda provocar acumulación de tierra en la maquinaria.



Características de la tecnología

Nuestro producto se caracteriza por la sencillez de su elaboración. Se podría considerar que la tecnología radica en el proceso de producción de las tortillas, es decir, la rapidez de su elaboración (debido a la eficiencia de la maquinaria), la elaboración de la harina de frijol, que se procesa en nuestra empresa, y en los porcentajes de harina de maíz (75%), agua y harina de frijol (25%) que lleva la mezcla con la que se elaborarán estas tortillas.

Tal vez la poca cantidad de ingredientes pueden hacer pensar que nuestro producto es fácil de imitar, pero llegar a los porcentajes correctos y exactos para elaborar una tortilla, con apariencia, sabor y consistencia ideales, es lo que la hace inigualable.

La elaboración de la harina de frijol se lleva a cabo mediante la cocción del frijol, posteriormente se pasa al secado en estufas, después se pasa al molino. Ya que está lista la harina de frijol, se procede a preparar la mezcla en una máquina automática para hacer tortillas (en ella se tiene la mezcladora, la parte en la que se hacen las bolitas, donde se hacen las tortillas y donde se cuecen las mismas). Éstas son las únicas máquinas con las que cuenta la empresa y lo que se considera como tecnología de la misma.

Equipo e instalaciones

El proceso de nuestro producto consta de dos etapas principalmente: una es la elaboración de la harina de frijol y la otra es la elaboración de la mezcla para las tortillas. Detrás de estas dos etapas hay otro número limitado de actividades como la preparación de los frijoles, que deben ser cuidadosamente elaborados para que den un sabor agradable a la tortilla. Además de llevarse a cabo el empacado de forma manual (al momento que el consumidor las adquiere) y la venta.

El equipo utilizado es el siguiente:

- Estufa (manual)
- Molino (automático)
- Ollas express (manual)
- Bandejas de peltre (manual)
- Máquina automática para hacer tortillas

Herramientas a utilizar:

- Cepillo para la limpieza del molino
- Aceite para engrasar la máquina de tortillas
- Utensilios de lavado para la asepsia del material
- 2 canastos para la recepción de la tortilla
- Cofias*
- Guantes*
- Batas*

* Para el personal que trabaja en la elaboración de harina y mezcla; 4 personas.

Materia prima

La materia prima necesaria para el procesamiento de la tortilla de frijol consta principalmente de 86 kilos diarios de frijol, a fin de obtener 75 kilos de harina de frijol diario, también se necesitarán 225 kilos de harina de maíz diarios, además de aproximadamente 600 gr diarios de sal para el nivel inicial de producción de 7 200 kg/mes.

Nuestro proveedor va a ser sólo uno: Abarrotes Rosales, ya que tiene muy buenos precios, calidad en sus productos y servicio, y nos surte toda la materia prima que necesitamos a domicilio sin costo adicional. Este distribuidor está ubicado en: Av. Los Nogales # 1000 Int. 201, San Nicolás de los Garza y tiene los teléfonos 371 20 48 y 371 91 93. Él nos abastecerá de la harina de maíz, el frijol y la sal.

Producto	*Cotización*	*Selección de proveedor*
Costal harina de maíz (20 kg)	$ 33.28	Abarrotes Rosales
Costal frijol (50 kg)	$280.00	Abarrotes Rosales
Sal (1 kg)	$1.50	Abarrotes Rosales

Los requerimientos de compra dependerán en su totalidad del precio y de la demanda de nuestro producto, pues se asume que la calidad de la materia prima es excelente, ya que la harina de maíz será de una empresa que tiene buena reputación. De los demás, confiamos que de igual manera cuentan con la mejor calidad, porque nosotros la elaboramos y estamos conscientes de que la calidad es muy importante. Lo ideal sería realizar ciertos análisis o pruebas para determinar porcentajes de humedad, de nutrientes, etcétera, a fin de conocer la calidad de la materia prima, pero debido al poco capital con que contamos y a la poca rentabilidad del negocio, nos resulta prácticamente imposible contar con laboratorios para realizar dichas pruebas, pero de ser posible, se harían pruebas (en la harina y sal) de fragmentos de insectos o gorgojos, humedad, cenizas, aflatoxinas y bromatos, por mencionar algunos. En el caso del frijol, se verificaría que fuera fresco. La figura 3.17 muestra el formato de requisición de compras.

Capacidad instalada

Se espera tener una capacidad instalada de producción de 1 250 kg diarios. 7 500 kg a la semana y 30 000 kg al mes, lo que es factible de producir por nuestro equipo, aunque al principio sólo vamos a utilizar un porcentaje menor de producción. de 7 200 kg de tortillas en el primer mes y se va a tener un crecimiento mensual gradual, hasta alcanzar una producción de 24 000 kg al mes de tortillas (en el largo plazo).

Figura 3.17

Formato de requisición de compras (caso de la empresa Alimentos Enriquecidos).

Proveedor: Abarrotes Rosales — Orden de compra No. 22

Fecha de pedido: 25 de octubre de 2000

Fecha de entrega: 27 de octubre de 2000

Empresa solicitante: Alimentos Enriquecidos — Teléfono y fax 3331118

Dirección: Fco. G. Sada No. 520 Col. Chepe Vera

Cantidad	*Concepto*	*Precio*	*Importe*
1. 1 bulto de 50 kg	Harina de maíz	$33.28	$33.28
2. 1 bulto de 50 kg	Frijoles	$280.00	$280.00
3. 1 kilo	Sal	$1.50	$1.50
4.			
5.			
6.			
		Subtotal	$314.78
		Total	$314.78

Firma del proveedor

Manejo de inventarios

Para conocer el punto de reorden de cada materia prima, consideramos que el proveedor entrega la materia prima al día siguiente de que se le pide (el proveedor **sí** entrega la materia prima al día siguiente). el consumo al mes de harina de maíz es de 5 400 kg, considerando 4 semanas de 6 días laborales, el consumo por semana es de: 5 400/4 = 1 350 kg. Y el consumo diario es de 1 350/6 = 225 kg puesto que el proveedor tarda un día en surtir la materia prima: 1 * 225 = 225 kg.

Dos días de margen: 2 * 225 = 450 kg.

Entonces:

225 kg punto mínimo en almacén
450 kg de margen

675 kg en inventario, mínimo aceptable antes de reordenar

El consumo al mes de frijol es de 1 800 kg, considerando 4 semanas de 6 días laborales, el consumo por semana es de: 1 800/4 = 450 kg. Y el consumo diario es de 450/6 = 75 kg.

Si el proveedor tarda un día en surtir la materia prima: 1 * 75 = 75 kg

Dos días de margen: 2 * 75 = 150 kg.

Entonces:

75 kg punto mínimo en almacén
150 kg de margen

225 kg en inventario, mínimo aceptable antes de reordenar

El consumo al mes de sal es de 14.4 kg, considerando 4 semanas de 6 días laborales, el consumo por semana es de: 14.4/4 = 3.6 kg. Y el consumo diario es de 3.6/6 = 0.6 kg.

Si el proveedor tarda un día en surtir la materia prima: 1 * 0.6 = 0.6 kg

Dos días de margen: 2 * 0.6 = 1.2 kg.

Entonces:

0.6 kg punto mínimo en almacén
1.2 kg de margen

1.8 kg en inventario, mínimo aceptable antes de reordenar

Ubicación de la empresa

La empresa está ubicada en la avenida Francisco G. Sada # 520, Col. Chepe Vera, Monterrey, Nuevo León. Se escogió esta dirección debido a que es una colonia que se puede considerar céntrica, de rápido y fácil acceso tanto para los proveedores como para los empleados que en ella van a laborar. La avenida no es muy congestionada, lo cual permite que los clientes se estacionen en ella y bajen de sus autos a comprar las tortillas.

La colonia Chepe Vera es una colonia que tiene comercios y zona habitacional, se puede contratar gente que viva en ella para que no tenga problemas de transporte. Los

proveedores van a llevar los productos a la tortillería, así que no tendremos costos de fletes por compras. Las tortillas van a ser vendidas ahí mismo, directamente al cliente, por lo que tampoco habrá costos por flete de venta.

Hablamos al ayuntamiento para preguntar si habría algún problema con el trámite del permiso de uso de suelo en esta zona y se nos contestó que no.

DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS

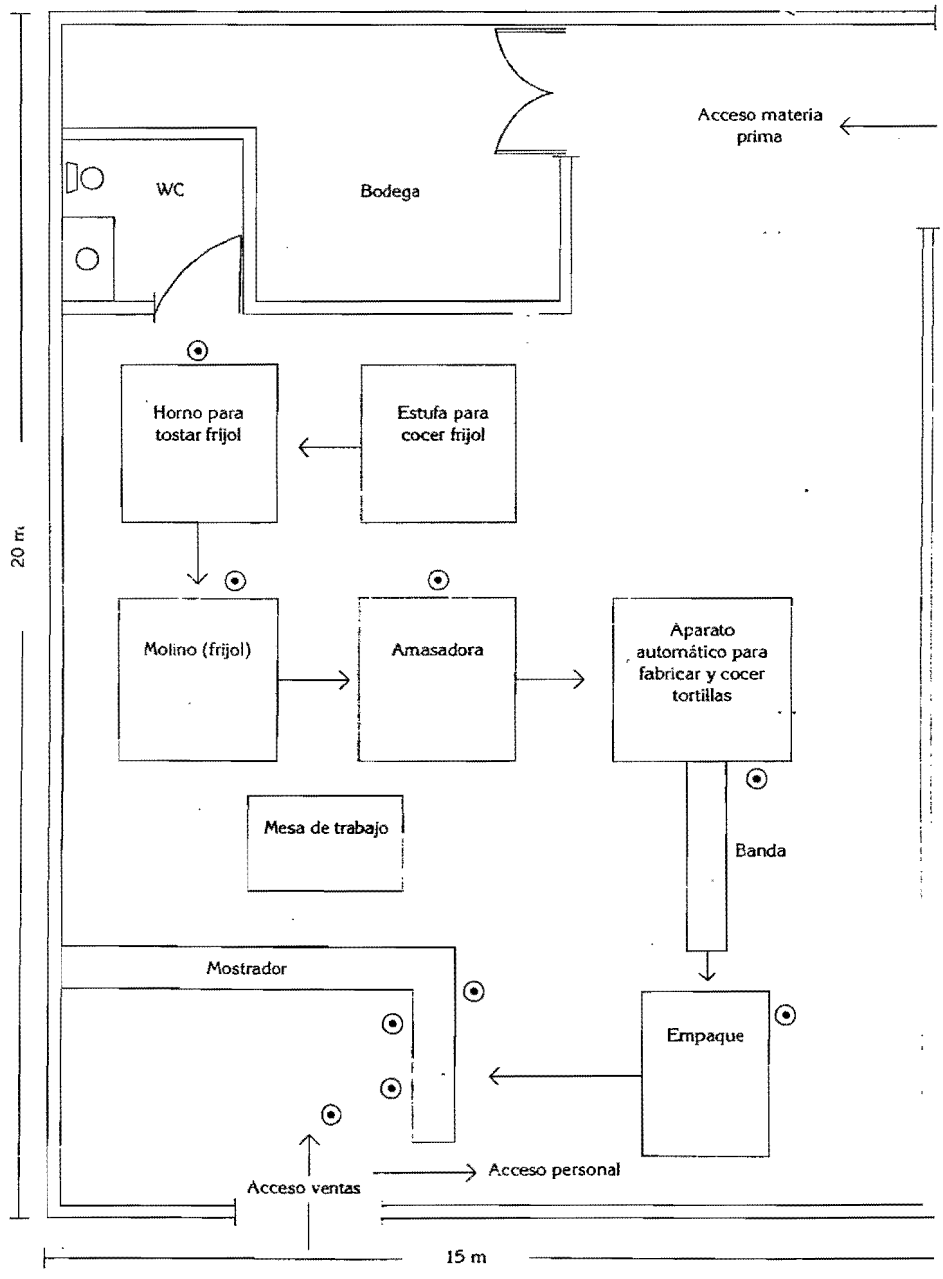


Figura 3

Mano de obra requerida

El proceso de producción lo vamos a llevar a cabo nosotros, más otras tres personas. Uno de nosotros va a enseñarle a estas tres personas cómo llevar a cabo el proceso y, cuando ya lo hayan aprendido, ellas solas lo realizarán.

Se va a emplear una persona que se encargará de hacer la harina de frijol. Esto es, cocer los frijoles, secarlos y molerlos en el molino. Ya que esté lista la harina, se va a encargar de mezclarla con la harina de maíz, preparar la masa final en la mezcladora, ponerla en la tortilladora e ir recibiendo las tortillas terminadas y ponerlas en paquetitos de 1 kg. Las otras dos personas, se encargarán de atender al cliente, cobrar, hacer el corte de caja y limpiar el local antes de salir.

En la figura 3.18 se muestra un cuadro con la información necesaria acerca de las habilidades de cada persona empleada en el proceso de producción.

Figura 3.18

Características del personal para el proceso de producción.

Tipo de habilidad	*No. personas*	*Salario diario*
Para la preparación de la harina de frijol: Debe ser una persona que tenga excelente presentación, que sepa cocinar, que tenga la disposición de aprender a usar el horno y el molino.	1	$38.00
Para la elaboración de la masa: Debe ser una persona cuya apariencia física sea impecable, que sepa manejar máquina tortilladora o que esté en la mejor disposición de aprender.	1	$38.00
Para la venta, cobro y limpieza final del local: Debe ser una persona honrada, inteligente, que sepa contar, que su apariencia física sea impecable y que esté dispuesta a aprender.	1	$38.00
Total diarios		$114.00

Procedimiento de mejora continua

La calidad del producto se va a mantener siempre. Esto se va a lograr haciendo las tortillas con la misma receta y siguiéndola al pie de la letra, para evitar la falta de uniformidad. Al cliente no le gusta comprar productos que no tienen una calidad constante. Por esta razón y porque nuestro producto es nuevo, se van a hacer los análisis necesarios para obtener las proporciones exactas para una mejor tortilla. Actualmente nuestras proporciones son de 75% de harina de maíz y de 25% de harina de frijol.

Tampoco estaremos dispuestos a bajar la calidad del producto por ahorrar dinero. Vamos a invertir en lo que sea necesario y en lo que nos vaya pidiendo la empresa, como puede ser: ampliar el local, establecer tortillerías en otras colonias, implantar el servicio a domicilio, etc. A medida que nuestra producción sea mayor, la empresa podrá realizar éstos y otros planes.

Si el cliente pide alguna cosa en especial de nuestro producto, como es una mejora o más variedad de productos con las mismas características de harina de frijol, la empresa no dudará en producir alimentos nuevos de harina de frijol y maíz.

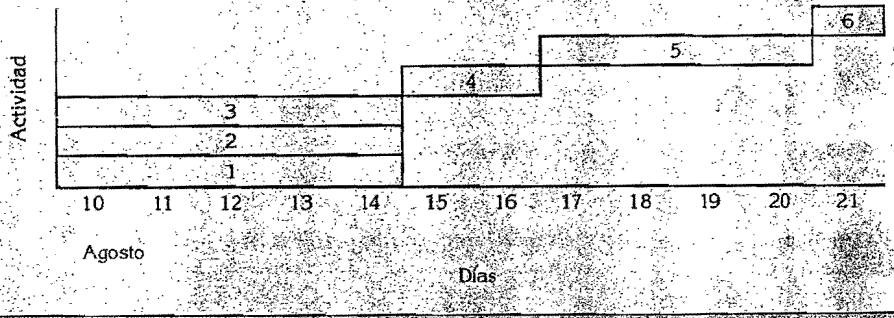
Otro aspecto de calidad que no se va a descuidar, es trabajar con todos los aditamentos asépticos necesarios como son cofias, batas, guantes, si es necesario botas (para la limpieza del local y la maquinaria).

Programa de producción

1. Se rentará el local de trabajo en Francisco G. Sada No. 520, Col. Chepe Vera y se realizarán las adaptaciones y mejoras que necesite (pintado de paredes, limpieza a fondo, etcétera).
2. Rentar (al principio) el equipo: amasadora, estufa, molino y máquina automática para hacer tortillas.
3. Contratar a tres personas que tengan conocimiento al respecto, a las cuales se les dará un asesoramiento sobre su puesto y todas las indicaciones que deben tomar en cuenta.
4. Seleccionar al proveedor de acuerdo con la calidad de su producto, el precio, entrega a tiempo al local y a domicilio.
5. Conseguir préstamos para comenzar bien y de manera eficiente.
6. Comenzar a trabajar siguiendo el diagrama de flujo del proceso de producción.

Número total de días anteriores a la fecha de arranque 11 días
Fecha de arranque 21 de agosto de 2000

Actividad	*Personal encargado*	*Periodo*
1	Bárbara Coindreau	10 al 14 Ago. 2000
2	Ana Lucía Díaz	10 al 14 Ago. 2000
3	Ana Lucía Ordaz	10 al 14 Ago. 2000
4	Ana Lucía Díaz	15 al 16 Ago. 2000
5	Ana Lucía Ordaz	17 al 20 Ago. 2000
6	Bárbara Coindreau	21 de Ago. 2000



CAPÍTULO 4

Organización

4.1. Objetivos del área de organización

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

Al igual que en los puntos anteriores, se deben establecer los objetivos del área, de acuerdo con los objetivos de la empresa misma y del resto de las áreas que le conforman.

En la figura 4.1A se muestran los objetivos del área de organización de la empresa Postres Mexicanos y en la figura 4.1B los objetivos del área de organización de República.

Se pide que complete la cédula del ejercicio 4.1.*

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

Figura 4.1A

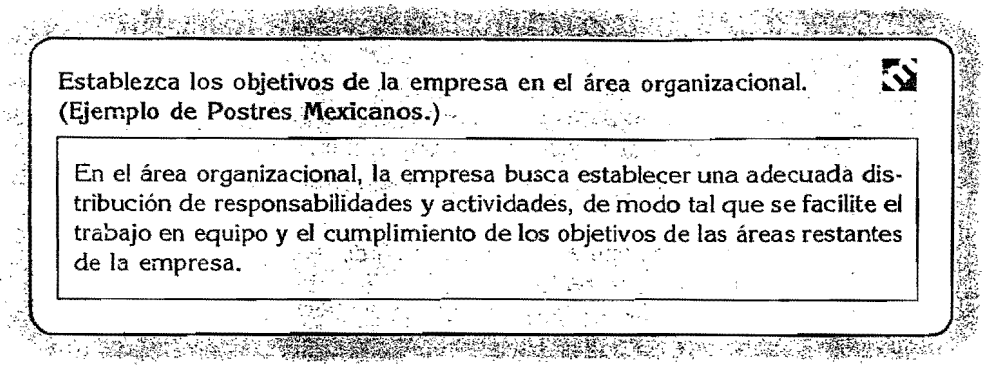
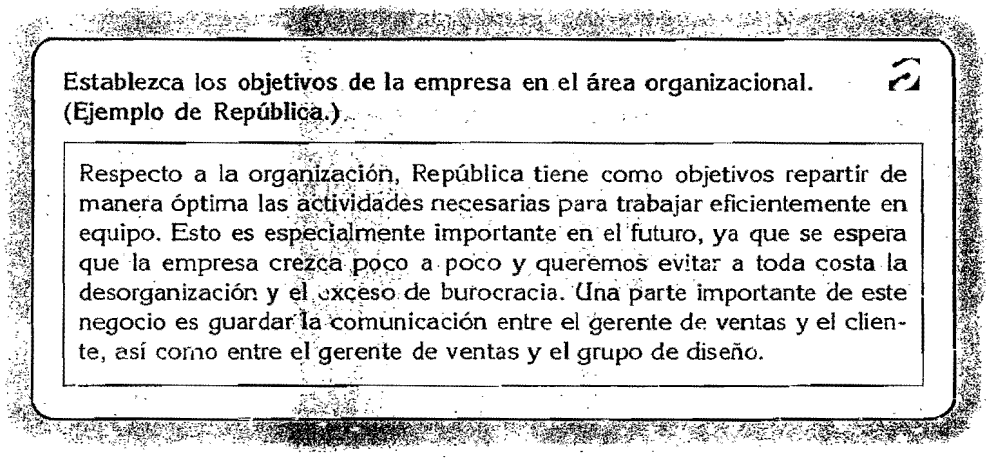
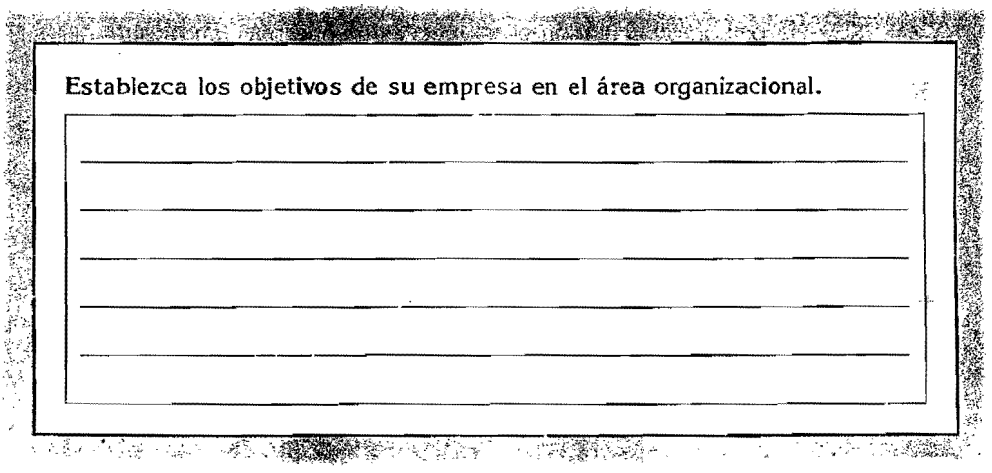


Figura 4.1B



Ejercicio 4.1



4.2. Estructura organizacional

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos de la empresa (figura 4.2) y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen, una vez realizado esto, es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos (funciones), de la empresa (figura 4.3):
   - ¿Qué se hace?
   - ¿Cómo se hace?
   - ¿Con qué se hace?
   - ¿Dónde se hace?
   - ¿En cuánto tiempo se hace?

2. Descripción de puestos (figura 4.4):
   - Agrupar las funciones por similitud
   - Crear los puestos por actividades vs. tiempo (cargas de trabajo)
   - Diseñar el organigrama de la empresa

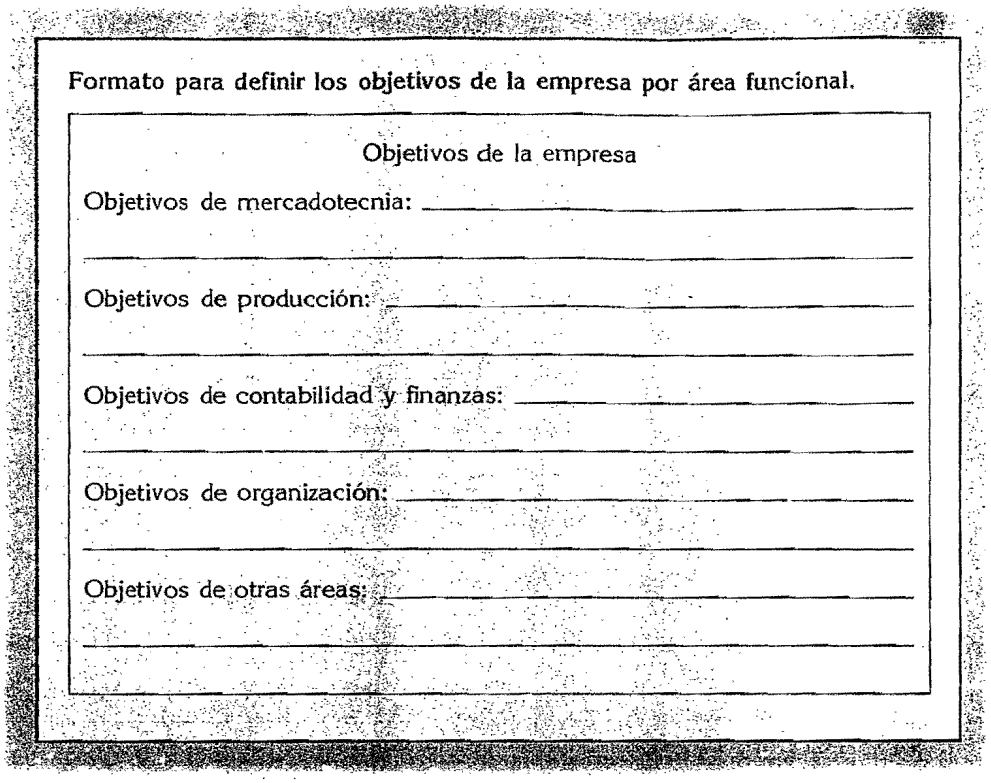
3. Definición del "perfil" del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:
   - Características físicas
   - Habilidades mentales
   - Preparación académica
   - Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas)
   - Experiencia laboral

Mientras 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 correcta para la empresa, quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud de la persona, lo cual, en ocasiones, es mucho más importante que sus conocimientos o habilidades.

Figura

Figura

Figura 4.2



Formato para definir los objetivos de la empresa por área funcional.

Objetivos de la empresa

Objetivos de mercadotecnia: _____

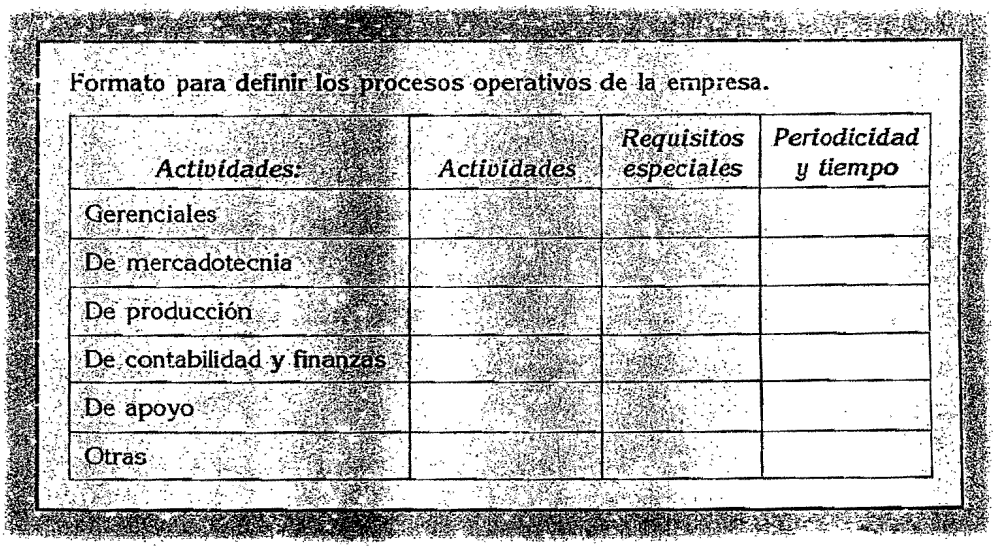
Objetivos de producción: _____

Objetivos de contabilidad y finanzas: _____

Objetivos de organización: _____

Objetivos de otras áreas: _____

Figura 4.3



Formato para definir los procesos operativos de la empresa.

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

Figura 4.4

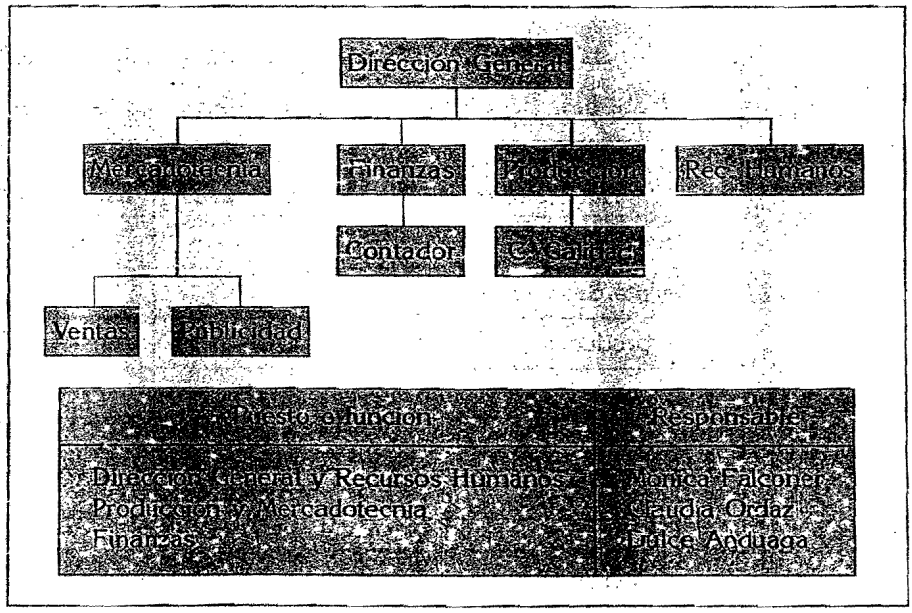
Formato para descripción de puestos.

Nombre del puesto	*Requisitos del puesto*	*Actividades*	*Escala jerárquica*

Figura

Figura 4.5A

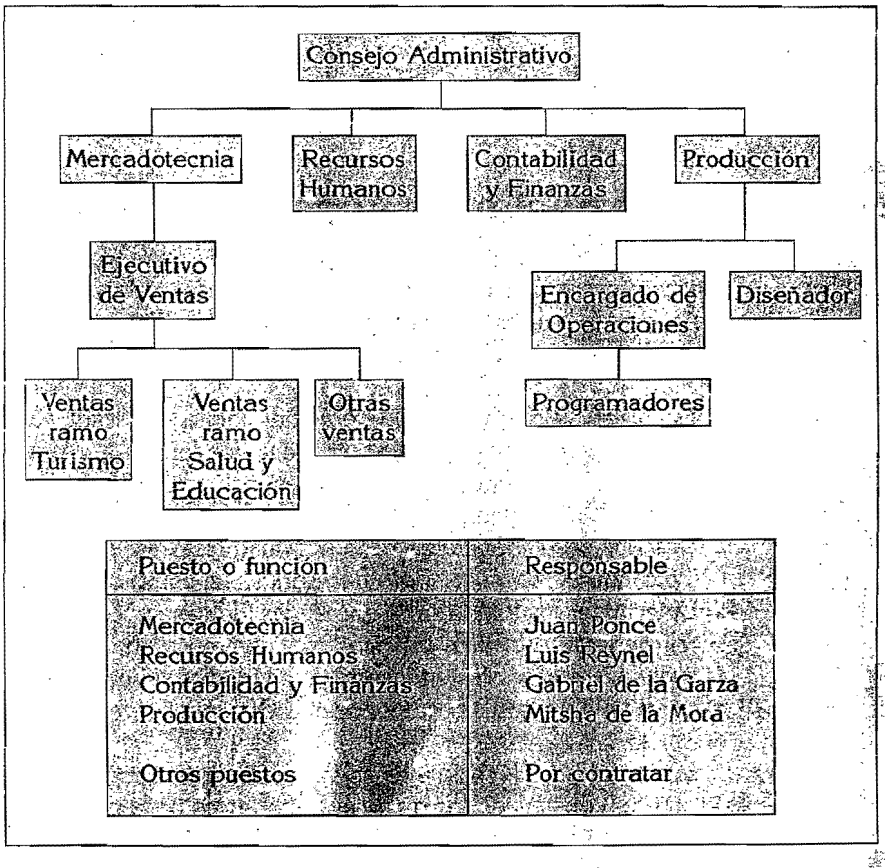
Elabore el organigrama de la empresa, tomando en cuenta el personal de mercadotecnia, producción y personal administrativo. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)



A través del proceso anterior, se genera un organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa. En la figura 4.5A se muestra el organigrama de la empresa Postres Mexicanos y en la figura 4.5B el organigrama de República.

Figura 4.5B

Elabore el organigrama de la empresa, tomando en cuenta el personal de mercadotecnia, producción y personal administrativo. (Ejemplo de República.)



Puesto o función	Responsable
Mercadotecnia	Juan Ponce
Recursos Humanos	Luis Reynel
Contabilidad y Finanzas	Gabriel de la Garza
Producción	Mitsha de la Mora
Otros puestos	Por contratar

Ejercicio 4.2

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

Figura 4.

4.3. Funciones específicas por puesto

En el punto anterior del plan fueron mencionadas las funciones generales de cada puesto, por lo que el siguiente paso es diseñar el *Manual operativo* por trabajador; para realizar esto, se sugiere 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 ya 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 por área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos de la empresa.

Una vez realizado lo anterior, se deben establecer las políticas operativas de la empresa, indicando y dando especial énfasis a las siguientes áreas:

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

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

Las funciones generales y específicas establecidas por la empresa Postres Mexicanos se muestran en la figura 4.6A y en la figura 4.6B lo referente a República.

Figura 4.6A

Establezca las funciones generales y específicas de su empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Dirección general: Es la parte de la empresa que se hará cargo de la administración, el control y el desarrollo de ésta, cuidando que las distintas áreas de la empresa lleven a cabo, de la mejor manera posible, sus funciones dentro de la misma, es decir, que cumplan con sus objetivos de manera que el desempeño de la empresa en general sea de alta calidad y satisfactorio.

Las funciones específicas de esta área son:

- Coordinar a los equipos de trabajo
- Orientar la dirección de la empresa
- Determinar y planear la proyección de la empresa en la industria
- Definir y planear las metas y objetivos de la empresa, determinando qué se quiere lograr, además de cómo y cuándo lograrlo a los diferentes plazos (corto, mediano y largo)
- Controlar y ampliar la ventaja competitiva de la empresa
- Controlar y planear de forma integral las funciones de los diferentes departamentos (Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Recursos Humanos)

Producción: En este puesto se busca que la persona dirija las funciones relacionadas con el proceso de producción del artículo, como son: elegir la materia prima (arroz, leche, azúcar, canela, etc.), buscar al proveedor, cuidar del proceso de preparación, envasado y etiquetado. Regular la frecuencia de compra de materia prima y la disponibilidad del producto cuando sea solicitado.

En esta área de la empresa intervendrán cuatro personas que se encargarán de la preparación y envasado-etiquetado del producto:

- Para la preparación deberán tener conocimientos de cocina, que estarán apoyados por las instrucciones y fórmulas de elaboración que se les proporcionarán, también contarán con las especificaciones de mantenimiento de equipo y utensilios.
- Para el envasado y etiquetado, debe colocar el arroz en los envases y sellarlos con una tapa, además de etiquetarlos y almacenarlos en un refrigerador previamente regulado.

Figura 4.6A
(*continuación*)

Las funciones específicas de esta área son:

- Elegir la materia prima
- Planear y definir metas de producción
- Establecer puntos críticos de producción, así como la forma de medirlos y registrarlos
- Determinar los niveles de producción con base en las estimaciones de la demanda
- Establecer los programas de pedidos y recepción de productos
- Planear y supervisar el área en su totalidad

Recursos humanos: La persona responsable en esta área se encargará de las relaciones laborales, del reclutamiento de personal y adiestramiento. Asimismo, deberá instruir a la persona que prepara el arroz, capacitándola, así como a los encargados de etiquetado, envasado, almacenaje y distribución, inculcándoles el concepto de calidad, higiene y rapidez en dicho proceso. Se hará cargo de la etapa de inducción a la empresa y de las relaciones que se lleven a cabo dentro de la misma (tanto con proveedores y trabajadores, como con el cliente o distribuidor).

Las funciones específicas en esta área son:

- Responsabilizarse de las relaciones laborales, encargándose de que sean cordiales y respetuosas
- Realizar el proceso de inducción, adiestramiento y capacitación
- Planear y definir las metas de dicho departamento
- Evaluar el desempeño del personal
- Cumplir con los requisitos legales para el registro adecuado del personal
- Llevar a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal

Finanzas: En esta área se pretende manejar de manera eficiente las operaciones financieras que ocurran dentro de la empresa. Así como mantener la contabilidad del negocio al día, reportar mensualmente los estados financieros y proporcionar los análisis financieros de la empresa por medio de las razones financieras.

Las funciones específicas son:

- Presentar los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros a presentar (balance general, estado de resultados y flujo de efectivos), indicadores financieros
- Realizar comparaciones con periodos anteriores y realizar proyecciones financieras
- Llevar a cabo el pago de impuestos y trámites legales
- Describir y discutir los contratos, licencias, marcas y seguros
- Establecer la estructura legal para la operación de la empresa

Figura 4.6A
(*continuación*)

- Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras
- Planear y controlar todas las actividades del área contable y financiera de la empresa

Mercadotecnia: Se ocupará de las estrategias de mercado, como son: publicidad, promoción y ventas, para difundir de manera rápida el producto y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo o la necesidad de adquirirlo.

Las funciones específicas son:

- Elaborar un plan de trabajo
- Elaborar estrategias de promoción
- Elaborar estrategias de publicidad y ventas para difundir de la manera más rápida el producto
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo
- Planear el sistema de distribución
- Determinar la política de precios (en conjunto con los departamentos de producción y finanzas)
- Definir el mercado meta
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa
- Planear y definir las metas de este departamento

Figura 4.6B

Establezca las funciones generales y específicas de su empresa. (Ejemplo de República.)

Consejo Administrativo: Está compuesto por dos personas: el gerente de mercadotecnia y el gerente de producción. Ellos son los líderes de la empresa que realizan las decisiones finales e importantes que afectarán el futuro de República. También unen a todos los otros departamentos al aclarar los objetivos y hacer que todos trabajen juntos. Otras funciones que deben cumplir son:

- Coordinar a todos los empleados para que trabajen en equipo.
- Guiar el desarrollo de la empresa para llevarla al éxito futuro deseado.
- Definir las metas de la empresa y controlar a los otros departamentos para alcanzar dichas metas.

Figura 4.6B
(*continuación*)

Contabilidad y Finanzas: Para que la empresa sobreviva cualquier crisis económica, necesitamos una excelente planeación financiera. Ocurren muchos errores financieros que se pueden corregir con el personal adecuado dedicado a mantener la contabilidad del negocio y a equilibrar los ingresos y los egresos. Las decisiones de este departamento pueden ser las más importantes y se deben consultar con el Consejo Administrativo para que no haya discrepancias. El contador de República deberá:

- Realizar reportes financieros mensuales.
- Planear inversiones y transacciones futuras con instituciones financieras, especialmente la banca comercial.
- Estar al tanto de las nuevas leyes fiscales en México y cada estado donde opere República.
- Hacer inventarios y notificar al Consejo Administrativo sobre el pago de impuestos.

Mercadotecnia: Este departamento complementa a todos los demás, pero se dedica principalmente a las ventas y a la publicidad de República. Aquí es donde se contacta a los clientes y se les presenta la empresa para ofrecerles nuestros servicios. Es de suma importancia este departamento porque es nuestro único lazo con el cliente. Los vendedores de este departamento informan al Consejo Administrativo sobre las decisiones de cada cliente y les mandan a los programadores la información de los negocios de los clientes. También tienen la obligación de:

- Cerrar tratos con los clientes una vez que éstos queden convencidos de que desean nuestros servicios.
- Elaborar estrategias de publicidad y de promoción, incluyendo la página web de República.
- Buscar clientes potenciales constantemente para tener un flujo estable de ingresos.
- Informar sobre ventas al departamento de Contabilidad y Finanzas.

Producción: Es la parte de la empresa que se dedica a proporcionar el servicio (publicidad y ventas por Internet) a los clientes contactados. En esta área se deben tener los conocimientos indispensables para poder manejar las herramientas computacionales adecuadamente. Y todo se debe hacer con base en los deseos del cliente para que quede completamente satisfecho. Algunas actividades que se realizan en la producción son:

- Diseñar las páginas web.
- Mantener funcionando los servidores de República.
- Elegir las herramientas necesarias y las más convenientes para cada página en particular.

Figura
(*continuac*

Ejercicio

Figura 4.6B
(continuación)

Recursos Humanos: Las personas encargadas de este departamento se dedicarán a mantener las relaciones laborales y personales entre todos los empleados del negocio para optimizar los servicios y hacer las actividades lo más eficiente posible. Además, tendrán que reclutar y capacitar al personal necesitado en República e inducir correctamente a los nuevos empleados. Este departamento mantendrá a los empleados y clientes comunicados con el Consejo Administrativo. De esta manera se logrará un ambiente agradable de trabajo. Otras funciones incluyen:

- Evaluar el trabajo de todos los empleados.
- Asegurarse de que todo el personal sea respetuoso y educado.
- Elaborar los contratos de todos los empleados, de acuerdo con las leyes del país.

Se pide que complete la cédula del ejercicio 4.3.

Ejercicio 4.3

Establezca las funciones generales y específicas de su empresa.

Ejercicio 4.3
(*continuación*)

Figura

4.4. Captación de personal

4.4.1. Reclutamiento

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

El proceso de reclutamiento seleccionado por Postres Mexicanos se muestra en la figura 4.7A y en la figura 4.7B el proceso que seguirá República.

Figura 4.7A

El proceso de reclutamiento a seguir por la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

El periódico, se eligió este medio por ser de bajo costo.
Redacción del anuncio:

"Empresa del ramo alimenticio solicita a cuatro cocineras con certificado de secundaria. Interesadas presentarse con solicitud de trabajo y fotografía en Loma Blanca No. 2955, Col. Obispado, de 9:00 a.m. a 12:00 p.m. y de 3:00 a 5:00 p.m.".

El costo total será de $50.00 diarios, aparecerá por tres días. Presupuesto total: $150.00.

Figura 4.7B

El proceso de reclutamiento a seguir por la empresa. (Ejemplo de República.)

República decidió encontrar a sus posibles empleados en bolsas de trabajo, pues se requieren personas bien preparadas. El empleo de otros medios como radio o periódico, puede atraer a muchos candidatos que no reúnen el perfil deseado. Las bolsas de trabajo seleccionadas son:

Bolsa de trabajo del ITESM	Un aviso por un mes en la vitrina de la Bolsa de Trabajo cuesta $350.00 Una consulta para ver los currícula de estudiantes de cinco carreras cuesta $550.00, IVA incluido. La consulta incluye también el aviso puesto en la vitrina por un mes.
Recursos Humanos Consolidados	Contactan personas con las habilidades requeridas y las recomiendan a sus clientes. Normalmente consiguen a 3 o 4 candidatos. Ya que el cliente elige un candidato, esta empresa cobra 2 meses del sueldo que recibe el candidato en tu compañía.

Complete a continuación la cédula del ejercicio 4.4.

Figura 4

Ejercicio 4.4

El proceso de reclutamiento a seguir por su empresa es:

Medio de reclutamiento	*Costo*
Periódico:	$
Radio:	$
Otros:	$
Presupuesto total:	$

4.4.2. Selección

El sistema de selección de personal es un asunto muy delicado, que debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por lo que es muy importante que el emprendedor tenga muy claras las herramientas y técnicas que utilizará, así como el costo que el sistema implicará; se deben determinar varios aspectos relacionados con este proceso, como son:

- **Solicitud de empleo:** ¿Cuál se usará y por qué? ¿Es necesario diseñar una especial para la empresa?
- **Entrevista:** ¿Quién la llevará a cabo? ¿Cómo se realizará? ¿Qué información se quiere obtener?
- **Exámenes:** Se cuenta con diferentes tipos de exámenes, entre los más utilizados se encuentran:
  — *Psicométricos*. ¿Cuáles se usarán? ¿Quién los aplicará e interpretará?
  — *Físicos*. ¿Qué médico los aplicará? ¿Cuáles se pedirán?
  — *De conocimientos*. ¿Quién los diseñará? ¿Qué información se quiere obtener?
- **Investigación de candidatos:** ¿En qué consistirá la investigación (teléfono, visitas, etc.)? ¿Quién la realizará?

En la figura 4.8A se muestra el método de selección que utilizará Postres Mexicanos.

Figura 4.8A

El proceso de selección a seguir por la empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Se hará por medio de la solicitud de empleo, después se realizará una entrevista para comprobar lo escrito en ésta. Se verificará la validez de los certificados presentados por medio de la misma. Después de esto, se seleccionará al personal requerido.

Describa el método que utilizará (quién aplicará el examen, quién realizará la entrevista, etc.).

Mónica Falconer, la encargada de Recursos Humanos, será quien aplique el examen y lleve a cabo la entrevista. No hay ningún costo asociado al examen o a la entrevista.

La figura 4.8B muestra el método de selección que utilizará República.

Figura 4.8B

El proceso de selección a seguir por la empresa. (Ejemplo de República.)

Después de utilizar el medio de reclutamiento que se eligió, tendremos unas listas de candidatos posibles, sus perfiles y currícula. En seguida, el gerente de Recursos Humanos analizará los mismos. Dependiendo de las habilidades, la educación y su experiencia laboral, irá eliminando algunos candidatos hasta tener una lista reducida a cinco personas para cada puesto. Luego presentará las listas reducidas al Consejo Administrativo para recibir su aprobación.

Siguiendo la aprobación del Consejo Administrativo, uno de los empleados de Recursos Humanos o el gerente del mismo departamento invitará a los candidatos a una entrevista personal y, si el candidato acepta, se la aplicará. El profesionista seleccionado también tendrá que comprobar los datos de su currículo o solicitud de trabajo en la misma entrevista respondiendo a unas preguntas de su área hechas por el entrevistador. La entrevista evaluará los aspectos emocionales, sociales, intelectuales, psicológicos y físicos de la persona. La entrevista no tiene costo.

Figura 4

Complete a continuación la cédula del ejercicio 4.5.

Ejercicio 4.5

El proceso de selección a seguir por su empresa es:

_____

_____

_____

Describa el método que utilizará (quién aplicará el examen, quién realizará la entrevista, etc.) y los costos relacionados con el mismo.

_____

_____

_____

4.4.3. 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 tanto, es muy importante conocer, antes de entablar una relación laboral con alguien, todos los compromisos legales que esto conlleva. Se recomienda investigar y prever todas las acciones a tomar 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

En relación con los puntos anteriores, se muestra la información generada por Postres Mexicanos en la figura 4.9A y la información de República en la figura 4.9B.

Figura 4.9A

Defina el tipo de contrato que se utilizará en la empresa, así como los aspectos laborales que deben considerarse. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Tipo de contratos: Se establecerán contratos laborales con los trabajadores de la empresa por un periodo de tres meses, incluyéndose cláusulas en donde se comprometan a seguir las políticas de trabajo que se les exigen, confidencialidad, tanto del producto como del proceso, así como las formas de pago, la cantidad a pagar, y el tipo de prestaciones que de acuerdo a la ley les serán otorgados. El tipo de contrato será individual.

Los directivos de la empresa recibirán su sueldo y entregarán un recibo de honorarios. Sus contratos serán renovados por año.

Aspectos laborales a considerar:

- Contar con un equipo que evite accidentes durante el trabajo.
- Que tengan acceso a instalaciones adecuadas de aseo y limpieza.
- Mantener estrecha relación laboral con el resto de los departamentos de la empresa.
- Promover la interacción para mejorar procesos y producción, así como trato laboral.
- Promover la asociación de la empresa a la Federación Nacional de Sindicatos Independientes.

Figura 4.9B

Defina el tipo de contrato que se utilizará, así como los aspectos laborales que deben considerarse.
(Ejemplo de República.)

Tipo de contratos: Para evitar problemas laborales, República únicamente trabaja con profesionistas independientes, es decir, personas que fiscalmente estén dadas de alta como personas físicas con actividad empresarial o como profesionistas independientes. Además, todo el personal de nuevo ingreso se pone a prueba por un periodo de tres meses.

Aspectos laborales a considerar: En República hay ciertas políticas de trabajo que se deben observar. Un diseñador tendrá que completar el equivalente a 25 páginas web por mes. El vendedor deberá contactar 50 clientes por teléfono cada mes y realizar 10 entrevistas personales en el mismo tiempo para aterrizar clientes. Si el empleado no cumple con su trabajo en el plazo definido por los gerentes, se le remunerará lo establecido anteriormente, pero es muy poco probable que se le contrate de nuevo. Esto es para evitar problemas laborales y asegurarse que sólo el personal más altamente capacitado y eficiente ingresa a las filas de trabajadores de República. Las políticas laborales también incluirán aspectos como los códigos de comportamiento dentro de República, la confidencialidad, las formas de pago, la cantidad a pagar y el tipo de prestaciones que de acuerdo con la ley les serán otorgados a los empleados. Para nuestra empresa, nos conviene hacer acuerdos individuales para cada empleado.

Ejercicio
(continua

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 4.6.

Ejercicio 4.6

Defina el tipo de contrato que se utilizará en la empresa, así como los aspectos laborales que deben considerarse.

Tipo de contrato:

_____

_____

_____

_____

Ejercicio 4.6
(*continuación*)

Aspectos laborales a considerar:

4.4.4. Inducción

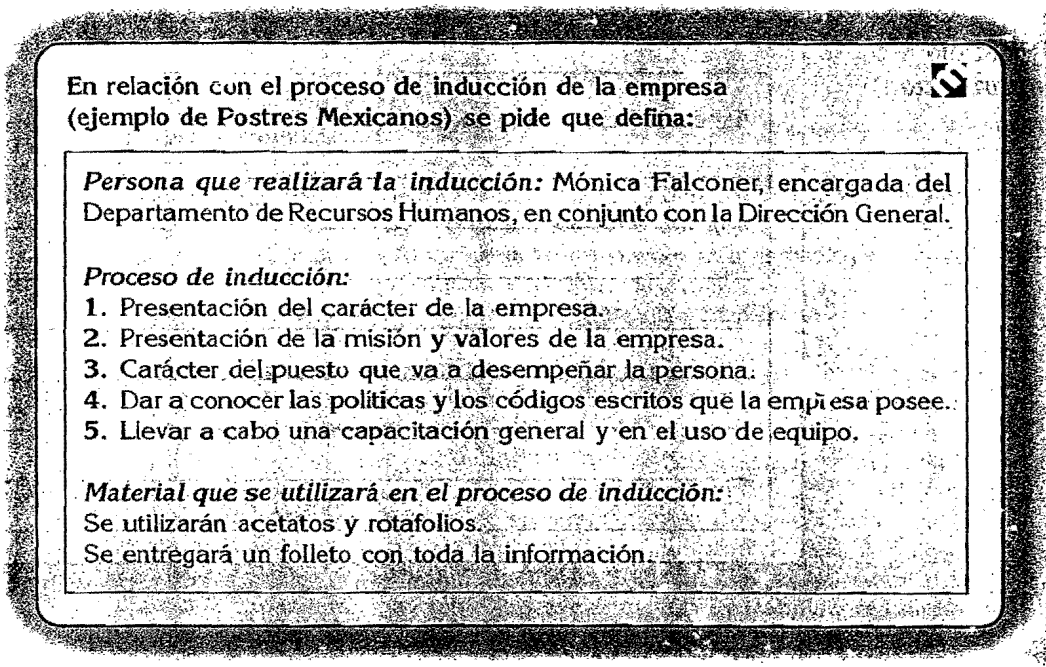
El proceso de inducción es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la empresa y, por supuesto, con el puesto que va a desempeñar; en ellas se ofrece al trabajador una panorámica de lo que la empresa espera de él, así como de lo que él puede esperar de la empresa. Por otro lado, en la 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.

En relación con el proceso de inducción, se muestran a continuación las decisiones de Postres Mexicanos en la figura 4.10A y en la figura 4.10B la forma de inducción de República.

Figura 4.10A



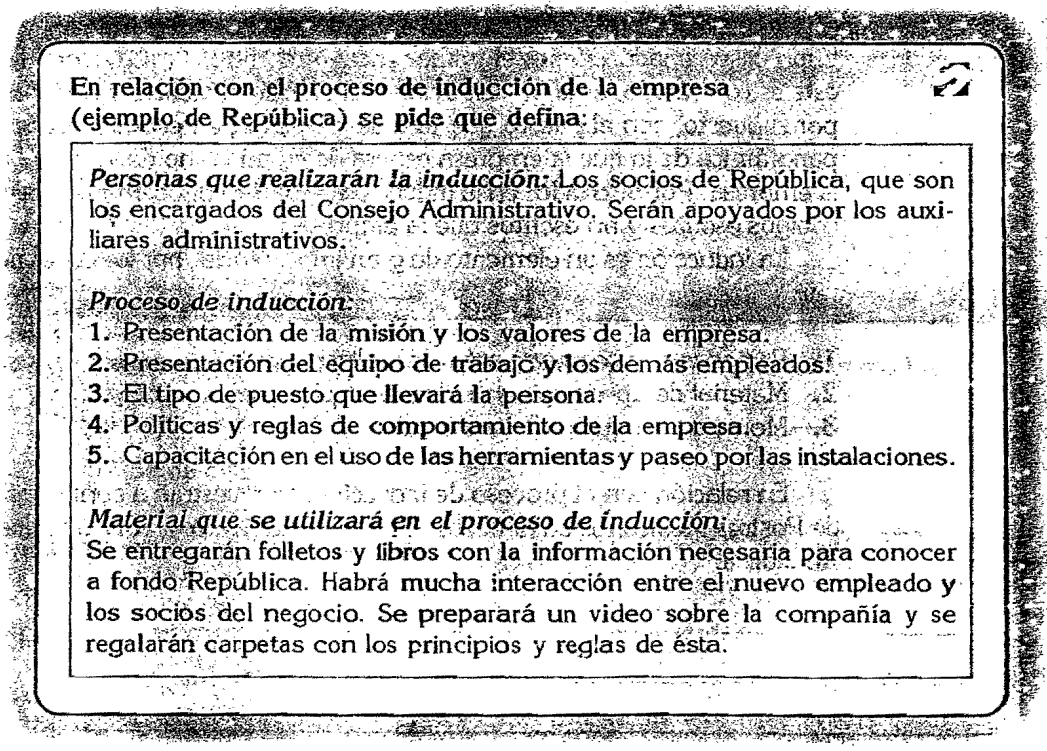
En relación con el proceso de inducción de la empresa (ejemplo de Postres Mexicanos) se pide que defina:

Persona que realizará la inducción: Mónica Falconer, encargada del Departamento de Recursos Humanos, en conjunto con la Dirección General.

Proceso de inducción:
1. Presentación del carácter de la empresa.
2. Presentación de la misión y valores de la empresa.
3. Carácter del puesto que va a desempeñar la persona.
4. Dar a conocer las políticas y los códigos escritos que la empresa posee.
5. Llevar a cabo una capacitación general y en el uso de equipo.

Material que se utilizará en el proceso de inducción:
Se utilizarán acetatos y rotafolios.
Se entregará un folleto con toda la información.

Figura 4.10B



En relación con el proceso de inducción de la empresa (ejemplo de República) se pide que defina:

Personas que realizarán la inducción: Los socios de República, que son los encargados del Consejo Administrativo. Serán apoyados por los auxiliares administrativos.

Proceso de inducción:
1. Presentación de la misión y los valores de la empresa.
2. Presentación del equipo de trabajo y los demás empleados.
3. El tipo de puesto que llevará la persona.
4. Políticas y reglas de comportamiento de la empresa.
5. Capacitación en el uso de las herramientas y paseo por las instalaciones.

Material que se utilizará en el proceso de inducción:
Se entregarán folletos y libros con la información necesaria para conocer a fondo República. Habrá mucha interacción entre el nuevo empleado y los socios del negocio. Se preparará un video sobre la compañía y se regalarán carpetas con los principios y reglas de ésta.

Ejercic

Complete la cédula del ejercicio 4.7.

Ejercicio 4.7

En relación con el proceso de inducción de su empresa, se pide que defina:

Persona que realizará la inducción:

Proceso de inducción que se seguirá:

Material que se utilizará en el proceso de inducción:

4.5. Desarrollo del personal

Figura 4.1

El desarrollo del personal involucra dos elementos sumamente parecidos, pero con diferentes objetivos y, por tanto, con diversas formas de diseño y ejecución, éstos son:

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

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

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

Una vez que hayan sido definidos los puntos anteriores, es posible definir un programa de desarrollo del personal. A continuación se muestra el programa definido por Postres Mexicanos en la figura 4.11A y en la figura 4.11B el desarrollo que ofrecerá República a sus empleados.

Figura 4.11A

Defina el programa de entrenamiento y capacitación de la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

La empresa va a tener un total de ocho empleados, de los cuales, cinco trabajarán en el área de producción (uno como responsable del área). Se dará el adiestramiento internamente, proporcionado por el jefe de producción. Este adiestramiento tendrá una duración de un sólo día, seguido de una supervisión continua.

Con respecto a la capacitación, se comenzará a otorgar dependiendo del interés en avanzar que tenga el trabajador en su puesto. Los cursos que se piensan asignar consistirán en calidad y motivación.

Figura 4.11B

Defina el programa de entrenamiento y capacitación de la empresa. (Ejemplo de República.)

Adiestramiento

Puesto	*Tipo de adiestramiento*	*Costo*
Ventas, Producción, Mercadotecnia y Recursos Humanos	Se enseñarán las funciones básicas de la empresa, así como sus instalaciones y equipo. El adiestramiento para los empleados del puesto de Producción y para los mercadotecnistas tardará un poco más puesto que tienen que aprender a usar bien el equipo de cómputo para realizar su trabajo. Los gerentes del respectivo departamento se encargarán del adiestramiento.	El proceso tomará más tiempo que dinero. Estimamos que el adiestramiento de un nuevo empleado lleva dos días y el costo es sólo el salario del empleado.

Capacitación

Puesto	*Tipo de capacitación*	*Costo*
Recursos Humanos y Ventas	La capacitación para estos departamentos no es mucha, porque casi no hay cambios en los métodos que utilizan. Sin embargo, el gerente de cada departamento anunciará y aplicará cualquier cambio o innovación que se necesite y los empleados se ayudarán entre sí. La capacitación es un proceso continuo que es parte del trabajo de todos.	Se perderá un poco de tiempo y esfuerzo, pero no costará más de $1 000.00 para cada departamento al mes.
Producción y Mercadotecnia	La capacitación es un poco más compleja en estos dos departamentos porque hay cambios tecnológicos cada día y los empleados siempre deben poder utilizar lo último en la tecnología. Los gerentes se encargarán del adiestramiento, pero también se contratarán instructores para que den clases o asesorías por unos días. La capacitación es un proceso continuo que es parte del trabajo de todos y se espera que los empleados se ayuden entre sí.	Toma como una semana acostumbrarse a nueva tecnología. El costo de contratar a un instructor puede variar entre $200.00 y $800.00 la hora.

Complete la cédula del ejercicio 4.8 (el formato es opcional).

Ejercicio 4.8

Defina el programa de entrenamiento y capacitación de su empresa.

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

4.6. Administración de sueldos y salarios

Figura 4.

Cuando se cuenta con una descripción básica de puestos, perfiles por puesto y organigrama de la empresa, el proceso de administrar sueldos y salarios resulta muy sencillo y rápido de realizar, tan sólo implica jerarquizar los puestos de la empresa. Sin embargo, la parte difícil es determinar cuánto se le va a pagar 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 provienen de investigaciones realizadas por algunas organizaciones 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 como resultado un documento en el que se publican los puestos más comunes de las empresas (por descripciones de puestos), con sus tabuladores promedio en el mercado laboral de 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 del 32% al 40% del sueldo de éste. Los presupuestos por sueldos y salarios deben considerar estos gastos, para ser calculados al momento de obtener proyecciones financieras de la empresa.

Un ejemplo detallado de las obligaciones de ley que tienen los patrones tienen que cumplir para con sus empleados es el siguiente:

Concepto	*% sobre nómina*
Impuesto federal	1
Impuesto estatal	2
Infonavit	5
IMSS	15
SAR	2
Prima vacacional (6 días + 25%)	3
Aguinaldo (15 días)	5
Prima 7o. día (¿trabaja el domingo?)	X
Total	33

Recuerde que estos porcentajes varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Los sueldos y salarios de Postres Mexicanos se muestran en la figura 4.12A. La figura 4.12B muestra los sueldos y salarios fijados por República.

Figura 4.12A

Defina el tabulador de su empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Puesto	*Categoría*	*Sueldo*	*Prestación**	*Total*
Director general	1	$2 500.00/mes		$2 500.00/mes
Mercadotecnia	2	$2 500.00/mes		$2 500.00/mes
Finanzas	2	$2 500.00/mes		$2 500.00/mes
Producción	2	**		
Rec. Humanos	2	**		
Cocinero 1	3	$ 750.00/mes	$270.00/mes	$1 020.00/mes
Cocinero 2	3	$ 750.00/mes	$270.00/mes	$1 020.00/mes
Cocinero 3	3	$ 750.00/mes	$270.00/mes	$1 020.00/mes
Cocinero 4	3	$ 750.00/mes	$270.00/mes	$1 020.00/mes
			Total	$11 580.00/mes

* Las prestaciones representan el 36% del sueldo mensual, de acuerdo con las prestaciones que marca la ley.
** La persona encargada de la Dirección General y de Recursos Humanos es la misma, y la de Producción es la misma que la de Mercadotecnia.

Figura 4.12B

Defina el tabulador de su empresa.
(Ejemplo de República.)

Puesto	*Categoría*	*Sueldo*	*Prestación**	*Total*
Mercadotecnia	A	$1 500.00	—	$1 500.00
Recursos Humanos	A	$1 500.00	—	$1 500.00
Contabilidad y Finanzas	A	$1 500.00	—	$1 500.00
Producción	A	$1 500.00	—	$1 500.00
			Total	$6 000.00

* No existe erogación por prestaciones, puesto que su contratación es como profesionistas independientes sin causar obligaciones para el empleador. El resto de los empleados (programadores) no reciben un salario, sólo comisión por ventas y producción.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 4.9.

Ejercicio 4.9

Figura 4.1

Defina el tabulador de su empresa.

Puesto	*Categoría*	*Sueldo*	*Prestación*	*Total*

4.7. 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 tanto, debe ser cuidadosamente considerado.

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

Es recomendable que los objetivos se determinen al inicio de año (fiscal o natural, dependiendo de la empresa), y que se desglosen en objetivos semanales, mensuales y semestrales, que incluyan parámetros de cumplimiento (indicadores) y que sean revisados con la periodicidad con que fueron establecidos. Aunado a la fijación de objetivos, deberán establecerse las políticas de evaluación y los elementos de reconocimiento o incentivo por buen desempeño, así como medidas correctivas para desempeño deficiente. Los objetivos deberán irse ajustando en cada revisión (semestral, mensual y semanal).

Se muestra en la figura 4.13 un formato para la evaluación del desempeño.

Figura 4.13

Formato de evaluación del desempeño por trabajador.

Puesto:	
Actividad 1: _____	Indicador: _____
Objetivo de la semana 1: _____	Resultado semana 1: _____
Objetivo de la semana 2: _____	Resultado semana 2: _____
Objetivo de la semana 3: _____	Resultado semana 3: _____
Objetivo de la semana 4: _____	Resultado semana 4: _____
Objetivo del mes 1: _____	Resultado del mes 1: _____
Semestre 1 (200_) _____	Resultado del semestre: _____

4.8. Relaciones de trabajo

Figura 4.14A

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

a) La motivación
b) La comunicación
c) El trabajo en equipo
d) La calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización

Éstos, entre otros, son elementos indispensables a considerar, para contribuir a establecer un **clima organizacional** adecuado, el cual repercute fuertemente sobre la productividad. El emprendedor debe contemplar, al menos, estos puntos, para guiar sus acciones y facilitar la canalización de recursos a situaciones concretas, que permitan alcanzar un nivel de clima organizacional apropiado en la empresa.

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

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

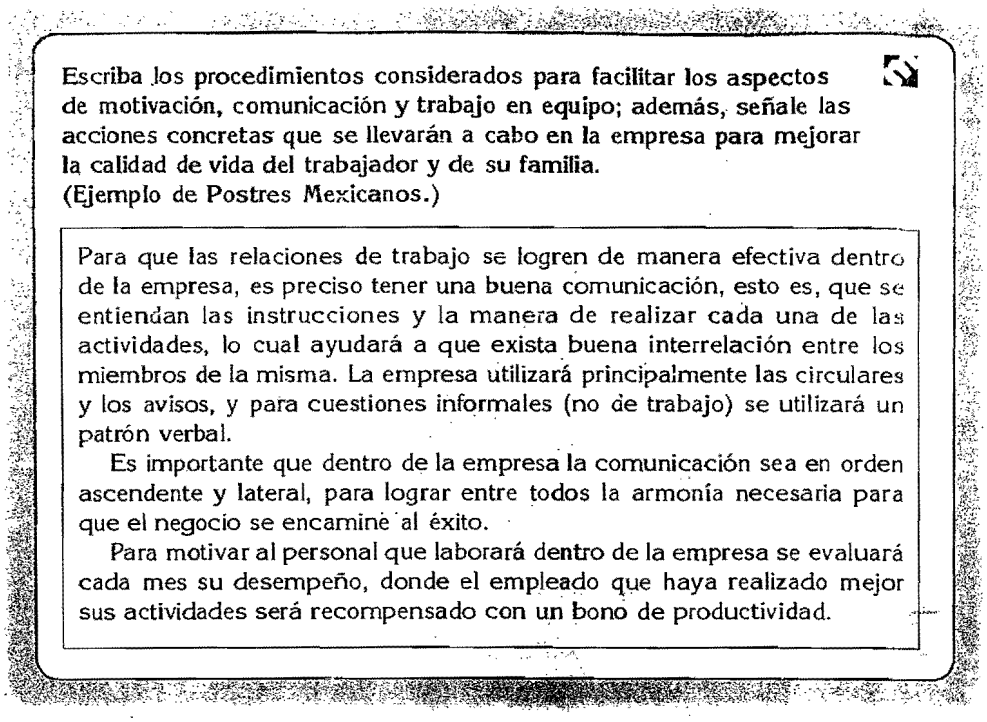
Figura 4.14

El trabajo en equipo es un aspecto crítico 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 al mismo.

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

La figura 4.14A describe los aspectos de motivación y relaciones de trabajo de Postres Mexicanos y la figura 4.14B, lo referente a República.

Figura 4.14A



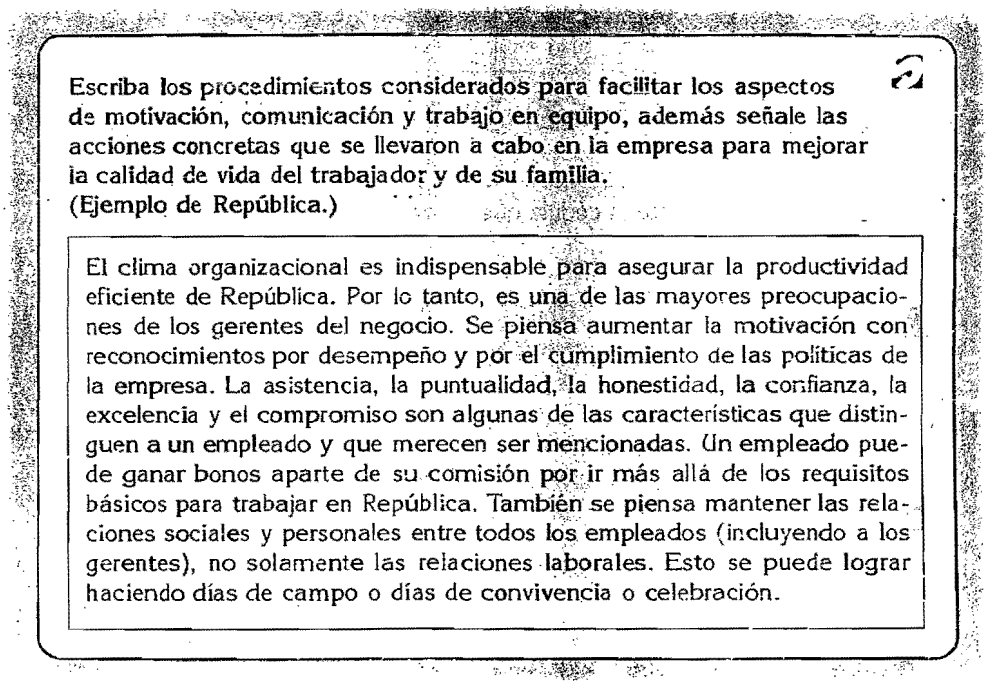
Escriba los procedimientos considerados para facilitar los aspectos de motivación, comunicación y trabajo en equipo; además, señale las acciones concretas que se llevarán a cabo en la empresa para mejorar la calidad de vida del trabajador y de su familia.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Para que las relaciones de trabajo se logren de manera efectiva dentro de la empresa, es preciso tener una buena comunicación, esto es, que se entiendan las instrucciones y la manera de realizar cada una de las actividades, lo cual ayudará a que exista buena interrelación entre los miembros de la misma. La empresa utilizará principalmente las circulares y los avisos, y para cuestiones informales (no de trabajo) se utilizará un patrón verbal.

Es importante que dentro de la empresa la comunicación sea en orden ascendente y lateral, para lograr entre todos la armonía necesaria para que el negocio se encamine al éxito.

Para motivar al personal que laborará dentro de la empresa se evaluará cada mes su desempeño, donde el empleado que haya realizado mejor sus actividades será recompensado con un bono de productividad.

Figura 4.14B



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

El clima organizacional es indispensable para asegurar la productividad eficiente de República. Por lo tanto, es una de las mayores preocupaciones de los gerentes del negocio. Se piensa aumentar la motivación con reconocimientos por desempeño y por el cumplimiento de las políticas de la empresa. La asistencia, la puntualidad, la honestidad, la confianza, la excelencia y el compromiso son algunas de las características que distinguen a un empleado y que merecen ser mencionadas. Un empleado puede ganar bonos aparte de su comisión por ir más allá de los requisitos básicos para trabajar en República. También se piensa mantener las relaciones sociales y personales entre todos los empleados (incluyendo a los gerentes), no solamente las relaciones laborales. Esto se puede lograr haciendo días de campo o días de convivencia o celebración.

Figura 4.14B
(*continuación*)

La comunicación es especialmente importante entre los vendedores y los diseñadores, porque los diseñadores deben hacer exactamente lo que les pidan los vendedores. Los vendedores, en cambio, deben dar sus instrucciones de acuerdo con lo que les ordenaron sus clientes. Por supuesto, los gerentes dan órdenes a los empleados y éstas deben ser claras. Pero reservaremos el lenguaje formal para avisos, circulares, juntas de suma importancia y para hablar con los clientes. El lenguaje estrictamente formal puede tensar a las personas y arruinar nuestra estructura organizacional. Así que usaremos el lenguaje informal pero siempre manteniendo la cortesía y el respeto mutuo. Uno de los requisitos para contratar a un empleado es que sepa trabajar en equipo. Esto es una habilidad que se pide cada vez más en todo el mundo. Por eso queremos un ambiente amigable y lleno de confianza entre todo el personal para que no haya problemas al trabajar conjuntamente. Esperamos que con el tiempo todo el personal conviva en armonía y así se alcancen los beneficios de trabajar en equipo.

Por último, cabe decir que la empresa son las personas que trabajan en ella. Aunque demandamos mucho de nuestro personal, también tenemos una visión humana de él. La calidad de vida de los empleados, ya sea económica, social o cultural, es parte de las políticas de República. Pensamos establecer convivios entre las familias de los empleados y estar al tanto de la situación familiar y financiera de nuestros empleados para ayudarlos en cuanto nos necesiten. Los pagos a los empleados se efectuarán puntualmente y siempre se pagará la cantidad previamente acordada sin perder de vista las necesidades del empleado y el lado humano del negocio.

Ejercicio 4.1

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 4.10.

Ejercicio 4.10

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

4.9. Marco legal de la 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:

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

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

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

- **Sociedad anónima.** Grupo de personas físicas o morales, que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.
- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Organización empresarial, constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

Figura 4.1
(continuació

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

La forma en que decidió constituirse la empresa de Postres Mexicanos se muestra en la cédula de la figura 4.15A y en la figura 4.15B, el marco legal de República.

Figura 4.15A

Ejercicio 4.

Después de analizar las formas de constitución de una microempresa, defina cuál será el régimen más conveniente bajo el cual se piensa constituir y por qué. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Constitución legal. Para llegar a constituirnos legalmente como empresa, la empresa se instituirá como persona física con actividad empresarial, con el nombre de Mónica Flaconer, con domicilio en Loma Blanca No. 2955, Col. Obispado, Monterrey, N.L. Esto lo decidimos porque en este momento no tenemos el capital para formar una Sociedad Anónima.

Figura 4.15B

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

La empresa República se constituirá como persona moral, bajo el régimen de Sociedad Cooperativa de Producción de Servicios. Uno de los atractivos fiscales de esta figura es que está exenta del pago del ISR hasta el pago excedente por un monto equivalente de diez salarios mínimos elevados al año por socio hasta por un máximo de diez socios. Dado el tamaño de la empresa, bajo este régimen

Figura 4.15B (*continuación*)

es prácticamente imposible que República tuviera que llegar a pagar ISR.

Otra de las ventajas es que la constitución de este tipo de sociedades no tiene que protocolizarse ante un notario público, sino que puede hacerla directamente la parte interesada mediante un juicio de jurisdicción voluntaria. De seguirse este trámite, no hay costo en incorporación, ya que el acceso a los tribunales es gratis en México, y el gerente de Mercadotecnia de República cuenta con todos los conocimientos necesarios para realizar dicho trámite.

Complete la cédula del ejercicio 4.11.

Ejercicio 4.11

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

Dentro de los aspectos fiscales es importante conocer las diferentes obligaciones que se tienen como empresa, para cumplir adecuadamente con ellas y evitar posibles inconvenientes posteriores. Uno de los aspectos indispensables a considerar es la inscripción en 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.

Para cumplir con la legislación vigente, los aspectos que tomó en cuenta Postres Mexicanos fueron los que muestra la figura 4.16A y la figura 4.16B muestra lo referente a República.

Figura 4.16A

Indique los aspectos fiscales que deberá considerar la empresa para cumplir con la legislación vigente. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

El procedimiento para darse de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como persona física consiste en:

1. Solicitar folleto para inscripción de persona física.
2. Adquirir un formulario de uso múltiple.
3. Llenar formulario con letra de molde legible, de acuerdo con lo que se indica en el folleto y reunir la papelería requerida.
4. Llevarlo a un buzón fiscal.
5. Esperar la contestación de que está dado de alta.

Para dar de alta a los trabajadores se utiliza el mismo formulario, el cual no tiene costo alguno.

Al darse de alta en la SHCP, proporcionarán a la empresa un Registro Federal de Contribuyentes (RFC), pues la empresa, como persona física, está obligada a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales.

Procedimiento para darse de alta ante la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado (Nuevo León):

1. Mostrar el alta como persona física.
2. Presentar documentos en original y copia de: forma sellada por la SHCP, comprobante de domicilio, identificación de la persona que realiza el trámite y declaración de nóminas (hay que pagar el 2% sobre nómina).

Los trámites varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Figura 4.16B

Indique los aspectos fiscales que deberá considerar la empresa para cumplir con la legislación vigente. (Ejemplo de República.)

República se dará de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como persona moral. Los trámites son los siguientes:

1. Solicitar 2 copias del formulario.
2. Llenar los 2 formatos por separado.

Figura 4.
(*continua*

Ejercicio

Figura 4.16B
(*continuación*)

3. Anexar copia certificada del acta constitutiva y del resto de los documentos requeridos.
4. Entregarlo en las oficinas de la SHCP.
5. Esperar la respuesta.

Éste es el único trámite necesario, ya que República no tiene otras obligaciones legales con sus empleados por el tipo de contratos que implementará. Los trámites varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

Complete a continuación la cédula del ejercicio 4.12.

Ejercicio 4.12

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

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

- Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
- Si la relación de trabajo es por obra o 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 establecidos o que se establezcan en la empresa.
- Otras condiciones de trabajo, tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajo y al patrón.

Ejercicio 4

Otros factores importantes a considerar son:

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

Se muestran en la figura 4.17 las obligaciones laborales identificadas por Postres Mexicanos; República no tiene obligaciones laborales por el tipo de contratos que realizará.

Figura 4.17

Indique las obligaciones laborales que el emprendedor deberá considerar para contratar personal. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Dentro de los aspectos laborales, es necesario tomar en cuenta los que la legislación obliga:

SAR: No implica ningún costo, el trámite puede realizarse en cualquier banco. Para ingresar al SAR se requiere el RFC de la empresa, número de afiliación al IMSS de cada trabajador, así como los datos personales del mismo.

Infonavit: No implica costo alguno. En Monterrey, los trámites se realizan en Zaragoza No. 800. Los requisitos son: RFC y número de expediente del IMSS.

IMSS: En Monterrey, los trámites se realizan en Regina Villarreal y Manuel L. Barragán. Los requisitos son: alta en la SHCP, comprobante de domicilio e identificación con foto.

Otros aspectos a considerar son: prima vacacional, aguinaldo y reparto de utilidades.

En cuanto al contrato de trabajo, se recibirá asesoría por parte de un abogado. En el contrato deberá especificarse: tiempo de duración del mismo, horas a trabajar/semana, sueldo y días de descanso, entre otros aspectos.

* Los tabuladores de sueldo pueden conseguirse en la oficina local de la Coparmex.

Complete la cédula que se muestra a continuación.

Ejercicio 4.13

Indique las obligaciones laborales que deberá considerar para contratar personal en su empresa.

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

- **Licencias sanitarias.** El Código Sanitario de México estipula que todos los establecimientos de giro reglamentado deberán tener licencia sanitaria. La licencia sanitaria se tramita ante la Dirección General de Inspección y Licencias Sanitarias de la Secretaría de Salud de cada estado. Los giros reglamentados son los siguientes: alimentos, baños, hoteles, salones de belleza, peluquerías y medicamentos, entre otros. Adicionalmente, en estos giros es necesario que los empleados cuenten con tarjetas de control sanitario.
- **Obtención de patentes, marcas, diseños industriales y modelos de utilidad y registro de nombres comerciales, logotipos y *slogans*.** El procedimiento para obtener una patente o registro se inicia mediante solicitud ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi) por cualquier persona que afirme ser el inventor, su causahabiente o representante.
- **Registro ante las Cámaras.** Ser socio de alguna de las cámaras existentes en el país permite a los emprendedores tener un apoyo en la solución de los múltiples problemas a los que se enfrentan, satisfaciendo así sus necesidades en el logro de sus objetivos.

- **Secretaría de Relaciones Exteriores.** Para obtener el permiso para 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 el mismo.

A fin de no omitir la realización de ningún trámite legal necesario para la constitución y operación del negocio, es recomendable elaborar un listado que contenga los mismos. Se muestra a continuación el resumen de todos los trámites requeridos para la constitución y operación de Postres Mexicanos en la figura 4.18A y en la 4.18B los trámites de República.

Figura 4.18A

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

Para poder laborar propiamente como empresa, debemos llevar a cabo ciertos trámites que incluyen:

1. Constituirse como persona física con el nombre de Mónica Falconer.
2. Inscripción en la SHCP para obtener el RFC.
3. Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, donde se llenará una forma con la que se dará de alta a la empresa como un comercio formalmente establecido.
4. Inscripción en la Cámara de la Industria y la Transformación (Caintra), donde se llenará una forma con los datos generales y se pagará una cuota determinada dependiendo del tamaño de la empresa.
5. Inscripción en la Dirección General de la Secofi, para obtener un registro federal que nos califique como empresa dentro de la industria alimentaria, asimismo se registrará la marca del producto.
6. Inscripción en la Tesorería del Estado y en la Tesorería del Municipio, con lo que tendremos un registro en la zona donde nos ubiquemos.
7. Registrarnos en la Secretaría de Salubridad (SSA), y avisarles sobre el establecimiento de la empresa y la venta del arroz con leche.
8. Solicitar el permiso al municipio para el uso de suelo.
9. Inscripción en el IMSS, Infonavit, SAR y en la Federación Nacional de Sindicatos Independientes para ofrecer estos derechos laborales a nuestros empleados.

Figura

Figura 4.18B

Elabore un listado de todos los aspectos legales que deberá considerar la empresa, tanto para su implantación como para su operación, incluya el lugar en el que debe llevar a cabo el trámite y si es posible el costo del mismo.
(Ejemplo de República.)

Para poder iniciar con su actividad empresarial la empresa República deberá realizar los siguientes trámites.

1. Constituirse como persona moral con nombre de República Sociedad Coorperativa de producción de servicios. Este trámite se realizará en el Juzgado Civil en turno del Estado (este trámite no tiene costo).
2. Inscripción en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para obtener el Registro Federal de Contribuyente (RFC)
3. Inscripción en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
4. Inscripción en la Cámara Nacional de Comercio, pagando una cuota de $1 000.00.

Registro de patentes y marcas

Los pasos a seguir para obtención del registro de marcas y/o patentes es el siguiente:

1. Ir a Secofi y pedir una solución de registro, ya sea de marcas o de patentes, y su respectiva hoja de pago.
2. Llenar la solicitud y la forma de pago de acuerdo con los datos de la empresa y la cantidad de productos o servicios de una sola clase que se van a registrar bajo una misma marca (ver información en costos de marca).
3. Hacer los pagos.
4. Esperar la realización de los trámites necesarios.

De acuerdo con los derechos vigentes hasta el 30 de septiembre de 1994, por el estudio de una solicitud de registro de marca, se pagará el derecho de propiedad industrial en función de la aplicación de la marca tal como se indica.

Para el estudio de la solicitud de registro de marca para aplicarse.

a) A un solo producto o servicio	$96.00
b) De 2 a 10 productos de una sola clase	$192.00
c) De 10 a 30 productos o servicios de una sola clase	$384.00
d) De más de 30 productos o servicios o para todos los productos o servicios de una sola clase	$768.00

Por el informe que se proporcione a personas que lo soliciten por escrito sobre si una marca ha sido registrada o por informes semejantes

Figura 4.18B
(*continuación*)

relativos a avisos y nombres comerciales. Por concepto de búsqueda de anterioridades fonéticas $51.00.

Requisitos:

1. Marca Registrada o bien sus abreviaturas: Marca Reg., M.R. o ®
2. Ubicación de la fábrica o lugar de producción de los bienes de elaboración y la referencia: *Hecho en México.*
3. Los productos de exportación deberán portar la contraseña establecida por la Secofi (cabeza de águila).

Se deberán entregar los siguientes documentos:

a) Solicitud de marca, forma (310-053) en original y tres copias con firmas originales.
b) 12 etiquetas en blanco y negro no mayores de 10 × 10 cm, ni menores a 4 × 4 cm.
c) Cuando se trate de una marca mixta adherir una etiqueta en cada solicitud, si no se reserva color.
d) Si se reserva color, 12 etiquetas a color, además de 8 etiquetas en blanco y negro de las mismas medidas antes mencionadas (adherir una etiqueta a color en cada solicitud).
e) Si es persona moral: copia del acta constitutiva o poder certificado por notario y dos copias simples.
f) Si es persona física: carta poder simple con dos testigos y con domicilio de los testigos y dos copias simples (solicite formato).
g) Original del pago efectuado en el banco (sello original y 4 copias).

Nota: Recuerde que los trámites varían según cada entidad federativa y/o ciclo fiscal.

Se pide que a continuación complete la cédula del ejercicio 4.14.

Ejercicio 4.14

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

Ejercicio

En seguida llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 4.15, para aplicar los elementos vistos en este capítulo a su plan de negocios personal.

Ejercicio 4.15

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

Elemento	*Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)*	*La información está clara (sí o no)*	*La información está completa (sí o no)*
4.1 Objetivos del área organizacional			
4.2 Estructura organizacional			
4.3 Funciones específicas por puesto			
4.4 Captación de personal			
4.4.1 Reclutamiento			
4.4.2 Selección			
4.4.3 Contratación			
4.4.4 Inducción			
4.5 Desarrollo de personal			
4.6 Administración de sueldos y salarios			
4.7 Evaluación del desempeño			
4.8 Relaciones de trabajo			
4.9 Marco legal de la organización			

Bibliografía recomendada

Anzola, Sérvulo, *Administración de pequeñas empresas*, McGraw-Hill, México, 1993, pp. 207-242, 64-70.

Bangs, David, *Business Planning Guide, Upstart Publishing Company*, USA, 1992, pp. 38-44.

Grados, Jaime, *Inducción, reclutamiento y selección*, El Manual Moderno, México, 1988.

Kravitt, Gregory, *Creating a Winning Business Plan*, Probus Publishing Company, USA, 1992, pp. 43-49.

Kuriloff, Athur, *et al.*, *How to Start your Own Business... and Succeed*, McGraw-Hill Co., USA, 1992, pp. 301-316.

Martin, Charles, *Starting your New Business*, Crisp Publications Inc., USA, 1988, pp. 37, 39-41.

Sánchez, A. y Cantú, H., *El plan de negocios del emprendedor*, McGraw-Hill, México, 1993, pp. 130-134, 205-207.

Leyes y códigos de México: sociedades mercantiles y cooperativas, Porrúa, México, 1991.

CASO INTEGRADOR

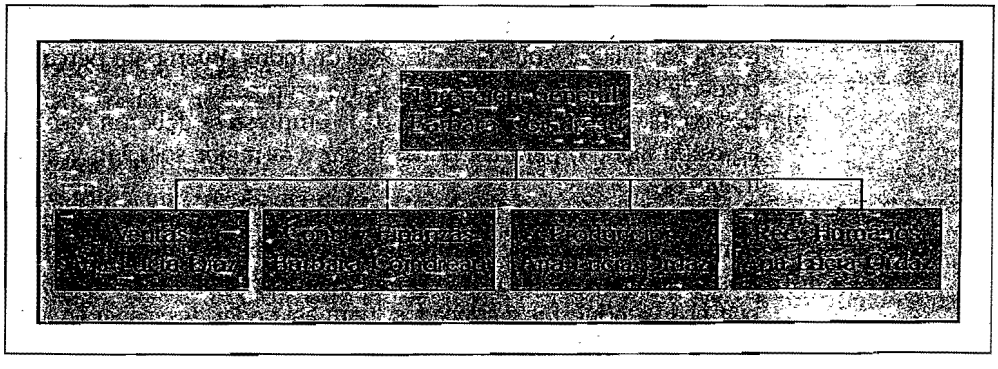
CASO INTEGRADOR

A continuación se mostrará el caso integrador (empresa Alimentos Enriquecidos), referente a los temas vistos en el presente capítulo.

Objetivos del área de organización

En esta área nosotros tenemos como objetivo elegir lo mejor que se pueda a nuestros empleados, enseñándoles muy bien lo que deben realizar para ser eficientes, de manera que se saque el mejor provecho de la empresa y de los mismos empleados. Queremos mantener un contacto muy directo con estas personas, para realizar nuestro trabajo al máximo. Nuestra microempresa sólo va a contar con 6 empleados (al principio), 3 de los cuales somos nosotras mismas, por lo tanto sólo vamos a contratar a 3 personas. Los encargados del área de producción se repartirán en forma equitativa el trabajo y cada uno tendrá la responsabilidad de hacer bien y a tiempo lo que le corresponda, ya que de esto depende la eficiencia del proceso; al igual en el empaquetado y la venta. Es necesario que todos realicen su trabajo de forma correcta a la primera vez, para optimizar tiempo y mano de obra. También se pretende que entre todos realicen la labor de limpieza de la empresa, para que se convierta en un hábito.

Estructura organizacional



Funciones específicas por puesto

Manual operativo del personal

a) Para el personal de mercadotecnia, el objetivo es contratar a una persona para que diseñe el logotipo del producto, que se usará en los volantes y en el empaque (ya se realizó). Después se empleará a una persona para repartir los volantes correspondientes, asesorándolo para que desempeñe bien su trabajo y no tire los volantes en cualquier lugar. Sería conveniente que lo hiciera por la mañana y los entregara

personalmente a casas cercanas al local o a las personas que van en auto, lo cual le tomará aproximadamente toda la mañana. Sería bueno que el tiempo de reparto fuera espaciado para no darle a la misma gente. Lo que se espera de esto es que la gente conozca nuestro producto y la ubicación de la empresa.

b) Para el personal de producción, el objetivo es realizar el proceso lo más eficientemente posible, haciendo todo con cuidado para evitar errores que puedan disminuir la calidad de nuestro producto. Se pretende realizar el proceso en el menor tiempo posible. Para esto, los tres empleados encargados se dividirán el trabajo de manera equitativa y se harán responsables de realizarlo a tiempo a fin de no interrumpir el proceso. Para este fin es necesario concientizar al personal de que el éxito de la producción depende de cada uno de ellos. También es de suma importancia no adoptar actitudes infantiles o perder el tiempo platicando o jugando. Cualquier problema que se presente deberá resolverse inmediatamente a fin de no retrasar el proceso de producción; esto cualquiera de nosotras somos capaces de resolverlo, pues estamos preparadas para ello, lo cual no implica que el empleado no busque la mejor manera de resolverlo, de hecho se espera que sea capaz de resolver cualquier problema eventual, pero si se tratara de un asunto más grave, tendra la obligación de consultarnos.

c) El personal que se va a encargar de la administración de la empresa será una persona externa a la cual le llevaremos datos, notas, ventas, gastos y precios, él se encargará de realizar la contabilidad de la empresa, estará encargado de todos los trámites legales, y de hacer los balances, estados de resultados y demás cosas, para darnos los resultados de nuestra empresa y realizar las acciones pertinentes.

Políticas operativas de la empresa

a) Habrá mucha comunicación entre todos los integrantes de la empresa para que exista flexibilidad y que las opiniones de todos sirvan para percatarse de los errores, crecer y mejorar la calidad de nuestra empresa.

b) Los conflictos que surjan dentro de la empresa se deberán resolver con calma y sin agresión alguna, para así poder llegar a la mejor solución y no causar problemas mayores.

c) En la empresa, todos deberán ser honestos. No deberán tomar nada que no les pertenezca (como dinero) y deberán respetar los objetos personales de los demás.

d) Los empleados deberán tener una actitud positiva y optimista todos los días, ser cumplidos, honestos y educados, para así poder desempeñar su trabajo al máximo y poder atender mejor a los clientes, de manera que no dejen de visitarnos. Se prohíbe el comportamiento infantil, las peleas entre empleados, mal trato al cliente y ese tipo de conductas perjudiciales para la empresa.

Captación de personal

Reclutamiento

El proceso de reclutamiento que escogimos, es colocar cartelones en lugares visibles, como el súper, la papelería, las escuelas, etcétera, lo cual basta para que la gente se

entere de nuestro objetivo. Las ventajas que tiene este modo de reclutar personal, es que es poco costoso ($1.00 cada cartelón) y es suficiente para atraer un buen número de aspirantes. La desventaja que se podría considerar es que quizá le resta formalidad, por lo cual pueden acudir aspirantes poco aptos para el trabajo.

Selección

La selección del personal se llevará a cabo de la siguiente manera:

- Los aspirantes llenarán una solicitud de empleo y con base en ella seleccionaremos a los que cubran las características deseadas.
- Se les hará una encuesta sobre su estado civil, número de hijos, residencia y otras cosas que nos permitan saber si esa persona no va a tener muchos problemas para asistir o cumplir bien con su trabajo, o si va a faltar con frecuencia.
- Se les hará una entrevista para conocer sus habilidades y si tienen experiencia en los puestos que desean cubrir.
- Se les someterá a pruebas psicométricas y de cultura general.

El costo de la selección del personal será el costo de los exámenes y las encuestas.

Contratación

Tipos de contratos que se utilizarán en la empresa. En esta empresa, se van a usar los contratos semestrales, ya que nuestro personal no requiere de una capacitación y adiestramiento muy difícil. El trabajo es sencillo y fácil de realizar.

Aspectos laborales que se deben considerar. Los empleados deberán trabajar medio tiempo, es decir, de 7:00 a 13:00. Recibirán su salario semanalmente. El empleado tendrá derecho a faltar un máximo de una vez al mes y por razones de fuerza mayor. Tendrá derecho a una semana de vacaciones al año.

Inducción

Personas que realizarán la inducción. La inducción será realizada por nosotras mismas.

Proceso de inducción que se seguirá. Primero se les dará la bienvenida amablemente, se les dirá el objetivo de la empresa a corto, mediano y largo plazos para que tengan una idea de lo que queremos realizar. Después se les dirá lo que esperamos de ellos, las políticas de la empresa, y nuevamente el puesto que va a desempeñar cada uno. También se les enseñará el proceso que se va a seguir para que se familiaricen con él y lo conozcan.

Material que se utilizará en el proceso de inducción. Solamente se utilizarán las máquinas presentes en el local para inducirlos. Lo demás será explicado, probablemente con un pizarrón para un mejor entendimiento. El aspecto más importante de la inducción será el ejemplo mismo que nosotros demos.

El proceso de inducción en lo que se refiere a un área específica se basará en los mismos puntos que se vieron anteriormente, como ejemplo pondremos el proceso de

producción. Empezaremos por explicarles cómo se preparan los frijoles (el tiempo de cocción y la cantidad necesaria de cada ingrediente), posteriormente les mostraremos cómo utilizar el horno y el tiempo requerido para la deshidratación. Después se les indicará qué cantidad de harina de frijol, de harina de maíz, sal y agua son necesarias para el amasado, así como la técnica para utilizar la máquina tortilladora. Por último, se les mostrará cómo recibir, empaquetar y ofrecer al consumidor el producto elaborado.

Desarrollo del personal

La empresa va a tener a muy pocos empleados, seis en total, tres de los cuales somos nosotras mismas. Por lo que nosotras entrenaríamos a nuestros empleados. Así que recibiremos primero el entrenamiento para el uso de la tortilladora automática y después se lo daremos a nuestros empleados.

En cuanto a capacitación, según el giro de nuestra empresa, no consideramos necesario dar capacitación a nuestros empleados, pues no tendrán contacto directo con el cliente y de ellos no dependerá el desarrollo de la empresa misma. Lo indispensable es que realicen sus funciones de trabajo correctamente a fin de que haya un desarrollo de la misma. En cuanto a nosotras, no tenemos pensado recibir ninguna capacitación, al menos a corto plazo; consideramos que con la educación que estamos recibiendo en la universidad, además de la que recibimos de nuestros padres, es suficiente como para desempeñar perfectamente nuestras funciones para el desarrollo de nuestra empresa.

Sistema de detección de necesidades de capacitación. Consideramos que por su giro, nuestra empresa no necesita de una capacitación para su desarrollo, no la recibiremos, pero esto no quiere decir que estemos en contra o que nos neguemos a reconocer el momento en que sea necesaria. Podremos percibir la necesidad de una capacitación para el trato al cliente por medio de encuestas que se aplicarán con el fin de conocer la opinión del mismo con respecto al servicio que le ofrecemos, y si el producto cumple con sus expectativas.

Administración de sueldos y salarios

Tabulador de la empresa:

Puesto	Categoría	Sueldo	Prestación	Sueldo	Total
Producción (3 trabajadores)	2	$805.00 /mes	$345.00 /mes	$1 150.00 /mes × 3	$3 450.00
Administración (Dirección y gerencias) (3 personas)	1	$1 400.00 /mes	$600.00 /mes	$2 000.00 /mes	$6 000.00
					$9 450.00

Evaluación del desempeño

Puesto: Producción **indicador: eficiencia de producción**
Objetivo semana 1: Producción de tortillas demandadas.
Objetivo semana 2: Uso eficiente de la materia prima.
Objetivo semana 3: Trabajo en equipo para la producción del producto y limpieza de la empresa.
Objetivo semana 4: Eficiencia en el tiempo de elaboración de las tortillas.
Objetivo mes 1: Ser capaz de una mayor producción a fin de satisfacer una mayor demanda.
Objetivo del semestre 1 (2000): Aumentar la eficiencia de uso de materia prima, tiempo, producción, a fin de ser capaces de empezar nuestros planes de distribución a tiendas de autoservicio.

Puesto: Ventas **Indicador: Trato al cliente**
Objetivo semana 1, 2, 3, 4; mes 1, y semestre 1 de 2000: Darle un buen trato al cliente, a fin de que tenga deseos de volver y recomiende tanto nuestro producto como el servicio de nuestra empresa entre sus amistades.

Puesto: Administración **Indicador: Que todo lo que entre, salga; es decir, las cuentas claras**
Objetivo semana 1, 2, 3, 4; mes 1, y semestre 1 de 2000: Recibir los datos correctos de cuentas de inversión o gasto, como de ingresos, a fin de darnos cuenta si nuestra empresa es redituable.

Relaciones de trabajo

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa tiene como política un trato cálido y cordial entre todos los empleados. Evitar discusiones o diferencias entre los mismos. Sancionar cualquier tipo de comportamiento en contra de las normas de la empresa. Como ya se sabe, nosotras formaremos parte del equipo de trabajo, y tendremos un contacto directo con el personal, lo que nos dará una visión más clara de las necesidades de ellos, a la vez que beneficiará para tener una buena relación de trabajo. Además, se tomarán en cuenta las opiniones de todos por medio de un buzón de sugerencias y se tendrá una mesa redonda cada semana para que los trabajadores presenten personalmente inconformidades, sugerencias, peticiones, opiniones, etc. Esto servirá para que haya confianza entre el empleado y el empleador, que se dé una atmósfera de respeto y se trabaje con mayor entusiasmo.

Tipos de contrato y trámites sindicales

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 trabajador, tales 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, nos proporciona cierta información acerca de la persona.

- *Contrato por tiempo determinado.* Es el más común, los utilizan las empresas para poner a prueba a sus nuevos trabajadores, generalmente dura 28 días y, si la empresa está segura de mantener en su nómina a ese trabajador, el contrato puede ser renovado.
- *Contrato por tiempo indeterminado.* Este contrato se le 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 después de estar trabajando en la empresa.
- *Contrato por servicios profesionales.* Este contrato se le da a personas que trabajan por su cuenta para diferentes empresas 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 contrato lo dan las empresas que trabajan sólo en ciertas temporadas del año; por ejemplo, empresas 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 tipo de contrato se da a los trabajadores que la empresa necesita sólo para una obra determinada y su duración es hasta que finaliza; por ejemplo, cuando una empresa contrata a un grupo de albañiles para hacer una ampliación.

Existen variaciones que la empresa puede hacer en algunos contratos, pero en sí las diferencias que existen entre ellos son de acuerdo a las responsabilidades que tiene la empresa hacia el trabajador y el trabajador hacia la empresa.

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 trabajador.

Generalmente, para que los trabajadores de una empresa formen parte de un sindicato se nombra entre ellos a alguien que será el líder sindical de la empresa y entre todos pagan una cuota al sindicato al que se quiere pertenecer. La cuota se paga anualmente y puede costar hasta $3 000.00

Marco legal de la organización

La constitución de la empresa va a ser como sociedad anónima, ya que la empresa está constituida por tres socias que aportarán una cantidad igual de capital inicial y se van a repartir las utilidades en partes iguales.

Trámites fiscales:

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (Alta como persona moral)
Requisitos (ya debe contar con el acta constitutiva):

1. Ir a la Secretaría de Hacienda.
2. Solicitar folletos para inscripción de personas morales.
3. Adquirir un formulario de registro en una papelería.
4. Llenarlo con letra de molde (legible), de acuerdo con lo que se indica en el folleto.
5. Llevarlo al buzón fiscal (en Monterrey, localizado en Av. Simón Bolívar).
6. Esperar la contestación de que estamos dados de alta.
7. No tiene costo alguno.
8. Para dar de alta a los trabajadores se usa el mismo formato, en la sección de persona física.

Ventanilla única
Los pasos son los siguientes:

1. Solicitar un sobre por cada trámite a efectuar.
2. Solicitar todos los datos del anverso y reverso del sobre.
3. Sellar con la máquina foliadora y el reloj franqueador el sobre y la fotocopia del requerimiento de obligaciones omitidas.
4. Conservar la fotocopia del requerimiento de obligaciones sellado, como acuse de recibo; anexado a éste, copia de los documentos comprobatorios que se presenten para este trámite.

Trámites laborales:

Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
Requisitos: (Si es persona moral)

a) Alta en Hacienda.
b) Comprobante de domicilio.
c) Identificación con foto del propietario o representante legal.
d) Aviso de inscripción patronal.
e) Aviso de inscripción en el seguro de Riesgos de Trabajo.
f) Aviso de inscripción de cada trabajador.
g) Acta Constitutiva.

En Monterrey, los trámites se realizan en: Regina Villarreal y Manuel L. Barragán, C.P. 64160.

Infonavit
Los requisitos para realizar el trámite ante el Infonavit, son:

- Registro Federal de Contribuyentes
- Número de expediente del IMSS
- Acudir a una oficina federal de Hacienda.

Este trámite no tiene costo alguno. Los pasos necesarios son:

1. Ir al módulo de información y pedir una forma de registro empresarial.
2. Llenarla y entregarla en el primer piso.

Las oficinas están localizadas en Zaragoza No. 800, C.P. 64000.

Inscripción de la empresa al SAR

La inscripción al SAR no tiene ningún costo, sólo hay que pagar la aportación inicial de los trabajadores. Estos trámites y pagos se llevan a cabo en cualquier banco. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Acudir a cualquier sucursal de banco para recibir la orientación y el asesoramiento necesarios.
2. Preparar la información requerida para la alta como aportador al SAR, así como la de los trabajadores; se requiere para cada uno de ellos el formulario SAR-04-1 para el registro o actualización de datos del trabajador y el SAR-05-1 para el registro o actualización de los beneficiarios del trabajador. Estos formularios son proporcionados por el banco.
3. Por medio de una forma que proporciona el banco se calcula el monto de la aportación de cada trabajador.
4. Proporcionar al banco la información requerida para su alta al SAR y registro de sus trabajadores y aportaciones individuales, por cualesquiera de los medios siguientes: disquetes o cintas magnéticas, acompañados por el reporte de individualización de aportaciones correspondiente, para lo cual el banco proporcionará el software y asesorará para su uso; en los formularios para aportación del patrón, SAR-01-1 y formulario para aportaciones del trabajador, SAR-02-1.
5. Pagar el monto de su aportación inicial.
6. El banco devolverá el formulario SAR-01-1 de aportación del patrón, sellado como constancia de haber recibido el pago. Posteriormente, emitirá un reporte que contendrá el detalle de aportaciones por trabajador.
7. Elaborar y entregar a los trabajadores sus comprobantes de aportaciones individuales, a favor de cada uno de ellos.

Para ingresar al SAR se necesita tener el registro federal de contribuyentes de la empresa, de cada trabajador que se registre, su número de afiliación al IMSS, las aportaciones de cada uno al IMSS y al Infonavit, y los datos personales del trabajador.

Otros trámites:

Ley General de Salud

Todos los aspectos relacionados en la normatividad de los rubros de salud, ya sean biológicos, psicológicos y/o sociales, se concentran en la Ley General de Salud, que es de carácter federal.

El objetivo de esta ley es reglamentar lo relacionado con la salud entre individuos, personas físicas, empresas, asociaciones y organismos públicos; establecer los paráme-

tros para la realización de los procesos críticos que involucren los aspectos de salud de los individuos mencionados, especificar los trámites para emprender algún evento de trascendencia sanitaria y delimitar la penalización por alguna falta de esto.

En Monterrey, el organismo que se encarga de velar los principios de la ley General de Salud, es el Departamento de Regulación Sanitaria, localizado en Matamoros 520 Ote., 2° piso. Ahí se debe acudir para obtener los permisos y licencias sanitarias; además, ellos son los encargados de realizar las inspecciones salubres a las empresas.

La Ley General de Salud está dividida en 120 reglamentos, cada uno especifica un aspecto en especial, como: el sistema de hospitales, farmacias, laboratorios químicos, alimentos, empresas agropecuarias, empresas insalubres, agua para consumo humano, bebidas alcohólicas, etcétera.

Pero para abarcar sólo los fines de nuestra división (producción, transporte, almacenamiento, industrialización y venta a distribuidor de alimentos, así como las diversas ramas agropecuarias), se mencionarán sólo los reglamentos ligados a nuestros objetivos profesionales:

- Reglamento para el registro de comestibles, bebidas y similares.
- Reglamento para definir cuáles comestibles, bebidas y similares pueden ser registrados con el mismo número, y cuáles requieren diferente número.
- Reglamento para la venta de comestibles y bebidas.
- Reglamento de aditivos para alimentos.
- Reglamento para el control sanitario de los molinos de nixtamal, expendios de masa y tortillerías.

Registro del nombre de la empresa en la Secretaría de Relaciones Exteriores
Requisitos:

1. Acudir a la Secretaría de Relaciones Exteriores y pedir una solicitud de permiso para uso de denominación o razón social.
2. Llenar la solicitud a máquina y entregarla con dos copias con firmas originales, en el mismo lugar donde se solicitó.
3. Pagar la cuota correspondiente.
4. El personal buscará en la computadora si el nombre de la empresa en cuestión no existe.
5. Tardará dos días hábiles para que el permiso sea concedido.
6. Acudir al notario, el cual protocolizará la empresa, le dará la razón social y dará parte en la Secofi. El precio que cobrará el notario depende de él mismo, del producto y del nombre de la empresa. Va desde $ 50 000.00.00

El trámite en Monterrey se realiza en: Loma Redonda No. 2702, Col. Lomas de San Francisco, tel. 347-30-84.

Caintra
Requisitos: Cuando ya se realizaron los trámites de registro ante Hacienda, el IMSS, la Secofi y todos los demás trámites obligatorios, es conveniente que la empresa se

registre en la Caintra. Para darse de alta en esta cámara, se llena una solicitud y se entrega copia de los trámites hechos ante el gobierno.

Para formar parte de esta cámara, aparte de llenar la solicitud, se paga una cuota fijada por el tabulador que tienen, el cual se basa en la cantidad de trabajadores con que cuenta la empresa, o el capital social que maneja.

Registro de patentes y marcas

Los pasos a seguir para la obtención del registro de marcas y/o patentes es el siguiente:

1. Ir a Secofi y pedir una solicitud de registro, ya sea de marcas o de patentes, y su respectiva hoja de pago.
2. Llenar la solicitud y la forma de pago de acuerdo con los datos de la empresa y la cantidad de productos o servicios de una sola clase que se van a registrar bajo una misma marca (ver información en costos de marca).
3. Hacer los pagos.
4. Esperar la realización de los trámites necesarios.

De acuerdo con los derechos vigentes hasta el 30 de septiembre de 1994, por el estudio de una solicitud de registro de marca, se pagará el derecho de propiedad industrial en función de la aplicación de la marca tal como se indica.

Para el estudio de la solicitud de registro de marca para aplicarse:

a)	A un solo producto o servicio	$ 96.00
b)	De 2 a 10 productos de una sola clase	$ 192.00
c)	De 10 a 30 productos o servicios de una sola clase	$ 384.00
d)	De más de 30 productos o servicios o para todos los productos o servicios de una sola clase	$ 768.00

Por el informe que se proporcione a personas que soliciten por escrito información sobre si una marca ha sido registrada o por informes semejantes relativos a avisos y nombres comerciales. Por concepto de búsqueda de anterioridades fonéticas $ 51.00.

Requisitos:

1. Marca Registrada o bien sus abreviaturas: Marca Reg., M.R. o ®
2. Ubicación de la fábrica o lugar de producción de los bienes de elaboración nacional y la referencia: *Hecho en México*.
3. Los productos de exportación deberán portar la contraseña establecida por la Secofi (cabeza de águila).

Se deberán entregar los siguientes documentos:

a) Solicitud de marca, forma (310-053) en original y tres copias con firmas originales.
b) 12 etiquetas en blanco y negro no mayores de 10 × 10 cm, ni menores a 4 × 4 cm.

c) Cuando se trate de una marca mixta, adherir una etiqueta en cada solicitud, si no se reserva color.
d) Si se reserva color, 12 etiquetas a color, además de 8 etiquetas en blanco y negro de las mismas medidas antes mencionadas (adherir una etiqueta a color en cada solicitud).
e) Si es persona moral: copia del acta constitutiva o poder certificado por notario y dos copias simples.
f) Si es persona física: carta poder simple con dos testigos y con domicilio de los testigos y dos copias simples (solicite formato).
g) Original del pago efectuado en el banco (sello original y 4 copias).

Nota: Los trámites, costos y ubicaciones varían según cada entidad federativa y ciclo fiscal.

CAPÍTULO 5

Finanzas

5.1. Objetivos del área contable

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

El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cuál es su situación y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento. En general, la contabilidad puede ayudar a conocer quién realiza cada actividad de la empresa, dónde la efectúa, qué resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo, cuánto cuesta, etcétera. El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es indispensable planear cuidadosamente este proceso.

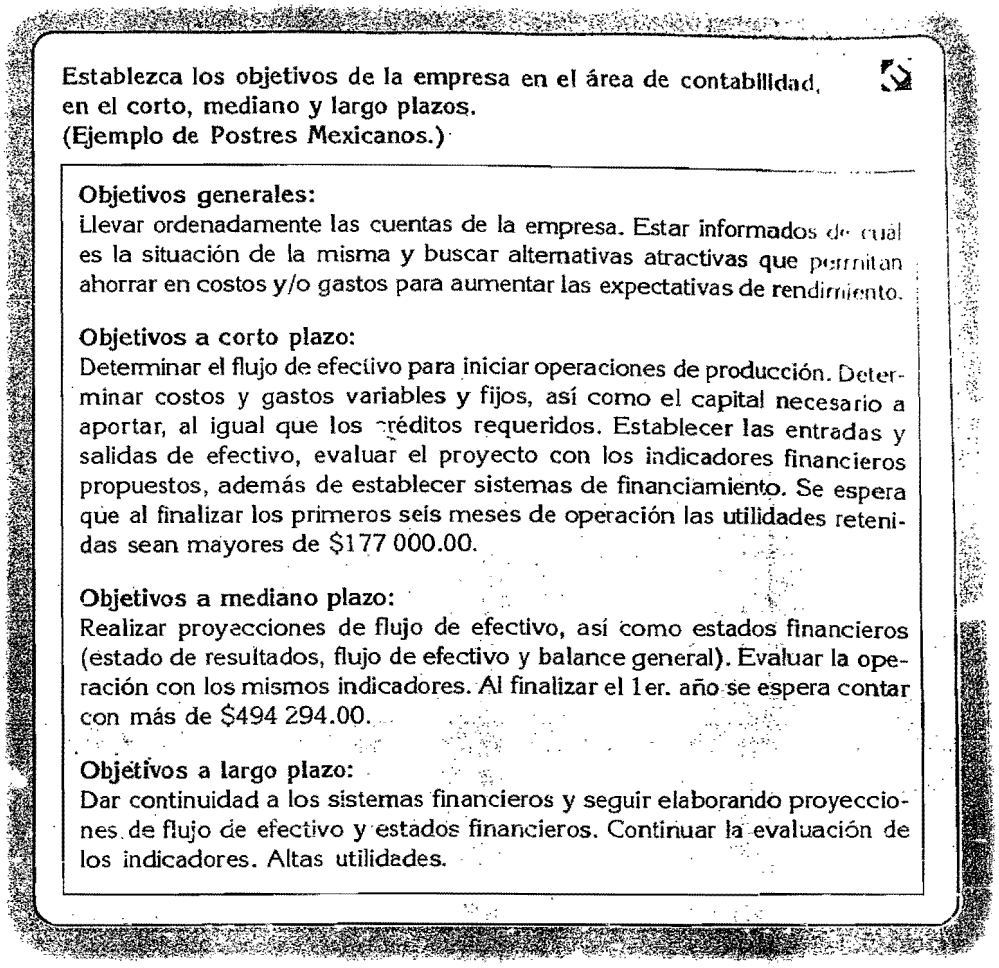
El área contable de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ésta y cualquier error se reflejará en la salud financiera de la empresa.

Se muestra a continuación los objetivos contables de Postres Mexicanos en la figura 5.1A y en la figura 5.1B, los de República.

Figura 5.

Figura

Figura 5.1A



Establezca los objetivos de la empresa en el área de contabilidad, en el corto, mediano y largo plazos.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

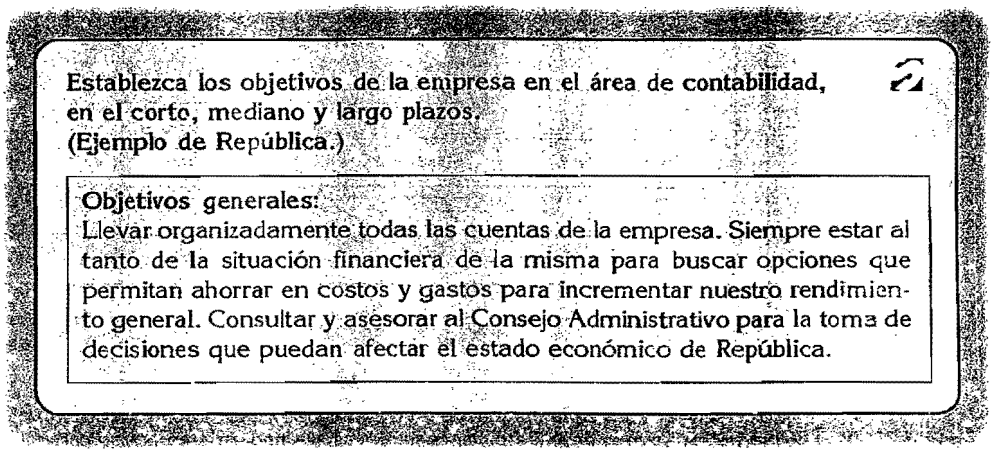
Objetivos generales:
Llevar ordenadamente las cuentas de la empresa. Estar informados de cuál es la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento.

Objetivos a corto plazo:
Determinar el flujo de efectivo para iniciar operaciones de producción. Determinar costos y gastos variables y fijos, así como el capital necesario a aportar, al igual que los créditos requeridos. Establecer las entradas y salidas de efectivo, evaluar el proyecto con los indicadores financieros propuestos, además de establecer sistemas de financiamiento. Se espera que al finalizar los primeros seis meses de operación las utilidades retenidas sean mayores de $177 000.00.

Objetivos a mediano plazo:
Realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros (estado de resultados, flujo de efectivo y balance general). Evaluar la operación con los mismos indicadores. Al finalizar el 1er. año se espera contar con más de $494 294.00.

Objetivos a largo plazo:
Dar continuidad a los sistemas financieros y seguir elaborando proyecciones de flujo de efectivo y estados financieros. Continuar la evaluación de los indicadores. Altas utilidades.

Figura 5.1B



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

Objetivos generales:
Llevar organizadamente todas las cuentas de la empresa. Siempre estar al tanto de la situación financiera de la misma para buscar opciones que permitan ahorrar en costos y gastos para incrementar nuestro rendimiento general. Consultar y asesorar al Consejo Administrativo para la toma de decisiones que puedan afectar el estado económico de República.

Figura 5.1B
(continuación)

Objetivos a corto plazo:
El departamento de Finanzas también debe determinar los costos y gastos variables y fijos. Como República apenas va empezando, es necesario saber cuánto es el capital requerido y los créditos que se necesitarán de varias instituciones financieras para iniciar. Se espera que para el 31 de diciembre de 2000 se alcance un ingreso anual de ventas mayor a $200 000.00.

Objetivos a mediano plazo:
Realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros (estado de resultados, flujo de efectivo y balance general). Se espera que para el 31 de diciembre de 2001 se alcance un ingreso anual de ventas superior a $1 000 000.00.

Objetivos a largo plazo:
Estar al tanto de las políticas legales y fiscales de Nuevo León, Chihuahua y de toda la República Mexicana así como seguir elaborando el estado de resultados, el flujo de efectivo y el balance general. Se espera que para el 31 de diciembre de 2004 se alcance un ingreso anual de ventas de 1 000 000 de dólares.

Figura

Se pide que a continuación complete la cédula del ejercicio 5.1.*

Ejercicio 5.1

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

Figura

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

5.2. Sistema contable de la empresa

5.2.1. Contabilidad de la empresa

El proceso contable debe ser establecido antes de llevar a cabo la primera actividad económica de la empresa y, una vez diseñado, poder registrar detalladamente cada operación; para esto, es necesario planear el sistema contable que se utilizará y capacitarse para implementarlo o bien contratar a la persona que lo haga.

Se presentan a continuación los datos de la persona responsable del proceso contable de Postres Mexicanos en la figura 5.2A y en la 5.2B el responsable de República.

Figura 5.2A

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

Lo llevará a cabo la persona responsable del área de Finanzas, es decir, Dulce Anduaga. El sueldo mensual es de $2 500.00. Cabe aclarar que se contará además con el apoyo de la C.P. María Dolores Díaz, quien no recibirá remuneración alguna, por haberlo convenido así con ella.

Figura 5.2B

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

El responsable del área contable será Gabriel de la Garza, socio de la empresa, quien recibirá un sueldo de $1 500.00 mensuales.

Se pide que complete la cédula que se muestra en el ejercicio 5.2.

Ejercicio 5.2

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

5.2.2. Catálogo de cuentas

Diariamente se realizan actividades u operaciones monetarias al llevar a cabo inversiones en el negocio, vender productos o servicios a los clientes, efectuar compras a proveedores de artículos 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. Por 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 de la empresa 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.

En la figura 5.3 se muestra una serie de ejemplos que conformarían un catálogo de cuentas (recuerde que las cuentas a utilizar varían según el giro y los recursos de cada empresa).

Figura 5.3

Ejemplo del catálogo de cuentas de una empresa.

Número de cuenta	*Nombre de la cuenta*
100	Caja
101	Bancos
102	Cuentas por cobrar
103	Documentos por cobrar
104	Seguro pagado por adelantado
105	Materiales de oficina
106	Inventario de prod. final
107	Inventario de materia prima
110	Terreno
111	Edificio
111-1	Depreciación acumulada de edificio
112	Equipo de transporte
112-1	Depreciación acumulada de equipo de transporte
113	Equipo de oficina
113-1	Depreciación acumulada de equipo de oficina
114	Maquinaria y equipo
114-1	Depreciación acumulada de maquinaria y equipo
200	Cuentas por pagar
201	Sueldos por pagar
202	Intereses por pagar
210	Documentos por pagar a largo plazo
212	Dividendos por pagar
300	Capital social
301	Utilidades retenidas
400	Ingresos por venta de contado
401	Ingresos por ventas a crédito

Figura 5.3
(*continuación*)

Número de cuenta	*Nombre de la cuenta*
402	Ingresos por interés
500	Gastos por sueldos administrativos
501	Gastos por servicios públicos
502	Gastos por interés
503	Gastos por sueldos a prestadores de servicios
504	Gastos por gasolina
505	Gastos por publicidad
506	Gastos por impuestos
600	Compras
700	Comisiones sobre ventas

Se incluyen en la lista las cuentas que utilizará la empresa en el corto, largo y mediano plazos.

Figur

Se pide que a continuación establezca el catálogo de cuentas de su empresa en el ejercicio 5.3.

Ejercicio 5.3

Figur

Defina el catálogo de cuentas de su empresa.

Número de cuenta	*Nombre de la cuenta*

5.2.3. Software a utilizar

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

A continuación se presenta el software que utilizará Postres Mexicanos en la figura 5.4A, y en la figura 5.4B el software que utilizará República.

Figura 5.4A

Indique qué paquete computacional se utilizará para llevar la contabilidad del negocio, quién lo manejará, cuánto tiempo y dinero costará la capacitación para utilizarlo y la adquisición del mismo, así como cuándo y dónde se llevará a cabo. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Para llevar la contabilidad, se utilizará el *Excel* para Macintosh, el cual será utilizado por Dulce Anduaga, misma que ya está capacitada para el uso de este paquete, por lo cual no se incurrirá en gastos de capacitación.

Figura 5.4B

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

Para llevar la contabilidad de República se usará el paquete computacional TPC, mismo que será operado por el encargado de Finanzas, Gabriel de la Garza.

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 5.4.

Ejercicio 5.4

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

Figura 5

5.3. Flujo de efectivo

5.3.1. Costos y gastos

El *costo* es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeaciones de un negocio.

Costo es toda cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa, no tiene como fin la ganancia, 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.

Figura

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

- **Costos variables:** Éstos 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, etcétera, van a pagarse, independientemente de si se produce o se vende en un periodo determinado.

Se muestra a continuación un listado con los costos y gastos de Postres Mexicanos en la figura 5.5A y en la 5.5B el listado de República.

Figura 5.5A

Con base en la descripción dada, defina cuáles serían los costos y gastos que se realizarán en la empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Costos variables	*Costos fijos*
Materia prima	Renta
	Publicidad
	Servicios públicos

Gastos variables	*Gastos fijos*
Gasto por mantenimiento	Gastos de operación
	Gastos de organización
	Gastos administrativos
	Gastos de transporte
	Gastos de depreciación
	Gastos de etapas preoperativas
	Gastos por impuestos

Figura 5.5B

Con base en la descripción dada, defina cuáles serían los costos y gastos que se realizaron en la empresa.
(Ejemplo de República.)

Costos variables	*Costos fijos*
No hay costos variables	Renta
	Servidor
	Internet
	Electricidad

Figura 5.5B
(*continuación*)

Costos variables	*Costos fijos*
	Teléfono
	Gasolina
	Total

Costos variables	*Gastos fijos*
	Gastos por operación
	Gastos de impuestos

Figura 5.6

Se pide que a continuación establezca los costos y gastos que realizará su empresa (ejercicio 5.5).

Figura 5.6

Ejercicio 5.5

Defina cuáles serán los costos y gastos que se realizarán en su empresa.

Costos variables	*Costos fijos*

Gastos variables	*Gastos fijos*

Ejercicio 5.

5.3.2. Capital social

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

Se muestra a continuación el capital social que requerirá Postres Mexicanos en la figura 5.6A y en la 5.6B el capital social para República.

Figura 5.6A

Defina cuál será el capital social para la empresa. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

El capital social de Postres Mexicanos asciende a $90 000.00, cantidad aportada por los socios y por PROITESM (préstamo sin intereses).

Figura 5.6B

Defina cuál será el capital social para la empresa. (Ejemplo de República.)

El capital social de República es de $60 000.00, que son aportados por los socios en partes iguales. Dado que República es una empresa muy rentable, no requiere de préstamos para sus operaciones. La manera más saludable para hacer crecer a República es por medio de la expansión de su fuerza de ventas, la cual trabaja estrictamente por comisión.

Complete la cédula del ejercicio 5.6.

Ejercicio 5.6

Defina cuál será el capital social para su empresa.

5.3.3. Créditos (préstamos)

Un crédito es una aportación económica que se entrega a la empresa, con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventadas con el capital de la misma.

En la figura 5.7 se muestran las necesidades de crédito de Postres Mexicanos; la empresa República no tramitará créditos.

Figura 5.7

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

Para iniciar la operación de la empresa, se requerirá de una inversión inicial de $90 000.00, de los cuales $50 000.00 serán aportados por los socios del negocio, mientras que los $40 000.00 restantes serán aportados por la SINCA PROITESM.

El dinero proporcionado por PROITESM no generará ningún interés durante los primeros dos años, posteriormente, se aplicará una tasa de interés igual a la tasa de interés que esté vigente en el mercado. Durante los primeros dos años, PROITESM funge como socio accionista, por lo cual, el dinero que aporte es considerado capital de riesgo.

Se pide que a continuación complete la cédula del ejercicio 5.7.

Ejercicio 5.7

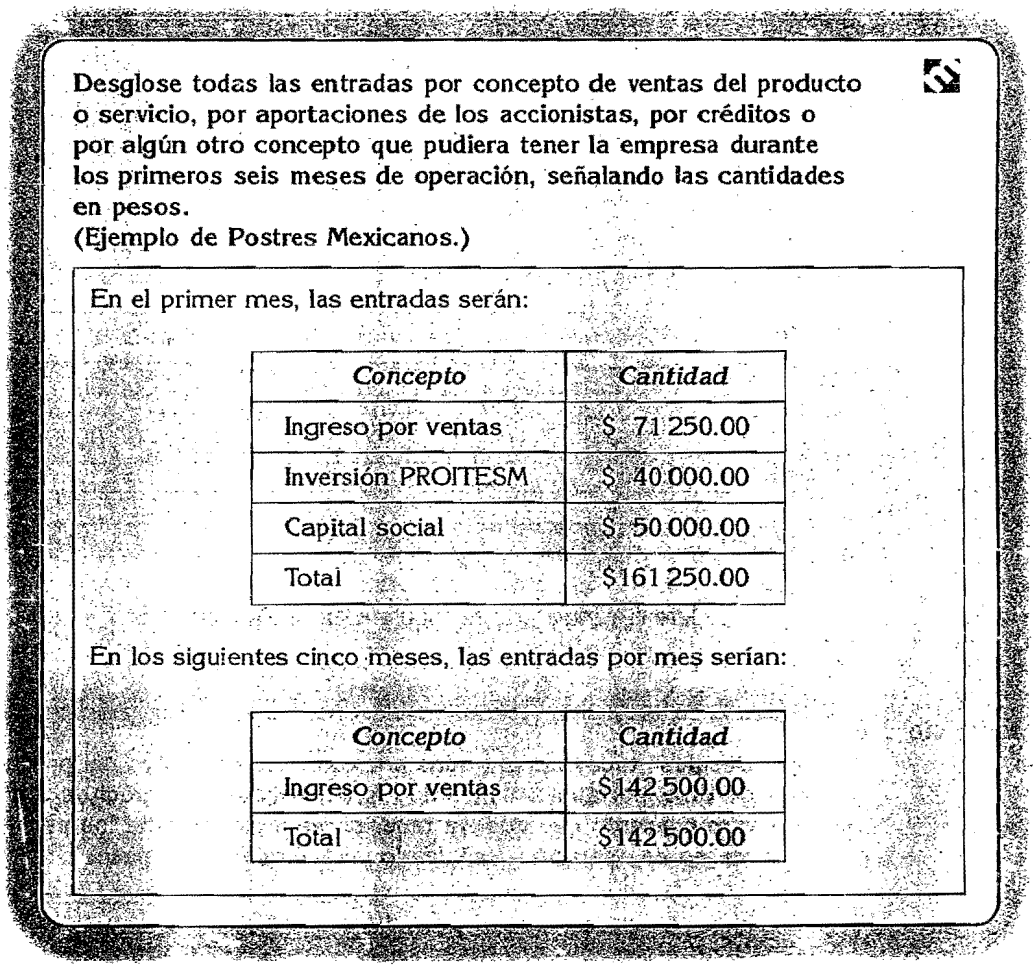
Determine si su empresa utilizará créditos para adquirir algún bien con pago diferido a largo plazo. Mencione los montos de los préstamos que solicitará, las condiciones de pago, la tasa de interés, etcétera.

5.3.4. Entradas

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

Se muestran las entradas de la empresa Postres Mexicanos en la figura 5.8A y las de República en la figura 5.8B.

Figura 5.8A



Desglose todas las entradas por concepto de ventas del producto o servicio, por aportaciones de los accionistas, por créditos o por algún otro concepto que pudiera tener la empresa durante los primeros seis meses de operación, señalando las cantidades en pesos.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

En el primer mes, las entradas serán:

Concepto	*Cantidad*
Ingreso por ventas	$ 71 250.00
Inversión PROITESM	$ 40 000.00
Capital social	$ 50 000.00
Total	$161 250.00

En los siguientes cinco meses, las entradas por mes serían:

Concepto	*Cantidad*
Ingreso por ventas	$142 500.00
Total	$142 500.00

Figura 5.8B

Desglose todas las entradas por concepto de ventas del producto o servicio, por aportaciones, por créditos o por algún otro concepto que pudiera tener la empresa durante los primeros seis meses de operación, señalando las cantidades en pesos.
(Ejemplo de República.)

Primer mes:

Concepto	*Cantidad*
Ingreso por ventas	$10 000.00
Capital social	$60 000.00
Total	$70 000.00

En los seis siguientes meses:

Concepto	*Cantidad*
Ingreso por ventas/mes	$20 000.00
Total	$20 000.00

Figura 5

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 5.8.

Ejercicio 5.8

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

Concepto	*Cantidad*

5.3.5. Salidas

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

Se muestran las salidas de Postres Mexicanos en la figura 5.9A y en la 5.9B las salidas de República.

Figura 5.9A

Desglose todas las salidas por concepto de ventas del producto o servicio, por aportaciones de los accionistas, por créditos o por algún otro concepto que pudiera tener la empresa durante los primeros seis meses de operación, señalando las cantidades en pesos. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

En los dos primeros meses, las salidas serían:

Concepto	*Primer mes*	*Segundo mes*
Compra de maquinaria y equipo	$43 000.00	—
Renta	2 000.00	$2 000.00
Servicios públicos	1 800.00	1 800.00
Gasolina	500.00	500.00
Publicidad	850.00	—
Sueldos	3 000.00	3 000.00
Salarios	7 500.00	7 500.00
Equipo de transporte	47 000.00	—
IMSS, SAR, etc.	1 080.00	1 080.00
Pago de cuentas por pagar	—	31 245.00
Mantenimiento maquinaria	500.00	500.00

En los siguientes cuatro meses, las salidas serían:

Concepto	*Cantidad*
Renta	$200.00
Servicios públicos	1 070.00
Gasolina	500.00
Sueldos	3 000.00
Salarios	7 500.00
IMSS, SAR, etc.	1 080.00
Pago de cuentas por pagar	31 245.00
Mantenimiento de maquinaria	500.00

Figura 5.9B

Ejercicio 5.9

Desglose todas las salidas que por concepto de costo y gastos de ventas, administración o producción estime durante los primeros seis meses de operación. (Ejemplo de República.)

Concepto	*Primer mes*	*Segundo mes*
Compra de maquinaria y equipo	$45 600.00	$0.00
Renta	2 400.00	2 400.00
Servidor	2 000.00	2 000.00
Internet	500.00	500.00
Electricidad	1 000.00	1 000.00
Teléfono	2 000.00	2 000.00
Gasolina	800.00	800.00
Sueldos	6 000.00	6 000.00
Total	60 300.00	14 700.00

Siguientes seis meses

Concepto	*Cantidad*
Renta	$2 400.00
Servidor	2 000.00
Internet	500.00
Electricidad	1 000.00
Teléfono	2 000.00
Gasolina	800.00
Sueldos	6 000.00
Total	14 700.00

Figura 5.1

Complete la cédula del ejercicio 5.9.

Ejercicio 5.9

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

Concepto	*Cantidad*

5.3.6. Proyección del flujo de efectivo

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

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc.), como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

Se muestra en la figura 5.10 un formato de flujo de efectivo que podrá ser utilizado como base para desarrollar el de la empresa.

Figura 5.10

Formato común de flujo de efectivo

Compañía X, S.A. de C.V.
Estado de flujo de efectivo
Del 1 al 31 de julio de 2000 (mes 1)

Saldo inicial de la cuenta de efectivo		$
+ Entrada de operación		
Cuentas por cobrar	$	
Ventas de contado	$	
Otras entradas	$	

Figura 5.10
(continuación)

= Total de entradas		$
– Salidas de operación:		
Cuentas por pagar	$	
Compras de contado	$	
Otras salidas	$	
= Total de salidas		$
= Flujo de efectivo de operación	$	
+ Entradas de financiamiento e inversión:	$	
Préstamo bancario	$	
Aumento de capital	$	
Otras entradas de financiamiento/	$	
inversión	$	
= Total de entradas de financiamiento e inversión		$
– Salidas de financiamiento e inversión:		
Adquisición de activos	$	
Pago de deuda e intereses	$	
Otras salidas de financiamiento/	$	
inversión	$	
= Total de salidas de financiamiento e inversión		$
= Saldo final de flujo de efectivo		$

Para que el emprendedor pueda interpretar mejor el estado de flujo de efectivo, se describe a continuación cada uno de los conceptos que se utilizan.

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*: Regularmente, las empresas venden sus productos a crédito (no se les paga inmediatamente, sino a un plazo determinado). Por lo tanto, estas cuentas se refieren a la cantidad que se cobra en efectivo, como resultado de estas ventas a crédito.

- *Ventas de contado*: Ventas que se pagan en ese momento en efectivo, en su totalidad.
- *Otras entradas.*

Salidas de operación. Es el total de todos los gastos o desembolsos de ***efectivo*** del periodo que corresponden al giro principal del negocio:

- *Cuentas por pagar*: Representa el pago en efectivo de las cuentas por pagar, las cuales son adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas adquiridas a crédito en periodos anteriores.
- *Compras de contado*: Son las compras o adquisiciones que se realizan de materia prima o materiales, lo cual es pagado en efectivo.
- *Otras salidas.*

Flujo de efectivo de operación. Es la suma de las entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.

Entradas de financiamiento e inversión. Son entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo de expansión) a través de:

- *Préstamo bancario*: 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, etc.
- *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, el cual consiste en el saldo inicial de efectivo, más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales.

La figura 5.11A muestra el flujo de efectivo de Postres Mexicanos y la figura 5.11B el flujo de efectivo de República.

Figura 5.11A

Prepare el flujo de efectivo de la empresa para los próximos 12 meses. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Flujo de efectivo de Postres Mexicanos S.A. de C.V.
Del 1 de febrero de 2000 al 31 de enero de 2001

	Mes 1	*Mes 2*	*Mes 3*	*Mes 4*	*Mes 5*	*Mes 6*	*Mes 7*	*Mes 8*	*Mes 9*	*Mes 10*	*Mes 11*	*Mes 12*
Saldo inicial en la cuenta de efectivo		54 020.00	77 645.00	141 275.00	204 905.00	268 535.00	332 165.00	402 920.00	474 551.00	546 182.00	617 813.00	689 444.00
Entradas de operación												
Inversión inicial	90 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas de contado (50%)	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Ventas a crédito (50%)	0.00	0.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Otros ingresos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de efectivo de operación	**161 250.00**	**125 270.00**	**220 145.00**	**283 775.00**	**347 405.00**	**411 035.00**	**481 790.00**	**559 670.00**	**631 301.00**	**702 932.00**	**774 563.00**	**846 194.00**
Salidas de financiamiento e inversión												
Compra de maquinaria y equipo	43 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pago de cuentas por pagar	0.00	31 245.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00
Renta	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Servicios	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00
Gasolina	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Publicidad y promoción	850.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Sueldos	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Gasto de mantenimiento de maquinaria	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Salarios	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00
Equipo de transporte	47 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IMSS, SAR, INFONAVIT	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00
Total de salidas	**107 230.00**	**47 625.00**	**78 870.00**	**78 870.00**	**78 870.00**	**78 870.00**	**78 870.00**	**85 119.00**	**85 119.00**	**85 119.00**	**85 119.00**	**85 119.00**
Saldo de flujo de efectivo al final del periodo	**54 020.00**	**77 645.00**	**141 275.00**	**204 905.00**	**268 535.00**	**332 165.00**	**402 920.00**	**474 551.00**	**546 182.00**	**617 813.00**	**689 444.00**	**761 075.00**

**** Considerando que las ventas sean a crédito y de contado en 50% cada uno.

Figura 5.11B

Prepare el flujo de efectivo de la empresa para los próximos 12 meses. (Ejemplo de República.)

Flujo de efectivo de República
Del 1 de junio de 2000 al 31 de mayo de 2001

	Mes 1	*Mes 2*	*Mes 3*	*Mes 4*	*Mes 5*	*Mes 6*	*Mes 7*	*Mes 8*	*Mes 9*	*Mes 10*	*Mes 11*	*Mes 12*
Saldo inicial de cuenta de efectivo		4 700.00	5 000.00	10 300.00	15 600.00	20 900.00	26 200.00	31 500.00	36 800.00	42 100.00	47 400.00	52 700.00
Entradas de operación												
Inversión inicial	60 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas de contado (50%)	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Ventas a crédito (50%) (cobro de cuentas)	0.00	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Total disponible	**65 000.00**	**19 700.00**	**25 000.00**	**30 300.00**	**35 600.00**	**40 900.00**	**46 200.00**	**51 500.00**	**56 800.00**	**62 100.00**	**67 400.00**	**72 700.00**
Salidas de operación												
Compra de maquinaria y equipo	45 600.00	0.00	0.00	0.00	0.00.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Renta	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00
Servicios	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00
Gasolina	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Sueldos	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
Total de salidas	**60 300.00**	**14 700.00**	**14 700.00**	**14 700.00**	**14 700.00**	**14 700.00**	**14 700.00**	**14 700.00**	**14 700.00**	**14 700.00**	**14 700.00**	**14 700.00**
Saldo de flujo de efectivo al final del periodo	**4 700.00**	**5 000.00**	**10 300.00**	**15 600.00**	**20 900.00**	**26 200.00**	**31 500.00**	**36 800.00**	**42 100.00**	**47 400.00**	**52 700.00**	**58 000.00**

**** Considerando que las ventas sean a crédito y de contado en 50% cada uno.

Complete a continuación la cédula del ejercicio 5.10.

Ejercicio 5.10

Prepare el flujo de efectivo de su empresa para los próximos seis meses, siguiendo el formato anteriormente expuesto.

5.4. Estados financieros proyectados

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

El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia dónde conduce todos los esfuerzos que realiza en el negocio, además de elaborar información que pueda servir para la toma de decisiones.

Los estados financieros se proyectan a partir de otro estado financiero, que es el **flujo de efectivo**, mismo 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, éstos son:

- Estado de resultados.
- Balance general.

5.4.1. Estado de resultados

El **estado de resultados** se puede definir como el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado; de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa, se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias. Éste es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa.

El estado de resultados puede ser calculado para cualquier tipo de empresa, lo que cambia de una a otra empresa son las cuentas que se incluyen; básicamente la diferencia en las cuentas presentadas en el estado de resultados es que en las compañías manufactureras y comercializadoras se maneja el costo de la mercancía que se vendió, mientras que en las de servicios no.

En las figuras 5.12, 5.13 y 5.14 se presentan ejemplos de formatos de estado de resultados para diferentes giros de empresa (comercial, industrial y de servicios), mismos que podrán ser utilizados como ejemplo al desarrollar el propio. Los conceptos se detallan a continuación.

Para una empresa de servicios:

Ingresos. Representan los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, ya sea en efectivo o a crédito.

Para una empresa comercializadora:

Ventas brutas. Es el nombre de la cuenta que se utiliza para registrar el total de la venta de una mercancía o producto, y la contabilización de ésta 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

Figura 5.12

Formato común del estado de resultados de una empresa comercial.

Compañía Comercial, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 al 31 de julio de 2000

Ventas brutas	$	
(–) Devolución s/vtas.	($)	
(–) Descuento s/vtas.	($)	
= VENTAS NETAS		$
– COSTO DE VENTAS		
Inventario inicial	$	
+ Compras brutas	$	
(–) Devolución s/compras	($)	
(–) Descuento s/compra	($)	
+ Flete s/compra	$	
= COMPRAS NETAS	$	
(–) Inventario final	($)	
= COSTO DE VENTAS		($)
= UTILIDAD BRUTA		$
(–) Gasto de operación		
Gasto por honorarios	$	
Gasto por depreciación	$	
Gasto por servicios públicos	$	
Nóminas	$	
Materiales	$	
Mantenimiento	$	
Total de gastos de operación		($)
= Utilidad antes de financieros e impuestos		$
+ Ingresos por interés		$
(–) Gasto por interés		($)
(+/–) Costo integral de financiamiento		$
= Utilidad antes de ISR		$
(–) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)		($)
= UTILIDAD (O PERDIDA) NETA		$

Figura 5.13

Formato común del estado de resultados de una empresa industrial.

Compañía Manufacturera, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 al 31 de julio de 2000

Ventas brutas	$	
(–) Devolución s/vtas.	($)	
(–) Descuento s/vtas.	($)	
= VENTAS NETAS		$
(–) COSTO DE VENTAS		
Inventario inicial	$	
+ materia prima	$	
+ producto en proceso	$	
+ producto terminado	$	
= Total de inventario inicial	$	
+ Compras materia prima	$	
+ mano de obra	$	
+ gastos de fabricación	$	
= Total de compras y gastos de fabricación	$	
Inventarios finales		
– materia prima	($)	
– producto en proceso	($)	
– producto terminado	($)	
= Total de inventario final	$	
TOTAL DE COSTO DE VENTAS		$
= UTILIDAD BRUTA		$
(–) Gasto de operación		
Gasto por honorarios	$	
Gasto por depreciación	$	
Gasto por servicios públicos	$	
Nóminas	$	
Materiales	$	
Mantenimiento	$	
Total de gastos de operación		($)
= Utilidad antes de financieros e impuestos		$
+ Ingresos por interés		$
(–) Gasto por interés		($)
(+/–) Costo integral de financiamiento		$
= Utilidad antes de ISR		$
(–) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)		($)
= UTILIDAD NETA		$

Figura 5.14

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

Compañía Prestación de Servicios, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 al 31 de julio de 2000

Ingresos por servicios		$
(–) Gastos		
Gasto por honorarios	$	
Gasto por depreciación	$	
Gasto por servicios públicos	$	
Nóminas	$	
Materiales	$	
Mantenimiento	$	
Total de gastos		($)
= Utilidad antes de financieros e impuestos		$
+ Ingresos por intereses		$
(–) Gasto por intereses		($)
(+/–) Costo integral de financiamiento		$
= Utilidad antes de ISR		$
(–) ISR (34% de la utilidad antes de ISR)		($)
= UTILIDAD NETA		$

conocer en cualquier momento la cantidad de productos devueltos, cuyo importe se resta al total de las ventas.

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 ventas.

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

Costo de ventas. Es lo que cuesta producir el artículo o servicio vendido a los clientes. Se le resta a las ventas netas para determinar la utilidad bruta.

Compras de materia prima. Una empresa comercial compra artículos con el propósito de revenderlos, y una manufacturera, con el propósito de procesarlos para venderlos con un valor agregado. El costo de la mercancía comprada se lleva a la cuenta de compras. Se le restan, al igual que a las ventas, las devoluciones que realizamos de las compras, o bien, los descuentos que fueron otorgados.

Mano de obra. Sueldos que se les pagan a personas directamente involucradas con el proceso de producción, por ejemplo, obreros u operadores.

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

Utilidad bruta. Es el resultado de las ventas totales (incluyendo la disminución de devoluciones y descuentos sobre ventas) menos el costo de ventas. Se obtiene antes de rebajar todos los otros gastos del periodo.

Gastos de operación. Esta cuenta es la suma de los siguientes gastos:

- *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 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.

Otros ingresos o gastos. Esta cuenta es la suma de los siguientes gastos:

- *Ingresos por interés.* Es la cuenta para registrar el interés ganado en una inversión (en un banco o en alguna otra institución). No incluye ingresos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, como venta de productos o prestación de servicios.
- *Gastos por interés.* Es la cuenta para registrar los gastos generados por algún préstamo o financiamiento que haya sido solicitado (en un banco o en alguna otra institución). No incluye gastos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, por ejemplo, gastos de materiales.
- *ISR.* Impuesto sobre la renta. Se representa en porcentaje y se calcula con base en la utilidad después de gastos de operación y después de otros ingresos y gastos financieros (varía según cada entidad federativa y ciclo fiscal).
- *Utilidad neta.* Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por la empresa y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos. Lo anterior implica que los ingresos sean mayores que los gastos.
- *Pérdida neta.* Es el resultado de los ingresos obtenidos por el negocio, los cuales son inferiores a sus gastos.

Las figuras 5.15A y 5.15B muestran los estados de resultados de Postres Mexicanos y República, respectivamente.

Figura 5.15A

Estado de resultados.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Postres Mexicanos S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 de febrero de 2000 al 31 de enero de 2001

	Mes 1	*Mes 2*	*Mes 3*	*Mes 4*	*Mes 5*	*Mes 6*	*Mes 7*	*Mes 8*	*Mes 9*	*Mes 10*	*Mes 11*	*Mes 12*
Ventas de contado	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Ventas a crédito	0.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Ventas netas	**71 250.00**	**142 500.00**	**142 500.00**	**142 500.00**	**142 500.00**	**142 500.00**	**156 750.00**	**156 750.00**	**156 750.00**	**156 750.00**	**156 750.00**	**156 750.00**
Inventario inicial												
Materia prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto terminado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de inventario inicial	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
Compras y gastos de fabricación												
Compras de materia prima	31 245.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00
Devolucion y descuento sobre compra	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total compra y gastos de fabricación	**31 245.00**	**62 490.00**	**62 490.00**	**62 490.00**	**62 490.00**	**62 490.00**	**68 739.00**	**68 739.00**	**68 739.00**	**68 739.00**	**68 739.00**	**68 739.00**
Inventario final												
Materia prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Producto terminado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total inventario final	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
Total de costo de venta	**31 245.00**	**62 490.00**	**62 490.00**	**62 490.00**	**62 490.00**	**62 490.00**	**68 739.00**	**68 739.00**	**68 739.00**	**68 739.00**	**68 739.00**	**68 739.00**

Utilidad bruta	**40 005.00**	**80 010.00**	**80 010.00**	**80 010.00**	**80 010.00**	**80 010.00**	**88 011.00**	**88 011.00**	**88 011.00**	**88 011.00**	**88 011.00**	**88 011.00**
Gastos de operación												
Mano de obra	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Gasolina	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Gastos de servicios públicos	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00	1 800.00
Gastos de maquinaria y equipo	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Depreciación de equipo	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00	1 815.00
Renta de local	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00	2 000.00
Total de gastos de operación	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**	**9 615.00**
Gastos administrativos												
Sueldos	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00	7 500.00
IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00	1 080.00
Publicidad	850.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de gastos financieros e impuestos	**9 430.00**	**8 580.00**	**8 580.00**	**8 580.00**	**8 580.00**	**8 580.00**	**8 580.00**	**8 580.00**	**8 580.00**	**8 580.00**	**8 580.00**	**8 580.00**
Utilidad antes de ISR	**20 960.00**	**61 815.00**	**61 815.00**	**61 815.00**	**61 815.00**	**61 815.00**	**69 816.00**	**69 816.00**	**69 816.00**	**69 816.00**	**69 816.00**	**69 816.00**
ISR (34%)	7 126.00	21 017.00	21 017.00	21 017.00	21 017.00	210 017.00	23 737.00	23 737.00	23 737.00	23 737.00	23 737.00	23 737.00
Utilidad/Pérdida neta	13 834.00	40 798.00	40 798.00	40 798.00	40 798.00	40 798.00	46 079.00	46 079.00	46 079.00	46 079.00	46 079.00	46 079.00
Utilidad acumulada	**13 834.00**	**54 632.00**	**95 429.00**	**136 227.00**	**177 025.00**	**217 823.00**	**263 902.00**	**309 980.00**	**356 059.00**	**402 137.00**	**448 216.00**	**494 294.00**
Impuestos acumulados	**7 126.00**	**28 144.00**	**49 161.00**	**70 178.00**	**91 195.00**	**112 212.00**	**135 949.00**	**159 687.00**	**183 424.00**	**207 162.00**	**230 899.00**	**254 637.00**

Figura 5.15B

Estado de resultados.
(Ejemplo de República.)

República
Estado de resultados
Del 1 de junio de 2000 al 31 de mayo de 2001

	Mes 1	*Mes 2*	*Mes 3*	*Mes 4*	*Mes 5*	*Mes 6*	*Mes 7*	*Mes 8*	*Mes 9*	*Mes 10*	*Mes 11*	*Mes 12*
Ventas de contado	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Ventas a crédito	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Ventas netas	**10 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**
Utilidad bruta	**10 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**	**20 000.00**
Gastos de operación												
Gasolina	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Gastos de servicios públicos	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00	5 500.00
Renta de local	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00	2 400.00
Total de gastos de operación	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**	**8 700.00**
Gastos administrativos												
Sueldos	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
Total de gastos financieros e impuestos	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**	**6 000.00**
Utilidad antes de ISR	**–4 700.00**	**5 300.00**	**5 300.00**	**5 300.00**	**5 300.00**	**5 300.00**	**5 300.00**	**5 300.00**	**5 300.00**	**5 300.00**	**5 300.00**	**5 300.00**
ISR (34%)	–1 598.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00	1 802.00
Utilidad/Pérdida neta	**–3 102.00**	**3 498.00**	**3 498.00**	**3 498.00**	**3 498.00**	**3 498.00**	**3 498.00**	**3 498.00**	**3 498.00**	**3 498.00**	**3 498.00**	**3 498.00**
Utilidad acumulada	**–3 102.00**	**396.00**	**3 894.00**	**7 392.00**	**10 890.00**	**14 388.00**	**17 886.00**	**21 384.00**	**24 882.00**	**28 380.00**	**31 878.00**	**35 376.00**
Impuestos acumulados	**–1 598.00**	**204.00**	**2 006.00**	**3 808.00**	**5 610.00**	**7 412.00**	**9 214.00**	**11 016.00**	**12 818.00**	**14 620.00**	**16 422.00**	**18 224.00**

Complete a continuación la cédula del ejercicio 5.11.

Ejercicio 5.11

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

5.4.2. Balance general

Figura 5

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

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 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.

En la figura 5.16 se muestra el formato de un balance general, el cual integra los siguientes conceptos:

Activos

Son los recursos económicos propiedad de la empresa, los cuales se espera que rindan un beneficio en el futuro. Los tipos de activos varían de acuerdo al tamaño de la empresa, es decir, un pequeño negocio puede tener sólo una oficina, un camión y una cuenta de bancos, mientras que otras pueden poseer terrenos, maquinarias, etcétera.

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

Activos circulantes (también llamados a corto plazo)

Los activos circulantes son activos en efectivo y otros activos que la empresa espera vender, usar o convertir en efectivo en un periodo menor de un año.

Efectivo y bancos. El efectivo es el activo más líquido de la empresa. Incluye dinero en forma de billetes o monedas, así como en cuenta de cheques en una institución bancaria.

Inversiones temporales. Las constituyen las inversiones en efectivo que se realizaron en ese periodo y que no se requieren para las operaciones normales del negocio. Se pueden convertir fácilmente en efectivo.

Cuentas por cobrar (clientes). Muchas veces, las empresas venden sus productos a crédito (no son pagados inmediatamente, sino a un plazo determinado). La cantidad que se le debe a la empresa como resultado de estas ventas a crédito se anota bajo la partida llamada cuentas por cobrar.

Figura 5.16

Formato común del balance general.

Compañía Manufacturera, S.A. de C.V.
Balance general
Al 31 de julio de 2000

Activos			*Pasivos*		
Circulante			*Corto plazo*		
Caja chica	$		Cuentas por pagar	$	
Inversiones temporales	$		Impuestos por pagar	$	
Bancos	$		Sueldos por pagar	$	
Inventario de materia prima	$		*Total de pasivo a corto plazo*		$
Inventario de producto proceso	$				
Inventario de artículo terminado	$		*Largo plazo*		
Gastos pagados por o de contado		$	Préstamo bancario	$	
Total de activo circulante	$		Hipoteca por pagar	$	
			Total de pasivos a largo plazo		$
Fijo					
Terreno	$		*Total de pasivos*		
Edificio	$				
Equipo de transporte	$		*Capital contable*		
Depreciación eq. transporte	$		Capital contribuido		
			Capital social	$	
Equipo de oficina	$				
Depreciación eq. oficina	$				
Total de activo fijo		$	Capital ganado		
			Utilidades retenidas	$	
Intangible					
Marca	$				
Total de activo intangible		$	*Total de capital contable*		$
Total de activos		$	*Total de pasivos y capital*		$

Inventarios. La cuenta de inventarios es también llamada *almacén de materiales*, y son los bienes de una empresa destinados a la venta o a la producción para su posterior venta como materia prima, productos en proceso, artículos terminados y otros materiales que se consumen en el periodo.

Cuando la empresa es manufacturera, éstos se registran de acuerdo con el avance de terminación del producto:

- Inventarios de materia prima (cuando el producto aún no ha sido procesado).
- Inventarios de productos en proceso (el producto lleva cierto proceso pero aún no está listo para la venta).
- Inventarios de productos terminados (el producto está listo para venderse).

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

Activos fijos

Dentro de la sección de activo no circulante cabe mencionar a los activos fijos. Representan la propiedad de la empresa respecto a activos que no se planean vender a corto plazo, pues se adquieren para ser utilizados en las operaciones de la empresa, los cuales contribuyendo en la producción y/o distribución de los servicios y bienes en la empresa. Entre los activos fijos más relevantes se pueden considerar: terreno, edificio, planta y equipo.

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

Otros activos

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

Pasivos

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

Pasivos a corto plazo

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

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

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

Pasivos a largo plazo

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

Hipoteca por pagar. Esta cuenta se registra cuando se obtienen recursos de una institución bancaria con la promesa de pagarlos durante un periodo superior a un año, y dicha obtención de fondos se garantiza con bienes inmuebles. Normalmente podría hablarse que la empresa daría en hipoteca propiedades como terrenos, edificios, etcétera.

Capital

El capital social está representado por las aportaciones de recursos de los dueños al negocio. Representa la parte de los activos que pertenecen a los accionistas.

Capital contable. Representa el patrimonio de los accionistas, el cual está integrado por sus propias aportaciones más las utilidades que no se hayan repartido.

Dividendos. Representan la distribución de las utilidades obtenidas por la empresa a los accionistas. Por lo general, en los primeros años de operación de la empresa no se reparten dividendos, ya que las utilidades se utilizan para expansión o ampliación de la capacidad del negocio.

Utilidad retenida. Esta cuenta corresponde al importe acumulado en el periodo (ya sea que se haya ganado o perdido) y es el saldo final del estado de resultados menos los dividendos pagados a los accionistas.

La figura 5.16 muestra el formato de un balance general.

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

El balance general proyectado por Postres Mexicanos se muestra en la figura 5.17A y el balance general de República se encuentra en la figura 5.17B.

Figura 5.17A

Balance general.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Postres Mexicanos S.A. de C.V.
Balance general
Del 1 de febrero de 2000 al 31 de enero de 2001

	Mes 1	*Mes 2*	*Mes 3*	*Mes 4*	*Mes 5*	*Mes 6*	*Mes 7*	*Mes 8*	*Mes 9*	*Mes 10*	*Mes 11*	*Mes 12*
ACTIVO												
Circulante												
Caja y bancos	54 020.00	77 645.00	141 275.00	204 905.00	268 535.00	332 165.00	402 920.00	474 551.00	546 182.00	617 813.00	689 444.00	761 075.00
Inventario de materia prima	0	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cuentas por cobrar	0	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	71 250.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00	78 375.00
Total de activo circulante	**54 020.00**	**148 895.00**	**212 525.00**	**276 155.00**	**339 785.00**	**403 415.00**	**481 295.00**	**552 926.00**	**624 557.00**	**696 188.00**	**767 819.00**	**839 450.00**
Fijo												
Maquinaria y equipo	43 000.00	41 905.00	40 810.00	39 715.00	38 620.00	37 525.00	36 430.00	35 335.00	34 240.00	33 145.00	32 050.00	30 955.00
Depreciación de maquinaria y equipo	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00	1 095.00
Equipo de transporte	47 000.00	46 280.00	45 560.00	44 840.00	44 120.00	43 400.00	42 680.00	41 960.00	41 240.00	40 520.00	39 800.00	39 080.00
Depreciación de equipo de transporte	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Total de activo fijo	**88 185.00**	**86 370.00**	**84 555.00**	**82 740.00**	**80 925.00**	**79 110.00**	**77 295.00**	**75 480.00**	**73 665.00**	**71 850.00**	**70 035.00**	**68 220.00**
Total de activos	**142 205.00**	**235 265.00**	**297 080.00**	**358 895.00**	**420 710.00**	**482 525.00**	**558 590.00**	**628 406.00**	**698 222.00**	**768 038.00**	**837 854.00**	**907 670.00**

PASIVOS

PASIVOS												
Corto plazo												
Impuestos por pagar	7 126.00	28 144.00	49 161.00	70 178.00	91 195.00	112 212.00	135 949.00	159 687.00	183 424.00	207 162.00	230 899.00	254 637.00
Cuentas por pagar	31 245.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	62 490.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00	68 739.00
Total de pasivos	**38 371.00**	**90 634.00**	**111 651.00**	**132 668.00**	**153 685.00**	**174 702.00**	**204 688.00**	**228 426.00**	**252 163.00**	**275 901.00**	**299 638.00**	**323 376.00**
CAPITAL CONTABLE												
Capital social	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00	50 000.00
PROITESM	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00
Capital ganado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidades retenidas	13 834.00	54 632.00	95 429.00	136 227.00	177 025.00	217 823.00	263 902.00	309 980.00	356 059.00	402 137.00	448 216.00	494 294.00
Total capital contable	**103 834.00**	**144 632.00**	**185 429.00**	**226 227.00**	**267 025.00**	**307 823.00**	**353 902.00**	**399 980.00**	**446 059.00**	**492 137.00**	**538 216.00**	**584 294.00**
Total pasivo y capital	**142 205.00**	**235 266.00**	**297 080.00**	**358 895.00**	**420 710.00**	**482 525.00**	**558 590.00**	**628 406.00**	**698 222.00**	**768 038.00**	**837 854.00**	**907 670.00**

Figura 5.17B

Balance general.
(Ejemplo de República.)

República
Balance general
Del 1 de junio de 2000 al 31 de mayo de 2001

	Mes 1	*Mes 2*	*Mes 3*	*Mes 4*	*Mes 5*	*Mes 6*	*Mes 7*	*Mes 8*	*Mes 9*	*Mes 10*	*Mes 11*	*Mes 12*
ACTIVO												
Circulante												
Caja y bancos	4 700.00	5 000.00	10 300.00	15 600.00	20 900.00	26 200.00	31 500.00	36 800.00	42 100.00	47 400.00	52 700.00	58 000.00
Cuentas por cobrar	5 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00	10 000.00
Total de activo circulante	**9 700.00**	**15 000.00**	**20 300.00**	**25 600.00**	**30 900.00**	**36 200.00**	**41 500.00**	**46 800.00**	**52 100.00**	**57 400.00**	**62 700.00**	**68 000.00**
Fijo												
Maquinaria y equipo	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00	45 600.00
Depreciación de maquinaria y equipo												
Equipo de transporte												
Depreciación de equipo de transporte												
Total de activo fijo	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**	**45 600.00**
Total de activos	**55 300.00**	**60 600.00**	**65 900.00**	**71 200.00**	**76 500.00**	**81 800.00**	**87 100.00**	**92 400.00**	**97 700.00**	**103 000.00**	**108 300.00**	**113 600.00**
PASIVOS												
Corto plazo												
Impuestos por pagar	–1 598.00	204.00	2 006.00	3 808.00	5 610.00	7 412.00	9 214.00	11 016.00	12 818.00	14 620.00	16 422.00	18 224.00
Total de pasivos	**–1 598.00**	**204.00**	**2 006.00**	**3 808.00**	**5 610.00**	**7 412.00**	**9 214.00**	**11 016.00**	**12 818.00**	**14 620.00**	**16 422.00**	**18 224.00**
CAPITAL CONTABLE												
Capital social	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00	60 000.00
Utilidades retenidas	–3 102.00	396.00	3 894.00	7 392.00	10 890.00	14 388.00	17 886.00	21 384.00	24 882.00	28 380.00	31 878.00	35 376.00
Total capital contable	**56 898.00**	**60 396.00**	**63 894.00**	**67 392.00**	**70 890.00**	**74 388.00**	**77 886.00**	**81 384.00**	**84 882.00**	**88 380.00**	**91 878.00**	**95 376.00**
Total pasivo y capital	**55 300.00**	**60 600.00**	**65 900.00**	**71 200.00**	**76 500.00**	**81 800.00**	**87 100.00**	**92 400.00**	**97 700.00**	**103 000.00**	**108 300.00**	**113 600.00**

Complete la cédula mostrada en el ejercicio 5.12.

Ejercicio 5.12

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

5.5. Indicadores financieros

Figur

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

Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones, es necesario aplicar 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.

En la figura 5.18A se muestran los indicadores financieros determinados por Postres Mexicanos, tomando como base los estados financieros anteriormente presentados y en seguida se detalla cada uno de ellos.

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 1 sea la prueba de liquidez, hay más seguridad de que los pasivos sean pagados si los activos se pueden convertir en efectivo.

Activo circulante/Pasivo circulante

Prueba del ácido. Esta razón va muy relacionada con la razón circulante, con la diferencia de que elimina los inventarios (porque éstos son los activos circulantes más difíciles de convertir en efectivo). Mientras mayor a 1 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

Figura 5.18A

Determine los principales indicadores financieros para la empresa, basándose en los estados financieros desarrollados anteriormente. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

Los indicadores financieros, evaluados al año de operación son:	
Prueba de liquidez: Activo circulante/pasivo circulante	839 450/323 376 = 2.6
Prueba del ácido: (Act. circulante – inventario)/ pasivo circulante	839 450/323 376 = 2.6
Capital de trabajo: Activos totales – pasivos	907 670 – 323 376 = 584 294
Razones de endeudamiento: Pasivos/activos Capital total/activos	 323 376/907 670 = 0.36 584 294/907 670 = 0.64
Razones de eficiencia y operación: *Rotación de activo total:* Ventas netas/activo total	 1 795 500/907 670 = 1.98
Rentabilidad sobre ventas: (Utilidad neta/ventas netas) * 100 (Utilidad de operación/ventas) * 100	 46 079/156 750 × 100 = 29% 78 396/156 750 × 100 = 50%
Rentabilidad sobre activo total: (Utilidad neta/activo) * 100	 46 079/907 670 × 100 = 5.1%
Rentabilidad sobre capital: (Utilidad neta/Capital) * 100	 46 079/584 294 × 100 = 7.9%

Interpretación de las razones financieras:

A través de las *pruebas de liquidez* y *del ácido*, puede observarse que la empresa contará con suficiente capacidad para cubrir sus pasivos del corto plazo, incluso sin tener que depender, en un momento dado, de la venta de sus inventarios.

Mediante las *pruebas de endeudamiento*, puede observarse que la mayor parte de los derechos sobre activos (64%), los poseen los iniciadores de la empresa y no sus acreedores.

Se observa, asimismo, una rotación de activo total de 1.98, lo cual se traduce en que las ventas netas duplicarán el valor de los activos totales al finalizar el primer año.

En cuanto a la rentabilidad, a través de los diferentes indicadores, puede observarse que es buena, tanto sobre ventas, como sobre capital, si bien no lo es tanto sobre activos (la empresa podría considerar la opción de invertir parte del monto de caja y bancos en alguna inversión adicional o en el crecimiento del negocio).

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 1 es mejor.

Figura 5

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 1 sea es mejor.

Ventas netas/Activo total

Rentabilidad sobre ventas. Esta razón dice cuánto pasa a ser utilidad neta de cada peso que se vende. Mientras más cercana al 100% se encuentre esta razón es mejor.

(Utilidad neta/Ventas netas) * 100
(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 al 100% es mejor.

(Utilidad neta/Activo) * 100

Rentabilidad sobre capital. Por cada peso que invierten los accionistas al capital, qué porcentaje se convierte en utilidad (cuánto corresponde a la utilidad). Es el rendimiento que se le da a los accionistas por cada peso que se invierte. Mientras más cerca se encuentre la razón de 100% es mejor.

(Utilidad neta/Capital) * 100

La figura 5.18B muestra los indicadores financieros de República y su interpretación.

Figura 5.18B

Determine los principales indicadores financieros para la empresa, basándose en los estados financieros desarrollados anteriormente. (Ejemplo de República.)

Los indicadores financieros, evaluados al año de operación son:	
Prueba de liquidez Activo circulante/pasivo circulante	68 000/18 224 = 3.73
Prueba del ácido Act. circulante – inventario/ pasivo circulante	(68 000 – 0)/18 224 = 3.73
Capital de trabajo Activos totales – pasivos	113 600 – 18 224 = 95 376
Razones de eficiencia y operación:	
Rotación de activo total Ventas netas/activo total	230 000/113 600 = 2.02
Razones de endeudamiento Pasivos/activos Capital total/activos	18 224/113 600 = 0.16 95 376/113 600 = 0.84
Rentabilidad sobre ventas: (Utilidad neta/ventas netas) × 100 (Utilidad de operación/ventas) × 100	(3 498/20 000) × 100 = 17.5% (5 300/20 000) × 100 = 26.5%
Rentabilidad sobre activo total: (Utilidad neta/activo) × 100	3 498/113 600 × 100 = 3.1%
Rentabilidad sobre capital: (Utilidad neta/capital) × 100	3 498/60 000 × 100 = 5.8%

Interpretación de las razones financieras:

La prueba de liquidez nos dice que los activos circulantes podrán cubrir a los pasivos 3.73 veces. Es decir, si los activos circulantes se convierten en efectivo, éstos pagarán los pasivos de República más que 3 veces. La prueba del ácido incluye a los activos que se convierten más rápidamente en efectivo. Por eso se restan los inventarios de los activos circulantes. Los inventarios requieren mucho tiempo para convertirse en efectivo. Pero República no tiene inventarios porque ése no es el sistema apropiado para hacer sus negocios. Así, la prueba del ácido tiene el mismo resultado que la prueba de liquidez. Nuestra razón de capital de trabajo es bastante alta, por lo que podemos afirmar que tenemos más activos que pasivos y que República es una empresa económicamente segura.

Las razones de endeudamiento indican qué tanto de la empresa fue financiado por quién. La razón de Pasivos/Activos es de 0.16, o sea, 84%

Figura 5.18B
(*continuación*)

(perteneciente a la razón de Activos/Pasivos) de República le pertenece a los mismos socios. El 16% de la razón Pasivos/Activos se debe solamente a los impuestos que se deben pagar. Por otro lado, la razón de eficiencia y operación nos muestra que el grado de utilización de los activos totales marcha regularmente, aunque esperamos que aumente en el futuro. Los activos pronto generarán más ventas y mejorarán en su rendimiento. En cuanto a la rentabilidad con respecto a los ingresos por los servicios, las cuales son 17.5% y 26.5%, podemos decir que República va por buen camino puesto que los porcentajes son altos. Esto significa que muchas ventas logran convertirse en utilidades disponibles para los socios.

Podríamos considerar la opción de invertir más en el crecimiento de la empresa porque la rentabilidad sobre el activo total es relativamente baja. Sin embargo, el crecimiento será gradual y con objetivos a largo plazo. Tenemos que levantar este porcentaje, dado que es una medida de la eficiencia de operaciones en República y del rendimiento logrado por todos los activos de la misma. La rentabilidad sobre capital nos informa que 6% del capital invertido por los socios ha sido convertido en utilidades. Esto es importante porque generar utilidades sobre la inversión es el propósito de cualquier empresa.

Figura 5

Complete la cédula que se muestra en el ejercicio 5.13.

Ejercicio 5.13

Determine los principales indicadores financieros para su empresa, basándose en los estados financieros desarrollados anteriormente.

5.6. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

En esta sección del plan de negocios deben establecerse claramente todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar la cantidad de dinero que se utilizará en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que se piensa alcanzar en la empresa.

Los supuestos financieros deben ser contemplados de acuerdo con la situación actual del medio, esto es, tomando en consideración aspectos tales como la situación inflacionaria del país, las tendencias económicas de la región (tasas de interés bancario, nivel de ingresos de la población, en especial del segmento de mercado que la empresa se ha propuesto atender, etc.), los acontecimientos sociales, culturales, climáticos, deportivos o políticos que la población pueda estar viviendo en un momento determinado, para tratar de establecer un escenario real y verdadero para el desarrollo futuro de la empresa.

Los supuestos con los cuales trabajó Postres Mexicanos se muestran en la figura 5.19A y los de República en la figura 5.19B.

Figura 5.19A

Escriba los supuestos utilizados en la elaboración de los estados financieros de la empresa.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

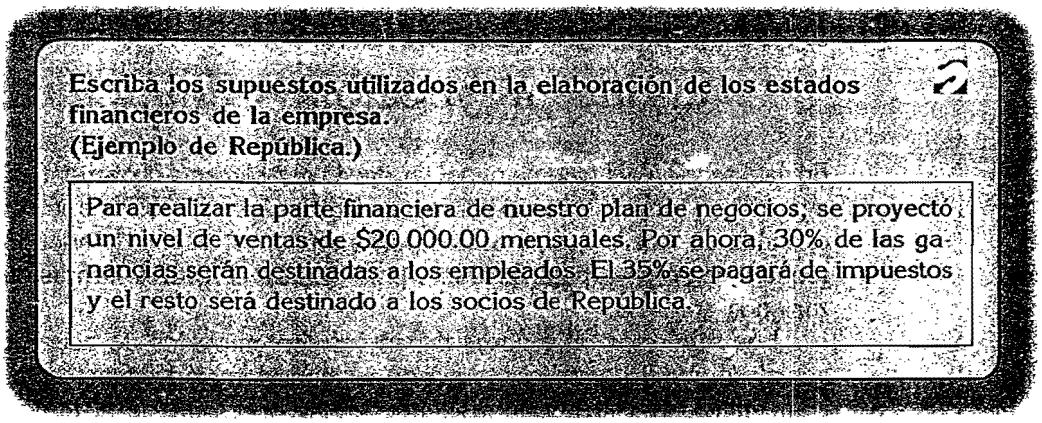
Para realizar la parte financiera de nuestro plan de negocios, en cuanto al balance general de 2000 supusimos que obtendríamos un préstamo de $40 000.00 para que la empresa comenzara a operar. También supusimos que la materia prima se compraría a crédito, considerando para ello 30 días de plazo por parte del proveedor.

Se supuso que la producción sería de 1 500 porciones/día. Se decidió mantener un nivel de efectivo en caja por $2 000.00, así como el saldo en bancos por $3 700.00.

De las ganancias, se hará un reparto de utilidades del 30% para empleados, del 66% para los socios y el resto se destinará al pago de deuda a PROITESM (no hay generación de intereses por dicho préstamo durante los primeros dos años de vida de la empresa).

Se supuso que se venderían durante el 2000 las 15 000 unidades mensuales de contado y el resto de las ventas se realizará a crédito.

Figura 5.19B



Complete a continuación la cédula del ejercicio 5.14.

Ejercicio 5.14

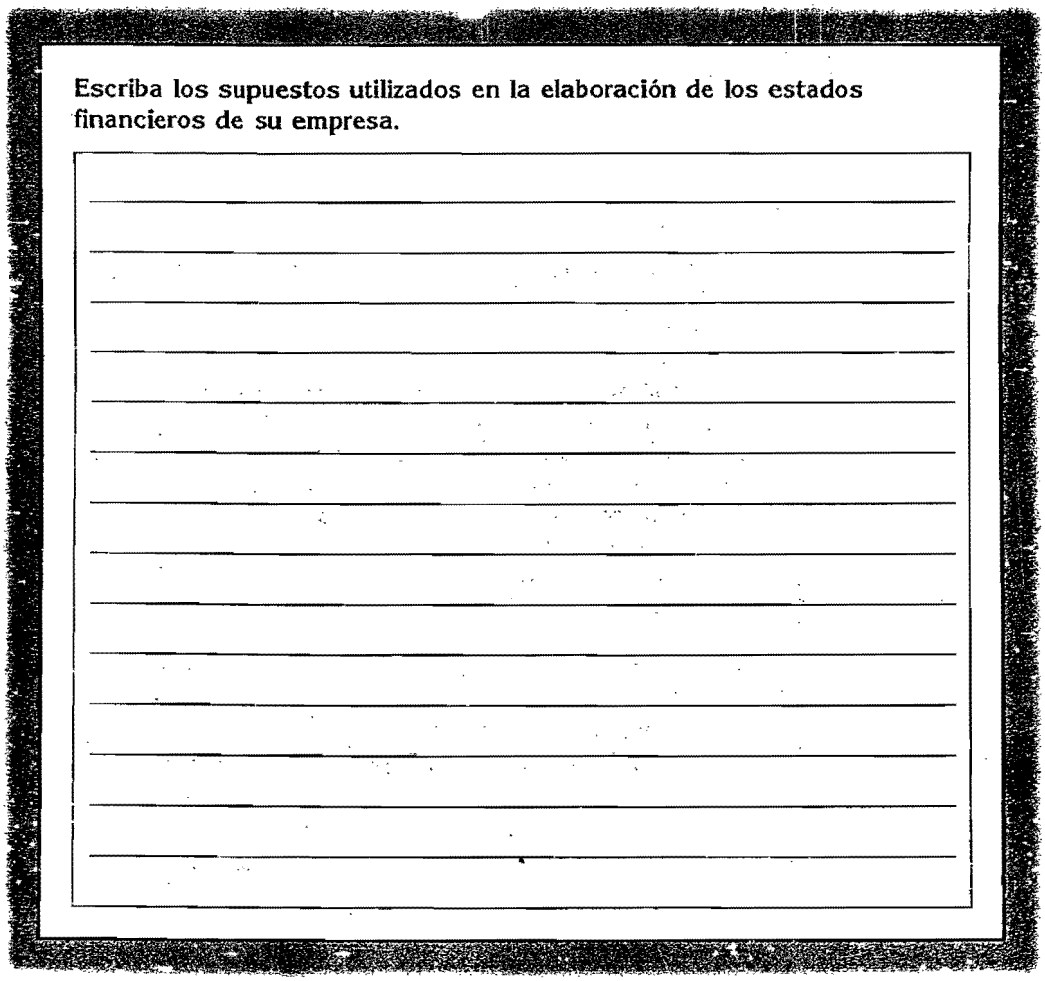


Figura 5

5.7. Sistema de financiamiento

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa, sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas, para tomar la decisión más conveniente.

El emprendedor deberá analizar, con base en sus estados financieros proyectados, cuánto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuándo lo necesitará; una vez realizado esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (tanto de intereses como de principal) que cada una de ellas ofrezca. Entre las diversas formas de financiamiento que el emprendedor puede encontrar en el medio están:

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

En la figura 5.20 se muestra el sistema de financiamiento de Postres Mexicanos. República no utilizará sistema de financiamiento.

Figura 5.20

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

Después de analizar todas las opciones que pueden tomarse en cuenta para adquirir un préstamo, hemos decidido que la mejor opción es acudir a PROITESM, ya que ofrece grandes ventajas al micro o pequeño empresario que está iniciando su negocio. Esto se debe a que maneja las aportaciones como capitales de riesgo, y la inversión no genera intereses.

Complete la cédula que se presenta en el ejercicio 5.15.

Ejercicio 5.1

Ejercicio 5.15

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

En seguida, llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 5.16, con los elementos vistos en este capítulo.

Ejercicio 5.16

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

Elementos	*Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)*	*La información está clara (sí o no)*	*La información está completa (sí o no)*
5.1. Objetivos del área contable y financiera			
5.2. Sistema contable de la empresa			
5.2.1. Contabilidad de la empresa			
5.2.2. Catálogo de cuentas			
5.2.3. Software a utilizar			
5.3. Flujo de efectivo			
5.3.1. Costos y gastos			
5.3.2. Capital			
5.3.3. Créditos			
5.3.4. Entradas			
5.3.5. Salidas			
5.3.6. Proyección del flujo de efectivo			
5.4. Estados financieros proyectados			
5.4.1. Estado de resultados			
5.4.2. Balance general			
5.5. Indicadores financieros			
5.6. Supuestos utilizados en las proyecciones financieras			

El valor presente neto y la tasa interna de retorno 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.

El significado del valor presente neto se puede ilustrar de la siguiente manera: cuando se hace una inversión se espera recibir un valor igual a la suma invertida y una suma adicional; esas sumas que se reciben, las "entrega" el proyecto o inversión a lo largo de su vida. La suma adicional es la que se va a evaluar en el sentido de si conviene

lo que se recibirá en el futuro y si valdrá lo mismo o más de lo que vale hoy. Aquí se tomará la decisión de invertir con esa suma estipulada.

$$\mathbf{VP = (sumatoria)\ \Sigma\ I/(1 + i)\ \hat{}\ j]}$$

Donde:

I = Suma del periodo
i = Tasa de interés o de descuento
j = Periodo

Tasa interna de retorno (TIR). Es la tasa que reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos y egresos. Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, el cual va a mostrar si conviene invertir en un determinado proyecto.

$$\mathbf{TIR = [\Sigma\ I/(1 + i)\ \hat{}\ j] - [\Sigma\ E/(1 + i)\ \hat{}\ j]}$$

Donde:

I = Ingreso del periodo
E = Egreso en el periodo
i = Tasa de interés o de descuento
j = Periodo

Bibliografía recomendada

Bangs, David, *Guía para la planeación de su negocio*, Promexa, México, 1992, pp. 63-125.

Gitman, Lawrence, *Administración financiera básica*, Harla, México, 1990, cap. 2, pp. 5, 11.

McKeever, Mike, *How to Write a Business Plan*, Nolo Press, USA, 1992, caps. 4-7.

Ochoa, Guadalupe, *Administración financiera I*, De, Universidad, México, 1992, caps. 3, 6, 10, 14.

Programa de Apoyo Integral a la Microindustria, NAFINSA; *Fuentes de financiamiento y su obtención; Análisis de estados financieros; La contabilidad en la empresa.*

Sánchez, A. y Cantú H., *El plan de negocios del emprendedor*, McGraw-Hill, México, 1993, pp. 86-129.

Sargent, Dennis, *Su plan de negocios*, Centro de Desarrollo de la Pequeña Empresa de Oregon, USA, 1990, pp. 42-63.

CASO INTEGRADOR

A continuación se mostrará el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos, con los temas vistos en el presente capítulo.

Objetivos del área contable

Objetivos a corto plazo (seis meses)
El objetivo de la empresa en cuanto al área financiera es sacar los costos de inversión de la materia prima y el proceso de elaboración y demás gastos fijos, llegando a generar utilidades retenidas de $932.00.

Objetivos a mediano plazo (un año)
El objetivo a mediano plazo sería incrementar las utilidades retenidas, hasta llegar a $63 602.00.

Objetivos a largo plazo (año y medio)
El objetivo a largo plazo, sería reinvertir las utilidades para comprar equipo de producción e ir pagando parte de la deuda.

Sistema contable de la empresa

Contabilidad de la empresa
La contabilidad de la empresa será llevada por Ana Lucía Ordaz, quien se encargará del área de contabilidad y finanzas. En caso de que se requiera, se solicitará el apoyo de la C.P. Ma. Dolores Ordaz.

Catálogo de cuentas
1000 Activo
- 1010 Activo circulante
  - 1011 Caja
  - 1012 Bancos
  - 1013 Clientes
  - 1014 Inventarios
- 1020 Activo fijo
  - 1021 Terreno
  - 1022 Edificio
  - 1023 Maquinaria y equipo

2000 Pasivo
- 2010 Pasivos a corto plazo
  - 2011 Proveedores
  - 2012 Acreedores
  - 2013 Créditos a corto plazo
  - 2014 Impuestos por pagar
- 2020 Pasivo a largo plazo
  - 2021 Crédito a largo plazo

3000 Capital
- 3010 Capital contable
  - 3011 Capital contribuido
  - 3012 Capital social
  - 3013 Capital ganado

4000 Gastos
- 4010 Gastos fijos
  - 4011 Gastos de operación
    - Gastos de mantenimiento
    - Gastos de organización
    - Gastos de transporte
    - Gastos por depreciación
    - Gastos de etapa preoperativa
    - Gastos por seguros
  - 4012 Gastos por honorarios
  - 4013 Gastos por depreciación
- 4020 Gastos por servicios públicos
  - 4021 Nóminas
  - 4022 Materiales
  - 4023 Mantenimiento

5000 Ingresos
- 5010 Ingresos por servicios
  - 5011 Ingresos por interés
  - 5012 Ingresos por venta

Software a utilizar

El proceso contable de nuestra empresa se llevará a cabo usando el paquete computacional *Excel*, lo manejará Bárbara Coindreau Raigosa, que en sus distintas clases ha utilizado ya este programa y está familiarizada con su uso. Como mencionamos anteriormente, no se invertirá ni tiempo ni dinero en la capacitación de Bárbara, pues ya tiene los conocimientos adecuados para su manejo.

Estados financieros

Costos y gastos

De acuerdo con el punto 2.6.1, se tiene la siguiente información:

Costos variables	**kg de producto**
– Materia prima	
• Harina de maíz	$1 248.00
• Frijol	$1.40
• Sal	$0.003
– Papel de envoltura impreso	$0.1
– Agua	$3.70 \times m^3$
– Gas	$0.06
– Electricidad	$0.09

Costos fijos	**Por mes**
– Sueldos a empleados	$3 450.00
– Salarios	$6 000.00
– Renta de local	$4 500.00
– Renta maquinaria	$5 000.00

Gastos variables	
– Gastos publicitarios	$500.00 por anuncio en periódico
– Repartición de volantes	$0.16 por cada volante
– Compra de maquinaria	Varían, dependiendo de la maquinaria

Gastos fijos
No hay

Capital
Nuestra empresa va a ser una sociedad anónima de capital variable. El capital social que se requerirá invertir para conformar la empresa y para iniciar las operaciones va a ser de $40 000.00, los cuales serán aportados por Ana Lucía Díaz, Bárbara Coindreau y Ana Lucía Ordaz.

Créditos (préstamos)
Inicialmente no se requerirá préstamo de ningún tipo.

Entradas
Las únicas entradas que nosotros tenemos pensado recibir con base en lo visto en el capítulo 2 son:

- **Ingresos sobre ventas.** Durante los primeros seis meses serán de $43 200.00, incrementándose en $72 000.00 mensuales del séptimo al doceavo mes.

Salidas
Las salidas que nosotros tenemos en cuenta con base en el capítulo 2 son las siguientes:

Costos de materia (por kg)	$2 751.00 ≈ 19 807 (7 200 kg mensuales)
Recibos de electricidad (al mes)	$ 660.00
Recibos de gas (al mes)	$ 450.00
Recibos de agua (al mes)	$ 100.00
Renta	$4 500.00
Sueldos	$3 450.00
Salarios	$6 000.00
Renta de equipo	$5 000.00
	$39 967.20

Figura 5.21

Figura 5.21

Estado de flujo de efectivo de Alimentos Enriquecidos.

Alimentos Enriquecidos
Flujo de efectivo
Del 21 de agosto de 2000 al 20 de agosto de 2001

	Mes 1	*Mes 2*	*Mes 3*	*Mes 4*	*Mes 5*	*Mes 6*	Mes 7	*Mes 8*	*Mes 9*	*Mes 10*	*Mes 11*	*Mes 12*
Saldo inicial												
Entradas		37 233.00	37 466.00	37 699.00	37 932.00	38 165.00	38 398.00	54 106.00	69 814.00	85 522.00	101 230.00	116 938.00
Inversión inicial	40 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas de contado (50%)	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000
Total disponible	**83 200.00**	**80 433.00**	**80 666.00**	**80 899.00**	**81 132.00**	**81 365.00**	**110 398.00**	**126 106.00**	**141 814.00**	**157 522.00**	**173 230.00**	**188 938.00**
Salidas												
Pago de cuentas por pagar	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00
Registro de marca	3 000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Renta	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00	9 500.00
Servicios	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00
Publicidad y promoción	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Sueldos	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
Salarios	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00
Total de salidas	**45 967.00**	**42 967.00**	**42 967.00**	**42 967.00**	**42 967.00**	**42 967.00**	**56 292.00**	**56 292.00**	**56 292.00**	**56 292.00**	**56 292.00**	**56 292.00**
Saldo al final del periodo	37 233.00	37 466.00	37 699.00	37 932.00	38 165.00	38 398.00	54 106.00	69 814.00	85 522.00	101 230.00	116 938.00	132 646.00

Figura 5.22

Estado de resultados de Alimentos Enriquecidos.

Alimentos Enriquecidos
Estado de resultados
Del 21 de agosto de 2000 al 20 de agosto de 2001

	Mes 1	*Mes 2*	*Mes 3*	*Mes 4*	*Mes 5*	*Mes 6*	*Mes 7*	*Mes 8*	*Mes 9*	*Mes 10*	*Mes 11*	*Mes 12*
Ventas de contado	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	43 200.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00	72 000.00
Ventas netas	**43 200.00**	**43 200.00**	**43 200.00**	**43 200.00**	**43 200.00**	**43 200.00**	**72 000.00**	**72 000.00**	**72 000.00**	**72 000.00**	**72 000.00**	**72 000.00**
Inventario inicial												
Materia prima	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00
Producto terminado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de inventario inicial	**2 389.00**	**2 389.00**	**2 389.00**	**2 389.00**	**2 389.00**	**2 389.00**	**3 982.00**	**3 982.00**	**3 982.00**	**3 982.00**	**3 982.00**	**3 982.00**
Compras y gastos de fabricación												
Compras de materia prima	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00
Devolución y descuento sobre compra	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total compra y gastos de fabricación	**19 807.00**	**19 807.00**	**19 807.00**	**19 807.00**	**19 807.00**	**19 807.00**	**33 012.00**	**33 012.00**	**33 012.00**	**33 012.00**	**33 012.00**	**33 012.00**
Inventario final												
Materia prima	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00
Producto terminado	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total inventario final	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 389.00	2 339.00	2 389.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00	3 982.00
Total costo de venta	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	19 807.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00	33 012.00
Utilidad bruta	**23 393.00**	**23 393.00**	**23 393.00**	**23 393.00**	**23 393.00**	**23 393.00**	**38 988.00**	**38 988.00**	**38 988.00**	**38 988.00**	**38 988.00**	**38 988.00**

Gastos de operación

Gastos de operación												
Mano de obra	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00	3 450.00
Gastos de servicios públicos	1 210.00	1 210.00	1 210.00	1 210 00	1 210.00	1 210.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00	1 330.00
Renta de local	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500 00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00	4 500.00
Renta de equipo	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00
Total de gastos de operación	**14 160.00**	**14 160.00**	**14 160.00**	**14 160.00**	**14 160.00**	**14 160.00**	**14 280.00**	**14 280.00**	**14 280.00**	**14 280.00**	**14 280.00**	**14 280.00**
Gastos administrativos												
Sueldos	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00	6 000.00
IMSS, INFONAVIT, SAR, etc.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Publicidad	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Total de gastos financieros e impuestos	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**	**9 000.00**
Utilidad antes de ISR	**233.00**	**233.00**	**233.00**	**233.00**	**233.00**	**233.00**	**15 708.00**	**15 708.00**	**15 708.00**	**15 708.00**	**15 708.00**	**15 708.00**
ISR (34%)	79.00	79.00	79.00	79.00	79.00	79.00	5 341.00	5 341.00	5 341.00	5 341.00	5 341.00	5 341.00
Utilidad/Pérdida neta	**154.00**	**154.00**	**154.00**	**154.00**	**154.00**	**154.00**	**10 367.00**	**10 367.00**	**10 367.00**	**10 367.00**	**10 367.00**	**10 367.00**
Utilidad acumulada	**154.00**	**308.00**	**461.00**	**615.00**	**769.00**	**923.00**	**11 290.00**	**21 657.00**	**32 025.00**	**42 392.00**	**52 759.00**	**63 126.00**
Impuestos acumulados	**79.00**	**158.00**	**238.00**	**317.00**	**396.00**	**475.00**	**5 816.00**	**11 157.00**	**16 497.00**	**21 838.00**	**27 179.00**	**32 520.00**

Figura 5.23

Balance general de Alimentos Enriquecidos.

Alimentos enriquecidos
Balance general
Del 21 de agosto de 2000 al 20 de agosto de 2001

	Mes 1	*Mes 2*	*Mes 3*	*Mes 4*	*Mes 5*	*Mes 6*	*Mes 7*	*Mes 8*	*Mes 9*	*Mes 10*	*Mes 11*	*Mes 12*
ACTIVO												
Circulante												
Caja y bancos	37 233.00	37 466.00	37 699.00	37 932.00	38 165.00	38 398.00	54 106.00	69 814.00	85 522.00	101 230.00	116 938.00	132 646.00
Inventario de materia prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de activo circulante	**37 233.00**	**37 466.00**	**37 699.00**	**37 932.00**	**38 165.00**	**38 398.00**	**54 106.00**	**69 814.00**	**85 522.00**	**101 230.00**	**116 938.00**	**132 646.00**
Intangible (marca)	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00	3 000.00
Total de activo fijo	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**	**3 000.00**
Total de activos	**40 233.00**	**40 466.00**	**40 699.00**	**40 932.00**	**41 165.00**	**41 398.00**	**57 106.00**	**72 814.00**	**88 522.00**	**104 230.00**	**119 938.00**	**135 646.00**
PASIVOS												
Corto plazo												
Impuestos por pagar	79.00	158.00	238.00	317.00	396.00	475.00	5 816.00	11 157.00	16 497.00	21 838.00	27 179.00	32 520.00
Cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total de pasivos	**79.00**	**158.00**	**238.00**	**317.00**	**396.00**	**475.00**	**5 816.00**	**11 157.00**	**16 497.00**	**21 838.00**	**27 179.00**	**32 520.00**
CAPITAL CONTABLE												
Capital social	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00	40 000.00
Utilidades retenidas	154.00	308.00	461.00	615.00	769.00	923.00	11 290.00	21 657.00	32 025.00	42 392.00	52 759.00	63 126.00
Total capital contable	**40 154.00**	**40 308.00**	**40 461.00**	**40 615.00**	**40 769.00**	**40 923.00**	**51 290.00**	**61 657.00**	**72 025.00**	**82 392.00**	**92 759.00**	**103 126.00**
Total pasivo y capital	**40 233.00**	**40 466.00**	**40 699.00**	**40 932.00**	**41 165.00**	**41 398.00**	**57 106.00**	**72 814.00**	**88 522.00**	**104 230.00**	**119 938.00**	**135 646.00**

Indicadores financieros

Los indicadores financieros, evaluados al 12o. mes de operación son los siguientes:

Razones de liquidez

- Liquidez $= \dfrac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \dfrac{132\,646}{32\,520} = 4.08$
- Prueba del ácido $= \dfrac{\text{Activo circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo circulante}} = \dfrac{132\,646 - 3\,982}{32\,520} = 3.96$
- Capital de trabajo = Activo circulante − Pasivo circulante = $132\,646 - 32\,520 = 100\,126$

Razones de endeudamiento

- Pasivo total/Activo total = 32 520/135 646 = 0.24
- Capital contable/Activo total = 103 126/135 646 = 0.76
- Rotación activo total = Ventas netas/Activo total = 72 000/135 646 = 0.53
- Razones de rentabilidad sobre el capital $= \dfrac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Capital contable}} = \dfrac{10\,367 \times 100}{103\,126} = 10\%$
- Rentabilidad sobre activo $= \dfrac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Activo total}} = \dfrac{10\,367 \times 100}{135\,646} = 7.6\%$
- Utilidad sobre las ventas $= \dfrac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}} = \dfrac{10\,367 \times 100}{72\,000} = 14.4\%$

Interpretación de las razones financieras

A través de las *pruebas de liquidez y del ácido*, puede observarse que la empresa contará con capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo. Se observa además que la empresa cuenta con una política de bajo nivel de inventarios, pues la variación entre ambas pruebas es mínima.

Los inversionistas ejercerían la mayor parte de los derechos sobre los activos (76), de acuerdo con las razones de endeudamiento.

En cuanto a la rentabilidad, se observan valores aceptables, al igual que la TIR (30%) y el VPN, este último presenta un valor positivo al finalizar el primer año, lo cual es un indicativo de que para esa fecha se habrá recuperado la inversión inicial.

Supuestos

- Durante los primeros seis meses, las ventas serán constantes e iguales a 7 200 unidades, posteriormente, irán creciendo mensualmente en 12 000 unidades del séptimo mes al doceavo mes. Se irá incrementando también el inventario de se-

guridad a fin de mantener siempre la política de inventarios anteriormente mencionada.

- La renta de equipo se hará durante los dos primeros años, después se empezará a invertir en equipo.
- Para el cálculo del VPN, se utilizó una tasa del 23%.
- Todo lo que se produzca en un mes, se venderá en ese mismo periodo.
- A partir del séptimo mes, los servicios públicos se incrementarán en un 10%, asumiendo que el incremento en producción los afecte en esta proporción.
- La amortización de la marca es a cinco años, por lo que el valor total se divide entre cinco para obtener el valor que aparece en el balance como amortización de marca.

CAPÍTULO 6

Plan de trabajo

Sistema de planeación

El **plan de trabajo** consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones.

6.1. Mercadotecnia

El área de mercadotecnia abarca una serie de actividades a realizar como son:

- Desarrollar una investigación del mercado (número de clientes potenciales, consumo aparente, demanda potencial, etcétera).
- Elaborar un análisis de la competencia.
- Llevar a cabo el estudio de mercado.
- Establecer el sistema de distribución.
- Definir la publicidad de la empresa.
- Diseñar etiquetas, anuncios, logo, slogan, nombre comercial, etcétera.
- Definir el sistema de promoción.
- Diseño del empaque del producto (si lo hay).

6.2. Producción

De la misma manera, el área de producción abarca una serie de actividades a realizar como son:

- Diseño del producto o servicio.
- Definición del proceso de producción.
- Determinar la ubicación de las instalaciones y diseñar la distribución de las mismas.
- Definir los requerimientos de mano de obra.
- Adquirir la tecnología necesaria.

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

6.3. Organización

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

- Definir las funciones de la empresa y el personal que llevará a cabo las mismas.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer los perfiles de cada puesto.
- Elaborar los manuales operativos de cada área funcional.
- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Definir el sistema de capacitación a seguir en la empresa.
- Elaborar los tabuladores y políticas de administración de sueldos y salarios.
- Establecer el procedimiento de evaluación de desempeño del personal.
- Diseñar y establecer los procedimientos de relaciones laborales en la empresa.

6.4. Aspectos legales de implantación y operación

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

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

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

6.5. Finanzas

El área de finanzas contiene algunas actividades a realizar como son:

- Adquisición de información para la elaboración de proyecciones financieras.
- Elaboración de proyecciones financieras de la empresa y evaluación financiera de la empresa.
- Establecimiento del proceso contable a seguir.
- Diseño del catálogo de cuentas a utilizar.
- Selección del software que se utilizará en el proceso contable de la empresa.
- Adquisición del sistema contable.
- Contratación del personal que llevará el proceso contable de la empresa.
- Investigación de sistemas de financiamiento.
- Trámites de obtención de apoyos financieros (préstamos, inversiones, etcétera).

6.6. Integración de actividades

Una vez que se han determinado todas las actividades a realizar para implantar e iniciar las operaciones de la empresa, el siguiente paso es integrarlas y ordenarlas por secuencia y tiempos.

El primer paso es realizar un listado con todas las actividades anteriores (puntos 6.1 al 6.5), en un orden secuencial (clasificando cuáles van primero y cuáles después).

El segundo paso es integrar todas las actividades de las diferentes áreas en forma secuencial y determinar qué actividades pueden llevarse a cabo simultáneamente.

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

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

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

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

En la figura 6.1 se presenta a continuación el ejemplo de la empresa de Postres Mexicanos, en la cual se muestra gráficamente el plan de trabajo de la empresa, las fechas de inicio y conclusión de cada actividad y un listado de todas las actividades contempladas. Asimismo, se desglosa el plan de trabajo por área, a fin de que la persona responsable de la misma pueda detectar con más claridad en qué tiempos debe realizar las actividades.

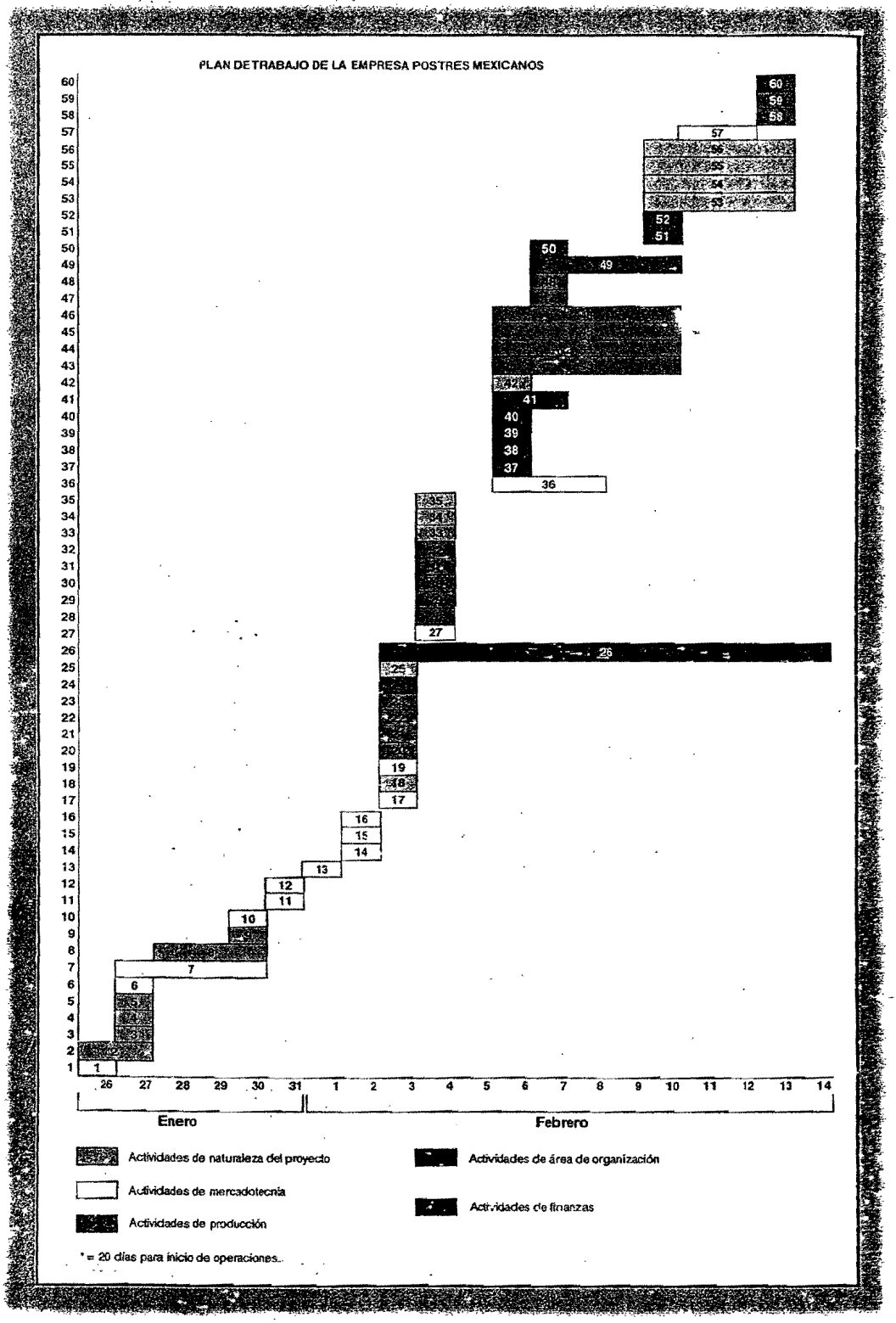
Figura 6.1

Elabore el plan de trabajo de su empresa, no olvide tomar en cuenta las actividades de las diferentes áreas de ésta.
(Ejemplo de Postres Mexicanos.)

LISTADO DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

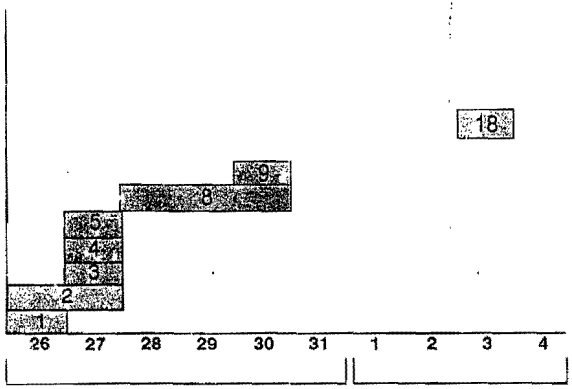
60	Inducción del nuevo personal.
59	Adiestramiento del personal.
58	Adquisición de materia prima.
57	Pruebas de producción.
56	Determinación de indicadores financieros.
55	Elaboración de estado de resultados.
54	Elaboración de balance general.
53	Elaboración de flujo de efectivo.
52	Contratación de personal.
51	Selección de personal.
50	Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo
49	Reclutamiento de personal.
48	Establecimiento de políticas de mejora continua.
47	Establecimiento de la mano de obra requerida.
46	Compra de equipo.
45	Contactar proveedores.
44	Seleccionar y contratar proveedores.
43	Acondicionar área de trabajo.
42	Selección y adquisición de software a utilizar.
41	Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
40	Políticas de desarrollo de personal.
39	Establecimiento de políticas de captación de personal.
38	Funciones específicas por puesto.
37	Estructura organizacional.
36	Diseño de medios publicitarios.
35	Fijación de precio definitivo.
34	Establecimiento del catálogo de cuentas.
33	Definición del sistema contable de la empresa.
32	Localización de planta.
31	Determinar volúmenes de materia prima requeridos.
30	Equipo e instalaciones (requerimientos, dimensiones, capacidad, etcétera).
29	Determinación del espacio de producción.
28	Establecimiento de políticas de inventario.
27	Definición de medios de promoción.
26	Marco legal de la organización (requisitos, trámites, etcétera).
25	Objetivos del área contable y financiera.
24	Objetivo del área organizacional.
23	Características de la tecnología.
22	Diagrama de flujo del proceso de producción.
21	Descripción del proceso de producción.
20	Investigación del proceso de producción.
19	Objetivos de mercadotecnia y producción (corto, mediano y largo plazos).
18	Revisión de los objetivos generales de la empresa.
17	Determinación de precio tentativo.
16	Determinación de consumo aparente y demanda potencial.
15	Redefinición del producto o servicio de acuerdo con las encuestas.
14	Tabulación e interpretación de resultados.
13	Aplicación de la encuesta.
12	Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etcétera.
11	Definición de encuesta.
10	Definición de información a investigar sobre el segmento.
9	Identificación de ventajas y distingos competitivos.
8	Identificación de apoyos básicos.
7	Identificación y evaluación de competidores.
6	Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
5	Descripción del producto.
4	Calificaciones para entrar en el área.
3	Objetivos a corto, mediano y largo plazos.
2	Justificación de la empresa, nombre y misión.
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas.

Figura 6.1
(*continuación*)



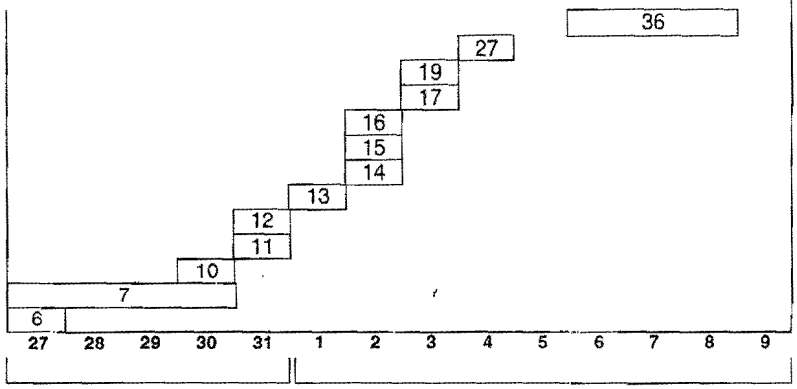
PLAN POR ÁREA

Actividades del área de naturaleza del proyecto



No. de actividad	Actividad
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas
2	Justificación de la empresa, nombre y misión
3	Objetivos a corto, mediano y largo plazos
4	Calificaciones para entrar en el área
5	Descripción del producto
8	Identificación de apoyos básicos
9	Identificación de ventajas y distingos competitivos
18	Revisión de los objetivos generales de la empresa

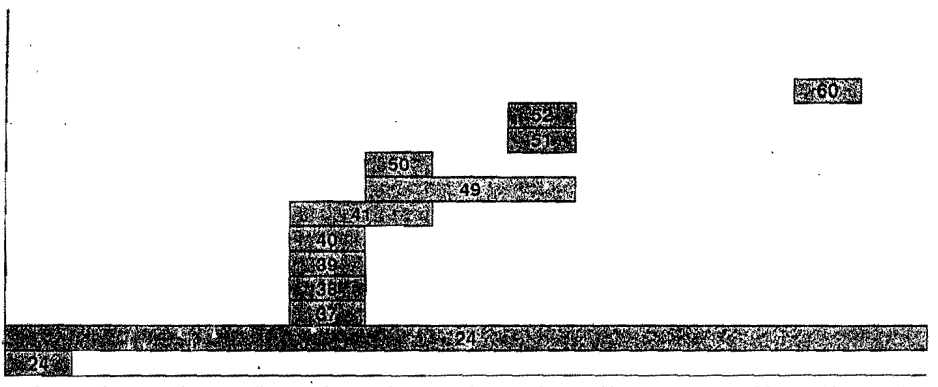
Actividades del área de mercadotecnia



No. de actividad	Actividad
6	Segmento de mercado que la empresa desea atacar
7	Identificación y evaluación de competidores
10	Definir información a investigar sobre el segmento
11	Definición de encuesta
12	Determinar forma de aplicar encuesta, muestra, etcétera
13	Aplicación de la encuesta
14	Tabulación e interpretación de resultados
15	Redefinición del producto o servicio
16	Determinación del consumo aparente y demanda potencial
17	Determinación de precio tentativo
19	Objetivos de mercadotecnia
27	Definición de medios de promoción
36	Diseño de medios publicitarios

PLAN POR ÁREA

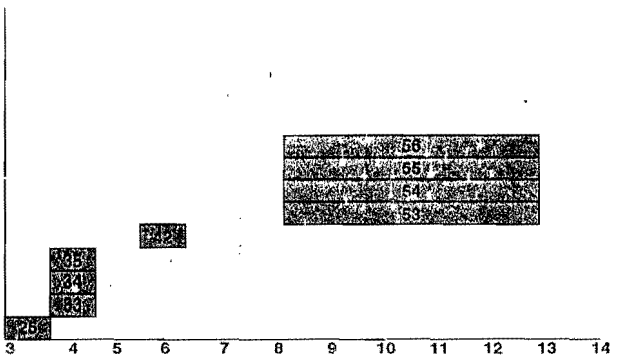
Actividades del área de organización



No. de actividad	Actividad
24	Objetivos del área organizacional
26	Marco legal de la organización
37	Estructura organizacional
38	Funciones específicas por puesto
39	Establecimiento de políticas de capacitación de personal
40	Políticas de desarrollo de personal
41	Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño
49	Reclutamiento de personal
50	Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo
51	Selección de personal
60	Inducción del nuevo personal

PLAN POR ÁREA

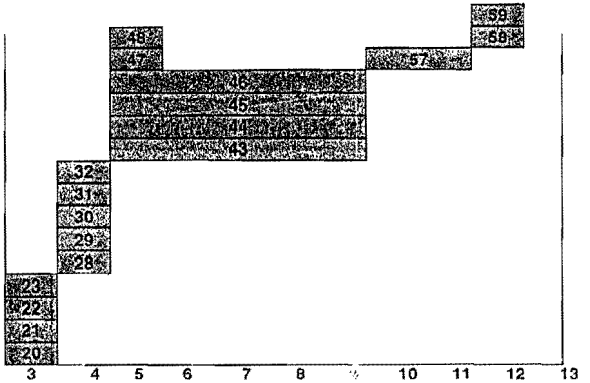
Actividades del área de finanzas



Febrero

No. de actividad	Actividad
25	Objetivos del área contable y financiera
33	Definición del sistema contable de la empresa
34	Establecimiento del catálogo de cuentas
35	Fijación de precio definitivo
42	Selección y adquisición del software a utilizar
53	Elaboración de flujo de efectivo
54	Elaboración de balance general
55	Elaboración de estado de resultados
56	Determinación de indicadores financieros

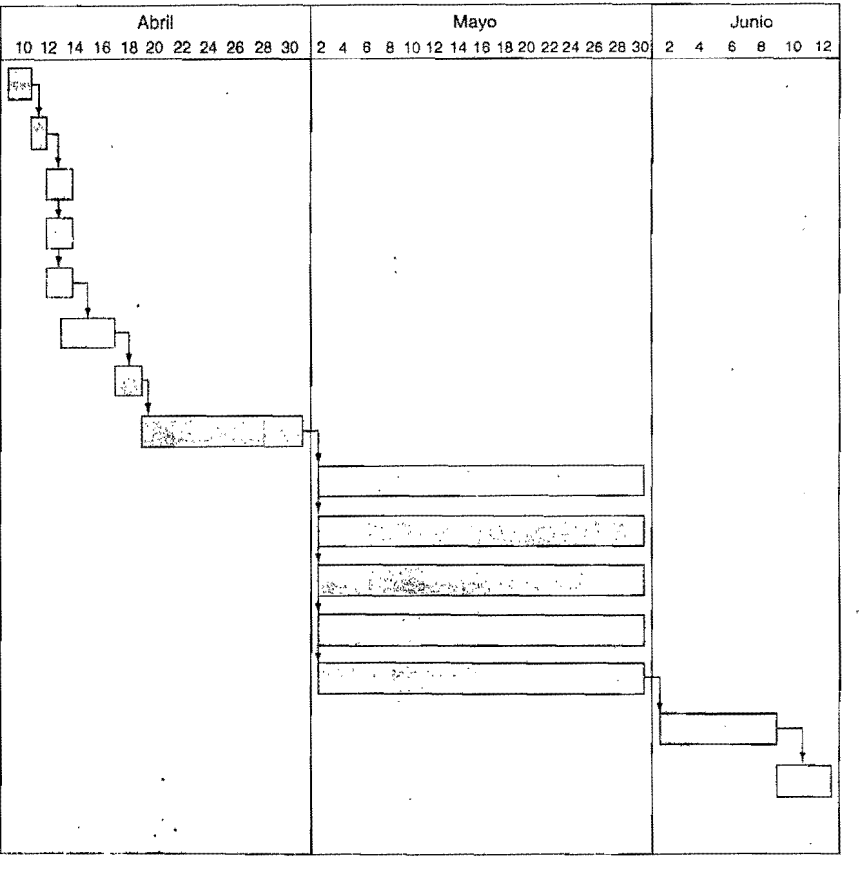
Actividades del área de producción



Febrero

No. de actividad	Actividad
20	Investigación del proceso de producción
21	Descripción del proceso de producción
22	Diagrama de flujo del proceso de producción
23	Características de la tecnología
28	Establecimiento de políticas de inventario
29	Determinación del espacio de producción
30	Equipo e instalaciones (requerimientos, capacidad, etcétera)
31	Determinar volúmenes de materia prima requeridos
32	Localización de la planta
43	Acondicionar áreas de trabajo
44	Seleccionar y contratar proveedores
45	Contactar proveedores
46	Compra de equipo
47	Establecimiento de la mano de obra requerida
48	Establecimiento de políticas de mejora continua
57	Pruebas de producción
58	Adquisición de materia prima
59	Adiestramiento del personal

Id	Nombre de tarea	Duración
1	Justificación, nombre y misión de la empresa	2 días
2	Definición de objetivos	1 día
3	Identificar clientes potenciales	2 días
4	Evaluación de los competidores	2 días
5	Identificar apoyos	2 días
6	Definir entrevista y forma de aplicación	3 días
7	Ajustes en el servicio a ofrecer	2 días
8	Trámites legales	10 días
9	Compra de equipo	28 días
10	Acondicionamiento de local	28 días
11	Contratar personal	28 días
12	Contratar servicios públicos	28 días
13	Selección de clientes potenciales	28 días
14	Pruebas de producción	5 días
15	Diseño de páginas para promoción	5 días
16	Inicio de actividades	1 día



Se pide que a continuación complete la cédula del ejercicio 6.1.*

Ejercicio 6.1

Elabore el plan de trabajo de su empresa, no olvide tomar en cuenta las diferentes áreas de ésta.

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

Llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 6.2.

Figura 6.

Ejercicio 6.2

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

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

La empresa República decidió elaborar su plan de trabajo incluyendo sólo las actividades que son necesarias para iniciar el funcionamiento de la empresa. sin mencionar el resto de las actividades que se incluyen en el presente volumen para la creación de empresas. El emprendedor podrá decidir cuál formato desea utilizar.

Figura 6.2

Elabore el plan de trabajo de su empresa, no olvide tomar en cuenta las diferentes áreas de ésta.
(Ejemplo de República.)

	Listado de actividades a realizar	*Fecha*
17	Inicio de actividades	11-junio-2000
16	Diseño de páginas de promoción	5-10-junio-2000
14	Pruebas de producción	1-4-junio-2000
13	Selección de clientes potenciales	2-30-mayo-2000
12	Contratar servicios	2-30-mayo-2000
11	Contratar personal	2-30-mayo-2000
10	Acondicionar el local	2-30-mayo-2000
9	Compra de equipo	2-30-mayo-2000
8	Trámites legales	20-30-abril-2000
7	Ajustes al servicio a ofrecer	18-19-abril-2000
6	Definir entrevista y forma de aplicación	15-17-abril-2000
5	Identificar apoyos	13-14-abril-2000
4	Evaluación de competidores	13-14-abril-2000
3	Definir el segmento de mercado	13-14-abril-2000
2	Definir objetivos	11-12-abril-2000
1	Justificación, nombre y misión de la empresa	10-11-abril-2000

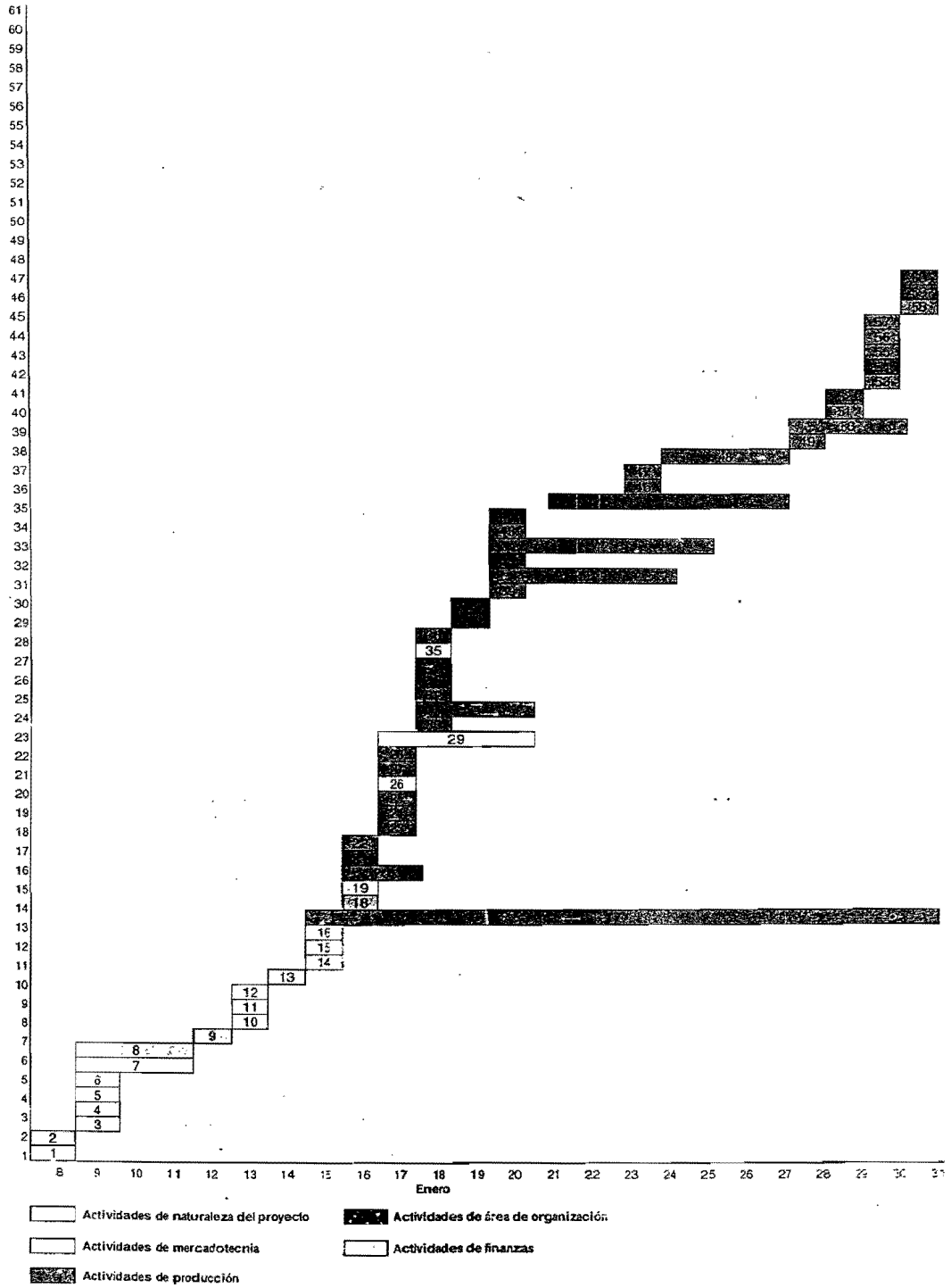
CASO INTEGRADOR

A continuación se presenta el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos.

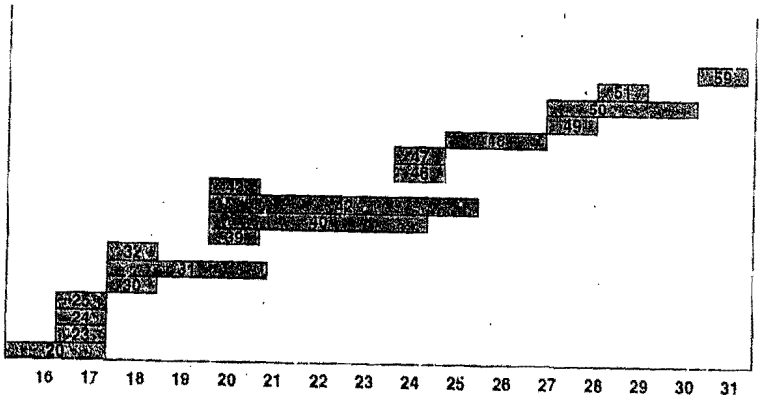
Listado de actividades a desarrollar

60	Inducción del nuevo personal.
59	Adiestramiento del personal.
58	Determinación de indicadores financieros.
57	Elaboración de estado de resultados.
56	Elaboración de balance general.
55	Elaboración de flujo de efectivo.
54	Contratación de personal.
53	Fijación de precio definitivo.
52	Selección de personal.
51	Establecimiento de políticas de mejora continua.
50	Adquisición de materia prima.
49	Pruebas de producción.
48	Acondicionar área de trabajo.
47	Seleccionar y contratar proveedores.
46	Contactar proveedores.
45	Reclutamiento de personal.
44	Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
43	Establecimiento de la mano de obra requerida.
42	Renta de equipo.
41	Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
40	Localización de planta.
39	Determinación del espacio de producción.
38	Políticas de desarrollo de personal.
37	Establecimiento de políticas de captación de personal.
36	Selección y adquisición de software a utilizar.
35	Fijación de precio tentativo.
34	Funciones específicas por puesto.
33	Estructura organizacional.
32	Establecimiento de políticas de inventario.
31	Equipo e instalaciones (requerimientos, dimensiones, capacidad, etcétera).
30	Determinar volúmenes de materia prima requeridos.
29	Diseño de medios publicitarios.
28	Definición del sistema contable de la empresa.
27	Establecimiento del catálogo de cuentas.
26	Definición de medios de promoción.
25	Características de la tecnología.
24	Diagrama de flujo del proceso de producción.
23	Descripción del proceso de producción
22	Objetivos del área contable y financiera.
21	Objetivos del área organizacional.
20	Investigación del proceso de producción.
19	Objetivos de mercadotecnia y producción (corto, mediano y largo plazos).
18	Revisión de los objetivos generales de la empresa.
17	Marco legal de la organización (requisitos, trámites, etcétera).
16	Determinación de consumo aparente y demanda potencial.
15	Redefinición del producto o servicio de acuerdo a las encuestas.
14	Tabulación e interpretación de resultados.
13	Aplicación de la encuesta.
12	Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etcétera.
11	Definición de la encuesta.
10	Definición de información a investigar sobre el segmento.
9	Identificación de ventajas y distingos competitivos.
8	Identificación de apoyos básicos.
7	Identificación y evaluación de competidores.
6	Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
5	Descripción del producto.
4	Objetivos a corto, mediano y largo plazos.
3	Justificación de la empresa, nombre y misión.
2	Calificaciones para entrar en el área.
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas.

Plan de trabajo de la empresa Alimentos Enriquecidos



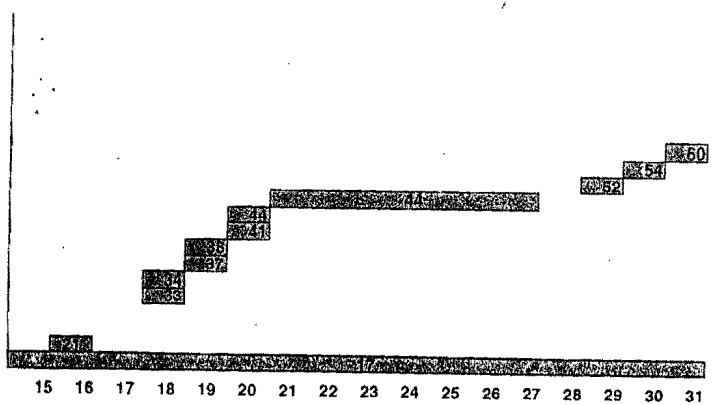
Actividades del área de producción



Enero

No. de actividad	Actividad
20	Investigación del proceso de producción.
23	Descripción del proceso de producción.
24	Diagrama de flujo del proceso de producción.
25	Características de la tecnología.
30	Determinar volúmenes de materia prima requeridos.
31	Equipo e instalaciones (requerimientos, capacidad, etcétera).
32	Establecimiento de políticas de inventario.
39	Determinación del espacio de producción.
40	Localización de la planta.
42	Renta de equipo.
43	Establecimiento de la mano de obra requerida.
46	Acondicionar área de trabajo.
47	Contactar proveedores.
48	Seleccionar y contratar proveedores.
49	Pruebas de producción.
50	Adquisición de materia prima.
51	Establecimiento de políticas de mejora continua.
59	Adiestramiento del personal.

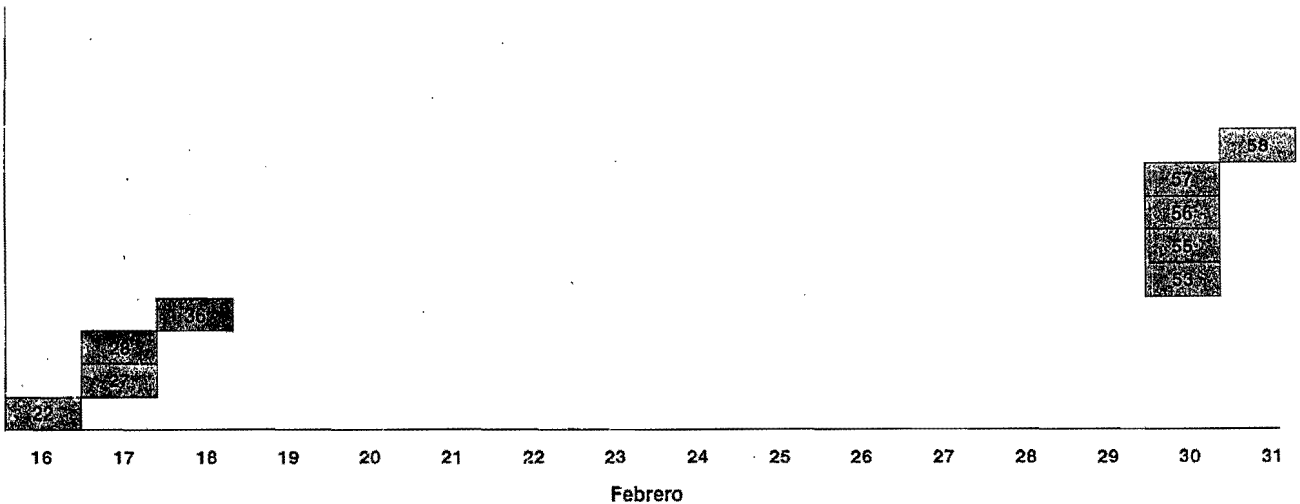
Actividades del área de organización



Febrero

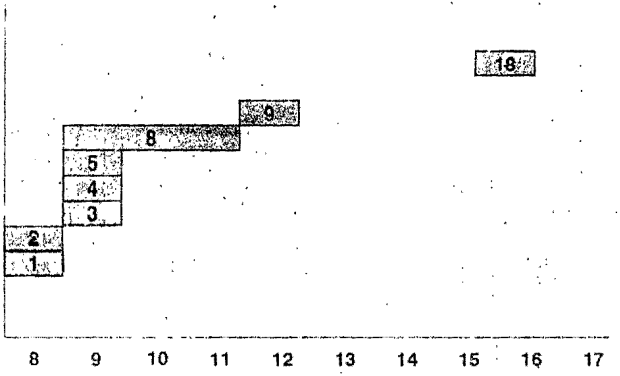
No. de actividad	Actividad
17	Marco legal de la organización.
21	Objetivos del área organizacional.
33	Estructura organizacional.
34	Funciones específicas por puesto.
37	Establecimiento de políticas de captación de personal.
38	Políticas de desarrollo de personal.
41	Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
44	Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
45	Reclutamiento de personal.
52	Selección de personal.
54	Contratación de personal.
60	Inducción del nuevo personal.

Actividades del área de finanzas



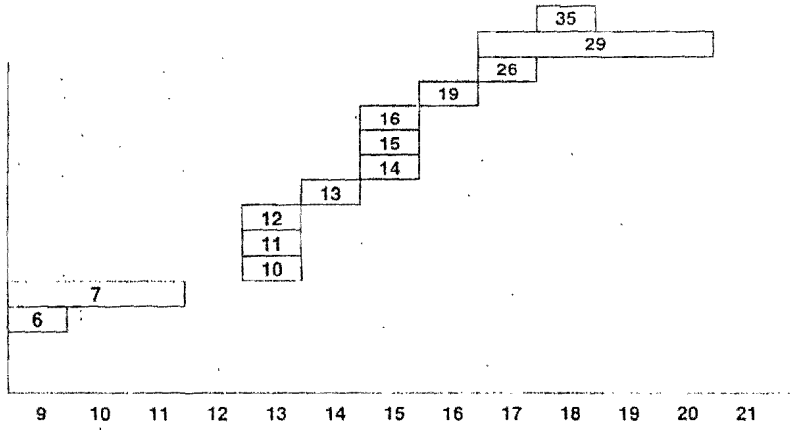
No. de actividad	Actividad
22	Objetivos del área contable y financiera.
27	Establecimiento del catálogo de cuentas.
28	Definición del sistema contable de la empresa.
36	Selección y adquisición del software a utilizar.
53	Fijación de precio definitivo.
55	Elaboración de flujo de efectivo.
56	Elaboración de balance general.
57	Elaboración de estado de resultados.
58	Determinación de indicadores financieros.

Actividades del área de naturaleza del proyecto



No. de actividad	Actividad
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas.
2	Calificaciones para entrar en el área.
3	Justificación de la empresa, nombre y misión.
4	Objetivos a corto, mediano y largo plazos.
5	Descripción del producto.
8	Identificación de apoyos básicos.
9	Identificación de ventajas y distingos competitivos.
18	Revisión de los objetivos generales de la empresa.

Actividades del área de mercadotecnia



No. de actividad	Actividad
6	Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
7	Identificación y evaluación de competidores.
10	Definir información a investigar sobre el segmento.
11	Definición de encuesta.
12	Determinar forma de aplicar encuesta, muestra, etcétera.
13	Aplicación de la encuesta.
14	Tabulación e interpretación de resultados.
15	Redefinición del producto o servicio.
16	Determinación del consumo aparente y demanda potencial.
19	Objetivos de mercadotecnia y producción.
26	Definición de medios de promoción.
29	Diseño de medios publicitarios.
35	Fijación de precio tentativo.

CAPÍTULO 7

Resumen ejecutivo

El **resumen ejecutivo** es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio 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 mercadológica del proyecto.

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

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

7.1. Contenido del resumen ejecutivo

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

7.1.1. Naturaleza del proyecto

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

a) Nombre de la empresa.
b) Justificación (concisa) y misión de la empresa.
c) Ubicación de la empresa.
d) Ventajas competitivas.
e) Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreta, no en detalle).

7.1.2. El mercado

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

a) Descripción del mercado que atenderá la empresa.
b) Demanda potencial del producto o servicio.
c) Conclusiones del estudio de mercado realizado.
d) Resumen del plan de ventas.

7.1.3. Sistema de producción

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

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

7.1.4. Organización

En lo que respecta a la organización, la información que será incluida en el resumen es:

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

7.1.5. Contabilidad y finanzas

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

a) Quién y cómo llevará a cabo el proceso contable.
b) Capital inicial requerido.

c) Resumen de los estados financieros.
d) Resultados de la aplicación de indicadores financieros (punto de equilibrio, TIR, VPN, etc., con su interpretación correspondiente).
e) Plan de financiamiento para la empresa.

Figura
(*continuaci*

7.1.6. Plan de trabajo

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

En la figura 7.1A se muestra el resumen ejecutivo elaborado por la empresa Postres Mexicanos y en la figura 7.1B el resumen ejecutivo de República.

Figura 7.1A

Escriba a continuación el resumen ejecutivo de su empresa. Recuerde incluir los aspectos de: naturaleza del proyecto, mercadotecnia, producción, organización y finanzas. (Ejemplo de Postres Mexicanos.)

RESUMEN EJECUTIVO

Postres Mexicanos La Morenita constituye una propuesta factible para la comercialización de productos alimenticios con características inherentes al nombre de la empresa. Postres Mexicanos ofrece la producción y comercialización del arroz con leche, que si bien es un producto tradicional mexicano, hasta el momento se ha caracterizado por producirse y consumirse en forma casera o a través de restaurantes.

La misión de Postres Mexicanos es satisfacer el gusto de la familia con la elaboración de alimentos dulces, que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos.

A través de esta empresa, se satisfaría la necesidad de consumir este postre sin requerir su preparación previa en casa, proporcionándose además una nueva alternativa de consumo de postres nutritivos. El producto consiste en arroz con leche, canela y pasas, contenido en un envase multicapa, con capacidad de 150 g, que permitirá calentar el arroz con leche en horno de microondas.

A través del estudio de mercado que se realizó se obtuvo la información siguiente: el sabor preferido para el producto es el de arroz con leche, canela y pasas; la presentación más adecuada es la de 150 g, y el precio que el público estaría dispuesto a pagar sería de $7.00 a $8.00; con base en las encuestas, se eligieron las cafeterías del ITESM de los Campus

Figura 7.1A
(*continuación*)

Monterrey, Garza Sada y Garza Lagüera como puntos de venta en el corto plazo.

El consumo mensual en el corto plazo será de 30 000 unidades de 150 g cada una. En el mediano plazo, se espera un crecimiento de 40% del mercado, a través de la distribución del producto en tiendas de conveniencia y en supermercados del área metropolitana de Monterrey. En el largo plazo, se espera un incremento adicional de 50%, a través de la venta en otros estados de la República Mexicana. Las estimaciones en el crecimiento fueron resultado también de la investigación de mercado.

La planta de producción se ubicará en la colonia Obispado, considerándose esta ubicación un lugar céntrico, el cual facilita la adquisición de materia prima y la distribución del producto final, también permite el acceso fácil del personal que laborará en la misma.

El proceso de producción consiste básicamente en la cocción del arroz con el resto de los ingredientes, su posterior envasado, etiquetado y enfriado, y finalmente su distribución a los distintos puntos de venta.

La planta de producción medirá 5 × 6 m. No se contempla la adquisición de equipo sofisticado para la producción, pues el proceso es muy sencillo, requiriéndose elementos tales como una estufa industrial, mesa de trabajo y un refrigerador. Se mantendrá una política de inventarios correspondiente a la filosofía de *justo a tiempo*, con lo cual se mantendrán bajos los costos por inventario.

La empresa se constituirá como persona física en actividad empresarial, contando con el organigrama que se muestra a continuación:

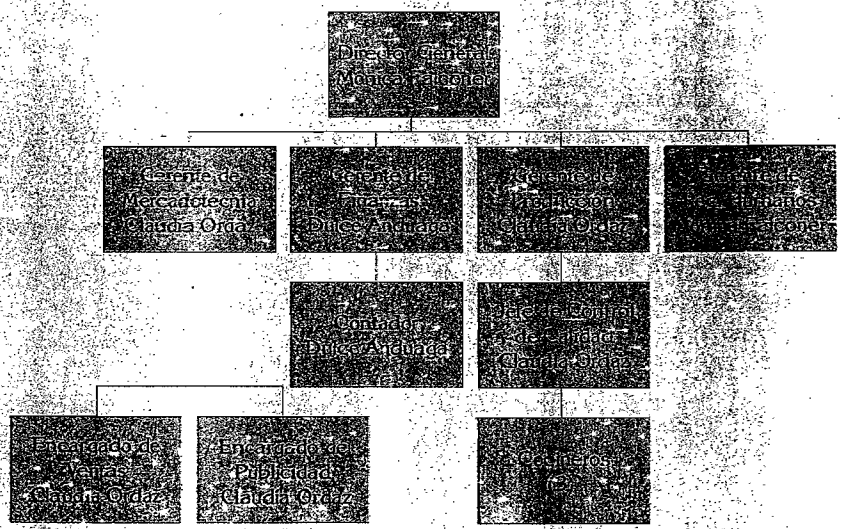


Figura 7.1A
(*continuación*)

donde las funciones son desarrolladas por las socias del negocio, es decir, Mónica Falconer, Dulce Anduaga y Claudia Ordaz, quienes por su preparación profesional, es decir, estudios en el área de industrias alimentarias, se encuentran capacitadas para desarrollar estas funciones. Por otro lado, se contratarán cinco empleados para trabajar en el área de producción.

Para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de $90 000.00, de los cuales $50 000.00 serán aportados por las socias de la empresa y $40 000.00 serán aportados como capital de riesgo por PROITESM.

El punto de equilibrio de la empresa, acorde con todos los ingresos y egresos que se percibirán, es igual a 7 929 unidades de 150 g, volumen inferior al nivel de ventas proyecto, que es de 30 000 unidades de 150 g. El precio de venta al minorista será de $4.75 por unidad.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el primer año de operación, las utilidades después de impuestos asciendan a $494 294.00, contándose con una TIR de 105% y un VPN de $92 319.00 a una tasa de descuento de 43%, con lo cual en el primer año de operación se habrá recuperado ya la inversión inicial.

En relación con las razones financieras, la empresa tiene una razón de liquidez de 2.6, lo cual indica que la empresa, en caso de que fuera necesario, podría cumplir con todas sus obligaciones en el corto plazo, respaldando esto, está la prueba del ácido, en la cual se obtiene un valor de 2.6, donde se refleja que la empresa no maneja inventarios. La rentabilidad de la empresa es reflejada a través de las razones de rentabilidad sobre ventas, sobre activos totales y sobre capital, cuyos valores son de 29%, 5.1% y 7.9%, respectivamente. Los resultados anteriores son respaldados por la eficiencia de operación de la empresa, denotada a través de una razón de rotación de activos totales de 1.98.

El resumen de los estados financieros se muestra a continuación:

Postres Mexicanos
Balance general

Activos		**Pasivos**	
Circulantes	$839 450.00	Corto plazo	$323 376.00
Fijos	$68 220.00	Total pasivos	$323 376.00
		Capital	
		Capital social	$50 000.00
		PROITESM	$40 000.00
		Utilidades retenidas	$494 294.00
		Capital total	$584 294.00
Total activos	$907 670.00	Total pasivo más capital	$907 670.00

Figura 7.1
(*continuación*)

Figura 7.1

Figura 7.1A
(*continuación*)

Postres Mexicanos, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 1 de febrero de 2000 al 31 de enero de 2001

Ventas	$1 724 250.00	
Costo de ventas	($756 124.00)	
Utilidad bruta		$748 931.00
Gastos de operación		($115 380.00)
Gastos administrativos		($103 810.00)
Gastos de impuestos		($254 637.00)
Utilidad después de impuestos		$494 294.00

Dados los procedimientos y trámites que deberán realizarse antes de que inicie la empresa, se tiene contemplado que las operaciones inicien el 1 de febrero de 2000.

Figura 7.1B

Escriba a continuación el resumen ejecutivo de su empresa, recuerde incluir los aspectos de naturaleza del proyecto, mercadotecnia, producción, organización y finanzas.
(Ejemplo de República.)

República es una agencia de mercadotecnia por Internet que ofrece un servicio integral de publicidad virtual y apoyo al comercio electrónico. La empresa también construye las tiendas virtuales de sus clientes.

Aunque todo tipo de empresas e instituciones son clientes potenciales, los mercados meta iniciales son las organizaciones relacionadas con siete sectores: turismo, automotriz, académico, bancario, comercio exterior, editorial y casas de música. El tamaño del mercado en estos rubros es de 2 213 organizaciones. A nivel mundial en 1998 el comercio electrónico al consumidor final representó el 5% del total de ventas (Gates, Bill. Business @ The Speed of Thought. New York: Warner Books, 1999, p. 92). Por lo anterior, se estima que el número de clientes potenciales en estos sectores es de 140 en la ciudad de Monterrey.

Después de realizar una entrevista con posibles clientes potenciales se llegó a la conclusión de que si 68% de los entrevistados estuvieran interesados en nuestros servicios, entonces República es una empresa con futuro.

Debido a que el mercado de República es organizacional, el plan de mercadotecnia está basado en las ventas personales, y la estrategia organizacional consiste en diferenciarse por la calidad de las páginas publi-

Figura 7.1B
(*continuación*)

citarias a los precios más bajos del mercado, y con precios más altos para las aplicaciones especiales (como las agendas en línea y los canales de conversación —chat— privados), que convierten a las páginas en herramientas de negocios que facilitan las telecomunicaciones y fomentan la administración a distancia.

El diseño de las páginas se hace tomando en cuenta elementos y conceptos clásicos como los utilizados en los medios impresos, pero incorporando la versatilidad del medio virtual. Es decir, una página de Internet puede contener texto, imágenes, multimedia (audio y/o video) y libretos de programación que son leídos por el software de los navegadores de Internet. Además, antes de diseñar, se hace un estudio de mercado para el cliente, que se utiliza para adaptar el mensaje publicitario al segmento de mercado que el cliente desee atacar. El diseñador de República representa una de las ventajas competitivas de la empresa, ya que se especializa en tres áreas: aplicaciones de Internet, mensajes publicitarios y diseño gráfico. Los trabajos de República serán de calidad internacional, difícilmente superados en México, ya que el diseñador recibió su entrenamiento en Estados Unidos, de donde es oriundo.

El protocolo que se utilizará para programar las páginas es HTML. El software empleado para la codificación es Web Edit y Hot Dog. El hardware es una computadora Pentium a 233 Mhz con 4 gygabytes de memoria y un módem 33.3, además de un escáner.

República se dará de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona moral.

El organigrama será:

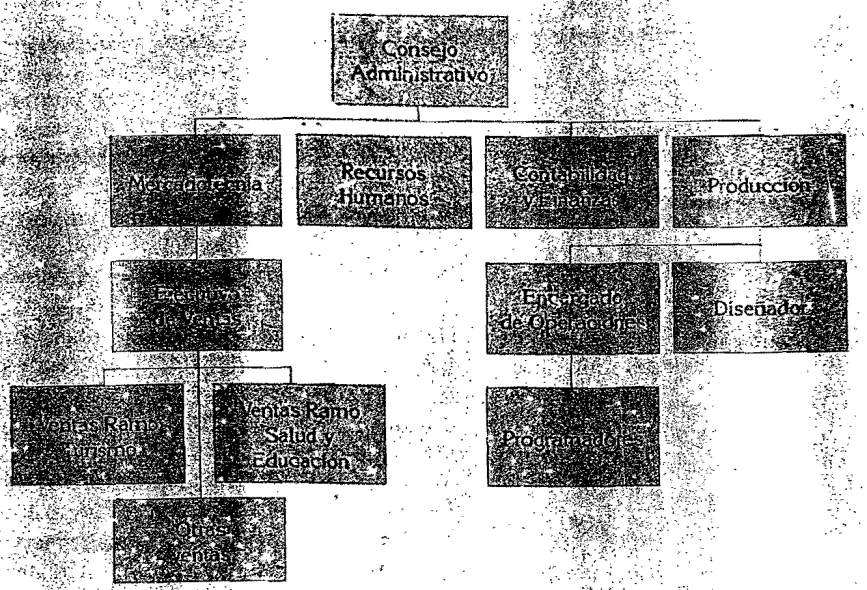


Figura 7
(*continuac*

Ejercicio

Figura 7.1B
(*continuación*)

El capital que República requiere para iniciar actividades es de $60 000.00 recuperable entre el 2o. y 3er. año de operaciones.

Resumen de estados financieros (primer año)

Balance general (anual)

Activos: $1 13 600.00 Pasivos: $18 224.00
Capital: $95 376.00

Estado de resultados

Ingresos: $20 000.00
Gastos: $14 700.00
Utilidad neta: $5 300.00

Flujo de efectivo

Total de ingresos: $40 900.00
Total de egresos: $14 700.00

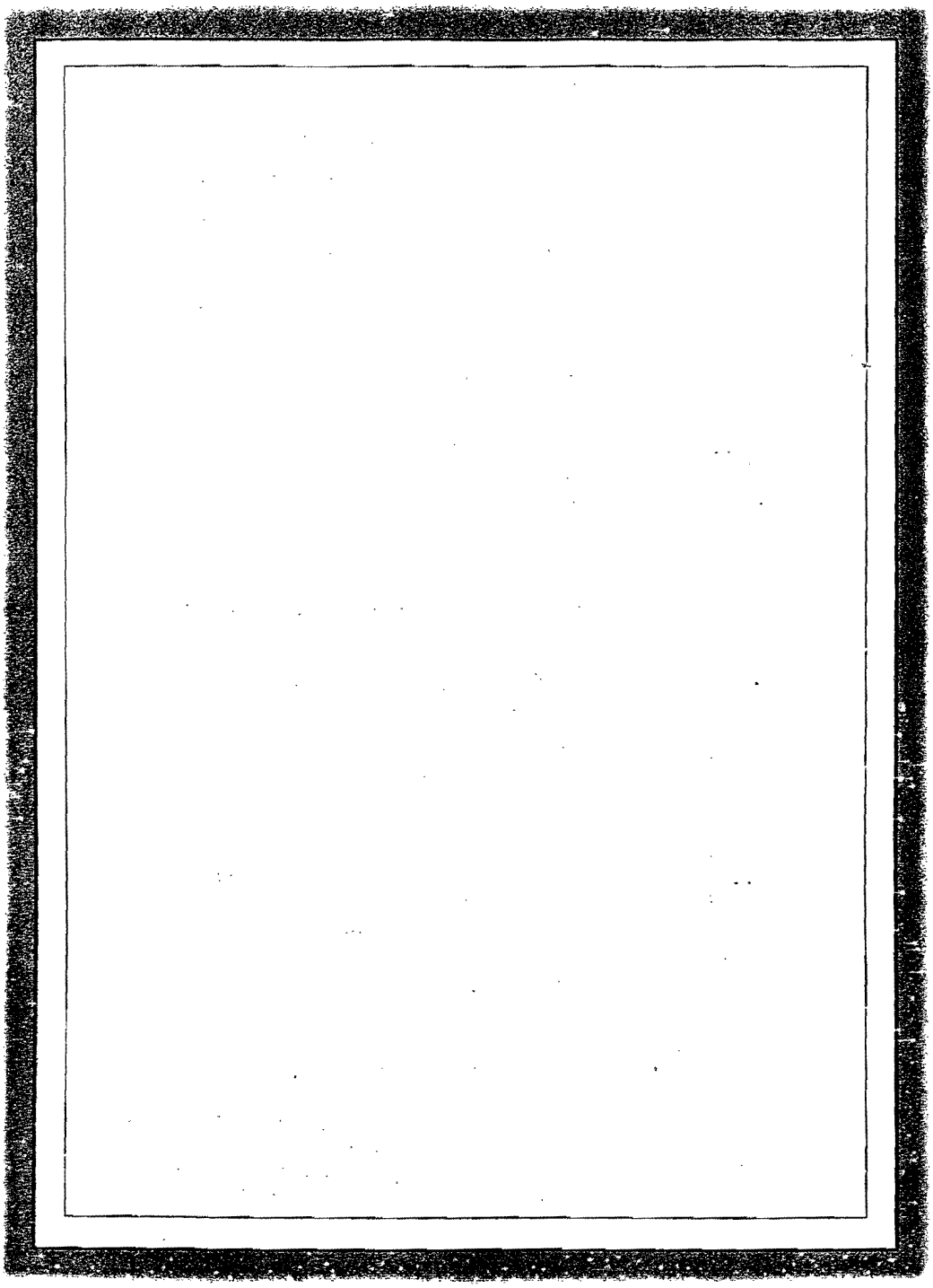
Se pide que elabore el resumen ejecutivo de su empresa en el ejercicio 7.1.*

Ejercicio 7.1

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

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

Ejercicio 7.1
(*continuación*)



Ejercicio 7

Llene la hoja de verificación del ejercicio7.2, inventariando los elementos mencionados en este capítulo.

Ejercicio 7.2

Hoja de verificación (evaluación progresiva personal).

Elementos	*Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)*	*La información está clara (sí o no)*	*La información está completa (sí o no)*
7.1. Naturaleza del proyecto *a*) Nombre de la empresa. *b*) Justificación y misión de la empresa. *c*) Ubicación de la empresa. *d*) Ventajas competitivas. *e*) Descripción de los productos y/o servicios de la empresa.			
7.2. El mercado *a*) Descripción del mercado que atenderá la empresa. *b*) Demanda potencial del producto o servicio. *c*) Conclusiones del estudio de mercado realizado. *d*) Resumen del plan de ventas.			
7.3. Sistema de producción *a*) Proceso de producción. *b*) Características generales de la tecnología. *c*) Necesidades especiales de equipo e instalaciones.			
7.4. Organización *a*) Organigrama de la empresa. *b*) Marco legal de la empresa.			
7.5. Contabilidad y finanzas *a*) Quién y cómo se llevará a cabo el proceso contable. *b*) Capital inicial requerido. *c*) Resumen de los estados financieros. *d*) TIR, VPN, punto de equilibrio. *e*) Plan de financiamiento de la empresa.			

Bibliografía recomendada

Kravitt, Gregory, *Creating a Winning Business Plan*, Probus Publishing Company, USA, 1992, pp. 5-10.

McKeever, Mike, *How to Write a Business Plan*, Nolo Press, USA, 1992, capítulo 1.

Sargent Dennis, *Su plan de negocio*, Centros de Desarrollo de Pequeña Empresa de Oregon (CCDPE), USA, 1990, capítulo 1.

CASO INTEGRADOR

CASO INTEGRADOR

A continuación se mostrará el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos, referente al presente capítulo.

Resumen ejecutivo

Alimentos Enriquecidos es una empresa que tiene como misión mejorar los productos alimenticios ya existentes en el mercado, dándole al consumidor un producto con mejores características nutricionales. Para lograr lo anterior, Alimentos Enriquecidos ha planeado la producción y comercialización de una tortilla elaborada con harina de maíz (75%) y harina de frijol (25%), la cual contará con un valor nutricional apreciable por las proteínas que contendrá, proporcionando así un producto alimenticio mejorado en cuanto a su valor nutricional.

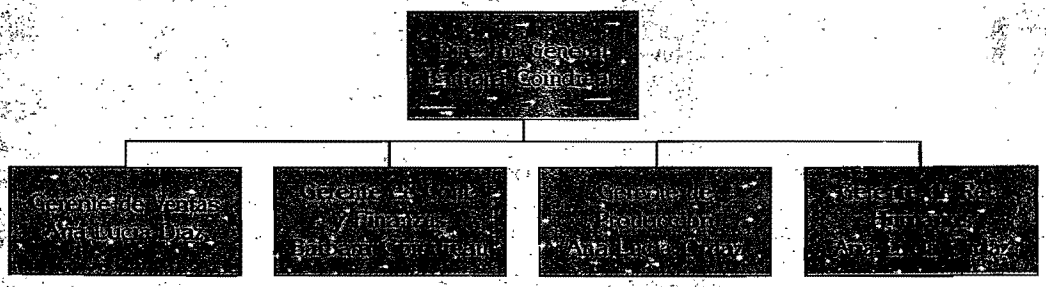
Se realizó una investigación de mercados a fin de identificar la demanda potencial de la tortilla de frijol. A partir de esta investigación, se determinó que en el corto plazo (6 meses), la empresa podrá vender 7 200 kg/mes de tortillas, en el mediano plazo 14 400 kg/mes y, en el largo plazo, 24 000 kg/mes. El incremento en ventas se verá respaldado por la venta del producto en la tortillería de la empresa en el corto plazo, la posterior distribución del producto en tiendas de autoservicio en el mediano plazo y la comercialización del mismo en restaurantes, comedores y puestos de tacos en el largo plazo. El precio será de $5.55.00/kg, orientándose al consumidor de clase media.

Para la planta de producción, se requerirá un área rectangular de 15 × 20 m. En esta área se contempla ubicar el mostrador de ventas de la empresa.

La tecnología empleada en el proceso es muy sencilla, requiriéndose maquinaria como horno, estufa, molino, amasadora y un aparato automático para fabricar y cocer las tortillas. Durante los primeros dos años de operación, se rentará el equipo, por lo que no habrá una inversión inicial elevada, lo cual permitirá que no se requiera préstamo alguno.

El proceso consiste básicamente en la mezcla de todos los ingredientes y en su posterior proceso en la máquina amasadora, moldeadora y cocedora de tortillas, para posteriormente pesar el producto, empacarlo, etiquetarlo y venderlo.

En Alimentos Enriquecidos, laborarán seis personas, tres de las cuales son las socias del negocio. El organigrama de la empresa es el siguiente:



Ana Lucía Díaz, Ana Lucía Ordaz y Bárbara Coindreau, serán responsables de todas las funciones que se desarrollen en la empresa, la cual se constituirá legalmente como persona física con actividad empresarial, bajo el nombre de Bárbara Coindreau.

En cuanto al área financiera, la empresa requerirá invertir $40 000.00 para iniciar operaciones, que serían aportados por las iniciadoras del negocio. Acorde con el nivel de ventas antes expuesto, así como con los costos y el precio de venta indicado, se generaría un flujo de efectivo positivo desde el inicio de las operaciones, mismo que permitirá a la empresa invertir el 50% del flujo mensual. En el mediano plazo, podrá irse adquiriendo maquinaria propia.

Al finalizar el primer año, se proyecta una utilidad retenida de $63 126.00. La razón de liquidez, por otro lado, es de 4.08, con lo cual se refleja que la empresa contaría con una alta capacidad para pagar pasivos en el corto plazo.

Acorde con las razones de endeudamiento, se tiene que 76% de los activos pertenecen a los socios de la empresa (capital contable/activo total). Finalmente, en cuanto a la rentabilidad del negocio, se obtendrá un 61%, 46% y 9.3% sobre capital contable, activo total y ventas netas, respectivamente.

Se muestra a continuación un resumen de los estados financieros de la empresa.

Alimentos Enriquecidos, S.A. de C.V.
Balance general al 20 de agosto de 2001

Activos		**Pasivos**	
Circulantes	$132 646.00	Corto plazo	$32 500.00
Intangibles	$3 000.00	Total pasivos	$32 500.00
		Capital	
		Capital social	$40 000.00
		Utilidades retenidas	$63 126.00
		Capital total	$103 126.00
Total activos	$135 646.00	Total pasivo más capital	$135 646.00

Alimentos Enriquecidos, S.A. de C.V.
Estado de resultados
Del 19 de agosto de 2000 al 20 de agosto de 2001

Ventas	$691 200.00	
Costo de ventas	($316 914.00)	
Utilidad bruta		$374 286.00
Gastos de operación		(170 640.00)
Gastos administrativos		(108 000.00)
ISR		(32 520.00)
Utilidad después de impuestos		$63 126.00

Dados los procedimientos y trámites que deberán realizarse antes de que inicie la empresa, se tiene contemplado que las operaciones inicien el 19 de agosto de 2000, después de 24 días de actividades previas necesarias para dar inicio a la empresa.

CAPÍTULO 8

Anexos del plan de negocios

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

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

8.1. Listado de clientes potenciales

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

8.2. Cartas de intención de compra

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

8.3. Encuestas de mercado aplicadas

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

8.4. Formatos de trámites legales realizados y por realizar

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

8.5. Currículum del personal clave de la empresa

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

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

8.6. Información relevante complementaria

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

8.7. Directorio de fuentes de información

Es indispensable contar con una relación actualizada de las fuentes de información que le permitirán a los administradores de la empresa facilitar su proceso de toma de decisiones. Aquí se incluyen datos de oficinas gubernamentales de información (un ejemplo en México son: la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial; el Instituto de Estadística, Geografía e Informática; la Cámara Americana de Comercio; el Banco de Comercio Exterior; Nacional Financiera, etc.), así como de centros privados de información, como pudieran ser: bufetes de asesoría, bibliotecas de universidades, etcétera.

8.8. Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado

Fundamentalmente, el objetivo de este punto es establecer el estado actual de la empresa en cuanto a las actividades realizadas por la misma; deben ser incluidas todas las copias relacionadas con actividades comerciales (compras, ventas, adquisición de patentes, etc.), financieras (créditos obtenidos, inversiones, etc.), o de cualquier otra índole que se haya celebrado en la empresa.

8.9. Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales

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

8.10. Diseño de *stand* y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales

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

8.11. Varios

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

CAPÍTULO 9

Presentación de planes de negocios

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

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

- Presentación escrita.
- Presentación verbal.

9.1. Presentación escrita del documento

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

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

9.1.1. Portada

La portada debe:

- Establecer claramente el negocio (nombre de la empresa).
- Indicar la naturaleza del documento (plan de negocios de la empresa X), incluyendo, de preferencia, el logotipo de la empresa, para darle una personalidad definida al proyecto.
- Identificar al responsable de la elaboración del plan, en especial si se elaboró bajo pedido, por alguna persona o empresa ajena al proyecto.
- Contener el domicilio legal de la empresa.
- Señalar los datos necesarios para comunicarse con la persona responsable del proyecto.
- Manifestar la confidencialidad del documento.
- Indicar con claridad la propiedad del Plan de Negocios (esto especialmente para el caso de que el documento se haya mandado a hacer).

9.1.2. Índice

El Índice debe:

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

9.1.3. Cuerpo del trabajo

¡La primera impresión cuenta mucho!
Se recomienda que:

- El trabajo sea realizado en procesador de palabras.
- Escoger el tipo (Geneva o Helvética) y tamaño de letra apropiados (12 o 14 puntos), manteniéndolos a lo largo de todo el trabajo.
- Usar hojas del mismo color y tipo.
- Manejar el mismo tipo de gráficas, tablas y figuras.
- Utilizar carpetas de tres aros, para facilitar la adición o eliminación de hojas, dependiendo de la presentación que se realice.
- Usar separadores en cada sección del documento, las cuales indiquen de qué capítulo se trata, para facilitar el acceso a los mismos.

El documento debe estar bien presentado, pero se debe evitar caer en la ostentación, al grado que refleje un dispendio inútil de recursos (evitar el uso de papel muy

costoso, impresiones de color, etc., a menos de que esto sea muy necesario o solicitado por el cliente del plan de negocios).

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

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

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

El documento debe estar limpio, ordenado y bien presentado.

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

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

Se recomienda utilizar doble espacio en la impresión del documento, para facilitar las notas del lector.

9.1.4. Anexos

Toda información complementaria debe presentarse por separado, incluyéndola en los anexos correspondientes; para mayor información, acudir al capítulo correspondiente de este libro (cap. 8).

9.1.5. Públicos del plan de negocios

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

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

Uso interno

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

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

Inversionistas o instituciones financieras

Los inversionistas e instituciones financieras son los usuarios primarios externos más frecuentes de un plan de negocios, por lo que éste se convierte en la carta de presentación del emprendedor.

Ningún inversionista o institución pensará en invertir o arriesgar su dinero en un negocio que no tenga preparado un buen plan, y aun cuando el plan no es un documento infalible que garantice el éxito de la operación, sí facilita la visualización de las perspectivas de éxito, por lo que se transforma en la mejor y más completa solicitud de apoyo que el emprendedor pudiera presentar.

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

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

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

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

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

Proveedores

En lo referente a proveedores, es más factible que se logre un incremento en líneas de crédito o facilidades de pago, cuando existe un plan que muestra el posible desarrollo de la empresa, asegurando así la recuperación del dinero financiado. Resulta más sencillo negociar con un plan fundamentado en la mano, que *platicando* el probable éxito de la empresa.

Clientes

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

9.1.6. Recomendaciones finales

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

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

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

9.2. Presentación verbal del documento

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

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

- Indique las fuentes de información consultadas para respaldar los datos del plan.
- Utilice datos concretos y reales, nunca se apoye en información que pueda sobrestimar el éxito del proyecto o lo haga sonar poco factible en la realidad.
- Revise la veracidad y consistencia de la información proporcionada a lo largo de toda la presentación.

"EL MANUAL MERCK" DE DIAGNOSTICO Y TERAPEUTICA

- PORTADA - TITULO
- PROLOGO - XIII - PRESENTACION AUTORES.
- INDICE. - INDICE I, VI, IX, X, XII
- GUIA DEL LECTOR S-1 (CAPT. 1.)
- ABREV. Y SIMB. (1) → NUMEROS

INCLUYE:
- LISTA AUT.
- INDICE MATS.
- NUMEROS.
- ABREVIATURA DEL TITULO DEL CAPITULO Y No. SECCION.

- SECCION (CONTIENE SU SUMARIO = REL. CAPS. Y SUBCAPS)
- CAPITULOS (NUMERADOS CORRELATIVAMENTE DE P. A F.)
- INDICE MATS. (ENTRADAS CLASIFICADAS)
  - LOS NOS. DE PAGINA EN NEGRITA SE REFIEREN A DESCRIPCIONES DETALLADAS DEL TEMA
  - OTRAS REFS.
- CADA CABECERA DE PAGINA INCLUYE:
  - EN LAS PAGS. PARES (EL No. DE LA PAG., TITULO Y No. DE IDENTIFICACION DE LA SECCION
  - EN LAS PAGS. IMPARES, (EL No. Y TITULO DEL CAPITULO, Y EL No. DE PAGINA
  - LAS PAGS. VAN NUMERADAS CORRELATIVAMENTE DEL P. A F. DE LA OBRA

EJ.

368 CARDIOLOGIA S-3	CAPT-37 EVALUACION 369

- ABREVIATURAS Y SIMBOLOS (MAS COMUNES)
  - SE ENCUENTRAN LISTADO EN LAS PAGINAS XI. Y XII
- TABLAS Y FIGURAS (INDICE MATS—REFERENCIADAS)

SECC. 22 TEMAS ESPECIALES (INNOVADORES)

Bibliografía recomendada

SECC. 22 TEMAS ESP.

- BIOESTADISTICA CLINICA
- MEDICINA GERIATRICA
- REGISTROS CLINICOS
- PROCEDIMIENTOS ✓
- ANALITICA MEDICA
- GUIAS RAPIDAS DE REFERENCIA (DE USO FRECUENTE)

Bangs, D.H., *Guía para la planeación de su negocio*, Promexa, México, 1989, pp. 13-20.
Kravitt, G.I., *Creating a Winning Business Plan*, Probus Publishing Company, USA, 1993, pp. 5-10.
Welsh, J.A. y J.F. White, *The Entrepreneur's Master Planning Guide*, SMU University, USA, 1981, pp. 21-25.
McKeever, M., *How to Write a Business Plan*, Nolo Press, USA, 1992, pp. 90-92.
Longenecker, J.G.; Moore, C.W. y J.W. Petty, *Small Business Management*, ITP, USA, 1994, pp. 161-184.

- LOS FARMACOS. (SECC 23) FARMACOLOGIA CLINICA.

- INTENCION DE LOS AUTORES:

1. AHORRAR ESFUERZOS P/VERIFICAR: ~~LOS TRATAMIENTOS~~,
   - A. LOS TRATAMIENTOS
   - B. FARMACOS
   - C. PAUTAS DE DOSIFICACION. (PRECISOS Y ACORDES CON LOS STANDARES ACEPTADOS)
   - D. CRITERIO DEL MEDICO P/DECISION CLINICA