

PROLOGO

Aunque existen muchos libros sobre emprendimiento y elaboración de planes de negocio, rara vez son escritos con la finalidad de dar o brindar una enseñanza didáctica plena, del cómo se debe realizar el emprendimiento en una empresa o negocio. El presente Manual se preparó sobre la base de la recopilación de información ya existente sobre el particular, la UNAM (Universidad Autónoma de México) fue la principal fuente de información, sin embargo se adaptó a la realidad actual Boliviana, y debe ser considerado como una guía práctica para el estudioso del mismo.

EL MANUAL PLAN DE NEGOCIOS VERSION 2006 es un libro de consulta, en el mismo sentido de un Diccionario. El objetivo es el de servir a los estudiantes en sus necesidades diarias de información y orientación. Por su medio, se trata de contestar la mayoría de preguntas que ellos puedan tener.

Puesto que el autor es conocedor exclusivamente de la situación práctica del emprendedurismo en Santa Cruz, sería necesario adaptar el presente Manual a su uso en otros rubros y regiones, por este motivo, el trabajo de esta versión es muy limitada. El autor agradecerá cualquier crítica del presente, cuya distribución se hace en forma de copias para cada uno de los siguientes:

Director FAUTAPO
Director Consul World Group
Presidente Colegio de Consultores
Amigos y Colegas que se interesen del tema.
Alumnos del Programa de Formación de Jóvenes

NO HAY MAS COPIAS PARA DISTRIBUCIÓN durante este periodo de prueba.

Son muchas personas a las que el autor agradece su ayuda, consejo y estímulo. Merecen citarse entre otras: a los alumnos del programa de formación de jóvenes como fuente de estímulo e inspiración.

J. R. F.

INDICE

UNIDAD I.....	8
CREATIVIDAD	

CONCEPTO DE CREATIVIDAD

A) INHIBIDORES DE LA CREATIVIDAD

- a) Herencia
- b) Condicionamientos
- c) Hábitos negativos del pensamiento
- d) Paradigmas

B) PROCESO CREATIVO

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

A) CONCEPTO DE NUEVOS PRODUCTOS

- a) Productos inexistentes
- b) Mejora de Productos
- c) Innovación en el proceso y materiales
- d) Valores agregados

B) FUENTES DE INFORMACION PARA LOCALIZAR NUEVOS MERCADOS

- a) Exploración de necesidades en la sociedad
- b) Análisis de productos en centros comerciales
- c) Oportunidades de negocio en el exterior
- d) Análisis de información en Internet
- e) Habilidades y preferencias del equipo

TECNICAS DE CREATIVIDAD PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS

A) LLUVIA DE IDEAS

B) GENERACION DE ABSURDOS

C) ASOCIACION DE IDEAS

D) CAMBIOS ARBITRARIOS

E) EXTENSION DE LA LOGICA

FACTIBILIDAD DE LAS IDEAS PARA NUEVOS NEGOCIOS

A) ASPECTOS POSITIVOS, NEGATIVOS E INTERESANTES

B) CONSIDERACION DE VARIABLES

C) MEDICION DE CONSECUENCIAS

D) ESTUDIO DE ALTERNATIVAS O POSIBILIDADES

E) JERARQUIZACION DE PRIORIDADES

F) ANALISIS DE PUNTOS DE VISTA

UNIDAD II.....	16
----------------	----

INTRODUCCION AL CURSO

PROGRAMA EMPRENDEDORES (FORMACIÓN LABORAL PARA JOVENES BACHILLERES)

EL EMPRENDEDOR

A) CARACTERISTICAS

B) ESPIRITU EMPRENDEDOR

LA EMPRESA

A) DEFINICION

B) AMBIENTE

C) CLASIFICACION

PRODUCTO Y SERVICIO

A) CONCEPTO

B) CARACTERISTICAS

PROPUESTA DEL PRODUCTO O SERVICIO

MISION DE LA EMPRESA

VISION A FUTURO

FILOSOFIA EMPRESARIAL

UNIDAD III.....	22
-----------------	----

ESTUDIO ADMINISTRATIVO

PLANEACION ESTRATEGICA

A) ELEMENTOS

- a) Fortalezas
- b) Oportunidades
- c) Debilidades
- d) Amenazas

OBJETIVOS

- A) ESTRATEGICOS Y GENERALES
- B) TACTICOS Y DEPARTAMENTALES
- C) ESPECIFICOS
- D) METAS

ORGANIZACIÓN

- A) DEPARTAMENTALIZACION
- B) JERARQUIA
- C) TRAMO DE CONTROL
- D) DELEGACION Y TIPOS DE AUTORIDAD

ESTRUCTURA Y FUNCIONES

- A) ORGANIGRAMA
- B) DESCRIPCION DE PUESTOS
- C) POLITICAS Y REGLAS

UNIDAD IV.....31
INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

EQUIPOS DE TRABAJO

- A) DEFINICION
- B) CARACTERISTICAS

EL TRABAJO EN EQUIPO

- A) VENTAJAS Y DESVENTAJAS
 - B) GRUPOS EFECTIVOS DE TRABAJO
 - C) DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPO
- CICLO DE VIDA DE LOS EQUIPOS

LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE TRABAJO

- A) ESTILOS DE LIDERAZGO
- B) PODER
- C) DESARROLLO DE EQUIPOS LIDERES

CONFLICTO ENTRE GRUPOS

- A) ADMINISTRACION DEL CONFLICTO

UNIDAD V.....39
ESTUDIO DE MERCADO

PRODUCTO O SERVICIO INICIAL

DEFINICION DE MERCADO

SEGMENTACION DEL MERCADO

DEFINICION DEL MERCADO META

PERFIL DEL CONSUMIDOR

INVESTIGACION DE MERCADO

- A) CONCEPTO E IMPORTANCIA
- B) PROCESO DE INVESTIGACION DE MERCADO
 - a) Determinación de las necesidades de información
 - b) Definición del problema y objetivos de la investigación
 - c) Establecimiento del instrumento de investigación
 - d) Calculo de la muestra
 - e) Recopilación, graficación e interpretación de datos
 - f) Elaboración y presentación del informe de resultados

COMPETENCIA

- A) VENTAJAS COMPETITIVAS

DETERMINACION DEL PRODUCTO FINAL

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

- A) PRODUCTO
 - a) Marca
 - b) Envase
 - c) Etiqueta
 - d) Empaque
 - e) Embalaje

- B) PRECIO
- C) PROMOCION
- D) PLAZA
- E) SERVICIO

IMAGEN CORPORATIVA

- A) NOMBRE
- B) LOGOTIPO

- C) LEMA
- D) COLORES
- E) MASCOTA

COMERCIALIZACION DEL PRODUCTO O SERVICIO

- A) FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DECISION DE COMPRA
- B) LANZAMIENTO E INTRODUCCION AL MERCADO
- C) CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO
- D) PUNTOS DE VENTA

UNIDAD VI.....50

ESTUDIO TECNICO

DEFINICION DEL PRODUCTO O SERVICIO FINAL

DISEÑO DEL PRODUCTO

- A) ENVASE
- B) EMPAQUE
- C) EMBALAJE
- D) ETIQUETA

LOCALIZACION DE LA PLANTA

CICLO DE PRODUCCION

- A) PROCESO PRODUCTIVO
 - a) Insumos y sus Fuentes
 - b) Procesos productivos
 - c) Inventarios

B) CONTROL DE CALIDAD

DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIO

- A) PUNTUALIDAD
- B) COMODIDAD
- C) SEGURIDAD
- D) EXCLUSIVIDAD
- E) PRESTIGIO

CAPACIDAD DE LA PLANTA

INSTALACIONES

- A) MAQUINARIA Y EQUIPO
- B) DISTRIBUCION
- C) ALTERNATIVAS TECNOLOGICAS

DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTEO

- A) MATERIA PRIMA
- B) MANO DE OBRA
- C) GASTOS INDIRECTOS
- D) COSTO UNITARIO DEL PRODUCTO
- E) COSTO TOTAL DE PRODUCCION

UNIDAD VII.....66

ESTUDIO FINANCIERO

DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTA

- A) ELEMENTOS
 - a) Costos
 - b) Competencia
 - c) Demanda
 - d) Capacidad productiva
 - e) Introducción

B) ESTRATEGIA DE PRECIO

PRESUPUESTOS

- A) VENTAS
- B) COSTOS Y GASTOS
 - a) Costos fijos
 - b) Costos variables
- C) ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA
 - a) Estado de resultados
 - b) Estado de situación financiera
 - c) Flujo de efectivo

PUNTO DE EQUILIBRIO

- A) EN CANTIDAD
- B) EN EFECTIVO

INVERSION INICIAL

- A) CAPITAL DE INVERSION
- B) FUENTES DE FINANCIAMIENTO
 - a) Internas
 - b) Externas

CONTABILIDAD

- A) CATALOGO DE CUENTAS
- B) GUIA
- C) REGISTRO DE OPERACIONES
- D) FORMULACION DE ESTADOS FINANCIEROS

UNIDAD VIII83

EL ARRANQUE DE LA EMPRESA – ESTUDIO JURIDICO FISCAL

- A) Requerimientos mínimos para el arranque de la empresa:
- B) Forma jurídica de la empresa
- C) Pasos Necesarios Para Aperturar Una Empresa

BIBLIOGRAFIA94

ANEXO I FICHAS PARA PLAN DE NEGOCIOS.....96

ANEXO II ADMINISTRACION DE MATERIALES MANEJO DE NVENTARIOS140

ANEXO III DETERMINACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS142

UNIDAD I .CREATIVIDAD.

CONCEPTO DE CREATIVIDAD

Para el fin de este curso, se puede definir a la creatividad como la capacidad que se tiene para dar origen a una idea, producto o servicio novedoso con características propias, que lo hacen diferente de los demás.

INHIBIDORES DE LA CREATIVIDAD

Hay veces que no podemos ser creativos ya que tenemos actitudes internas que nos lo impiden, estas pueden conocerse como barreras psicológicas, que son la principal fuente de factores que impiden a las personas a ser creativos. Cada persona tiene su propia historia individual muy diferente a la de las demás personas de su mismo grupo social, por lo tanto, cada individuo puede tener factores diferentes que inhiben su creatividad en su estructura de personalidad, conductas aprendidas que le impiden crear. Para detectar estas actitudes internas de condicionamientos se presentan algunas de las frases que se oyen cuando los creativos disparan su chispa.

- ▶ No sueñes.
- ▶ Ni lo sueñes.
- ▶ No tenemos tiempo.
- ▶ El costo es muy alto.
- ▶ No es problema suyo.
- ▶ Es demasiado trabajo.
- ▶ ¡Oh no, esa idea otra vez, no!
- ▶ El argumento es válido, pero...
- ▶ Buena idea pero no es factible.
- ▶ ¿De donde sacaste semejante idea?
- ▶ Exigirá un esfuerzo muy grande.
- ▶ Hasta ahora nos ha ido bien sin eso.
- ▶ Siempre lo hemos hecho así.
- ▶ Se adelanta a su tiempo.
- ▶ No fue presupuestado.
- ▶ Es demasiado radical.
- ▶ Deja de volar por las nubes y baja a la tierra.
- ▶ La gerencia va a tener problemas con esto.
- ▶ Por el momento, dejemos esa idea de lado.
- ▶ Están acostumbrados a otra cosa.
- ▶ Quédese en su lugar.
- ▶ Se reirán de nosotros.
- ▶ No muevan el bote.
- ▶ No van a aceptarlo.
- ▶ No se ha hecho nunca.

No estoy motivado para proponer soluciones



Tengo miedo proponer mi idea



- ▶ No va a funcionar.
- ▶ ¡Otra vez los jóvenes!
- ▶ No es rentable.

TIPOS DE INHIBIDORES

Es necesario identificar correctamente los inhibidores internos, además de las actitudes personales, existen otros factores como son:

1. **HERENCIAS** como son alergias, fobias, malformaciones, traumas, disfunciones, ... "tu tío fulano lo intentó, y ya ves cómo le fue"
2. **CONDICIONAMIENTOS**
 - "Esos animalitos pican muy feo y duele mucho"
 - "Esos aparatos dan toques"
 - "Esas hierbas son venenosas"
 - "Si hubiera un concurso de tontos...lo perderías por tonto"
 - "De músico, poeta y loco, a ti te toco lo de loco"
3. **HABITOS NEGATIVOS DE PENSAMIENTO.**
 - "Luego...mejor ahora no"
 - "Tú que sabes de eso, mejor ni te metas"
 - "Y a quién se le ocurrirá comprar eso que está tan feo"



FALACIAS MANIPULADORAS.

"Te juro que es más fácil que un camello pase por el ojo de una aguja, a que un rico entre a..."(el reino de Dios)

"Dicen que va a escasear ese material, mejor ni le busques".

FACTORES QUE INHIBEN LA CREATIVIDAD

Generalmente los inhibidores también se pueden clasificar de la siguiente forma:

- a) Posponer por falta de fecha límite.
- b) No prejuiciar una idea por convencionalismos, funcionalismo, burocracia o politiquerías.
- c) No seguir la idea por falta de preparación en el tema.
- d) Subestimar las ideas por costumbre.
- e) Flojera o pereza mental.
- f) Apresuramiento.
- g) Miedo a la competencia.
- h) Imprecisión.
- i) Inseguridad, desconfianza, falta de fe en la idea o en uno mismo.
- j) Carencias (de tiempo, entusiasmo, dinero, tecnología, apoyos.)
- k) Ignorancia de la utilidad a terceros.
- l) Experiencias amargas, anteriores iniciativas frustradas.

PATRONES DEL PENSAMIENTO

Activar el pensamiento es liberarse de esquemas rígidos y hacer que salgan nuevas formas de ver hechos y situaciones, que vayan más allá de los límites de la lógica convencional.

Estas técnicas de activación del pensamiento se dividen en dos tipos:

1. Las que **aplican criterios lógicos** de comparación, relación, clasificación, ordenamiento, análisis, síntesis y evaluación.
2. Las **de transformaciones**, que implican generar nuevos contextos, eliminarlos o extrapolarlos, explorándolos.

EXTENSIÓN DE LA LÓGICA

Aplicar procesos básicos del pensamiento en contextos diferentes, para generar ideas originales.

EL PROCESO CREATIVO

Para que el desarrollo de la creatividad se pueda conocer de una forma más metódica, se define un proceso creativo que consta principalmente de tres etapas, las tres "I" de la creatividad.

- 1.- **IMAGINACION:** En esta etapa tendremos todas las ideas posibles, todas las ideas que nuestro cerebro pueda concebir sin ninguna limitante.
- 2.- **INTELIGENCIA:** De todas las ideas concebidas en la etapa de Imaginación, se selecciona una y sobre esa idea se comienza a aterrizar a la realidad desarrollando un proyecto, desarrollando estrategias, haciendo planos o una metodología para llevar la idea a cabo.
- 3.- **INICIATIVA:** En esta etapa se convierte la idea en una realidad, se buscan los medios necesarios para que la idea y el proyecto se realicen y pueda ser algo tangible.

VALORACIÓN DE LA CREATIVIDAD

Los criterios se basan en la calidad y cantidad de las ideas.

FLUIDEZ

Se refiere al número de palabras, ideas, variedad de materiales o detalles.

FLEXIBILIDA

Habilidad para cambiar enfoques y puntos de vista, adaptarse a nuevas situaciones.

ORIGINALIDAD

Rareza de los elementos incorporados, manera propia de ver los problemas.

ELABORACIÓN

Organización de los elementos o detalles incluidos en un determinado producto y lo complejo de su diseño.

Las **TRANSFORMACIONES** se consideran cambios en la manera de concebir los conceptos. Estos cambios van desde la forma, contenido, estructura, e inclusive, en el uso o función. Con ello se logran exageraciones, minimizaciones, adiciones, sustracciones, adaptaciones, combinaciones, etc.

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS DESCUBRIMIENTO Y SOLUCIÓN DE NECESIDADES

Una necesidad es la carencia de algo. Puede ser física (hambre, sed, frío, cansancio), de seguridad, realización, pertenencia o autoestima.

Mediante las técnicas de creatividad se pueden generar ideas de productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, es decir, con la Creatividad se puede encontrar la solución o los satisfactorias más viable para una necesidad determinada.

El proceso de desarrollo de un producto mediante las técnicas de Creatividad, es el siguiente:

1. *Exploración de ideas.*
2. *Selección de ideas.*
3. *Concepto del producto.*
4. *Test de concepto.*
5. *Posicionamiento y estrategia de Mercadotecnia.*
6. *Análisis económico.*
7. *Desarrollo del producto.*
8. *Plan de Mercadotecnia.*
9. *Test de Mercadotecnia (prueba de mercado).*
10. *Lanzamiento.*
11. *Organización.*



DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Los productos nuevos se pueden agrupar en tres rubros:

PRODUCTOS REPOSICIONADOS

Cuyas características físico - químicas parecidas, pero con imagen y percepción diferente por parte del consumidor.

PRODUCTOS REFORMULADOS O REDISEÑADOS

Varían algunas características físicas sin alterar su función fundamental. Los cambios pueden abrirle nuevos mercados, variar el precio y la confiabilidad.

PRODUCTOS ORIGINALES

Responden a innovaciones radicales, que aportan nuevas características físicas y perceptuales.

MEJORA DE PRODUCTOS O SERVICIOS YA EXISTENTES

En ocasiones, la mejora a un producto o servicio da como lugar, que varíe la aceptación del consumidor y que nuevos mercados se interesen por el producto o servicio.

Para el desarrollo de un producto o servicio nuevo o la mejora de uno ya existente, se deben tomar en cuenta ciertos aspectos, de los cuales pueden surgir ideas creativas e innovadoras. Estos pueden ser:

ALGUNA INVENCIÓN O DESCUBRIMIENTO

Idea generada recientemente y que se puede probar comercialmente, siendo parte de un plan de negocios.

APROVECHAMIENTO DE HABILIDADES PERSONALES

De alguna habilidad de las que todos poseemos, se puede formar una actividad independiente o una empresa.

PREFERENCIAS PERSONALES

Las ideas de negocio pueden originarse por el gusto o afición a ciertas actividades, que son afines a otras personas y pueden convertirse en empresas viables.

LA CARRERA

Cada carrera tiene áreas e incluso materias donde pueden originarse ideas para crear una empresa.

TECNICAS DE CREATIVIDAD PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

ORIGEN DE LAS NECESIDADES.

Las necesidades se originan con lo que nos disgusta, o no es de nuestro agrado, pudiendo ser:

1. Activida-des que no me gusta hacer,
2. Objetos que no me gusta utilizar y
3. Servicios que me disgustan”



Con estas clases de Actividades, Objetivos y Servicios que no son de nuestro agrado, se darán origen a nuevos productos o servicios mejorando las cosas que disgustan a la mayoría, para esto puede utilizarse, además de las técnicas antes mencionadas, la técnica de:

LLUVIA DE IDEAS

El objetivo de la técnica de Lluvia de Ideas es el de generar el mayor número de ideas para obtener una idea muy original por probabilidad, para realizar esta técnica se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Cada participante de manera individual selecciona 3 actividades, 3 objetos y 3 servicios de las formas antes mencionadas.
2. Se reúnen por equipos escogiendo por equipos 3 actividades, 3 objetos y 3 servicios de las formas antes mencionadas.
3. Cada participante genera soluciones para mejorarlo o resolverlo.
4. En rondas (sin excluir a nadie) se anotan las soluciones para cada concepto.
5. Se repite el proceso.
6. Escogen una solución que como equipo puedan atacar con sus propios medios creando una nueva empresa.



Esta actividad está planeada para una hora, así que se recomienda generar las ideas de productos o servicios en 20 minutos para cada una de las formas, los que se alcancen a realizar, marcando un mínimo.

GENERACIÓN DE ABSURDOS.

El objetivo de la técnica de Generación de Absurdos es modificar una realidad llevándola al absurdo, para poder realizar esta técnica se deben seguir los siguientes pasos:

- 1.- Seleccionar una realidad, visualizarla.
- 2.- Visualizar esa realidad en las partes que la forman.
- 3.- Visualizar esa realidad sin alguna de sus partes.
- 4.- Visualizar y describir la nueva realidad.



CAMBIOS ARBITRARIOS.

El objetivo de la técnica de cambios arbitrarios es proponer modificaciones fantasiosas a una realidad, para poder realizar esta técnica se deben seguir los siguientes pasos:

- 1.- Seleccionar una realidad, visualizarla.
- 2.- Aplicar algún(os) criterio(s) que modifique(n) su estado actual (mayor o menor tamaño, aumentar o disminuir funciones, mas o menos tecnología, etc.)
- 3.- Aplicarlos a la realidad.
- 4.- Visualizar y describir la nueva realidad.



ASOCIACIONES FORZADAS

El objetivo de esta técnica es relacionar dos o más conceptos para construir un concepto nuevo, para poder realizar esta técnica se recomiendan los siguientes pasos :

1. *Seleccionar una realidad a innovar.*
2. *Seleccionar otra diferente.*
3. *Con una técnica CV, listar atributos de cada una.*
4. *Relacionarlas.*
5. *Obtener el nuevo concepto.*



GENERACIÓN DE ABSURDOS

Llevar una realidad al absurdo para intentar modificarla. Los pasos son los siguientes:

1. *Selecciona la realidad.*
2. *Imagina absurdos.*
3. *Selecciona uno y aplica PNI, CC, CV, COP, CAP.*
4. *Aplicarlo.*



FACTIBILIDAD DE IDEAS PARA NUEVOS NEGOCIOS

POSITIVO, NEGATIVO E INTERESANTE (PNI)

De cualquier idea, problema o situación, se analizan los puntos positivos (aceptables), negativos (desagradables) y los interesantes o que despiertan curiosidad.

ACTIVACIÓN DEL PROCESO CREATIVO

CONSIDERE VARIABLES (CV)

Para cualquier decisión o la realización de una idea o producto, deben analizarse las variables y no perder de vista ninguna de éstas.

Esta técnica ayuda a pensar en diferentes aspectos de nuevos productos antes de lanzarlos al mercado y evitar tomar decisiones erróneas o lanzar productos que no satisfacen al consumidor.

CONSIDERE CONSECUENCIAS (CC)

Esta operación implica el acto de mirar hacia el futuro y anticipar los resultados de una acción o acontecimiento.

Los tipos de consecuencias son: **INMEDIATAS** (al momento de ocurrir el hecho), y las **MEDIATAS** (a largo plazo).

CONSIDERE OBJETIVOS Y PRIORIDADES (COP)

Con esta técnica se busca contestar preguntas como: ¿Qué se pretende lograr?, ¿A dónde se quiere llegar? o ¿Cuáles son las intenciones?.

Con ello, se definen bien los objetivos y se tiene claro que es lo que se va a hacer, para poder concentrar todas las energías en lograrlo, invirtiendo mejor el tiempo en cada actividad.

CONSIDERE ALTERNATIVAS O POSIBILIDADES (CAP)

Facilita la búsqueda de opciones de solución o de explicaciones de un problema, cursos de acción por seguir. Esto ayuda a encontrar otras ideas, además de las que se tienen en un primer momento.

CONSIDERE PRIORIDADES (CP)

Permite jerarquizar y seleccionar factores, consecuencias, eventos, acciones, decisiones, tomando en cuenta la importancia de las opciones.

CONSIDERE PUNTOS DE VISTA (CPV)

Esta operación incluye:

- * *Tomar en cuenta la opinión de otras personas.*
- * *Analizar diferentes perspectivas de una situación, antes de tomar una decisión.*

Así, puede estudiarse una situación desde diferentes posiciones para tener bases más objetivas al tomar una decisión.



UNIDAD II .EMPRESA EMPRENDEDORA.

EL EMPRENDEDOR

No hay límite en cuanto a conocimientos para poder iniciar un proyecto. Para crear una empresa se debe tener bien definido lo que se va a hacer, cómo se va a hacer, y hasta dónde se quiere llegar.

Para lograrlo, se necesita ser "EMPRENDEDOR", pero, ¿Qué es un emprendedor?

Un EMPRENDEDOR es una persona capaz de generar algo, ya sea una idea, un cambio, para satisfacer necesidades dentro o fuera de una empresa.

Alguien que emprende con paciencia, empeño, decisión y sacrificios, acciones congruentes y consistentes con el fin de crear, quizás donde antes no había un determinado concepto de mercado, una actividad legal, que aporte un beneficio a la sociedad.

Se distingue de los demás por su capacidad creativa e innovadora, se enfrenta al reto y busca soluciones a problemas pasados y actuales, promoviendo el cambio.

El único requisito para triunfar como emprendedor es: ESTAR DECIDIDO A TRIUNFAR, TENER VOLUNTAD DE HACER LAS COSAS Y DE VENCER A TODA COSTA LOS OBSTÁCULOS.

CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

Un EMPRENDEDOR,

- * Conoce sus posibilidades y limitaciones.
- * Es consciente y seguro de sí mismo, y participa en el desarrollo social.
- * Reflexiona sobre lo que pasa y vive a su alrededor.
- * Analiza las causas y consecuencias de lo que hace, piensa y siente.
- * Es dueño y responsable de su vida.
- * Comprende que lo que es y será depende sólo de lo que haga y deje de hacer.
- * Disfruta cada momento valorando lo que tiene y a las personas que están a su alrededor.
- * Favorece el desarrollo de los demás , contribuyendo a su propio desarrollo.
- * Es creativo en la concepción y desarrollo de ideas.
- * Es leal a su UNIVERSIDAD (emprendedor universitario).



Los elementos clave o base que caracterizan a un emprendedor son: creatividad, liderazgo y seguridad.

La **CREATIVIDAD** le permite ser flexible, cambiar con la experiencia, ser espontáneo y buscar nuevas experiencias.

La **SEGURIDAD EMOCIONAL** hace que controle y maneje adecuadamente la frustración, asuma las responsabilidades de sus actos, sea consciente de sus alcances y limitaciones y controla sus emociones.

Tiene objetivos y valores de auto exigencia personal (sabe lo que quiere y lucha por conseguirlo), es autónomo e independiente, ya que dirige su vida, tiene valores, objetivos y comportamientos propios y acordes a los de la sociedad, viviendo plenamente.

ESPÍRITU EMPRENDEDOR

El que realmente tiene **Espíritu Emprendedor** hace posible la aparición de algo, su acción y evidencia en el surgimiento de una empresa especial para él, y ayuda a gestar la acción creativa inicial de querer y poder hacer las cosas.

El tener verdadero **Espíritu Emprendedor** es embestir con ímpetu y valor el reino de la imaginación e ir en pos de ideales, ser capaz de que las cosas sucedan pese a todo.

Para desarrollar el Espíritu Emprendedor, es necesario ser CREATIVO. Todos somos creativos, lo que hace falta es valor, determinación y visión para desarrollar la Creatividad, que no es otra cosa que mirar hacia adelante sin dejar de preocuparse por el presente.

Actualmente, el ser emprendedor exige que el hombre se active, que actúe y que no espere a que los demás lo hagan por él. Se necesita tener más coraje, afrontar el riesgo, más pasión y más autoconfianza.

Todos tenemos algo de emprendedor, sólo que la mayoría esta en estado pasivo, pero para desarrollarlo, los siguientes tips son de gran utilidad:

- * *Hacer las cosas, no buscar excusas o razones para no hacerlas.*
- * *Levantarse con más fuerza cada vez que se tropieza, no detenerse en explicar la caída.*
- * *Ser digno, consciente y más responsable de tus actos.*
- * *Ser más creador de un hogar, empresa, puesto, o de un sistema de vida.*
- * *Entender que el trabajo o el estudio no son una necesidad o un sacrificio, sino un privilegio y oportunidad más que te brinda la vida.*
- * *Invertir todo el tiempo que sea necesario y más, en alcanzar tus sueños.*

Un **EMPRENDEDOR será siempre una PERSONA PROACTIVA**, que siempre está a favor de hacer las cosas, y del cambio, y que lo va a demostrar en sus expresiones:

LENGUAJE REACTIVO <i>(Busca Absolverse de Responsabilidades)</i> 	LENGUAJE PROACTIVO 
No puedo hacer nada	Examinemos nuestras alternativas
Yo soy así	Puedo optar por un enfoque distinto
Me vuelvo loco	Controlo mis sentimientos
No lo permitirán	Puedo elaborar una exposición eficaz
Tengo que hacer eso	Elegiré una respuesta adecuada
No puedo	Elijo
Debo	Prefiero
Sí...????	Pase lo que pase

LA EMPRESA

DEFINICIÓN

Una empresa es un conjunto de personas y recursos materiales, monetarios y técnicos, organizados para el logro de ciertos objetivos.

El primero de estos objetivos, será el de servicio a la sociedad, produciendo bienes o satisfactores en forma de productos o servicios que atiendan las necesidades de la sociedad.

Un **EMPRESARIO** es aquel que tiene una empresa , pero no la gesta.

Un **HOMBRE DE NEGOCIOS** es aquel que piensa a corto plazo, busca el lucro (ganancia) a toda costa.

Un **EMPRENDEDOR** genera una empresa, un cambio dentro de ésta o fuera de ella, es inquieto y creativo.

Un **EMPRESARIO que sea EMPRENDEDOR** genera su empresa, la gesta y se distingue por su capacidad de iniciar, crear y comenzar una actividad, no tiene límite y utiliza su capacidad emprendedora en cualquier momento.

AMBIENTE

Generalmente se aplica el enfoque de sistemas para ubicara una empresa dentro de un contexto, y nos dice que una empresa como sistema, se encuentra formada por varios



subsistemas, y que, además será parte de un suprasistema que denominan medio ambiente.

Es así que se pueden obtener dos grandes divisiones del ambiente en que se desarrolla la empresa:

EXTERNO (SUPRA SISTEMA - MACROAMBIENTE)

Formado por todo el conjunto de factores que desde fuera de la empresa, afectan sus operaciones o actividades de una u otra forma.

Estos factores se dividen en: económicos, políticos, sociales, jurídicos, ambientales o ecológicos, naturales, culturales, demográficos, etc.

INTERNO (MICRO AMBIENTE)

Como su nombre lo indica, se conforma por aquellos factores que se gestan dentro de la empresa y que en determinado momento afectan el logro de sus objetivos. Además consiste en aquellas fuerzas próximas a los empresarios, consumidores, los proveedores, intermediarios y competencia. Estos factores pueden ser:

- * **Económicos** (costos, margen de utilidad con el que se maneja la empresa, etc.)
- * **Laborales o Humanos** (sindicatos, contratos de trabajo, condiciones físicas de trabajo, ambiente de trabajo, liderazgo formal e informal, autoridad y responsabilidad ,entre otros)
- * **Organizacionales** (estructura jerárquica, cadenas de mando, flujo de comunicación y de información, etc.)

CLASIFICACIÓN

Usualmente se utiliza la clasificación de acuerdo al tipo de producto de la empresa, que a continuación se muestra:

GASTRONÓMICAS

Las que se dedican a la comercialización de alimentos, sin un proceso de transformación complejo.

DE SERVICIO

Las que ofrecen la satisfacción de necesidades a través de una actividad (bien intangible), y que pueden ser de viajes, despachos para asesoría, diseño de páginas de web, etc.

DE TRANSFORMACIÓN

Aquellas que elaboran un producto mediante la transformación de materias primas, es decir, su proceso de transformación es algo complejo, y en ocasiones se valen de la maquila para agilizar sus procesos.

Otra clasificación muy similar es la basada en las actividades de la empresa, la cual se muestra en seguida:

INDUSTRIAL

Elaboración de productos alimenticios, confección de prendas de vestir, fabricación de joyas y artículos en metal, elaboración de proyectos de plástico, cuero, piel y diversos.

ARTESANALES

Labores con tela, trabajo con pastas moldeables, pintura en tela, etc.

COMERCIAL O DE SERVICIOS

Compra-venta de productos diversos, servicio de alimentos y bebidas, de alquiler, para empresas, hogar y personas, de enseñanza, profesionales y técnicos.

PRODUCTO O SERVICIO

CONCEPTOS

Un **PRODUCTO** es un bien tangible que satisface una necesidad o deseo del cliente o consumidor.

Un **SERVICIO** es un bien intangible o actividad encaminada a satisfacer una necesidad o deseo del consumidor.

CARACTERÍSTICAS

PRODUCTO	SERVICIO
Tangible	Intangible
Posee características físicas como: olor, forma, textura, color, sabor, materiales.	Características intangibles como: calidad, rapidez, comodidad, exclusividad, seguridad.
Características del fabricante o distribuidor como: marca, empaque, envase, embalaje, etiqueta, prestigio.	Características de su fabricante (quien brinda el servicio), como el prestigio o posicionamiento.
Su tiempo de vida puede ser largo (duradero) o corto (no duradero).	Su ciclo de vida cambia constantemente y llega a ser limitado.
Puede compararse de inmediato con otros productos similares.	No puede compararse, sino hasta haberlo usado o contratado.
	No puede separarse de su fuente, trátase de una máquina o persona.
	Perecedero, ya que no se almacena para usarse posteriormente.

PROPUESTA DE PRODUCTO O SERVICIO

Cuando ya se tienen varias ideas u opciones sobre nuevos productos o servicios, el siguiente paso es aterrizarlas y crear el diseño del producto y/o servicio, visualizando los materiales y forma.

Se debe elegir una de las alternativas más viables, tomando en cuenta:

- * **MATERIALES** (que tan fácil son de conseguir)
- * **COSTO**
- * **COMPETENCIA** (directa o indirecta)
- * **TECNOLOGÍA** (que tipo de tecnología es necesaria para su elaboración)

Al haber hecho la elección, se debe comenzar a organizar el lanzamiento, iniciando con una investigación de mercado, para saber si el consumidor realmente está preparado e interesado en adquirir ese producto o servicio.

MISIÓN Y FILOSOFÍA

Toda buena empresa cuenta con una misión, filosofía, métodos y reglas.

La **MISIÓN** es la razón de ser de la empresa, lo que mueve a la empresa a existir como tal.

Una misión responde a preguntas como:

¿QUE NECESIDAD SATISFACE?

¿A QUIEN SATISFACE?

¿COMO O ATRAVES DE QUE LO SATISFACE?

Generalmente comienza por verbos en infinitivo (brindar, ofrecer, cubrir, satisfacer, lograr, etc.)

La **FILOSOFÍA** es el conjunto de valores, conocimientos, costumbres, hábitos y tradiciones que existen en la empresa, y que la conducen al logro de sus objetivos, y por ende, de su misión.

Deben reflejar la forma de pensar de los integrantes de la empresa, ya que son valores que todos tiene en común y que de alguna u otra forma los identifica y une en el logro de sus objetivos.



UNIDAD III ESTUDIO ADMINISTRATIVO.

IMPORTANCIA

Toda entidad de alguna forma cuenta con una organización, pero no todas las entidades cuentan con una buena organización, ya que en ocasiones las empresas administran empíricamente sus entidades provocando con esto problemas o pérdidas cuantiosas por esta causa.

Es muy importante que nosotros los emprendedores nos demos cuenta de la relevancia que tiene el contar con una buena organización, ya que se puede decir que es la columna vertebral de nuestra entidad y a partir de esta se puedan establecer la misión, los objetivos, funciones, etc.

Para llevar a cabo un estudio administrativo de una empresa es necesario conocer bien cada uno de estos términos: misión, objetivo, meta, política, función, regla, autoridad, mando, liderazgo, jerarquía, y sobre todo saber diferenciarlos, saber cuando estamos hablando de uno o de otro.

PLANEACION ESTRATEGICA

Es el plan que determina el ámbito en que se encuentra la organización, la misión, objetivos y metas de esta junto con la estrategia para competir en forma efectiva. La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y llevarlo a cabo.

La planeación presupone la existencia de alternativas, y hay pocas decisiones para las cuales no existe algún tipo de ellas, aun cuando se trata de cumplir con requisitos legales, o de otra índole, impuestos por fuerzas que están más allá del control del administrador. La planeación es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir.

Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control. Tiene tres características:

- a. abarca las actividades de la organización
- b. maneja un horizonte de tiempo muy amplio
- c. el éxito de su implantación es crítica para el de la empresa.

Sabemos que la empresa tiene dos ámbitos por eso hay que realizar una planeación estratégica la cual será necesario realizar evaluaciones tanto internas (valores, recursos, innovaciones, etc.) como externas (tendencias de la industria, de la tecnología, la competencia, el entorno social, la macroeconomía, etc.)

ESTUDIO FODA

EVALUACION INTERNA

Fortalezas ¿ Que es lo que tiene mi empresa de bueno ?

Debilidades ¿ Que es lo que tiene mi empresa de malo ?

EVALUACION EXTERNA

Oportunidades ¿ Que es lo que hay a mi alrededor de bueno ?

Amenazas ¿ Que es lo que hay a mi alrededor de malo ?



Este pensamiento nos lleva a determinar las características de la organización teniendo como resultado un estudio y autoconocimiento de la misma.

OBJETIVOS

Son los puntos vitales de cualquier organización que a su vez prescriben un ámbito definido y sugiere la dirección de los esfuerzos para el logro del mismo, los objetivos deben de perseguirse identificándose en términos claros y precisos.

Reglas para fijar los objetivos:

1. Los objetivos deben fijarse por escrito.
2. Los objetivos deben fijarse en forma separada.
3. Siempre debe fijarse la fecha en la que los objetivos se deberán lograr.
4. Los objetivos debe ser específicos, claros y precisos para todos los que van a participar en su realización.
5. Deben ser pocos en número, sobre todo en los primeros períodos de aplicación.
6. Deben ser objetivos posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulantes para el jefe.
7. Debe revisarse si los objetivos fijados van de acuerdo con las políticas, planes y programas generales de una empresa.
8. Debe revisarse si los jefes encargados de alcanzarlos, cuentan con la autoridad necesaria, en los diversos aspectos de autoridad formal, operativa o técnica.
9. Los objetivos fijados deben dejar siempre un grado, más o menos amplio de decisión, a los jefes inferiores.

TIPOS Y CLASIFICACIÓN DE OBJETIVOS

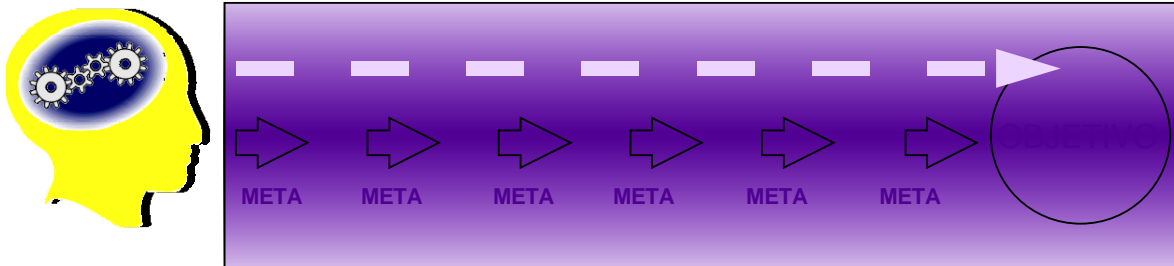
- A) **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS O GENERALES:** Comprenden toda la empresa, se establecen a largo plazo.
- B) **OBJETIVOS TÁCTICOS O DEPARTAMENTALES:** Se refiere a una área o departamento específico y se subordinan a los objetivos generales los cuales se establecen a corto o mediano plazo.
- C) **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** También se le llaman objetivos operacionales, se refieren a entidades y a secciones más detalladas, son a corto plazo y están subordinados a los departamentales y se clasifican en dos rubros: seccionales (se dan para cada una de las unidades o secciones de la organización) y los individuales (se dan para cada persona de cada unidad o sección).

METAS

Estas consideran los puntos concretos, medibles, establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos. Las metas se establecen para periodos cortos, rara vez para más de un año, y con frecuencia para un trimestre o menos.

Las metas pueden dejar de ser significativas si se cambian con demasiada frecuencia y no representan un resultado bien meditado y planeado; sin embargo es tonto esperar que un subordinado se esfuerce por alcanzar una meta que la organización se ha separado a causa de la revisión de sus objetivos, por un cambio de premisas o por modificaciones en las políticas.

Estas consideran los puntos concretos, medibles, establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos.



ORGANIZACIÓN

La organización se encarga de dividir el trabajo, de agrupar actividades, establecer jerarquías, designar las áreas de autoridad y responsabilidad de los integrantes, coordinar a los grupos en sentido vertical y horizontal, por medio de las relaciones de autoridad y comunicación.

El organizar es por tanto, un proceso mediante el cual el administrador transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad o establece un ambiente adecuado para el trabajo en equipo. También lleva implícito el reconocimiento del factor humano, es decir, que los trabajos deben concebirse para ajustarse al ser humano, considerando sus capacidades y puntos débiles, y de como debe motivarse a través de su función para contribuir con eficiencia a las metas de la empresa.

DEPARTAMENTALIZACION

Es el proceso de agrupar actividades y/o personas en unidades organizadas, en base a su similitud, con una efectiva división del trabajo. El sistema lógico para organizar se conforma a la práctica usual de desarrollar una departamentalización. Existen diversos tipos de departamentalización:

- Por Funciones.
- Por Productos.
- Por Zonas Geográficas.
- Por Clientes.



- Por Procesos o Equipo.

JERARQUIA

Son los niveles que establecen las organizaciones, que estos pueden ser en diferentes niveles como directivos, ejecutivos u operativos.

NIVELES JERÁRQUICOS Y TRAMOS DE CONTROL

Los **NIVELES JERÁRQUICOS** constituyen una escala de posiciones de mando dispuestos por orden de importancia, según sea el grado de la autoridad, responsabilidad y/o facultad para toma de decisiones, que se establecen en un organismo social.

El **TRAMO DE CONTROL** equivale el número de subordinados que dependen directamente de un departamento o jefe del mismo.

El número de niveles jerárquicos se establecen en relación directamente con el número de subordinados que tendrá bajo su mando cada jefe.

Por los niveles jerárquicos que se establecen se puede clasificar dentro de las siguientes nominaciones:

- Directivo.
- Ejecutivo.
- Operativo.

AUTORIDAD

Es la capacidad de mandar y hacerse obedecer, o bien, es la facultad de tomar decisiones que produzcan efectos.

La autoridad es el aglutinante de la estructura de la organización, el lazo que la hace posible, el medio a través del cual los grupos de actividades pueden situarse bajo un administrador y la coordinación de las unidades organizacionales puede promoverse. La autoridad proporciona la línea primordial de comunicación en una empresa, puesto que trata con decisiones que están compuestas de comunicaciones.

Cuanto más claras sean las líneas de autoridad, que van desde el más alto ejecutivo de la empresa hasta cada subordinado, más efectivos serán el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.

MANDO

Es el ejercicio de la autoridad respecto a cada función determinada, puede decirse que es la autoridad puesta en un acto.

Los elementos del mando son:

- * Determinar lo que debe hacerse.
- * Establecer cómo debe de hacerse.
- * Vigilar que lo que debe hacerse se haga.



TIPOS DE AUTORIDAD

- ◆ **Autoridad formal:** Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Aquella que se proporciona la facultad para decidir sobre determinadas acciones.
- ◆ **Autoridad técnica:** Es la que se proporciona de acuerdo a los conocimientos de las personas.
- ◆ **Autoridad personal:** También llamada carismática.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Se refiere en administración a hacer a través de otros, por lo tanto ningún jefe debe de hacer todo, tiene que delegar autoridad pero es responsable de todas las acciones ejecutadas.

La autoridad se delega cuando un supervisor confiere facultades de decisión organizacional a un subordinado.

Todo el proceso de delegación comprende la determinación de los resultados esperados, la asignación de las tareas, la delegación de las tareas, la delegación de autoridad para llevar a cabo estas tareas, y el compartir la responsabilidad de su realización.

Las ventajas de la delegación de la autoridad son las siguientes:

- La ocupación de asuntos de mayor importancia.
- Aumento de la eficiencia administrativa.
- Favorece la especialización.
- Permite que las decisiones sean más rápidas y se tomen bases sobre la realidad.

La delegación puede llegar a ser mala si se tiene un exceso de ésta, ya que se puede tener un descontrol sobre la misma.

ESTRUCTURA DE AUTORIDAD

La estructura de un organismo social debe de reflejarse, entre otras cosas, el tipo de delegación a los administradores, la cual facilita el cumplimiento de los objetivos; tres de los más comunes son:

- ✧ **Autoridad lineal:** Es la que demanda un jefe para dirigir a sus subordinados, teniendo la responsabilidad directa para el logro de los objetivos asignados. Es la forma de organización más simple en su funcionamiento y se convierte en la columna vertebral de la jerarquía, ya que la funcional y staff sirven de complemento para la lineal.
- ✧ **Autoridad funcional:** Ésta ha sido producto de la creciente complejidad de las actividades, proporcionando una estructura donde pueda intervenir el conocimiento de los expertos para auxiliar a los jefes de línea.

✳ **Autoridad staff:** Cuando surge la necesidad de que el organismo social cuente con especialistas en diversas áreas o se establecen que determinadas personas o departamentos con base en sus conocimientos especializados brinden consejo al funcionario principal de línea, se forma el tipo de autoridad llamado de asesoría o staff, el cual es su función asesorar a sus superiores de línea, para que estos tomen las decisiones y den las instrucciones pertinentes a través de la cadena de mando establecida, es decir, puede transmitir información, pero no puede tomar decisiones.

ESTRUCTURA Y FUNCIONES ORGANIGRAMAS

Son cartas de organización o representaciones gráficas de la estructura y las relaciones de una organización, acoplándose a las actividades que se van a hacer según el giro de la empresa. No debe haber duplicidad de actividades.

ELABORACION DE ORGANIGRAMAS

Lo que estudiaremos es lo que designa la disposición y arreglo de los departamentos de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan esas unidades entre si, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus actividades.

La finalidad de un organigrama se refleja con el siguiente principio:

“La estructura de la organización, que a su vez, es la columna principal de la misma”

En una estructura de organización vamos a contar con órganos, puestos y plazas, y a todo esto se le conoce como unidades administrativas.

Es muy importante que consideremos que la autoridad es el elemento de cohesión a la estructura de la organización, su lazo de unión y el medio por el cual se puede colocar distintas actividades bajo la dirección de un administrador y lograr su coordinación.

El organigrama debe de ser el resultado de la acción de organizarse.

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

Existen muchas clasificaciones de los organigramas, ya que son muchos los factores que deben de considerarse para su elaboración, a continuación mencionaremos las más importantes.

Por su objeto:

- a) **Estructurales:** Muestra sólo la estructura administrativa de la empresa.
- b) **Funcionales:** Indican el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funcionales de los departamentos.

c) **Especiales:** Se destaca alguna característica especial de la estructura de la empresa o de un departamento específicamente.

Por el área que presentan:

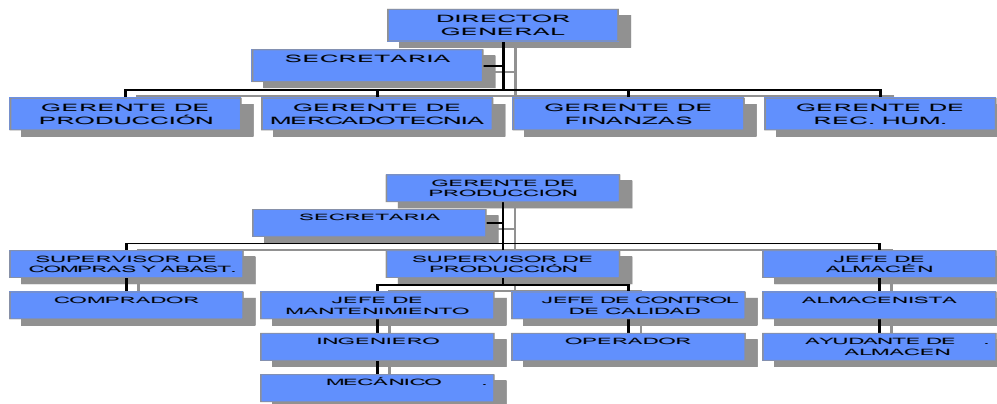
a) **Generales:** Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas, generalmente son esquemáticas y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.

b) **Complementarios:** Muestran cada uno y por separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrece mayores detalles sobre puestos, autoridades, relaciones y obligaciones dentro de ese departamento o división.

Por su formato:

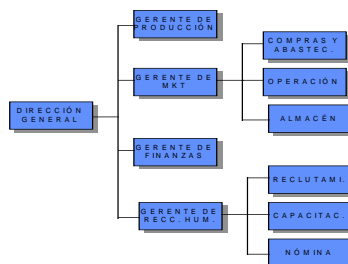
a) **Verticales:** El órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo ligadas entre si; representando la comunicación de autoridad y responsabilidad.

O R G A N I Z A C I O N G R A M A S C O M P L E M E N T A R I O S E N F O R M A V E R T I C A L



b) **Horizontales:** Cuando son muchos los niveles jerárquicos conviene usar el formato horizontal en el que el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el margen izquierdo y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

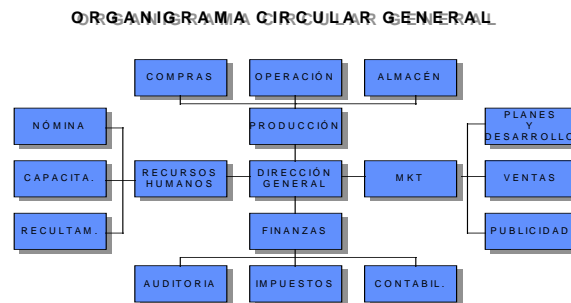
O R G A N I Z A C I O N G R A M A S C O M P L E M E N T A R I O S E N F O R M A H O R I Z O N T A L



c) **Mixtos:** En algunas ocasiones por comodidad en la composición de un organigrama se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros.



d) **Circulares:** En estos el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.



e) **Escalar:** Va el nivel jerárquico de arriba hacia abajo por medio de una imagen vertical izquierda.

POLITICAS Y REGLAS

POLITICAS

Son criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, es decir, son guías de acción que orientan sobre la forma de lograr los objetivos marcados. Deben procurarse dejar campo a los subordinados para la toma de decisiones, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

REGLAS

Son normas específicas que señalan la acción y decisión que debe de adoptarse ante una situación determinada. Las reglas no dejan margen a cambio de decisiones sino, sólo permiten analizar si el hecho concreto, que represente y debe resolverse, se encuentra dentro de las mismas.

DIFERENCIAS ENTRE POLÍTICAS Y REGLAS

La diferencia radica en que las políticas no deben ser categóricas, sino más bien flexibles, ya que de otra manera se convertirían en reglas y dejarían de orientar la acción, para marcar o establecer caminos únicos, lo cual no es lo más adecuado en la administración de Recursos Humanos.

Por otra parte difieren en que las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas. Toda regla o se inspira en una política, o requiere de ella para poder ser interpretada en caso de duda, o bien se suple por medio de una política, cuando el caso concreto carece de norma aplicable.



UNIDAD IV .INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO.

EQUIPOS DE TRABAJO

DEFINICION

El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, cuando contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente, decimos que están realizando un trabajo de equipo.

Existen cuatro ingredientes que contribuyen al desarrollo de este tipo de actividad: un ambiente propicio, adecuación entre las habilidades y las exigencias de los papeles, metas de orden superior y premios al equipo.

“ Un equipo es un grupo sinérgico, (la sinergia es la suma de energías de grupos tácticos y estratégicos, para lograr resultados de alto rendimiento), por lo tanto el grupo sinérgico es aquél que concentra toda la energía humana posible en su trabajo”.

“ Un equipo es un conjunto de colaboradores interdependientes que persiguen un fin común, aunque sus tareas respectivas sean diferentes”.

CARACTERISTICAS

Las características que deben tener los integrantes de un equipo de trabajo son:

1. Indicador contribuyente. Presenta nuevas ideas o reconsidera las formas de enfocar el problema o la meta del grupo. Sugiere soluciones, cómo manejar las dificultades.
2. Investigador (buscador de información). Procura la aclaración de las sugerencias en función de su propiedad real o información autorizada y hechos pertinentes.
3. Investigador de la opinión. Trata de aclarar aquellos valores pertinentes a la empresa del grupo o a los valores implícitos en las sugerencias hechas.
4. Informante. Presenta hechos o generalizaciones “autoridades”, o relata sus propias experiencias, cuando sean pertinentes para el problema del grupo.
5. Opinantes. Expone sus convicciones u opiniones en relación con las sugerencias. Subraya en su proposición lo que debieran ser los conceptos del grupo acerca de los valores pertinentes.
6. Elaborador. Cita ejemplos o elabora significados, aclara la razón de ser de las sugerencias hechas anteriormente y trata de deducir la manera en que tales ideas podrían lograr resultados.
7. Coordinador. Aclara las relaciones entre ideas y sugerencias, las reúne, o trata de coordinar las actividades de los miembros de grupos secundarios.



8. Orientador. Define la posición del grupo con respecto a sus objetivos. Resume. Expone las desviaciones y llama al orden cuando ocurre una de estas durante las discusiones.
9. Evaluador. Somete los adelantos del grupo a normas de funcionamiento de grupos. Puede evaluar la práctica, la lógica, los hechos o el procedimiento de cualquier sugerción.
10. Vigorizador, Impulsa al grupo para que actúe o decida. Trata de estimularlo a una mayor actividad.
11. Perito en procedimientos. Realiza tareas rutinarias o maneja objetos.
12. Registrador. Anota las sugerencias, decisiones, o resultado de las discusiones, suele llamársele "memoria del grupo".



EL TRABAJO EN EQUIPO

VENTAJAS

Y

DESVENTAJAS

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Hay mayores probabilidades de que se logre el trabajo en equipo cuando la dirección crea un ambiente que lo apoye. • Se contribuye a mejorar la cooperación, la confianza y la compatibilidad. • Los miembros del equipo responden voluntariamente a los requisitos del trabajo y llevan a cabo cuanto se necesita para alcanzar las metas del equipo. • La participación de todos los miembros del grupo forma un eficiente equipo de trabajo. • Los equipos de trabajo sirven para unificar los esfuerzos, estimular la • El fracaso de un miembro del equipo puede deteriorar la calidad del producto o el servicio al cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas de la empresa, los procedimientos de mantenimiento de registros y los sistemas de premios llegan a fragmentar los esfuerzos individuales y desalientan el trabajo en equipo. • El exceso de cambios y transferencias personales obstaculizan las relaciones del grupo e impiden el desarrollo del trabajo en equipo. • La combinación de los esfuerzos individuales no siempre mejora el desempeño global. • Cohesión y concentrar la atención hacia el logro de los objetivos. |
|---|--|

GRUPOS EFECTIVOS DE TRABAJO

1. El ambiente tiende a ser informal, cómo, relajado. No hay tensiones, las personas están involucradas e interesadas, no hay señales de aburrimiento.
2. Hay mucha discusión y todos participan.
3. La tarea o el objetivo del grupo es bien entendido y aceptado por los miembros.
4. Los miembros se escuchan unos a otros. La discusión no tiene calidad si se salta de una idea a otra que no tenga relación con la primera. Cada idea tiene la oportunidad de ser escuchada.
5. Hay desacuerdos, y el grupo no evita los conflictos para mantener el ambiente en un nivel de dulzura y ligereza. No se reprimen los desacuerdos ni son anulados, se estudian las razones de las objeciones con cuidado y el grupo busca resolverlas. En ocasiones hay desacuerdos

básicos que no es posible resolver. El grupo encuentra que es posible vivir con éstos sin bloquear sus esfuerzos.

6. La mayor parte de las decisiones se toman por consenso, en el cual es evidente que todos, están de acuerdo y dispuestos a participar.
7. La crítica es frecuente, franca y relativamente cómoda. Hay poca evidencia de ataques personales, ya sea abierta o furtivamente. La crítica tiene un enfoque constructivo.
8. Todos tienen la libertad de expresar sus sentimientos, así como sus ideas sobre el problema y sobre la operación del grupo.
9. El presidente del grupo no lo domina, ni tampoco el grupo muestra diferencia hacia él. El liderazgo se da de acuerdo a las circunstancias.
10. El grupo está consciente de sus propias operaciones. Con frecuencia se detiene para observar cómo lo está haciendo o qué puede estar interfiriendo con su operación.



DESARROLLO DEL TRABAJO EN EQUIPO

Los miembros del equipo han de trabajar juntos si desean ser eficientes, pero también se necesita la cooperación entre todos los equipos que constituyen la organización. El desarrollo organizacional intenta integrar todos esos grupos en uno de colaboración, se basa frecuentemente en la formación de equipos tratándose tanto de grupos individuales como de grupos numerosos.

La formación de equipos impulsa a los miembros a examinar cómo trabajan juntos, a identificar sus problemas y a encontrar medios más eficaces de cooperación. La meta es hacer más eficaz al equipo. Los equipos de alto desempeño realizan sus tareas, aprenden a resolver problemas y disfrutan de relaciones interpersonales satisfactorias entre sí.

El trabajar en equipos nos permite:

- * *Difundir claramente los objetivos de la empresa al personal participante.*
- * *Tomar decisiones en consenso y no por mayoría.*
- * *Tener una mejor comunicación y desarrollo de todos y cada uno de los participan*
- * *Estimular la retroalimentación.*
- * *Prescindir de cargas excesivas de supervisión y de trabajo.*
- * *Estimular la iniciativa, autocontrol, colaboración y sentimiento de pertenencia.*
- * *Aprender a trabajar y compartir diferentes formas de pensar.*
- * *Nos ayuda a ampliar nuestro criterio y ser más objetivos.*
- * *Intercambio de ideas y conocimientos*



CICLO DE VIDA DE LOS EQUIPOS

Cuando las personas trabajan en grupo, éste adquiere una personalidad propia y como los seres humanos, si perdura lo suficiente, el grupo puede tener:

- * su infancia
- * su adolescencia y

* su madurez

LIDERAZGO EN UN EQUIPO DE TRABAJO

Los equipos de trabajo se han adaptado al tipo de papel que juega tu empresa dentro del Programa Emprendedores.

EMPRESA NIVEL A

Son equipos con integrantes proactivos buscan por ellos mismos las soluciones, son excesivamente trabajadores, hacen más de lo que se les pide en clase.

EMPRESA NIVEL B

Son empresas con integrantes activos buscan las soluciones a través de otras personas, son trabajadores, hacen lo que se les pide en clase.

EMPRESA NIVEL C

Son empresas con integrantes que hacen lo que pueden (no buscan soluciones ni por ellos mismos, ni por otros medios), son conformistas de su trabajo.

EMPRESA NIVEL D

Son empresas con integrantes que no hacen trabajos, ni tareas no saben por que del taller ni de su empresa, quieren que por el solo hecho de estar sentados en una banca de la UNAM se desarrollen como empresarios. La mayoría de estos alumnos busca que los monitores les den respuestas a todo, que les solucionen su vida y que les hagan su plan de negocios.

¡CALIFICA A TU EQUIPO DE TRABAJO!

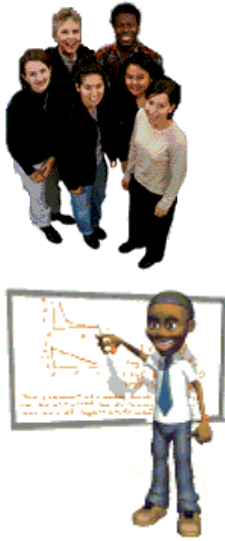
Con la siguientes tablas, califícate y califica a las personas que integran a tu equipo de trabajo, en este caso a tu empresa.

Califica primero tus aspectos, en una escala del 1 al 10, después tu equipo de trabajo te dará a tu una calificación, compárala y comienza a cambiar tus puntos negativos.

Si todos los integrantes del equipo obtienen una buena calificación, significa que tienes un buen equipo de trabajo.



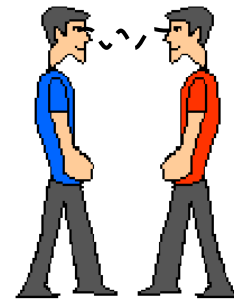
ASPECTOS POSITIVOS



PAPEL QUE JUEGAS	Según yo SOY...	Según mi equipo...
1. Iniciador		
2. <u>Opinante</u>		
3. Buscador de opinión		
4. Dador de información		
5. Buscador de información		
6. Elaborador compendiador		
7. Crítico positivo		
8. Registrador		
9. Humorista		
10. Coordinador- Líder		
11. Animador		
T O T A L		

ASPECTOS NEGATIVOS

PAPEL QUE JUEGAS	Según Yo Soy...	Según mi equipo....
1. Seguidor pasivo		
2. Crítico negativo		
3. Divisor		
4. Chacotero, bufón		
5. Derrotista		
6. Pesimista		
7. Acaparador		
8. Líder impositivo		
9. Buscador de reconocimiento, solo por lograr buena figura		
10. Autoritario		
T O T A L		



CONFLICTO ENTRE GRUPOS



**"Una persona exitosa no será la que carezca de problemas,
sino la que sepa resolverlos mejor".**

Los conflictos a los que nos podemos enfrentar son:

Los ocasionados por factores externos: Son aquellos de los cuales no somos causantes o involucrados directos, pero que nos afectan (políticos, sociales, culturales, etc.), sin embargo si podemos apoyar su solución. No debemos olvidar que los pequeños detalles son los que cambian al mundo.

La mayoría de la gente no intenta las cosas porque considera que no valen la pena o de que no es posible nosotros creemos que en realidad no valen la pena y además que es imposible, porque no se atreven a intentarlo.

SI ES POSIBLE



**El hombre que se pierde lo mejor
es el que dice no es posible
con pomposo orgullo se sostiene
y saluda cada instante con reproches**

**Si tuviera ese poder borraría
toda la historia de la humanidad**

**No tendríamos automóviles ni radio
ni calles alumbradas con astros eléctricos**

Telégrafos y teléfonos; no habría

**El mundo dormiría si fuera dirigido
por los hombres que dicen no es posible.**

Ello no significa en ningún momento que por ser naturales y estemos fuera del alcance de evitarlos no tengamos la posibilidad de preverlos, de tomarlos en cuenta, y así como felizmente nos preparamos para el verano con trajes de baño, lentes y playeras.

MIS PROBLEMAS

- 1. Determinar el motivo:** la raíz o razón de ser el problema es hacerse y responderse la sencilla pregunta de ¿Por qué?, y continuar preguntándose la todas las veces que sea necesario hasta que ya no tenga respuesta, porque ese será el motivo.
- 2. Tratar de plantear las posibles soluciones:** por muy ridículas que parezcan. En este punto es donde se complica la solución, ya que existen prejuicios o tendencias a ofuscar de manera inconsciente las mejores soluciones.

3. **"Nacimos completamente vivos y morimos completamente muertos"**
4. **De entre las probables soluciones:** plantear paralelamente las posibles consecuencias, para con ello escoger la mas idónea.
5. **Cuestiónese y contéstese otras preguntas sencillas:** ¿Qué es lo que necesito para empezar a solucionar su problema?, ¿Cuáles son las herramientas necesarias para lograrlo?.
6. **No debemos culpar al tiempo de no poder resolver nuestros problemas:** ya que este existirá con o sin nosotros, quien debe aprender a planear somos nosotros.
7. **Finalmente debemos cuestionarnos:** ¿Qué espero?, y nos daremos cuenta que lo único que nos faltaba era decidirnos a solucionar nuestros problemas". Tengamos el valor de vivir buscando el bien, la belleza y la verdad".

LOS PROBLEMAS DE LOS DEMÁS

Son los problemas que desconocemos pero que la solución nos concierne también a nosotros. Son los que hacen a las personas sensibles y para ayudarlas eficientemente debemos:

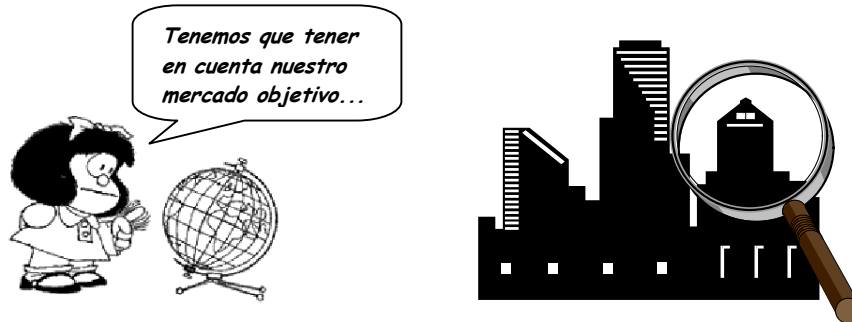
1. **Escuche activamente:** debemos de invitar a la gente que confíe en nosotros y nos cuente lo que sucede, denotar que nos importa y que nos interesa lo que nos dicen, mirar a los ojos y de alguna manera demostrar que estamos entendiendo.
2. **Nunca cometas el mayor de los errores, juzgar:** cuando nosotros estamos desesperados, o estresados lo menos que deseamos es que la gente nos critique, nos regañe, se burle o simplemente nos juzgue. Recuerda que la gente espera ayuda y está confiando en usted, por los que debemos comportarnos de la manera más inteligente.
3. **Motivemos a la personas a crear sus propias alternativas:** nosotros no podemos pensar por los demás y las soluciones que ellos piensen será a fin de cuentas de acuerdo a sus necesidades.
4. **Ayude a generar alternativas:** que la otra persona genere poco a poco las posibles soluciones, para ello puede preguntar: ¿y a ti que se te ocurre hacer entonces?, ¿Qué te gustaría hacer?, para retroalimentar y apoyar en ellos.
5. **Ayude a evaluar todas las alternativas:** tomando en cuenta todas las posibles soluciones y hacer la observación, preguntándose: ¿Realmente crees que es la mejor solución?
6. **Desearles lo mejor de los éxitos en la decisión a seguir.**

MEJORA CONTINUA

El equipo de trabajo debe sujetarse a revisiones de acuerdo a las siguientes consideraciones, cabe señalar que estas revisiones se las hará el mismo:

UNIDAD V .ESTUDIO DE MERCADO.

MERCADO



Mediante el **Estudio de Mercado**, se analiza la reacción del medio externo al producto de una empresa, examinándose las características de los consumidores, de la competencia y de los medios por los cuales el producto llega al consumidor final. Esa información ayuda a la empresa a determinar sus necesidades en materia de adquisiciones y transformación, y a preparar un **Plan General de Comercialización**.

DEFINICION

Un mercado es aquel que esta formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

Antes de iniciar la producción, debe decidir cuál es su mercado, dónde esta y por qué los clientes comprarán el producto, si se trata de un mercado en crecimiento o estático, si es un producto de estación y qué porcentaje de la demanda piensa atacar. Sus metas y planes de producción tienen que estar debidamente fundamentados y corresponder a todos los aspectos de la factibilidad de mercado y a la investigación.

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para que un producto o servicio responda satisfactoriamente a las necesidades de los consumidores, es necesario dividir a estos en grupos o segmentos del mercado.

Segmentación del mercado es la labor de dividir el mercado total (que con frecuencia es demasiado grande para atenderlo) en segmentos que comparten características comunes.

Entre las variables que se utilizan normalmente para segmentar los mercados de consumo, encontramos:

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Requiere la división de los mercados en diferentes unidades geográficas, como son países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.

SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA

Consiste en la división de mercados en grupos de acuerdo con variables demográficas como son edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA

En esta segmentación los compradores se dividen en diferentes grupos en base a su clase social, estilo de vida y/o características de personalidad.

SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL

En la segmentación conductual los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto. Por ejemplo: ¿En qué ocasiones usan o adquieren un producto o un servicio?, ¿Qué beneficios buscan obtener?, ¿Qué tan seguido lo utilizan?, etc.

Estos parámetros se utilizan para identificar a los posibles consumidores, porque no es fácil determinar una estrategia de comercialización hasta que o se defina el mercado.

MERCADO META

Como resultado de la evaluación de los diferentes segmentos, la empresa espera encontrar uno o más segmentos de mercado en que valga la pena entrar. La empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos servir, los cuales los considerará como mercado meta.

Podría definirse como **mercado meta** aquel segmento en el que la empresa ejerce toda su atención para cubrirlo satisfactoriamente. Además se identifica por estar compuesto por una serie de compradores que comparten necesidades o características comunes.

PERFIL DEL CONSUMIDOR

El perfil del consumidor se refiere al conjunto de características del posible consumidor de nuestro producto o servicio.

Algunas características a analizar podrían ser: edad, sexo, ocupación, estado civil, ingresos que percibe, zona donde vive el consumidor, dónde compra, preferencias, hábitos de compra, etc.

Es necesario que se defina a dónde y a quién se planea vender el producto, ya que esto nos permitirá detectar las necesidades con las cuales se podrá desarrollar la publicidad y promoción a emplear.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO



CONCEPTO E IMPORTANCIA

Mediante la Investigación de Mercado, se trata de determinar las necesidades de los consumidores, los segmentos del mercado y el proceso de compra con el fin de facilitar la adopción de decisiones acertadas de comercialización.

Investigación de Mercado se define como la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el mercadólogo, por medio de información; analizando los factores que influyen en cada "**segmento del mercado**".

La importancia de la Investigación de Mercado radica en la información detallada que esta arroja y que necesita la empresa como: determinación de las necesidades de mercado, análisis de venta, estudios sobre productos competidores, pronóstico a corto plazo, estudios sobre precios, aceptación y prueba de un nuevo producto.

PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Los investigadores de mercados especifican la información que se necesita para abordar cuestiones de mercadotecnia, diseñan el método para reunir la información, administran y aplican el proceso para reunir datos, analizan los resultados y comunican estos y sus implicaciones.

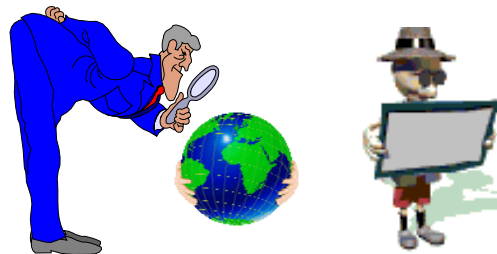
2. DETERMINACIÓN DE LA FUENTE

Tras obtener la información necesaria, se deben identificar las fuentes primaria y secundaria de información. Las **fuentes primarias**, son los consumidores, productores y distribuidores del producto, y los expertos que trabajan en el ramo. Igualmente importante son las **fuentes secundarias** como, por ejemplo, los planes de desarrollo publicados por el gobierno, las publicaciones del sector industrial, los análisis de préstamos, los datos censales y los estudios publicados por organismos internacionales, entre otros.

3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se debe definir el problema cuidadosamente y los objetivos de la investigación se deben plantear de acuerdo a la información específica que se necesita.

Si se define el problema equivocado, los objetivos estarán mal planteados, entonces toda información es inútil.



4. ESTABLECIMIENTO DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

La recopilación metódica de información puede efectuarse mediante encuestas por teléfono, correo o entrevistas directas. La recopilación de información en forma no metódica consiste, por ejemplo en hablar con unos cuantos consumidores o distribuidores, o en examinar información facilitada por empresa o productos que compiten con los propios.

El instrumento básico para reunir datos primarios es el cuestionario, este se puede aplicar a una muestra (segmento de una población, seleccionado como representativo de esa población entera).

5. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para analizar los datos, es preciso interpretar la información de manera que ésta se adapte a las necesidades que se tengan; sin embargo, antes de efectuar el análisis final se deben de verificar todas las fuentes de información y método de recopilación utilizados, ya que la calidad de los resultados del estudio dependerá de lo fidedigno que sean los datos.

Aquí el investigador tabula y compila la información para obtener las principales variables.

6. ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL INFORME DE RESULTADOS

Una vez interpretados los datos se obtiene una conclusión definitiva y las recomendaciones sugeridas. El investigador debe presentar los principales resultados que sean relevantes para las decisiones importantes del Departamento de Mercadotecnia.

El cuerpo central del informe deberá llevar los siguientes puntos:

- A) *Propósitos: problemática planteada.*
- B) *Método finalmente aplicado.*
- C) *Investigaciones descritas y explicativas.*
- D) *Resumen de la investigación.*
- E) *Conclusiones y recomendaciones finales.*



COMPETENCIA Y SU ANÁLISIS

Los proyectos industriales no existen aislados, sino que tienen que competir en un mercado repleto de empresas y productos semejantes, y su éxito depende en parte de su capacidad para competir con otras empresas.



¿Cuál es tu competencia? Son las empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes. Por esto debes identificar y establecer una lista de posibles competidores (directos e indirectos) en el área.

Se analiza cada característica de nuestro producto o servicio, ya que estas pueden constituir la base de la promoción de ventas y publicidad.

Existen diversos elementos que diferencian a tu producto o servicio del de la competencia, algunos son: las características del proyecto, el precio, calidad, el servicio que ofrece, condiciones de pago, tiempo y forma de entrega, servicios adicionales entre otros.

DETERMINACION DEL PRODUCTO FINAL

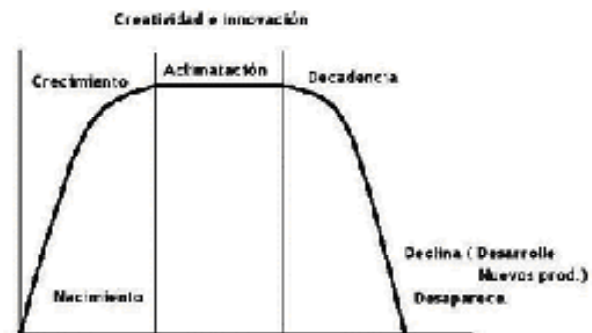
Después de haber analizado el mercado en el cual se lanzará nuestro producto o servicio, deben hacerse los cambios pertinentes que se hayan visto reflejados en la investigación de mercados.

Esto ayudará al éxito de nuestra organización, por que no se debe olvidar que lo más importante para nuestra empresa: son los consumidores.

PRODUCTO O SERVICIO TOTAL

El producto o servicio total es el que ofrecemos finalmente al cliente, sin embar es conveniente mencionar que al igual que el ser humano, cuenta con etapas en su desarrollo, estas son:

- Nacimiento.
- Crecimiento.
- Aclimatación.
- Decadencia.
- Declina (Desarrollo de nuevos productos).
- Desaparece.



MEZCLA DE MERCADOTECNIA

La Mezcla de Mercadotecnia se refiere a la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige.

Consta de todo aquello que puede hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Se sugiere que las empresas consideren las **4P's** (Producto, Precio, Plaza, Promoción y servicio) en términos de las **4C's** de los clientes (Cliente, necesidades y anhelos, Costo, Conveniencia y Comunicación).

PRODUCTO

En todo proyecto o en cualquier empresa ya en operación, el producto tiene estrecha relación con lo que se conoce como definición del negocio, y en la medida que ambos tengan una clara congruencia; todos los otros aspectos del proyecto o de la operación de la empresa, tendrán un efecto sinérgico hacia resultados favorables.

Producto es todo aquello que ofrece la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Los productos pueden clasificarse desde un punto de vista económico en:

BIENES DE CONSUMO FINAL

- * *Durables: (refrigeradores, televisores, etc.)*
- * *No durables: (jabones, pasta dental, alimentos, etc.)*

BIENES INDUSTRIALES

Son aquellos que entran en el proceso de producción, como materia prima, materiales o partes, etc.

BIENES DE CAPITAL

Maquinaria, equipo pesado, etc.

SERVICIOS

Salones de belleza, servicio de hoteles, servicio de reparación de muebles, servicio de restauración de inmuebles (albañiles, pintores, electricistas, plomeros), etc.

MARCA

Una Marca es un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que pretende identificar los bienes o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia. Por lo tanto, una marca identifica al fabricante o vendedor de un producto.

Principales objetivos:

1. *Mostrar la calidad, garantía y otros intangibles del producto.*
2. *Dar prestigio y seriedad a la empresa fabricante.*
3. *Ayudar a la venta de los productos con el apoyo de la promoción.*

ENVASE

Debe entenderse por envase el material que guarda y protege el producto. Principales objetivos:

1. *Proteger el producto.*
2. *Distinguirlo de otros productos.*
3. *Permite la aplicación de una etiqueta.*
4. *Ayuda a conservar el producto.*
5. *Debe ser fácil de manejar.*
6. *Prevenir la pérdida de uno o más ingredientes del producto.*
7. *Ayuda a la venta del producto.*

ETIQUETA

Las Etiquetas pueden ir desde simples pedazos de papel pegados en los productos hasta gráficos complejos que forman parte del envase. Requisitos de la etiqueta:

1. *Marca Registrada.*
2. *Nombre y dirección del fabricante.*
3. *Denominación del producto.*
4. *Naturaleza del producto.*
5. *Contenido neto.*
6. *Número de registro de la Secretaria de Salud.*
7. *Composición del producto.*
8. *Fecha de fabricación, o lote de producción.*

EMPAQUE

El término Empaque se refiere a las actividades necesarias para diseñar y producir recipiente o envoltorio de un producto que ayuda a su protección con la intención de que pueda llegar hasta el consumidor con el máximo de presentación.

EMBALAJE

Se usa para proteger a uno o varios productos ya sea que venga con envase, empaques, envolturas o sin ellos y su principal función es almacenar, transportar o proteger a los productos de pérdidas parciales o de afectación en su naturaleza por parte del medio ambiente.

PRECIO

Es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios es la suma, de los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o usar el producto o servicio.

Métodos para fijar precios:

1. *Por costos.*
2. *Por demanda.*
3. *Por competencia.*
4. *Por capacidad de producción*



PROMOCIÓN

Las empresas además de hacer buenos productos, deben informar a los consumidores cuáles son los beneficios del producto y colocar los productos, cuidadosamente, en la mente de los consumidores.

Para ello utilizan la promoción que es una mezcla de instrumentos tales como: la publicidad, las ventas personales, las promociones de venta y las relaciones públicas.

Algunas formas de promoción son:

ANUNCIO

Es una promoción no personal de artículos o servicios por una empresa o una persona. El propósito del anuncio es traducirse en una venta inmediata o una venta en alguna fecha posterior, cuando el consumidor descubra que necesita el producto.

PUBLICIDAD

Es un anuncio indirecto, donde la noticia concerniente a un producto o servicio se planta en los medios de comunicación, como periódicos, radios, TV y revistas.

VENTA PERSONAL

Cubre las actividades de los vendedores que tratan de persuadir a los clientes en perspectiva para que compren un producto.

PROMOCIÓN DE VENTAS

Cubre aquellas actividades de comunicación que no sean la publicidad, el anuncio o la venta personal y que ayudan a hacer que el cliente compre; pueden ser desplegados en tiendas, exhibiciones, demostraciones y materiales en el lugar de venta, como carteles, banderines, etiquetas.

PLAZA

Comprende las diferentes actividades que realiza la empresa para que el producto sea accesible y esté a la disposición de los consumidores objetivo.

SERVICIO

Es aquella que va inherente al producto, en la actualidad se considera como una parte importante del mismo, ya que el nivel de competencia en los mercados ha crecido, por lo que las empresas se han visto obligadas a utilizar esta estrategia para la conservación de clientes.

IMAGEN CORPORATIVA

NOMBRE

El nombre de tu empresa deberá ser fácilmente recordable y de sencilla pronunciación. Quizá un nombre corto sea mejor cuando hablamos de que cientos de personas deberán decirlo, escucharlo, verlo, etc.. Además debe ser registrado para ser protegido por la Ley.

LOGOTIPO

El logotipo de tu empresa deberá ser impactante a la vista debes tomar en cuenta la facilidad de elaboración del mismo ya que este tendrá que ser reproducido muchas veces en letreros, papelería, tarjetas, etc. Que posea distinción y originalidad, asociación y evocación de los productos o servicios que esté protegido por la Ley.

LEMA

El lema debe ser corto y preferentemente ha de indicar un pensamiento que identifique a tu empresa, con el, o los productos por vender.

COLORES

Los colores están presentes entre nosotros en forma consiente e subconsciente y por lo tanto son muy importantes para la imagen que quieras dar de tu empresa. Los colores adecuados a tu producto darán el impacto que desees en el consumidor.

MASCOTA

Es el ente alusivo a la imagen del producto o servicio y pueden ser personas, animales, cosas o dibujos animados.

Este ente es creado para resaltar la imagen del producto, tiene ciertas características que hacen más atractiva lo que se ofrece.

COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

La información que se obtiene del análisis de los consumidores y de la competencia forma la base del Plan de Comercialización del producto. El Plan tiene por objeto colocar al producto de la empresa en situación lo más ventajosa posible en relación con los consumidores y la competencia.

Las pruebas de mercado ofrecen a la empresa la información que necesita para tomar la decisión final de si debe introducir un producto nuevo o no.

La empresa que lanza un producto nuevo debe tomar cuatro decisiones:

1. **¿Cuándo?**, momento oportuno para la introducción del producto al mercado.
2. **¿Dónde?**, una sola ubicación, región, varias regiones, el mercado nacional.
3. **¿A quién?**, a los mejores grupos de prospectos, personas que lo aceptarán pronto y lo usarán mucho.
4. **¿Cómo?**, Plan de Acción para la introducción en los mercados elegidos.



Analice cada característica, por ejemplo, un precio más elevado no necesariamente es una desventaja, si el producto es de mayor calidad que el de la competencia. Recuerde que las características únicas de su producto pueden constituir la base de la promoción de ventas y publicidad.

Para llevar a cabo dicho análisis debe considerar: producto o servicio, precio, desempeño, durabilidad, versatilidad, velocidad de respuesta, facilidad de uso, facilidad de mantenimiento, costo de instalación, tamaño y peso, presentación, servicio adicional, distribución y costos.

DISTRIBUCIÓN

La distribución comprende la planeación, la puesta en marcha y el control de flujos físicos de los materiales y bienes terminados desde su lugar de origen a sus lugares de uso, para cubrir las necesidades del cliente a cambio de una utilidad.

La distribución enlaza al fabricante del producto con el consumidor.

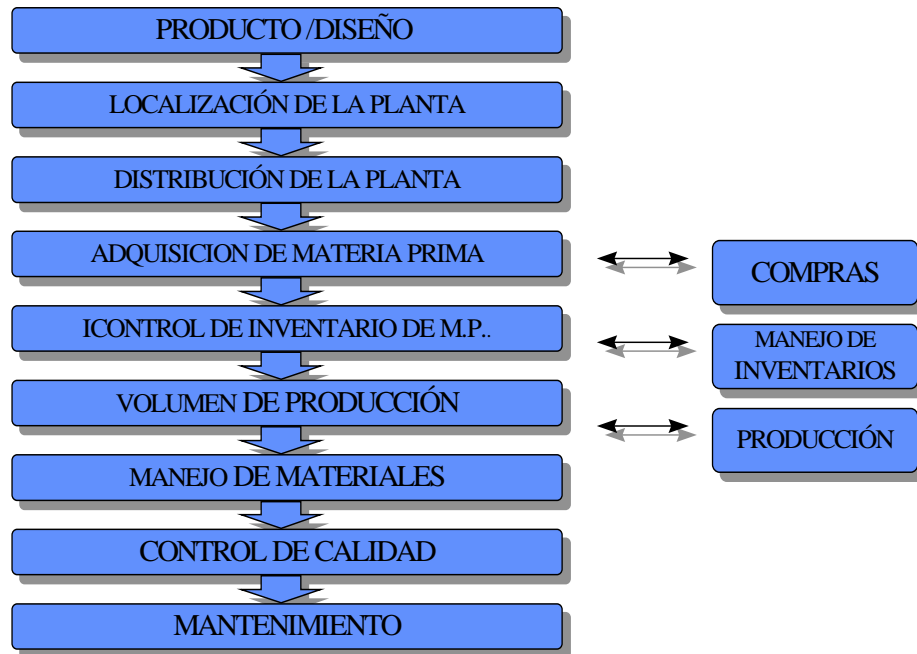
En la distribución nos podemos formular las siguientes preguntas:

- ¿Cómo hará llegar su producto al consumidor final?*
- ¿Lo piensa vender directamente mediante agencias, corredores, vendedores, etc.?*
- ¿Cuál será el costo del método de distribución empleado?*
- ¿Se planea alguna estrategia de mercadotecnia, ventas o mercado?*



UNIDAD VI .ESTUDIO TÉCNICO.

ESTUDIO TÉCNICO: ESQUEMA GENERAL



PRODUCTO O SERVICIO FINAL

PRODUCTO

Es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o un servicio, que representa un satisfactor para el consumidor. siendo así cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado.

Los productos pueden ser:

- bienes físicos
- servicios
- personas
- lugares
- ideas



En todo proyecto o en cualquier empresa ya en operación, el producto tiene estrecha relación con lo que se conoce como definición del negocio, y en la medida que ambos tengan una clara congruencia; todos los otros aspectos del proyecto o de la operación de la empresa, tendrán un efecto sinérgico hacia resultados favorables

Los productos pueden clasificarse desde un punto de vista económico en:

- **BIENES DE CONSUMO**

Son los productos usados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales. Se pueden clasificar a su vez en :

- * Durables: (refrigeradores, televisores, etc.)
- * No durables: (jabones, pasta dental, alimentos, etc.).

- **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 CAPITAL**

Representan la maquinaria o herramientas con las que cuenta la empresa para la transformación de los productos.

SERVICIOS

Ofrecimiento de una actividad por la cual se recibe una remuneración, los servicios generalmente son de poca inversión y mas bien el capital requerido son: conocimientos, técnicas, habilidades, destrezas y experiencia. Pueden clasificarse en:

- **SERVICIOS COMERCIALES**

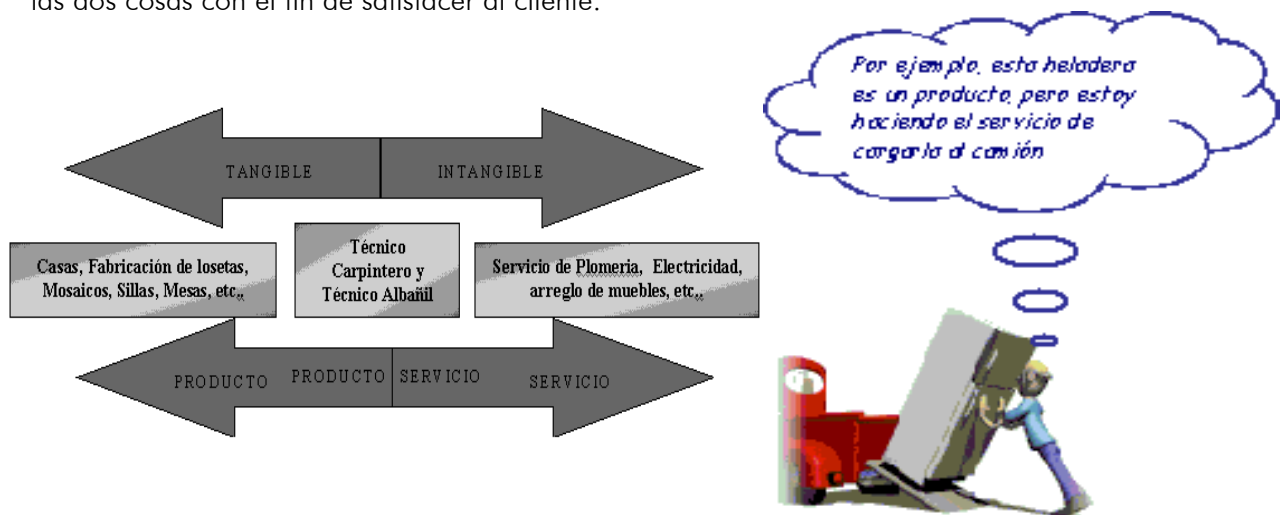
Algunos ejemplos de éstos son: reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, etc.

- **SERVICIOS PROFESIONALES**

Algunos ejemplos de éstos son: administrativos, educativos, de asesoría, etc.

PRODUCTO O SERVICIO

Los productos son tangibles y los servicios son intangibles, una empresa puede ofrecer las dos cosas con el fin de satisfacer al cliente.



Dentro del estudio técnico, la evolución del producto o servicio final se analizará bajo tres aspectos importantes como son:

1. Diseño básico del producto o del sistema de servicio.
2. Elaboración del proceso productivo o del sistema de servicio
3. Selección del equipo y maquinaria.

DISEÑO DE UN PRODUCTO O SERVICIO

Una fase importante, es el diseño del producto, preparando para ellos los datos de ingeniería, los dibujos, modelos y patrones correspondientes, que nos mostrarán la proyección horizontal, cortes longitudinales y transversales del objeto que se va a fabricar, e incluye todas las dimensiones, tolerancias y especificaciones necesarias.

Algunas características que se deben tomar en cuenta al diseñar un producto son:

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

FACTORES PARA DISEÑAR UN PRODUCTO O SERVICIO

En general hay cuatro factores que deben de ser atendidos en forma especial al diseñar un producto, dada la influencia que cada uno de ellos representa para la empresa:

1. FUNCIÓN Y FUNCIONAMIENTO

DISEÑO FUNCIONAL

En cuanto al conjunto de características específicas de funcionamiento se refiere al uso a que se le destinará el producto o servicio y que este cubra realmente las necesidades y deseos del consumidor.

Todos los productos o servicios tienen un uso proyectado, pero hay veces que no cumplen con características funcionales bien definidas, y como consecuencia, los proyectos con referencia a su función no siempre resultan claramente concebidos.

Los productos satisfacen la necesidad del consumidor y se encuentran dentro de una venta adecuada en un mercado de competencia siempre y cuando pasen por las siguientes etapas del procedimiento de diseño funcional:

- * Las condiciones a que ha de hacer frente el producto en su uso debe ser totalmente determinadas ya sea por experimentos de laboratorios o por la experiencia en el uso comercial o de ambas maneras.
- * Las características de los materiales, estructuras y mecanismos convenientes para hacer frente a las



condiciones de uso deben ser formuladas de modo preciso.

- * El diseño del producto debe estar basado tanto en las necesidades a que ha de hacer frente como a las características del material, de la estructura y de las posibilidades para ajustarse al diseño, todo con respecto a primeros costos, costos de operación y vida del producto.



2. ECONOMÍA EN LA MANUFACTURA

ECONOMÍA DEL COSTO DE PRODUCCIÓN PREVISTO EN EL PROYECTO

En el momento de observar lo que nos va a costar realizar nuestro producto o servicio debemos fijarnos en que el diseño de los productos deben ser los que nos permitan bajos costos de producción ya que este es un problema básico que se presenta en todas las empresas.

Deben considerarse todos aquellos procesos y la maquinaria que se utilizará para la fabricación, por lo cual al diseñar un producto se debe buscar la reducción del tiempo en su formación o transformación pero sin descuidar la calidad del mismo.

Cuando se produce por medio de una máquina los factores que se deben de considerar en el tiempo invertido en el transcurso de la operación son:



- * Los límites de dimensión o tolerancias a que el producto debe de ser trabajado.
- * La adaptabilidad del proyecto en el empleo de una maquinaria de proceso rápido.
- * La posibilidad de intercambio de piezas similares en una serie de productos de diversos tamaños.
- * El empleo de piezas estandarizadas.

Estos factores se deben considerar para el diseño adecuado del producto. Todos los materiales utilizados en el proceso de producción repercutirán directamente sobre los costos.

Los usos y servicios a que se destinan todas las piezas utilizadas deben de estar determinados en forma clara, y no solamente debe ser objeto de consideración el costo del material sino que también el costo de su fabricación.

3. REPARACIONES O REPOSICIONES

REPARACIONES Y REPOSICIONES

La diversidad de usos a que son destinados los productos cuando llegan a manos del cliente y el abuso a que algunas veces quedan sometidos originan con frecuencia la ruptura de piezas, su desajuste y su fracaso funcional para el fin proyectado.

Pero también hay un desgaste normal en el uso de los productos, y hay unas piezas que se desgastan más que otras.



Deben disponerse de servicios necesarios para reposiciones y reparaciones ya que con esto estaremos convencidos de que nuestro cliente quedará satisfecho y volverá a comprar a nuestra empresa, nos creamos un prestigio.

4. ESTILO

PROYECCIÓN DE ESTILO

La aceptación del público consumidor de nuestro producto dependerá del diseño que tenga y su funcionalidad. El gusto de nuestro cliente se refiere al color, tamaño, forma, línea, etc. conformándose de acuerdo a la época y a los patrones establecidos por el medio ambiente que nos rodea (modas), por lo cual nuestro producto debe de tener la facilidad de adaptarse a estos tipos de cambios.



DISEÑO DEL PRODUCTO EN CUANTO A ENVASE, EMPAQUE Y EMBALAJE

Todos estos se deben de considerar dependiendo del tipo de producto que se esté manejando considerando sus características particulares (tamaño, dureza, fragilidad, etc.) y de acuerdo a estas se utilizarán un envase, empaque o embalaje adecuado o no será utilizado.

▪ ENVASE

Debe entenderse por envase el material que guarda y protege el producto. Principales objetivos:

1. Proteger el producto.
2. Distinguirlo de otros productos.
3. Permite la aplicación de una etiqueta.
4. Ayuda a conservar el producto.
5. Debe ser fácil de manejar.
6. Prevenir la pérdida de uno o más ingredientes del producto.
7. Ayuda a la venta del producto.
8. Es requisito de la Secretaria de Comercio.

▪ EMPAQUE

El término Empaque se refiere a las actividades necesarias para diseñar y producir recipiente o envoltorio de un producto que ayuda a su protección con la intención de que pueda llegar hasta el consumidor con el máximo de presentación

▪ EMBALAJE

Se usa para proteger a uno o varios productos ya sea que venga con envase, empaques, envolturas o sin ellos y su principal función es almacenar, transportar o proteger a los productos de pérdidas parciales o de afectación en su naturaleza por parte del medio ambiente.

▪ ETIQUETA

La etiqueta debe ser de material resistente y debe contener como mínimo:

1. Marca Registrada.
2. Nombre y dirección del fabricante.
3. Denominación del producto.
4. Naturaleza del producto.
5. Contenido neto.
6. Número de registro de la Secretaria de Salud.
7. Composición del producto.
8. Fecha de fabricación, o lote de producción.

LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

Los medios materiales de una empresa de transformación o de servicios se encuentran formados por el sistema productivo de fabricación o elaboración, sus edificios, sus terrenos y el

equipo necesario para producir en las cantidades deseadas un bien, de una línea de productos o de una línea de servicios.

El tomar la decisión de dónde localizar nuestro sistema productivo frecuentemente tiene una influencia para el éxito, el fracaso de la operación de la empresa.

En nuestro caso que es la creación de una nueva empresa para planear donde se va a localizar el sistema productivo necesitamos:

- a) Definir el producto.
- b) Seleccionar el equipo y el proceso y conocer la distribución adecuada del mismo.
- c) Determinar el sitio (terreno o comunidad) para la ubicación del sistema, según los requisitos de nuestro proceso.

Se puede decir que nuestro sistema productivo debe estar situado en el lugar más ventajoso. Hay ciertos factores que tienen gran importancia para determinar este lugar como son:



1. REGION

Comprenden una zona geográfica que presenta características sobresalientes, materias primas, mercado, clima, etc.

Los más importantes que se consideran son:

- Materiales o Materias Primas:
 - * Materiales Existentes.
 - * Proximidad de los mismos.
 - * Materias Primas Sustitutas.
 - * Cantidad y Calidad.
 - * Duración Estimada de las mismas.
- Mercado:
 - * Proximidad del mismo.
 - * Producto de Consumo Rápido o de Servicio.
 - * Competencia.
 - * Aspectos Relacionados con Exportación.
 - * Nuevos Mercados.
- Medios de Transporte:
 - * Diversidad (camión, ferrocarril, barco, avión)
 - * Frecuencia.
 - * Cantidad.
 - * Peso y Volumen de los Materiales o Productos Terminados a Transportar.
 - * Tarifas o Costos.



- Adecuación de Servicios Públicos y Privados:
 - * Combustibles (diversidad, cantidad, reparto y costo)
 - * Electricidad (potencia disponible, voltaje, tarifa, continuidad)
 - * Agua (cantidad disponible, restricciones ambientales, análisis químicos, costos)
 - * Comunicaciones (teléfono, telégrafo, correo, radio, internet, etc.)
- Clima:
 - * Altura sobre el Nivel del Mar.
 - * Temperatura y Humedad.
 - * Fenómenos Climatológicos.

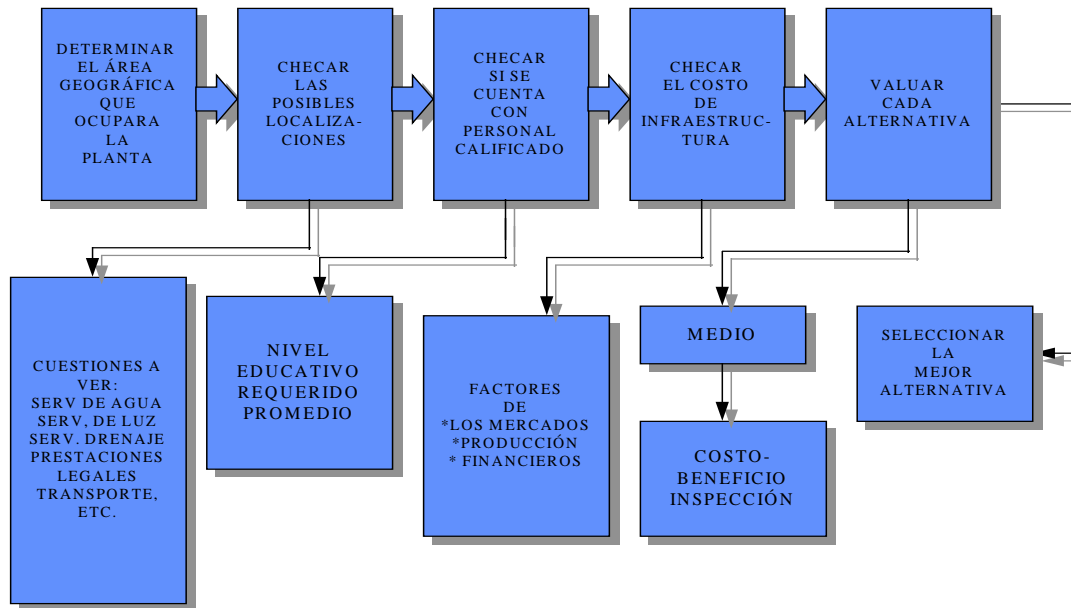
2. EN CUANTO A LA COMUNIDAD.

Comprende el centro de la población y sus alrededores, dentro de la región elegida debemos encontrar todos aquellos factores que satisfagan las necesidades de la mejor manera para la empresa, considerándose los siguientes:

- Mano de Obra:
 - * Cantidad Disponible.
 - * Uniformidad o Diversidad.
 - * Habilidad.
 - * Relaciones Sindicales.
 - * Rotación o Estabilidad.
- Escala de Salarios en Base a:
 - * Salario Mínimo.
 - * Prestaciones.
- Otras Empresas Existentes:
 - * Competidoras.
 - * Complementarias.
- Impuestos y Leyes de Protección a la Industria:
 - * Impuestos Locales y Estatales.



LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA



CICLO DE PRODUCCIÓN

El ciclo de producción es la secuencia de operaciones, movimientos e inspecciones por medio de la cual las materias primas se convierten en producto terminado listo para enviarlo al cliente.

En cuanto al ciclo productivo que debemos seguir para la realización de nuestro producto debemos considerar los procedimientos que se llevarán a cabo, el tipo de materiales y equipo a utilizar, el tiempo que toma la realización de los productos, así como determinar las necesidades de inventario.

Para la selección del tipo de proceso primero analizaremos los siguientes tres procesos :

1. PRODUCCIÓN EN SERIE

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

2. PRODUCCIÓN INTERMITENTE

También conocida como producción por órdenes o por lotes. Este tipo de producción requiere de una organización por procesos, donde los lotes de materiales se procesan en equipos de utilización general, ya que una gran variedad de artículos se pueden producir en el mismo equipo.

3. PRODUCCIÓN POR PROYECTOS

Este tipo de producción generalmente se utiliza para la denominada organización o administración por programas, ya que se trata de la elaboración comúnmente de un solo artículo. Ejemplo: la construcción de un puente vehicular o de maquinaria especializada. También es utilizada en los laboratorios de investigación de nuevos productos, modelos, etc.

Una vez que se selecciona el tipo de producción que la empresa llevará se debe detallar y analizar este proceso de producción mediante el uso de:

3.1. PROCESOS PRODUCTIVOS

Estos procesos se pueden detallar mediante herramientas como:

- Gráficas de Gannt, las cuales nos permitirán observar las actividades continuas y simultáneas a realizar durante el proceso, lo que nos dará como resultado el tiempo real de producción. Ejemplo:

ACTIVIDAD	RESPONSABLES				TIEMPOS/DIAS								OBSERVACIONES	
	MKT	PRO	FIN.	R.H.	1	2	3	4	5	6	7	8		
1.														
2.														
3.														
4.														

- Diagramas de flujo: son representaciones gráficas de la sucesión de hechos o fases que se presentan al aplicar el método o procedimiento de trabajo, clasificándolas mediante símbolos según su naturaleza.

INSUMOS Y FUENTES

Los materiales son uno de los constituyentes principales de la empresa, ya que sin ellos no sería posible efectuar la función de producción, es por ello que la función de compras o entrada de materiales ha adquirido una enorme importancia, por lo que en toda empresa es importante que exista un departamento de compras.

Son pre - requisitos para realizar las compras, determinar las exigencias principales que se requieren de los productos como: forma, composición, tiempo de entrega, así como la calidad, es decir la clase de artículos que exige el departamento de Producción, con un conjunto de normas y límites de tolerancia.

FUENTES DE ABASTECIMIENTO

El departamento de Compras es el encargado de llevar a cabo investigaciones y contactos con los posibles proveedores, por medio de vendedores, teléfono, cartas, etc.

Las fuentes de abastecimiento pueden dividirse en:

- a) Abastecedores de materia prima
- b) Herramientas
- c) Equipo de planta.

De ahí pueden ser proveedores nacionales, cuando es posible obtener el producto dentro del país, y extranjeros cuando el artículo se adquiere fuera de él. Los proveedores nacionales se subdividen en:

- locales: dentro de la zona donde se encuentra la empresa y
- foráneos: que es el caso contrario.

Cuando se escoge una fuente de abastecimiento nacional o extranjera se debe tomar en cuenta que el material que se va adquirir cumpla con los requisitos de calidad, precio y tiempo de entrega, siendo este último muy importante por que de esto dependerá la programación de la producción.

CUANDO COMPRAR.

Se puede decir que se hacen compras basándose en pronósticos y presupuestos de producción, pero también se realizan en cantidades mayores por que se conocen o preveen subidas de precios o escasez en el mercado a futuro, por que la empresa considere que así se protegerá, tomando en consideración las necesidades particulares en cada caso.

Lo normal es que haya compras en cantidades fijas o periódicas pactadas con los proveedores.

3.2. INVENTARIOS

SISTEMAS DE PRODUCCION E INVENTARIOS

La política de inventarios no puede ser independiente de los programas de producción, pues se debe ajustar a estos para producir un costo mínimo combinado de operación.

Cuando se elaboran programas básicos de producción, se tiene secuencia de los niveles planeados de elaboración y balances de inventarios que se basan en pronósticos de ventas, pero en este tipo de programas se debe tener en cuenta que si los planes reales sobrepasan los presupuestados, se podría correr el riesgo de quedarse sin existencias y por tanto no poder cumplir con el cliente, y si se presentara en caso contrario, el riesgo que se correrá sería el aumento de costo de almacenamiento.

Por lo tanto el volumen de inventarios depende principalmente de los costos que esto implica.

TIPOS DE INVENTARIOS

Los inventarios pueden ser:

- De materias primas: Son los materiales que se usarán directa o indirectamente en la producción, sin que hayan sufrido cambio alguno.

- De producción en proceso: Corresponde a los materiales que han sufrido transformación sin llegar a ser producto terminado.
- De productos terminados: Se refiere al artículo acabado y listo para la venta.
- De abastecimiento: Son materiales que ayudan a la elaboración, pero que no intervienen directamente en el producto.
- De equipo: Está integrado por la maquinaria de la planta, los accesorios y las refacciones.

CONTROL DE INVENTARIOS

Para llevar un buen control de inventarios podemos guiarnos con el siguiente procedimiento:

1. Identificar la materia prima que se requiere para la producción.
2. Checar la existencia en almacén de la materia prima.
3. Nos podremos preguntar si la existencia del almacén satisface la demanda de materia prima y si es así programaremos la producción si es que no, tendremos que adquirirla.

Como una actividad básica en el control de inventarios es indispensable tener un programa de compras dependiendo del grado de utilización de las materias primas.

No podemos olvidar que lugar o espacio físico con el que contamos tiene cierto tamaño y no debemos saturarlo con materias primas innecesarias.

3.3. CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad es un dispositivo preventivo empleado para reducir los aspectos diferenciales del producto, a fin de que todos los artículos elaborados estén dentro de los límites de calidad prescritos.

El objetivo del control de calidad es producir artículos comerciales a nivel competitivo del mercado y con la tecnología actualizada, para satisfacer las necesidades del consumidor.

La función de control es esencial para lograr que todo el sistema llámese empresa lleve a cabo todas sus tareas de acuerdo con lo planeado. El CONTROL es la medida y la corrección de las actividades llevadas a cabo dentro de la empresa para el logro de objetivos específicos.

Los elementos básicos a controlar en el desarrollo de nuestro producto o servicio son:

- a) La entrada: se refieren a todos aquellos insumos que se requieren para llevar a cabo la producción del bien o servicio. Este control de calidad puede llevarse a cabo por medio de muestreo para evitar que el costo sea demasiado elevado, pero si las pruebas no dan absoluta seguridad, será necesario comprobar en su



totalidad los artículos. Aunque desde que adquirimos los insumos debemos elegir al proveedor que nos proporcione la mayor calidad, cantidad y el mejor precio.

- b) El proceso de producción: se refiere a los procedimientos llevados a cabo para la transformación de los insumos en productos, aquí se debe de vigilar realizando las correcciones necesarias en cada uno de ellos.



- c) La salida: son todos aquellos productos o servicios finales que se proporcionaran directamente a los consumidores, aquí la calidad con que los realicemos dependerá de los otros dos elementos ya que si en algunos de ellos falla el control por consecuencia obtendremos productos de mala o baja calidad.

DISEÑO DEL SISTEMA DE SERVICIO

El diseño del sistema de servicio debe contener:

- a) Puntualidad
- b) Comodidad
- c) Seguridad
- d) Exclusividad
- e) Prestigio



CAPACIDAD DE LA PLANTA

La capacidad de la planta se refiere a lo que se puede producir en tiempos determinados dentro de esta, para medirlo se pueden utilizar los siguientes recursos:

- a) Materiales
- b) Instalaciones
- c) Máquinas y herramientas
- d) Recursos humanos

Esto puede resumirse en:

- a) tierra
- b) trabajo
- c) capital



Es decir son los factores que permiten medir la capacidad que tiene la planta para la producción.

Es por esto que como primer dato necesitamos la previsión de la producción que se va a necesitar, la cual se basa a su vez en la perspectiva de ventas, desde luego considerando la situación financiera.

Esto resulta una información esencial para la valorización del equipo que se necesita en caso de no tener capacidad productiva suficiente, lo cual trae consigo el cálculo del número de horas que va a trabajar el equipo semanalmente.

También es necesario considerar los datos de velocidad de producción en minutos, por pieza o piezas, por hora para cada producto, junto con las asignaciones correctas de tiempo de preparación, mantenimiento y reparaciones. Así como la provisión de la máquina, mantenimiento y reparaciones.

INSTALACIONES

En una empresa en operación, las instalaciones físicas y habilidades humanas se desgastan con el tiempo. Cada empresa tiene el problema de mantenimiento, de las instalaciones físicas de sus plantas representadas por sus equipos y procesamiento.

Las instalaciones son el conjunto de los departamentos productivos con los auxiliares del proceso, entre los que destacan la recepción, el embarque, el almacenaje de materiales, las instalaciones de mantenimiento y los cuartos de herramientas.

Dentro de las instalaciones son consideradas también los conductos de abastecimiento de agua potable, sistema contra incendios, agua para enfriamiento, acondicionamiento de aire y servicios de baños.

MAQUINARIA Y EQUIPO

La primera consideración en la selección del equipo para la fabricación, es el establecimiento de los tipos básicos en los procesos productivos que se van a emplear.

Al decidir sobre el tipo de máquinas a ocupar, se debe considerar también la flexibilidad o adaptabilidad del equipo para otros productos y otros diseños, cuando mas sean las posibilidades de cambios frecuentes en el diseño, más necesario resulta que el equipo de producción tenga flexibilidad.

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

- a) Debe ser fácil de preparar, operar, mantener y reparar con el menor peligro.
- b) Debe estar equipada con dispositivos de seguridad para evitar rupturas costosas

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

EQUIPO STANDAR.

Este se refiere al equipo con fines generales , es decir estos tipos de máquinas están diseñado para realizar una o más operaciones en una variedad de tamaños y artículos, un cambio en el diseño de producto puede implicar la utilización de otra herramienta o cabezal, y la misma máquina se encuentra lista para continuar con la producción.

EQUIPO INDUSTRIAL.

Este tipo de máquina se diseña para efectuar un solo tipo de tareas, tiene la ventaja de realizar operaciones específicas con mayor rapidez que un equipo de tipo general, lo que significa un factor importante en la producción en gran escala, sin embargo carecen de flexibilidad, y un cambio en el producto, puede originar el desechar la máquina o adaptarla en su totalidad.

Debe siempre tenerse un manual de uso de la maquinaria y equipo, para facilitar el entendimiento de procesos a personas ajenas a la planta.

HERRAMIENTAS

Al campo respectivo se le conoce con el nombre de ingeniería de las herramientas, está muy relacionado con la eficiencia de operación de las máquinas. El decidir sobre el uso de un mandril neumático o mecánico, deben resolver los ingenieros encargados de las herramientas y debe estar acorde con el espacio disponible, el costo y la facilidad de cambio o mantenimiento.

DISTRIBUCION DE LA PLANTA

El objetivo básico de la distribución de un planta, es el desarrollo de un sistema de producción que satisfaga los requerimientos de capacidad y calidad en la forma más económica, las especificaciones de qué hacer (planos y especificaciones), cómo debe hacerse (hojas de ruta), y cuando hacerlo (predicciones, órdenes o contratos), llegan a formar parte del sistema de producción, el cual debe suministrar las máquinas, lugares de trabajo y almacenes en las capacidades necesarias.

Para cualquier tipo de planta, se debe planear su disposición basándose en el producto y posteriormente diseñar el edificio, para lograr así un arreglo completamente funcional.

El diseño de la planta depende del tipo de proceso productivo, así como de las dimensiones de los departamentos de elaboración, pero su tamaño generalmente depende del control administrativo.

Las áreas de servicio deben formar parte de cada centro de producción y distribuirse en forma conveniente para brindar mejor atención a las necesidades de los usuarios.

Las distribuciones pueden clasificarse en:

- a) Por procesos: cuando el equipo de un mismo tipo funcional se agrupa de manera que se tenga la maquinaria junta, la inspección en un lugar y toda la operación en otro sitio especial. Este tipo de distribución sirve a las empresas que elaboran sus artículos en forma continua, en masa o uniforme.

- b) En línea o por producto: cuando la maquinaria se agrupa conforme a la secuencia de operaciones.

Una buena distribución de planta puede reducir tiempos, lo que tal vez signifique altos costos de producción.

Los principios esenciales para la distribución de una planta son:

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

Las ventajas que se obtendrán por una buena distribución de la planta serán:

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



ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS.

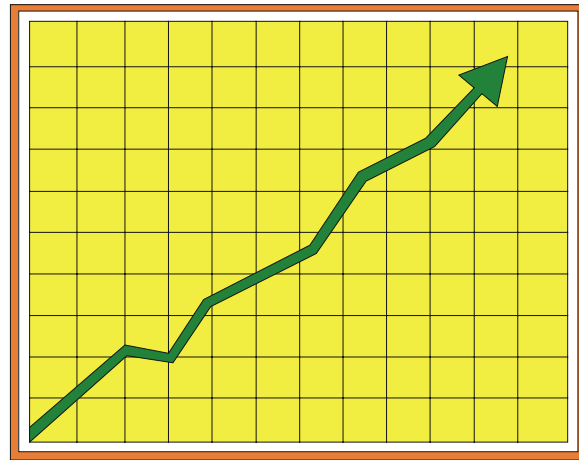
Los avances tecnológicos son sólo parcialmente intercambiables entre las distintas etapas industriales, por ejemplo un equipo puede resultar obsoleto en muy corto tiempo, lo cual puede ocasionar cambios económicos graves, tales como que un competidor adquiera la nueva maquinaria con la cual pueda producir a un costo menor.

Como es sabido, un proceso de producción requiere de inversiones considerables, motivo por el cual deben seleccionarse meticulosamente las alternativas y de esta manera, efectuar una elección adecuada



UNIDAD VII .ESTUDIO FINANCIERO.

Este tema es por de más importante ya que una de las mayores preocupaciones al iniciar un negocio es el conocer primeramente cuanto necesitamos invertir para tener recursos, de que manera los utilizaremos buscando siempre tener beneficios y sobre todo como podemos hacernos de ellos, ya sea aportándolos nosotros mismos o invitando a otras personas a que inviertan con nosotros mostrándoles lo que tenemos, a lo que queremos llegar y que haremos para lograrlo.



DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTA

Para poder determinar nuestro precio de venta es necesario tomar en cuenta aspectos tales como los costos, competencia, demanda, capacidad productiva y la introducción de nuestro producto en el mercado.

MEDIANTE COSTOS

Desde el punto de vista financiero, para realizar la fijación del precio de venta es necesario tomar en cuenta los costos en que incurre la empresa, para ello tenemos dos métodos que a continuación se presentan:



El loro Matías dice.:

- *Método del cálculo de costos fijos y costos variables.*
- *Método de cálculo de Costos con Materia Prima, Mano de Obra y Gastos Indirectos rrrrr...!*

I.
COSTOS FIJOS

Deprec. maquin.	x
Deprec. eq. produc.	x
Renta de equipo	x
Otros costos	x
Mano de obra indir	<u>x</u>
TOT. CTOS. FIJOS	x

COSTOS VARIABLES

Materia Prima	x
Empaque	x
Mano de obra directa	x
Serv. mantenimiento	x

Gtos. indir. producc.	<u>x</u>
TOT. CTOS. VARIAB.	x

**COSTO TOTAL = TOT. FIJOS +
TOT. VARIABLES.**

II.
MATERIA PRIMA

Materia Prima	x
Empaque	x
Etiquetas	x
Otros insumos	<u>x</u>
TOT. MAT. PRIMA	x

MANO DE OBRA

Sueldos a obreros	x
Sueldos a gerentes	<u>x</u>
TOT. MANO DE OBRA	x

GASTOS INDIRECTOS

Deprec. equipo	x
Renta de equipo	x
Luz y Fuerza	x
Otros indirectos	<u>x</u>
TOT. GTOS. INDIRECTOS	x

**COSTO TOTAL = MAT. PRIMA. +
MANO DE OBRA + GTOS.INDIR.**

El primer método sirve para identificar los elementos que nos permitan obtener el punto de equilibrio, mientras que el segundo es para los registros contables. Los dos deben chequear en cantidad, pues el costo es el mismo, solo los conceptos se colocan en distinta forma.

Nota: Para el caso de empresas de servicios sólo deberán tomar en cuenta el primer método.

El precio de venta, se fijará en base a la siguiente fórmula, donde el costo total, se podrá sacar por cualquiera de los métodos anteriores.

$$\text{COSTO TOTAL} + \% \text{ DE UTILIDAD} = \text{PRECIO DE VENTA}$$

(MARGEN DE CONTRIBUCIÓN)

En cuanto a los costos de segundo método nos serán de gran utilidad los cuadros vistos en el estudio técnico el cuadro de la materia prima, mano de obra, costos indirectos.

DETERMINACIÓN DE COSTOS

1. MANO DE OBRA

Puesto	Cantidad	Salario Mensual \$	HORAS TRABAJADAS	
_____	_____	_____	EN	MES:
_____	_____	_____	UN	
_____	_____	_____		
_____	_____	_____		

FACTOR

MO-01

TOTAL \$ _____ / _____

= \$

Para calcular las horas trabajadas en un mes utiliza el siguiente esquema :
 NO. de trabajadores * No. Horas trabajadas * No. de días trabajados

2. COSTOS DIRECTOS

ARTICULO	CANTIDAD ESTANDAR	PRECIO (\$)	CANTIDAD X UNIDAD	COSTO X UNIDAD (\$)
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

TOTAL FACTOR CD-02

\$

3. COSTOS INDIRECTOS

CONCEPTO * EGRESO X MES	TOTAL DE HORAS X MES	Porcentaje. (\$)
RENTA _____ / _____	_____ =	_____
ELECTRICIDAD _____ / _____	_____ =	_____
TELÉFONO _____ / _____	_____ =	_____
GAS _____ / _____	_____ =	_____
PAPELERÍA _____ / _____	_____ =	_____
	TOTAL FACTOR CI-03	

\$

4. COSTO TOTAL

a) FACTOR MO-01
/ Unidades
fabricadas X
hora.

b) FACTOR CD-02
+

c) FACTOR CI-03
/ Unidades
fabricadas X
hora.

\$ _____

+ \$ _____

+ \$ _____

COSTO TOTAL DEL PRODUCTO $a+b+c =$

\$

COMPETENCIA

Los proyectos industriales no existen aislados, sino que tienen que competir en un mercado repleto de empresas y productos semejantes, y su éxito depende en parte de su capacidad para competir con otras empresas.

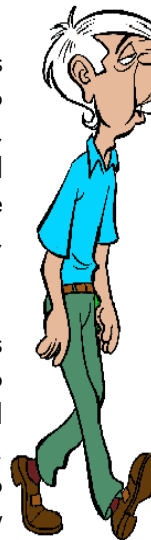
¿Cuál es tu competencia? Son las empresas que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes. Por esto debes identificar y establecer una lista de posibles competidores (directos e indirectos) en el área.

Se analiza cada característica de nuestro producto o servicio, ya que estas pueden constituir la base de la promoción de ventas y publicidad.

Existen diversos elementos que diferencian a tu producto o servicio del de la competencia, algunos son: las características del proyecto, el precio, calidad, el servicio que ofrece, condiciones de pago, tiempo y forma de entrega, servicios adicionales entre otros.

Todos los elementos anteriores los podemos analizar por medio de una matriz. Para llevar a cabo dicho análisis se debe considerar: Producto o servicio, precio, desempeño, durabilidad, versatilidad, velocidad de respuesta, facilidad de uso, facilidad de mantenimiento, costo de instalación, tamaño y peso, presentación, servicio adicional, distribución y costos.

Al analizar cada característica, conoceremos nuestras debilidades y fortalezas, por ejemplo, un precio más elevado no necesariamente es una desventaja, si el producto es de mayor calidad que el de la competencia. Recuerde que las características únicas de su producto pueden constituir la base de la promoción de ventas y publicidad.



En caso de no tener una competencia directa, pero sí la de productos sustitutos, se deberá analizar el precio de cada uno de éstos y establecer uno de acuerdo a los beneficios y

ventajas de nuestro producto y aquéllos. Esto es, que nuestro precio debe reflejar los beneficios que el producto le da al consumidor y no los productos sustitutos.

DEMANDA

Después de definir estos parámetros, calcule la demanda que existe para su producto.

Quizá el número de clientes potenciales sea alto y no pueda cubrir la demanda, o su producto se dirija a un grupo específico de la población; si ésto llega a ocurrir lo adecuado es segmentar su mercado, es decir, dividirlo en grupos homogéneos de personas con características parecidas. Esto le permitirá dirigirse a un grupo con necesidades más definidas, por lo tanto, resulta de vital importancia que defina el mercado al cual venderá el producto, así como el área en la cual se desenvolverá.

CAPACIDAD PRODUCTIVA

Esto es cuanto puedo y debo producir además ¿ Cuento con recursos para hacerlo? , lo podemos decidir bajo los siguientes supuestos :

- Definir la demanda del producto : Si se conoce la posible respuesta del publico a nuestro producto y que espera la gente recibir por su dinero, podremos decidir
¿ Cuanto producir ?
- Verificar si se cuenta con los recursos necesarios:
 - * Planta productiva : ¿ **Dónde** producir ?
 - * Recursos humanos : ¿ **Quién** va a producir ?
 - * Recursos monetarios : ¿ **Cuento con dinero** para hacerlo ?

Yo soy la encargada de producir en mi empresa

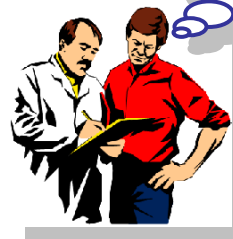


INTRODUCCION AL MERCADO

La empresa que lanza un producto nuevo debe tomar cuatro decisiones:

1. **¿Cuándo?**, momento oportuno para la introducción del producto al mercado.
2. **¿Dónde?**, una sola ubicación, región, varias regiones, el mercado nacional.
3. **¿A quién?**, a los mejores grupos de prospectos, personas que lo aceptarán pronto y lo usarán mucho.
4. **¿Cómo?**, Plan de Acción para la introducción en los mercados elegidos.

Cómo funciona nuestro plan de acción?



Debemos elaborar una propuesta para hacer llegar el producto o servicio al consumidor, para que su propuesta funcione, necesitará retroalimentarse. Por ello será necesario llevar un seguimiento de toda la empresa.

Las bases de análisis y toma de decisión en la organización son los reportes que puedan generar las diferentes áreas de la empresa; por esto es importante seguir mes con mes la situación financiera a través de sus flujos de efectivo, estado de resultados y estado de posición financiera; controlar los inventarios, la producción, la calidad, las ventas, las cuentas por cobrar, por pagar y gastos.

No es necesario manejar sistemas de control complejos, puede utilizar controles sencillos, de esta manera se sabe siempre con que cuenta la empresa lo que se tiene y lo que se puede ofrecer al público, por ello cuando tengamos que mandar nuestro producto o servicio al mercado sabremos como hacerlo.

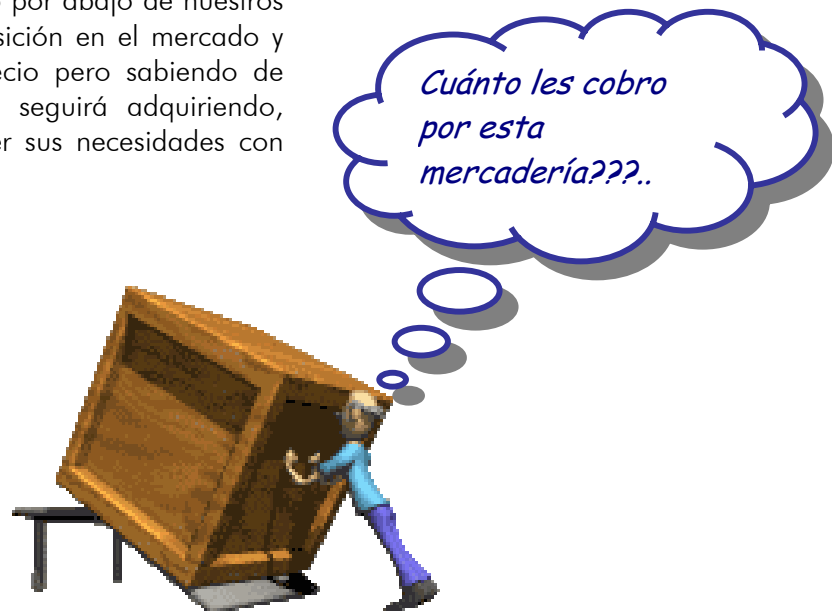
El lanzamiento del producto influye en el costo por que algunas veces tendremos conceptos como :

Promoción, anuncio, publicidad, venta personal, etc.

ESTRATEGIA DE PRECIO

Esto lo podemos determinar en base a todos los datos anteriores, así como en la investigación de mercados, por que ellos nos dicen cuanto esta dispuesta a pagar la gente, en cuanto lo ofrece nuestra competencia y además si tenemos costos elevados podemos buscar optar por otro material que lo haga más accesible sin perder calidad

Una estrategia de precio podría ser lanzar nuestro producto a un precio por abajo de nuestros costos , para lograr una posición en el mercado y posteriormente elevar el precio pero sabiendo de antemano que la gente lo seguirá adquiriendo, pues le ofrecemos satisfacer sus necesidades con calidad.

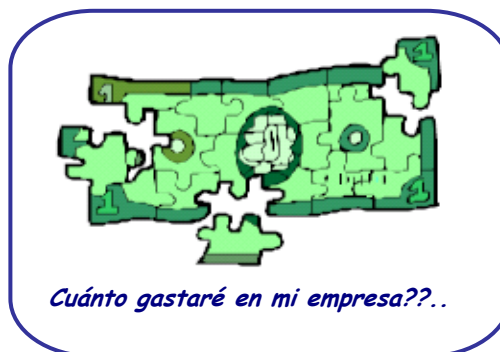


PRESUPUESTOS

VENTAS Y GASTOS

Planear financieramente implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos, tomando en cuenta las estrategias de producción y mercadotecnia, decidiendo cómo serán satisfechos los requerimientos financieros pronosticados.

El análisis de la preparación de pronósticos comienza por las proyecciones de ingresos por ventas y costos de producción. Un **PRESUPUESTO** es un plan que establece los gastos proyectados para cierta actividad y explica de dónde provendrán los fondos requeridos. Generalmente se realizan en forma mensual y a medida que pasa el tiempo, las cifras reales se deben comparar con las cifras proyectadas, las diferencias se explican y corrigen, y se ajustan cuando sea evidente que las proyecciones originales no fueron realistas.



COSTOS Y GASTOS

COSTOS FIJOS. Son aquellos que no cambian representativamente como puede ser luz, agua, renta, teléfono, etc., ya se tiene un promedio fijo establecido.

COSTOS VARIABLES. Son aquellos que cambian continuamente, aquí entran principalmente la materia prima.

ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Son Estados Financieros que contienen en todo o en partes uno o varios supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cual sería la Situación Financiera o los Resultados de las Operaciones si éstos acontecieran.

Se dividen en dos:

- a) **Estados que contienen operaciones reales o hechos** posteriores a la fecha del corte de las cifras de los estados financieros. Estos hechos pueden ya haber ocurrido o tienen gran posibilidad de ocurrir. Para referirse a estos estados se utiliza el término de **PROFORMA**.

- a) **Estados que pretenden mostrar los resultados** y la situación financiera basándose en proyectos o fenómenos futuros o simplemente la proyección de las tendencias observadas. Así como estados que se elaboren con hipótesis sobre el pasado o presente y mostrar la situación financiera si esas hipótesis se hubieran realizado . Para estos estados se utiliza el término **PROYECCIONES**.

El objeto de todo **Estado Financiero** es mostrar la información sobre las operaciones realizadas, y el de los **Estados Financieros PROFORMA** es el de mostrar retroactivamente la Situación Financiera que se hubiese tenido al incluir en los Estados Financieros reales los hechos que hubieran ocurrido a la fecha de preparación de los Estados Financieros.

Los **Estados Financieros** interesan a las siguientes personas:

1. *Accionistas.*
2. *Administradores.*
3. *Acreedores y Prospectos de Acreedores.*
4. *Prospectos de Inversionistas.*
5. *Autoridades Gubernamentales.*

Cada Estado debe aclarar si es Proforma o Proyección. La forma es muy variada debido a los diversos usos que se les da, pero es recomendable combinarlos con saldos reales o históricos, mostrando tres columnas: la primera de saldos reales, la segunda de ajustes o cambios y la tercera de saldos o proforma o proyecciones futuras.

Supongamos que estimamos vender el próximo mes aproximadamente 5000 piezas de un artículo cuyo costo es de \$3.50 y su precio de venta es de \$7.50. Además, estimamos tener gastos operativos de \$9,000.00

Si quisiéramos elaborar el Estado de Resultados Proforma, y obtener una utilidad aproximada, tenemos:

ESTADO DE RESULTADOS

VENTAS	\$37,500.00
COSTO DE VENTAS	\$17,500.00
UTILIDAD BRUTA	<hr/> \$20,000.00
GASTOS OPERATIVOS	\$9,000.00
UTILIDAD EN OPERACIÓN	<hr/> \$11,000.00

ESTADOS FINANCIEROS

Además de los estados financieros proforma es necesaria la elaboración de los estados financieros con las cifras reales resultado de las operaciones de la empresa. Es recomendable

elaborar mensualmente los reportes para de esa manera tener un mejor control de la empresa.

Desde que se realice la primera operación, es indispensable el **tener un registro contable** y en el peor de los casos, un registro de egresos e ingresos, a través de los cuales obtendremos información para la toma de decisiones.

ESTADO DE RESULTADOS

(NOMBRE DE LA EMPRESA)
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA
AL (fecha)

ACTIVO CIRCULANTE

Caja
Bancos
Caja chica
Cuentas por cobrar
Inventario
Total Activo circulante

ACTIVO FIJO

Terreno
Edificio
Equipo de transporte
Mobiliario y equipo
Depreciación
Gastos de instalación
Amortización
Total activo fijo

TOTAL ACTIVO

PASIVO A CORTO PLAZO

Cuentas por pagar
Documentos por pagar
impuestos por pagar
Total pasivo a corto plazo

PASIVO A LARGO PLAZO

Documentos por pagar
Préstamos bancarios
TOTAL PASIVO

CAPITAL CONTABLE

Capital social (aportación inicial de los socios)



Utilidad neta del período
Total capital

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA

- 1) Efectivo en bancos
- 2) Caja chica
- 3) Total de efectivo (1 + 2)
- 4) Efectivo estimado por ventas
- 5) Clientes
- 6) Otros
- 7) Total cuentas por cobrar (4 + 5 + 6)
- 8) Total efectivo y cuentas por cobrar (3 + 7)
- 9) Desembolsos totales por mes
- 10) Flujo de efectivo total en bancos y caja chica (*)

(*) El saldo de este renglón será el del mes siguiente y así sucesivamente.



Por no administrarme bien, me di cuenta que no tengo dinero para invertir...

CAPITAL DE INVERSIÓN

Ahora tiene ante sí la interrogante que hace la mayoría de las personas que inician un negocio y que se relaciona con cantidades enormes de dinero. No hay que perder objetividad y recuerde que una empresa necesita el dinero que el plan de negocios establezca, ni más ni menos, porque suele suceder que en ocasiones la sobre capitalización o la falta de liquidez, son los principales problemas de la empresa. La cantidad necesaria es de acuerdo al tamaño y tipo de empresa a desarrollar; para ésto, es necesario conjuntar todos los estudios que hizo sobre aspectos monetarios a lo largo de todo el plan.

Al terminar de establecer cuánto es el dinero que requiere para iniciar el negocio, decida si piensa o no en seguir adelante al comparar los beneficios con los costos.

La mayoría de las empresas al iniciar requieren de un préstamo o se financian con capital del dueño o aportaciones de cada socio, amigos, conocidos y familiares.

Para determinar si su proyecto es viable, coteje y analice la información contenida en estos documentos:

- Proyección de ventas y gastos por un año.
- Flujo de efectivo proforma por un año.
- Balance general proforma.



Visión a un año..

ESTIMACIÓN DE VENTAS Y GASTOS

Para determinar si su negocio puede lograr un lugar en el mercado, estime sus ventas y gastos por un año. Esto realícelo en el flujo de efectivo proforma.

FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA

El efectivo debe fluir en la empresa en los momentos oportunos en los que se requiere pagar los adeudos, y además obtener una utilidad al final del año. Para determinar si sus estimaciones de ventas y gastos son realistas, prepare un flujo de efectivo por el período de meses, tomando como base las estimaciones. Un flujo tan sólo establece cuánto dinero sale y entra a la empresa para poder hacer frente a las obligaciones con proveedores y acreedores principalmente.

Elabore ahora un flujo de efectivo proforma, tomando como guía los números marcados para sacar los preliminares que se le piden.

FUNCIONAMIENTO DEL PLAN

OBJETIVO

- ELABORAR UNA PROPUESTA PARA HACER LLEGAR EL PRODUCTO O SERVICIO AL CONSUMIDOR.

VENTAS

Este es uno de los controles más importante, porque es la fuente de donde puede surgir la utilidad, ya que si la empresa no vende no percibe ingresos y como consecuencia los costos y gastos absorben todo el dinero de la empresa hasta la quiebra. Para mantener sus ventas al tope, necesitará responder a las preguntas: ¿cuál fue el volumen de ventas mes con mes?, ¿en qué términos de crédito fueron pactadas las ventas?. Es conveniente, establecer un adecuado sistema de cobranza, es decir, el tiempo que concedemos en crédito y la forma de realizar el cobro, así como, los sistemas administrativos.

Una herramienta que indica el punto en el cual se equilibran los ingresos y los costos es el punto de equilibrio, el cual nos muestra el mínimo a vender para no tener pérdidas.

Las utilidades dependen del volumen de ventas, el precio del producto y los costos. Para poder determinar el punto de equilibrio hay que separar los costos fijos de los costos variables. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Total de costos fijos}}{\text{precio de venta} - \text{Costos variables unitarios}}$$

RECOMENDACIONES

Dentro de la empresa, se presentan algunos factores debido a los cuales no logra ser exitosa, es importante conocerlos, detectarlos y corregirlos al hacerse presentes.

- **Falta de compromiso de un director.** La empresa al igual que un barco sin capitán está a la deriva.

- **Falta de interés por parte de los integrantes de la empresa.** Al no tener objetivos comunes para la empresa, tan sólo se esta perdiendo el tiempo en la empresa.

- **No planear la misión, políticas, presupuesto, etc.** Nos lleva a apagar fuegos todo el tiempo en la empresa, por no saber a donde nos dirigimos.

- **Tratar de crecer demasiado rápido.** Las empresas al igual que el ser humano nacen, crecen, se desarrollan y mueren; el problema está en tratar de crecer rápido lo que ocasiona una inestabilidad dentro de la empresa. Se tiene que crecer de acuerdo a lo planeado sin perder de vista el crecimiento a largo plazo.

- **No contar con calidad ni servicio al cliente.** si no existe, la empresa no podrá sobrevivir.

- **No valorar el recurso humano.** Si no se dan cuenta que el recurso humano es lo más importante, no existirá un ambiente agradable, ni trato digno y la motivación decaerá.

- **No tener un control apropiado.** Sin controles una empresa no conoce su estado.

- **La nómina.** El permitir que los empleados reciban una remuneración sin realizar realmente su trabajo, genera gastos excesivos sin una contribución.

- **Resistirse al cambio.**

- **No apretarse el cinturón en tiempos malos,** y seguir dándose lujos es algo que no beneficia en nada a la empresa.



M.P. = En base a nuestro cuadro de materias primas conoceremos este dato

M.O. = En base a nuestro cuadro de mano de obra conoceremos este dato

Costo de producción : Tomando en cuenta las mat. primas y el personal a utilizar

Gastos de administración (sueldos, papelería, luz, etc.)

Gastos de venta (comisiones a vendedores)

Gastos financieros (si utilizamos servicios bancarios)

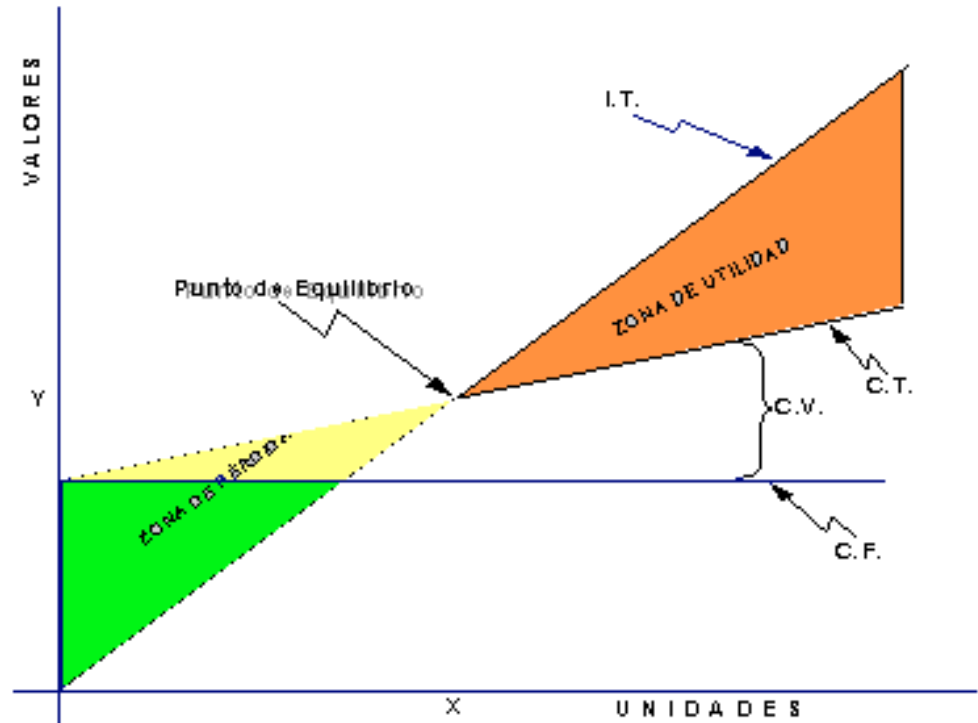
Costo = Costo total considerando todas las variables

% de utilidad = Lo que esperamos ganar

Precio de venta

PUNTO DE EQUILIBRIO

El análisis del Punto de Equilibrio es un método que se utiliza para determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir, el punto en que la empresa se equilibrará pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de ese punto.



En la gráfica, el número de unidades producidas y vendidas se muestran en el eje horizontal, y los ingresos y costos se miden sobre el eje vertical. El número de unidades vendidas debe ser igual al de unidades producidas.

Los costos fijos darán los mismos independientemente de las unidades producidas. Los variables deberán calcularse multiplicando el costo variable unitario por el número total de unidades producidas y vendidas.

Los costos totales operativos (fijos + variables), se representa por una línea recta con un intercepto de Y en el total de los costos fijos y una pendiente equivalente a los costos variables.

Se usa una segunda línea recta con un intercepto de cero para Y, y una pendiente equivalente al precio de venta, para mostrar los ingresos totales por ventas. La pendiente de la línea de ingresos totales es más inclinada que la línea de costos operativos totales, ya que la empresa gana más por ventas que lo que gasta en costos y gastos. Esto debido al porcentaje de utilidad o margen de contribución.

En el punto en que la línea de ingresos totales corta a la línea de costos operativos totales los ingresos totales de la empresa son exactamente iguales a sus costos operativos totales y a ese volumen la empresa alcanza su Punto de Equilibrio. Antes de que alcance el volumen de Punto de Equilibrio, la empresa sufrirá algunas pérdidas operativas, pero después de ese punto, obtendrá utilidades operativas cada vez más grandes conforme aumenten las ventas.

VOLUMEN DE PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS O EN CANTIDAD

Para calcular el **Punto de Equilibrio** por fórmula, y además de una gráfica, se parte de los siguientes datos:

Los **Ingresos Totales (IT)** son igual al **Precio de Venta (PV)** multiplicado por la **Cantidad de Unidades Producidas (Q)**.

$$IT = (PV) (Q)$$

IT serán las **Ventas Totales** en pesos. Para el cálculo del **Costo Operativo Total** tenemos:

$$CT = CF + CV$$

donde **CF** representa el **Total de Costos Fijos** y **CV** el **Total de Costos Variables por unidad**.

Se puede usar la siguiente fórmula para encontrar el **Volúmen en Unidades del Punto de Equilibrio**:

$$PE = \frac{CF}{PV - CV_u}$$

PE - PUNTO DE EQUILIBRIO

CF - COSTOS FIJOS

PV - PRECIO DE VENTA

CV_u- COSTO DE VENTA UNITARIO

Si se conocen tanto el **Volúmen en Unidades del Punto de Equilibrio** y el **Precio de Venta**, se puede encontrar el **Punto de Equilibrio en Dinero o Pesos**, con la siguiente fórmula:

$$PE = (PV) (Q)$$

PE - PUNTO DE EQUILIBRIO

PV - PRECIO DE VENTA

Q - VOLUMEN DE UNIDADES DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Cuando se está planeando un proyecto, es relativamente fácil estimar los costos fijos y variables asociados con dicho proyecto. Estos costos pueden estimarse identificando y sumando los principales componentes de los gastos fijos, tales como la renta, la depreciación y los gastos generales y administrativos, y usando esta suma como los costos fijos totales. Los costos variables totales se pueden calcular como los costos totales menos los costos fijos totales.

Cuando se están tomando decisiones sobre nuevos productos, el análisis de Punto de Equilibrio puede ayudar a determinar que tan grande deberán ser las ventas de un nuevo producto para que la empresa pueda ser rentable.

INVERSION INICIAL

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Se denomina Fuente de Financiamiento a aquello donde recurrimos para obtener recursos financieros y pueden ser internas o externas, donde las externas son recursos de terceras personas independientes del patrimonio de la entidad e internas son aquellas que se originan de la propia operación de la entidad o de su propio patrimonio.

INTERNAS

Utilidad (Operativa).
Depreciación y Amortización.
Recuperación de Cuentas
Incobrables o Castigos.
Otro Ingreso No Operativo.



EXTERNAS

Proveedores.
Acreedores.
Banca.
Emisión de Deuda.
Colocación de Capital.
Otros Intermediarios Financieros.



CONTABILIDAD

REGISTRO DE OPERACIONES

Toda empresa debe contar con un buen sistema de registro de operaciones que le proporcione oportunamente los Estados Financieros.

REGISTRO

Este registro deberá ser cronológico, de acuerdo a la fecha de realización de la operación, haciéndolo en pólizas de diario, ingresos y egresos. Algo **IMPORTANTE** es que deberá estar sustentado por documentos fuente o comprobatorios.

Parte importante de la contabilidad de la empresa, es contar con una **GUÍA CONTABILIZADORA**, donde se encuentran todos los detalles del registro tales como:

- * *Sistema de registro (electrónico o manual).*
- * *Porque se utiliza ese tipo de sistema.*
- * *Uso de cuentas especiales y como se manejan.*
- * *Justificación del pago de nómina (cómo la elaboran).*
- * *Justificación del registro contable de las acciones o fuentes de financiamiento.*
- * *Cómo se cargan y abonan las principales cuentas de la contabilidad de la empresa.*

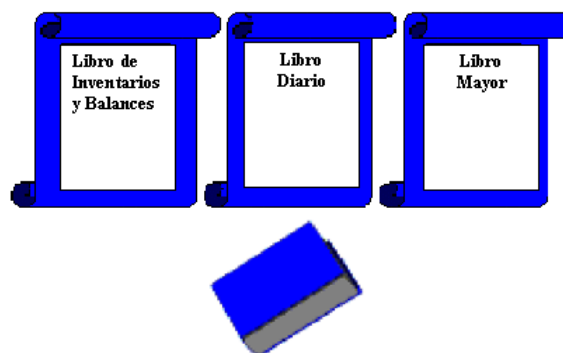
- * *Cómo se maneja el redondeo de cantidades, para manejar números cerrados o si en su defecto, no se utiliza.*
- * *Cómo se conforma el capital.*

DOCUMENTOS FUENTE

Estos documentos fuente podrán ser: notas de remisión con sello de quien las emite, los tickets donde se subraye la cantidad en cuestión, los oficios y recibos del Departamento de Finanzas de la empresa, con las firmas del Gerente de Finanzas y de la persona que hizo uso de la cantidad en cuestión. Las notas de venta de la empresa, deberán contar con los requisitos que señala el Reglamento del Programa Emprendedores en el art. 102 (folio, nombre y logotipo de la empresa, dirección, teléfono, clave, logotipo del Programa Emprendedores, fecha y lugar de expedición. nombre y dirección del cliente, cantidad, descripción e importe de la venta y las palabras **NOTA DE REMISIÓN**).

AUXILIARES Y LIBRO MAYOR

Para agilizar la tarea de acceder información y elaborar los asientos contables, se recomienda utilizar un paquetes contables y realizar el registro por computadora.



Con ello será más fácil la elaboración de cuentas de mayor y llevar un control de auxiliares, ya que el propio sistema de cómputo los realiza.

ELABORACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Al realizar el registro de manera constante y no dejando acumular el trabajo, se obtienen cada mes los Estados Financieros, para poder analizar como va funcionando la empresa y poder tomar decisiones respecto a estrategias para combatir ciertos aspectos que no andan bien en la empresa.

FLUJO DE EFECTIVO

Cuando se estudia el **Estado de Resultados**, el énfasis tiende a recaer sobre la determinación del ingreso neto para la empresa. En las Finanzas, se concentra en los flujos de efectivo; el valor de un activo o de toda una empresa, se determinan a través del flujo de efectivo que ésta genera. El ingreso neto de la empresa es importante, pero el flujo de efectivo es aún más importante, porque los dividendos deben pagarse en efectivo y porque es indispensable para comprar aquellos aspectos que se requieran para continuar con las operaciones.

FLUJO DE EFECTIVO

- 1) Efectivo en Bancos.
- 2) Caja Chica.
- 3) Total de Efectivo (1 + 2)
- 4) Efectivo Estimado por Ventas.
- 5) Clientes.



- 6) Otros.
- 7) Total Cuentas por Cobrar (4 + 5 + 6)
- 8) Total Efectivo y Cuentas por Cobrar (3 + 7)
- 9) Desembolsos Totales por Mes.
- 10) Flujo de Efectivo Total en Bancos y Caja Chica *.

* El saldo de este renglón será el mes siguiente y así sucesivamente.

Los **Estados Financieros Básicos** que debe elaborar toda empresa, y que le permiten obtener información para la toma de decisiones son el **Estado de Resultados** y el **Estado de Situación Financiera**, comúnmente conocido como **Balance General**.

Ejemplo de un Estado de Resultados:

EMPRESA "X", S.A. de C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL _____ AL _____ DE 19__.

VENTAS:

Ventas a crédito:	\$ _____	
Ventas de contado:	\$ _____	
VENTAS TOTALES:		\$ _____



UNIDAD VIII

.EL ARRANQUE DE LA EMPRESA – ESTUDIO JURIDICO FISCAL.

El plan de negocio nos dará los indicadores necesarios para decidir la puesta en marcha de la empresa, esto implica nuevas decisiones y la realización de un conjunto de trámites burocráticos, de los cuales describiremos los más comunes.

A) Requerimientos mínimos para el arranque de la empresa:

Aún cuando en nuestro país y en muchos otros de América Latina abunda lo que se denomina la economía informal, es decir empresas no formalmente constituidas, que no pagan tributos ni cumplen con las disposiciones legales que norman el comercio y la industria, no es conveniente ni recomendable iniciar una actividad empresarial sin el cumplimiento de los extremos legales mínimos necesarios, porque tales empresas son estructuralmente débiles, no pueden ser proveedores formales de otras empresas, son inestables y vulnerables.

B) Forma jurídica de la empresa

La selección de la forma jurídica determinará como la empresa funcionará desde el punto de vista legal y se hará de acuerdo al tipo de actividad que se quiere desarrollar, a las expectativas de crecimiento y al número de promotores o de personas que participarán en la misma.

Las formas más usuales son:

▶ *Régimen General*

Creada por una sola persona, sin socios, sin capital social: Sólo requiere la presentación ante el Registro NIT, de un documento donde se participa la decisión de crear la empresa, para su debido registro, indicando la razón social de misma.

Este tipo de empresas es conveniente para las profesiones liberales en actividades que no requieren mayor inversión, en actividad artesanal, el comercio al menudeo y otros. Los gastos de constitución son bajos, la contabilidad y administración es más sencilla y paga impuestos como persona natural. Tiene el inconveniente que los actos de la empresa, como gira bajo la sola responsabilidad del propietario, comprometen también el patrimonio familiar.

▶ *Sociedad de responsabilidad limitada:*

Se puede constituir con un mínimo de dos socios, con un capital no menor de 5000 Bs. (Cincomil 00/100 bolivianos). La responsabilidad de los socios está limitada a los aportes hechos a la sociedad, como cuotas de participación. Este tipo de sociedades es adecuado para empresas pequeñas, cuyo capital social no sobrepase los dos millones de bolívares, donde los emprendedores serán los mismos que dirigirán y administrarán la empresa.

Se requiere un acta de constitución y unos estatutos, los cuales deben presentarse por ante el Registro Tributario para su protocolización. En estos documentos se identifica la empresa, su objeto, los socios, el capital aportado, la forma de

administración, la representación y otros aspectos exigidos por el Código de Comercio.

▶ **Sociedad Anónima:**

Es la sociedad ideal para inversionistas, donde los aportes de capital se hacen mediante la suscripción de acciones. La responsabilidad de los socios se limita a los aportes en acciones: se requieren por lo menos dos socios para constituir la sociedad y no hay límites en la inversión, la cual debe estar pagado cuando menos en un 20% del capital suscrito. Este tipo de sociedad es la mas común porque no tiene restricciones en cuanto a los montos de capital y las acciones son fácilmente transferibles, sin otras limitaciones que las establecidas en los estatutos.

Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento de una empresa son de diversa índole y tienen origen en: los recursos y ahorros propios, los aportes de familiares y amigos, inversionistas privados, la banca comercial e instituciones públicas y privadas dedicadas a la asistencia y fomento de la artesanía, la pequeña y mediana empresa.

Otras obligaciones legales.

Toda empresa, además de su registro, requiere, desde su arranque cumplir con una serie de obligaciones establecidas por leyes, ordenanza municipales y demás disposiciones legales, de las cuales mencionamos:

- ◆ Publicación del registro de la empresa.
- ◆ Registro en FUNDEMPRESA
- ◆ La patente de industria y comercio, el cual es el permiso que otorga la Alcaldía para que una empresa pueda ejercer su actividad comercial.
- ◆ Registro de Información Fiscal.
- ◆ Inscripción NIT
- ◆ Trámites específicos que deben realizarse para determinados tipos de empresas tales como la producción de alimentos, venta de comida, fabricación de productos farmacéuticos, explotación de minerales, etc.



C) Pasos Necesarios Para Aperturar Una Empresa

Para emprender un nuevo negocio se debe recurrir a siete instancias: Fundempresa, Servicio Nacional de Impuestos Internos (SNI), Alcaldía Municipal, Caja Nacional de Salud, Fondo de Pensiones, Ministerio de Trabajo y cámara sectorial respectiva (industria, comercio, constitución, etc.).

En cada una de estas instancias se requieren aproximadamente 35 trámites.



La apertura de una empresa de tipo unipersonal es menos burocrática y costosa que la constitución de sociedades de responsabilidad limitada o anónima. Para una empresa unipersonal se requiere \$us 100 a 200, par una Srl \$us 300 a 500 y para una S.a. \$ 500 o más. Para cumplir los trámites se precisa mínimo 20 días hasta un máximo de dos meses o más.



El proceso se inicia en el Fundempresa donde se reserva razón social (nombre de la empresa), proceso que dura alrededor de 30 días. La reserva es fundamental para que no exista duplicidad de razón social de la empresa.

Posteriormente se debe acudir a un abogado para realizar el testimonio de constitución de la empresa y obtener el poder del representante legal. El testimonio de constitución, que presenta la relación de accionistas y cuotas de participación, debe ser publicado en un periódico de circulación nacional (mínimo una vez).

A continuación corresponde visitar el SNII para obtener LA Numeración de Identidad Tributaria (NIT). En esta instancia se debe presentar la constitución de la empresa, la constancia de domicilio y llenar el formulario 3014. El SNII da un plazo de 30 días para presentar el balance de apertura.

El siguiente paso es acudir al contador para realizar el balance de apertura que puede llegar a costar un mínimo de \$us 50. Los abogados especialistas en apertura de empresas indican que acudir primero al abogado y luego al contador es como realizar el juego del huevo y la gallina: ¿Cuál es primero? En muchos pasos del trámite surge este problema. "Para obtener el documento A te piden el documento B, pero para obtener el documento B tienes que tener el documento A. Es el juego del huevo y la gallina".

A continuación se debe regresar al SNII para presentar el balance de apertura. El SNII da el visado del balance de apertura.

Posteriormente se debe acudir nuevamente al Fundempresa y si no hay duplicidad de razón social se procede a la inscripción de la empresa, para lo cual se debe presentar una suma de documentos: Memorial, NIT, testimonio de constitución, etc. Este es un trámite que en teoría debiera durar 20 días.

AFP Y ALCALDÍA

Luego se acude a la Afp (Previsión Bb v / o Futuro de Bolivia) para realizar la inscripción del empleador (seguro social obligatorio) presentando el NIT y la fotocopia del C.i. del representante legal.

A continuación se procede a la inscripción municipal de la empresa en la Alcaldía (padrón municipal). El municipio a través de sus funcionarios realiza una inspección de la empresa "in situ" para verificar su existencia física.

CAJA, MINISTERIO Y GREMIO

Al cabo del primer mes de funcionamiento de la empresa se puede realizar la inscripción del establecimiento económico en la Caja Nacional de Salud para obtener el seguro social de corto plazo para los trabajadores.

Posteriormente se acude al Ministerio de Trabajo donde se registra la empresa y se abre los libros de asistencia laboral y de accidentes.

Por último corresponde afiliarse a la cámara sectorial respectiva (industria, comercio, constitución, seguros, etc).

Fuentes: Ministerio de Trabajo (Manual del Usuario), AFP Previsión BB v, Fundempresa, Cámara de Comercio (Guía de Trámites), Caja Nacional de Salud, Servicio Nacional de Impuestos Internos y Alcaldía de La Paz (Guía de Trámites-Simut).

INSTANCIA 1

Fundempresa



Empresas unipersonales

1. Reserva de razón social

- Presentar el Form. No. 1 en tres ejemplares que le será proporcionado por el Fundempresa (Servicio Nacional de Registro de Comercio).
- Recibo de depósito oficial Bs 20 (Recaudaciones 2do. Piso o banco autorizado).

2. Inscripción de empresas unipersonales

- Form. No. 1 de reserva de razón social verificado por el Fundempresa.
- Fólder con fastener o archivador rápido.
- Memorial de solicitud de inscripción dirigido al director del Fundempresa. El memorial debe señalar: domicilio de la empresa, objeto, capital social firmado por abogados y propietarios.
- Fotocopia legalizada del NIT por el SNII.
- Balance de apertura sellado por el SNII, sellado por colegio de contadores y/o auditores, y solvencia profesional y/o auditor (balance original).
- Recibo de depósito oficial Bs 100.
- Fotocopia del C.i. del propietario.
- Form. No. 2 de inscripción, otorgado por el Fundempresa.

Sociedades de responsabilidad limitada

1. Reserva de razón social

- Presentar el Form. No. 1 proporcionado por el Fundempresa.
- Recibo de depósito oficial Bs 20 (Recaudaciones 2do. Piso o banco autorizado).

2. Inscripción de SRL, sociedades colectivas y sociedades en comandita simple

- Form. No. 1 de reserva de razón social verificado por el Fundempresa.
- Archivador de palanca.
- Memorial de solicitud dirigida al director nacional del Fundempresa.
- Fotocopia legalizada del NIT por el SNII.
- Balance original de apertura sellado por el SNII, sellado por el colegio de contadores y/o auditores, y solvencia profesional del contador y/o auditor.
- Escritura pública de constitución (mínimo dos testimonios originales).
- Testimonio de poder del representante legal (mínimo dos testimonios originales).
- Publicación de la escritura pública o testimonio de constitución (un ejemplar página completa).
- Recibo de depósito oficial Bs 100 por inscripción y Bs 15 por cada testimonio (ya sea de constitución o de poder).
- Form. No. 2 y 2A de inscripción y registro de socios otorgados por el Fundempresa debidamente llenados y firmado por el representante legal.

Sociedades Anónimas

1. RESERVA DE RAZÓN SOCIAL

- Presentar el Form. No. 1 proporcionado por el Fundempresa, debidamente llenado y firmado.
- Recibo de depósito oficial Bs 20.

2. INSCRIPCIÓN DE S.A. Y SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

- Form. 1 de reserva de razón social verificado por Fundempresa.
- Archivador de palanca.

- Memorial de solicitud dirigido al director nacional del Fundempresa.
- Fotocopia legalizada por el SNII del NIT.
- Balance original de apertura sellado por el SNII, sellado por el colegio de contadores y/o auditores y solvencia profesional del contador y/o auditor.
- Escritura pública de constitución (mínimo dos testimonios originales).
- Acta de fundación de la sociedad.
- Estatutos.
- Acta de aprobación de estatutos.
- Acta de nombramiento de un directorio provisional (mínimo tres miembros: presidente, vicepresidente y secretario).
- Los estatutos y las actas nombradas pueden estar insertas en la escritura pública de constitución de sociedad o en su caso en testimonios separados debidamente notariados.
- Testimonio de poder del representante legal (mínimo del testimonios originales).
- Certificado de depósito bancario emitido por cualquier banco en nuestro país, que establezca que el capital ha sido pagado (aportaciones en dinero) efectivamente.
- Publicación de la escritura pública o testimonio de constitución (un ejemplar de página completa).
- Recibo de depósito oficial Bs 100 por inscripción y Bs 15 por cada testimonio (de constitución, poder estatutos o actas).
- Formularios Nos. 2, 2A y 2B de inscripción, registro de accionistas y capitales otorgados por el Fundempresa debidamente llenados y firmados por el representante legal.

INSTANCIA 2

Servicio Nacional de Impuestos Internos

Numero de Identificación Tributaria (NIT)

1. Requisitos para la inscripción en el régimen general

a) Persona natural y sucesiones indivisas

- Formulario 3014.



- Cédula de identidad.
- Constancia de domicilio (último recibo de luz, agua, teléfono), contrato de alquiler, contrato anticrético o certificado domiciliario expedido por la Policía.
- En caso de empresas unipersonales deberán presentar su balance de apertura, dentro de los 30 días de otorgamiento del número de NIT.

b) Personas jurídicas

- Formulario 3014.
- Constitución de sociedad o personalidad jurídica.
- Constancia de domicilio (último recibo de luz, agua, teléfono), contrato de alquiler, contrato anticrético o certificado domiciliario expedido por la Policía.
- Balance de apertura, con un plazo de 30 días de otorgamiento del número del NIT (para ser visado, de acuerdo al Art. 31 numeral 2 del reglamento del Registro de Comercio D.s. 15191).

INSTANCIA 3

Fondos de Pensiones

El propietario del establecimiento económico debe presentar el "formulario de inscripción del empleador" (seguro social obligatorio) acompañado de:



- Fotocopia de C.i. del propietario o representante legal del propietario.
- Fotocopia de NIT de la empresa.

Afp-Futuro de Bolivia (Fono: 311531)

Afp-Previsión Bbv (Fono: 331844)

INSTANCIA 4

Alcaldía Municipal

La licencia de funcionamiento se obtiene en la alcaldía municipal con una solicitud escrita que acompañe a los siguientes documentos:



**ALCALDIA DEPARTAMENTAL DE
SANTA CRUZ - BOLIVIA**

- Carta con copia de solicitud de solicitud dirigida al Director de recaudaciones detallando la actividad económica, zona, dirección y teléfono del local.
- Fotocopia del NIT.
- Fotocopia del C.i. del propietario o representante legal.
- Croquis del lugar.
- Declaración jurada firmada por el responsable del local.
- Formulario Acee-2000, declaración jurada y firmada.
- Balance de apertura o gestión si corresponde.

INSTANCIA 5

Caja Nacional de Salud

El empleador deberá entregar un fólder con la siguiente documentación.



- Carta de solicitud dirigida al jefe del departamento nacional de afiliación adjuntando:
- Form. Avc-01 (aviso de afiliación del empleador).
- Form. Avc-02 (Carnét del empleador).
- Form. Rci-1A.
- Testimonio de constitución para sociedades colectivas y/o anónimas.
- Balance de apertura aprobado y sellado por el SNII.
- Fotocopia de C.i. de la persona o representante legal de la empresa.
- Planilla de haberes en un original y una copia.
- Fotocopia del NIT.
- Croquis de ubicación de la empresa.

- Nómina del personal con fecha de nacimiento.

INSTANCIA 6

Ministerio de Trabajo

Para inscribir el establecimiento económico en el Ministerio de Trabajo se debe presentar:



- Solicitud dirigida al ministro de trabajo.
- NIT.
- Formulario Avc-1 (Cns u otra entidad de seguro social).
- Formulario Rci-1A (primer aporte Cns u otra entidad de seguro social).
- Aportes a las Afps.
- Planillas salariales de los trabajadores.
- Boleta de depósito bancario de Bs 30 a la cuenta No. 0044890-11-017, banco de Crédito del Ministerio de Trabajo.
- Indicación del sistema de control de asistencia.
- Croquis de la ubicación del lugar con descripción de la zona.
- Formulario gratuito de ventanilla única de inscripción de empleador.

Libro de asistencia

Nota dirigida al director general de trabajo solicitando apertura del libro de asistencia, acompañando los siguientes documentos:

- Balance de apertura.
- NIT.
- Afiliación a la CN.
- Afiliación a Afp.

INSTANCIA 7

Camara Sectorial

Para afiliarse a la cámara sectorial, por ejemplo la Cámara de Comercio solicita presentar los



siguientes documentos:

EMPRESAS UNIPERSONALES

Presentar fotocopias de:

- NIT.
- C.I. del propietario o representante legal.
- Matrícula otorgada por el Fundempresa.
- Balance con sello del SNII:
- Apertura -empresas nuevas-.
- Última gestión -empresas con actividad comercial-.



SOCIEDADES

- NIT.
- Testimonio de constitución.
- Poder del representante legal.
- C.I. del propietario o representante legal.
- Matrícula otorgada por el Fundempresa.
- Balance con sello del SNII:
- Apertura - empresas nuevas -.
- Última gestión - empresas con actividad comercial -.



.BIBLIOGRAFÍA.

- ◆ MANUAL DE CREATIVIDAD para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Programa Emprendedores, UNAM, Agosto, 1996, México, 23 pp.
- ◆ LIFTON, M. Walter, "TRABAJO CON GRUPOS", 2da. ed., Ed. LIMUSA Wiley, México, 1972; 384 pp.
- ◆ REZA, Trosino Jesús Carlos, "EL ABC DEL INSTRUCTOR", Ed. Panorama, México, 1994; 152 pp.
- ◆ Folletos "MATERIAL DIDÁCTICO" No. 1-10, Departamento de Psicopedagogía, Secretaría de Servicios Estudiantiles de CCH Sur - UNAM, México.
- ◆ GONZÁLEZ, Ramírez Héctor Javier, Apuntes del Diplomado "ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS EMPRENDEDORES", Ed. McGraw Hill, Proyecto: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo - Programa Emprendedores UNAM, México, 1997.
- ◆ KOTLER, Philip, DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA, 7ma. ed., Ed. Prentice-Hall, México, 1993.
- ◆ SALAZÁR, Pott Lucio, ESTUDIO DE MERCADO.
- ◆ C.N., Parkinson, et al, MANUAL BÁSICO DE MERCADOTECNIA, 1er. ed., Ed. DIANA, México, noviembre de 1994.
- ◆ ARROYO, Muñoz Carlos, EL RINCÓN DE LAS VENTAS: Mercado Meta y Segmentación, REVISTA: Adminístrate Hoy, No. 10, febrero de 1995, Grupo GAFCA - ECASA, Publicación Mensual.
- ◆ PLAN DE NEGOCIOS, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Programa Emprendedores, UNAM, Agosto, 1996, México, 23 pp.
- ◆ VELÁZQUEZ, Mastretta Gustavo, et al, "TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN", Ed. LIMUSA, México, 1979.
- ◆ HOPEMAN, Richard, "PRODUCCIÓN: CONCEPTOS, ANÁLISIS Y CONTROL", Ed. Continental, México, 1980.
- ◆ ANZOLA, Rojas Sérvulo, "EMPRENDEDORES III: ANFECA", Seminarios para Directivos, México, 1992.
- ◆ GARCIA, Liñan Salvador, "PEQUEÑA INDUSTRIA: UN NEGOCIO FAMILIAR", 1era edición, De. Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, México 1991, 105 pp.
- ◆ IBARRA, Valdés David, "LOS PRIMEROS PASOS AL MUNDO EMPRESARIAL" , 4ta. Reimpresión, De. Limusa, México 1994.

- ◆ ANZOLA, Rojas Sérvulo, "DE LA IDEA A TU EMPRESA", 1era. Edición, De. Limusa, México 1993.
- ◆ PRIETO, Sierra Carlos y SUAREZ, Obregón Carlos, "INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS: PRIMERA PARTE", 3era. Edición, De. Banca y Comercio, México 1993.
- ◆ PRIETO, Sierra Carlos y SUAREZ, Obregón Carlos, "INTRODUCCION A LOS NEGOCIOS: SEGUNDA PARTE", 2da. Edición, De. Banca y Comercio, México 1993.
- ◆ ANZOLA, Rojas Sérvulo, "ADMINISTRACION DE PEQUEÑAS EMPRESAS", 1era. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1993.
- ◆ SANCHEZ, Lozano Alfonso y CANTU, Delgado Humberto, "EL PLAN DE NEGOCIOS DEL EMPRENDEDOR", 1era. Edición, México 1993.
- ◆ ALCARAZ, Rodríguez Rafael E., "EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO", 1era edición, Ed. Mc Graw Hill, México 1996.
- ◆ VEGA, Báez José Manuel, "SECRETOS DE EMPRESA", 1era edición, De. Idea Alternativa, México 1995.
- ◆ SALAZAR, Leytte Jorge, "COMO INICIAR UNA PEQUEÑA EMPRESA", 1era reimpresión, Ed. Continental, México 1997.
- ◆ GRABinsky, Steider Salo, "EL EMPRENDEDOR", 1era edición, Fondo Editorial FCA_UNAM, México 1993.
- ◆ REGGY, Lambing, "EMPRESARIOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS", 1era edición, De. Prentice Hall, México 1997.
- ◆ ANZOLA, Rojas Sérvulo, EMPRENDEDORES III: ANFECA, Seminarios para Directivos, México, 1992.
- ◆ FIOL, Michel, Apuntes del Diplomado "FORMACIÓN ACCIÓN", Escuela de Altos Estudios Comerciales de París (Francia 1997), Versión en Español: Eurocentro México ITAM.
- ◆ RUIZ Alonso Miguel Ángel, "RELACIONES INTERPERSONALES", sección: para Emprendedores, pag. 18-19, Adminístrate Hoy, Febrero 1996, Director Lic. Sergio Hernández y Rodríguez. Publicación Mensual.
- ◆ CASAR Palacios Pablo, "EQUIPOS PRODUCTIVOS", sección: Organización, Dirección y Liderazgo, pag. 24-26, Adminístrate Hoy, Febrero 1996, Director Lic. Sergio Hernández y Rodríguez. Publicación Mensual.
- ◆ GARCÍA Mariscal Adrián, "MANEJO DE CONFLICTO", sección: Comportamiento y Manejo de Conflictos, pag. 31-33, Adminístrate Hoy, Febrero 1996, Director Lic. Sergio Hernández y Rodríguez, Publicación Mensual.

ANEXO I

“ CONTENIDO DE FICHAS PARA PLAN DE NEGOCIOS”

1. DATOS PERSONALES Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL
3. EL PRODUCTO Y/O EL SERVICIO
4. ESTUDIO DE MERCADO
5. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING
6. ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS TÉCNICOS
7. PLAN DE COMPRAS / APROVISIONAMIENTO
8. RECURSOS HUMANOS
9. PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO
10. ESTUDIO JURÍDICO FISCAL
- 11.

1.- DATOS PERSONALES DEL PROMOTOR DE LA IDEA



DATOS PERSONALES

NOMBRE	
APELLIDOS	
DIRECCIÓN	
CIUDAD	
DEPARTAMENTO	
CASILLA	
EMAIL / WEB	
TELEFONOS	
OTROS DATOS	

ESTUDIOS REALIZADOS

TÉCNICOS	
MEDIOS	
PRIMARIOS	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

ULTIMO AÑO	
ULTIMOS AÑOS	
EN EL SECTOR	

INSTRUCCIONES PARA COMPLETAR LAS FICHAS

Estas fichas están concebidas para que te sirvan de apoyo a la hora en la realización de la Creación o relanzamiento de tu empresa. El empresario debe, a la vez que sigue cada uno de los temas, intentar rellenar el máximo de fichas posible, ya que constituye parte del curso la obtención del plan de negocio.

Te recomendamos un correcto seguimiento del curso y que desarrolles tu proyecto con cifras reales o lo más cercanas a lo real. Sólo así este taller habrá cumplido su objetivo.

2.- BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO



Contesta a las siguientes cuestiones en una extensión de dos hojas

Tipo de empresa:

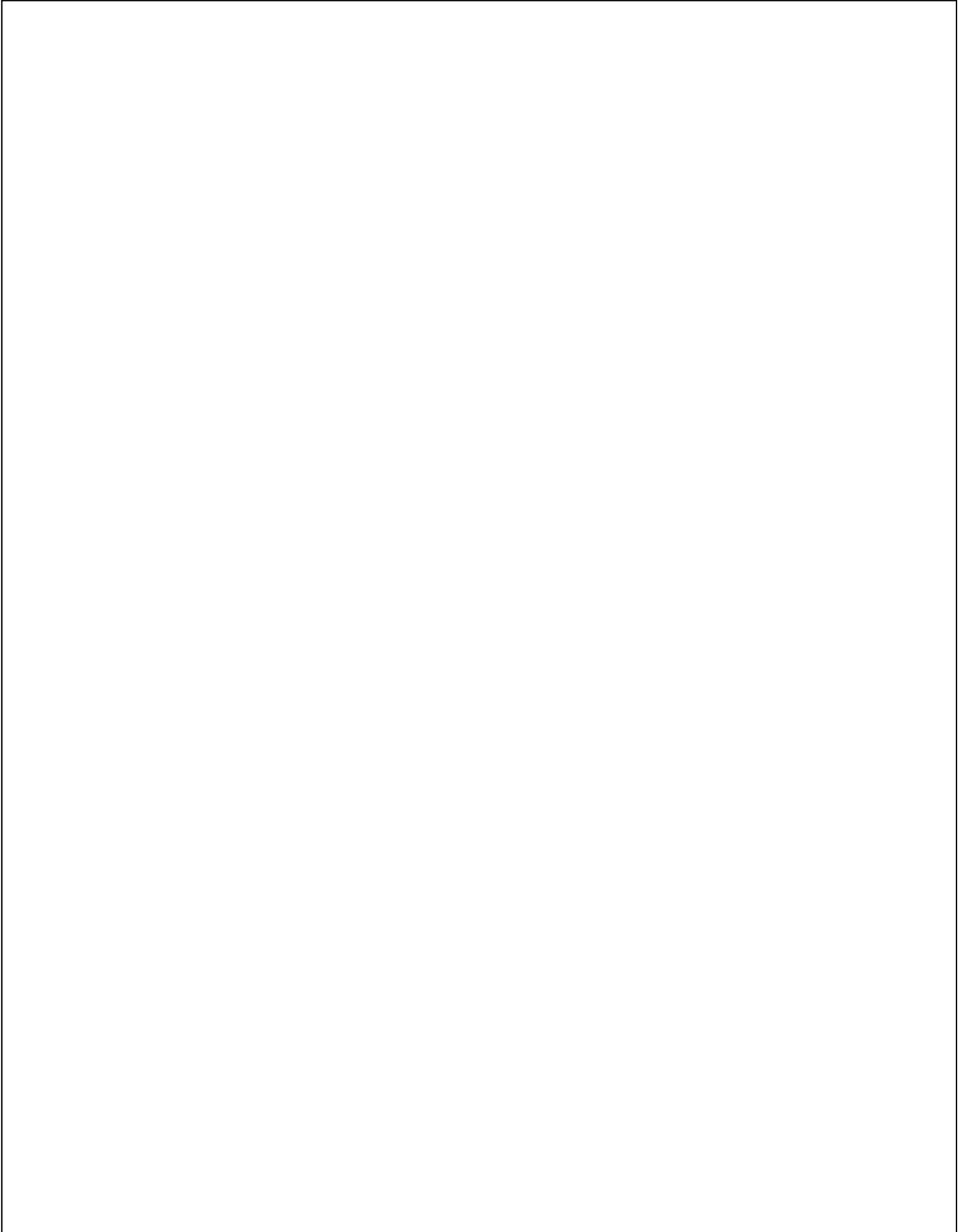
Localización:

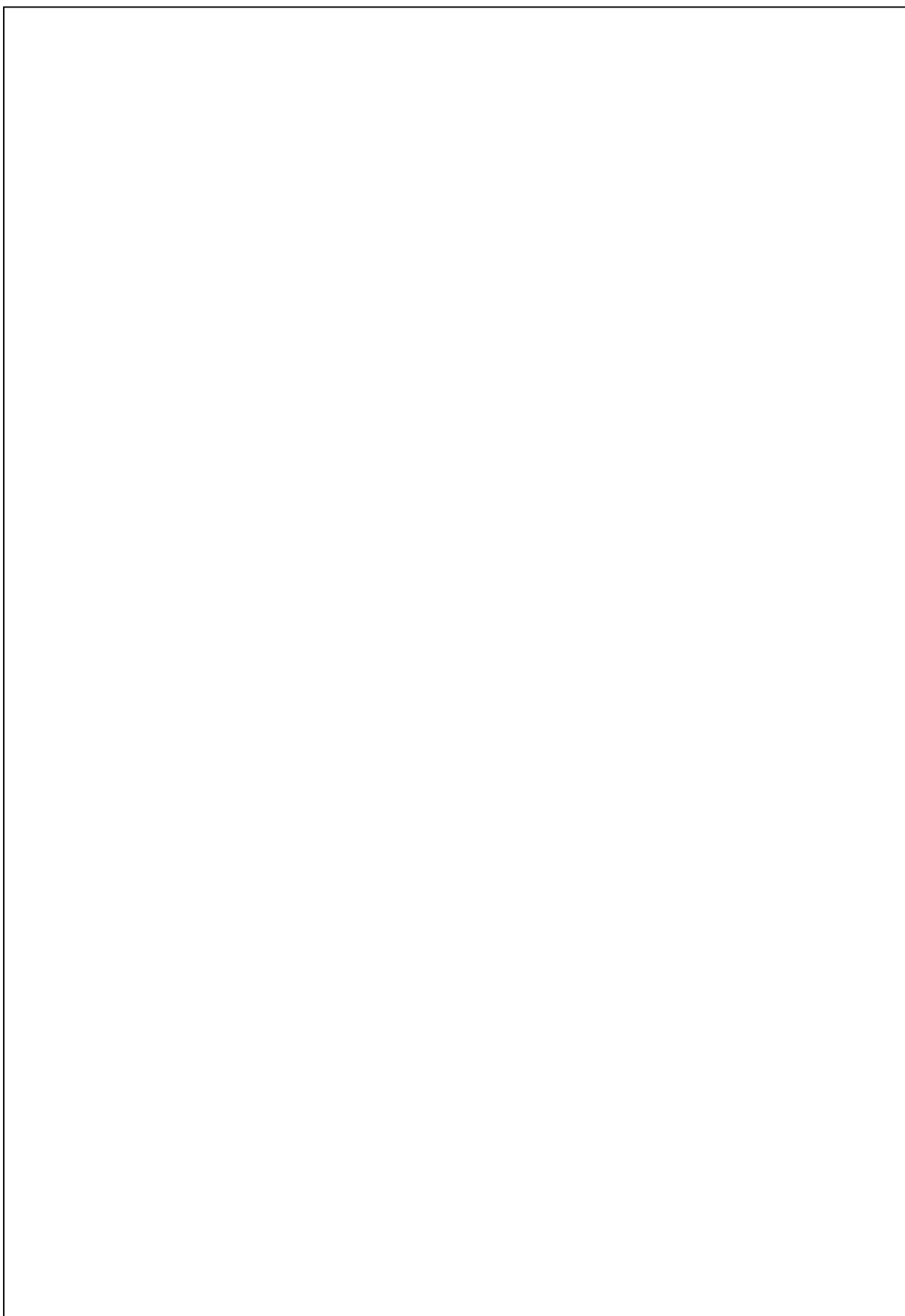
A qué se dedicará:

Cómo se va a iniciar:

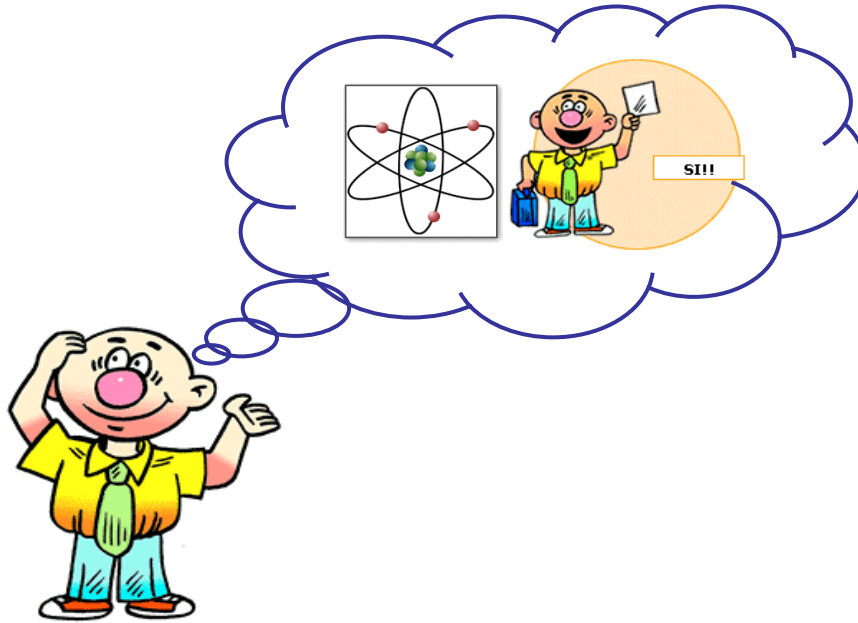
Breve descripción del proyecto:

Por qué este tipo de proyecto: .





1.- JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL



¿ De dónde surgió la idea de llevar a cabo este negocio?

¿Cuál va a ser la denominación de tu futura empresa?

Haz una breve descripción de la actividad que se va a desarrollar:

¿Cómo has detectado una oportunidad de negocio?. Indica las encuestas, datos del sector, experiencia y conocimientos en que te basas para justificar la oportunidad de tu negocio

¿Por qué estás convencido que será un buen negocio?

¿Cuáles son tus objetivos a corto plazo (un año)?

¿Y a medio y largo plazo (1 a 5 años)?

¿ Donde se va a localizar tu negocio?



¿Por qué has elegido esta ubicación y no otra?

2. – EL PRODUCTO Y/O EL SERVICIO



¿Qué tipo de productos y servicios vas a ofrecer?. Descríbelos

¿Cuáles son las necesidades que cubren o satisfacen?

¿Qué utilidades ofrecen a los potenciales clientes?

Describe brevemente las características técnicas del producto o servicio:

¿Aportan novedades respecto a la competencia?

En caso afirmativo realiza una comparación con los productos de la competencia y resalta las novedades de tu nuevo producto o servicio

DESCRIBE LAS VENTAJAS DE TU NUEVO PRODUCTO O SERVICIO

3.- ESTUDIO DE MERCADO



Analiza brevemente los factores del entorno que afecten a tu nueva actividad

¿En qué sector encuadras a tu empresa?

¿En qué tipo de mercado vas a realizar tu actividad?

¿Podrías describir el tamaño y el volumen de tu mercado potencial?

¿Cuál es la previsión de crecimiento de dicho mercado?

¿Es un mercado estable durante todo el año o por el contrario es estacional?
Si no es estable describe dicha estacionalidad

¿Qué factores intervienen en la estructura del mercado?

¿A qué tipo de clientes venderás tu producto o servicio?

¿Cuál sería el tamaño del mercado específico al cual te diriges?

¿Qué características socio - demográficas tiene tu clientela?

Describe cuáles son los hábitos de consumo y de compra de tus clientes:

¿Cuáles crees que son los elementos de decisión de tus clientes para que compren tu producto?



Me parece que es muy importante el desarrollo de la calidad en mis productos...

¿Cómo motivarías a tus clientes para que te compren a ti y no a otro competidor?

¿Quién es tu competencia directa?

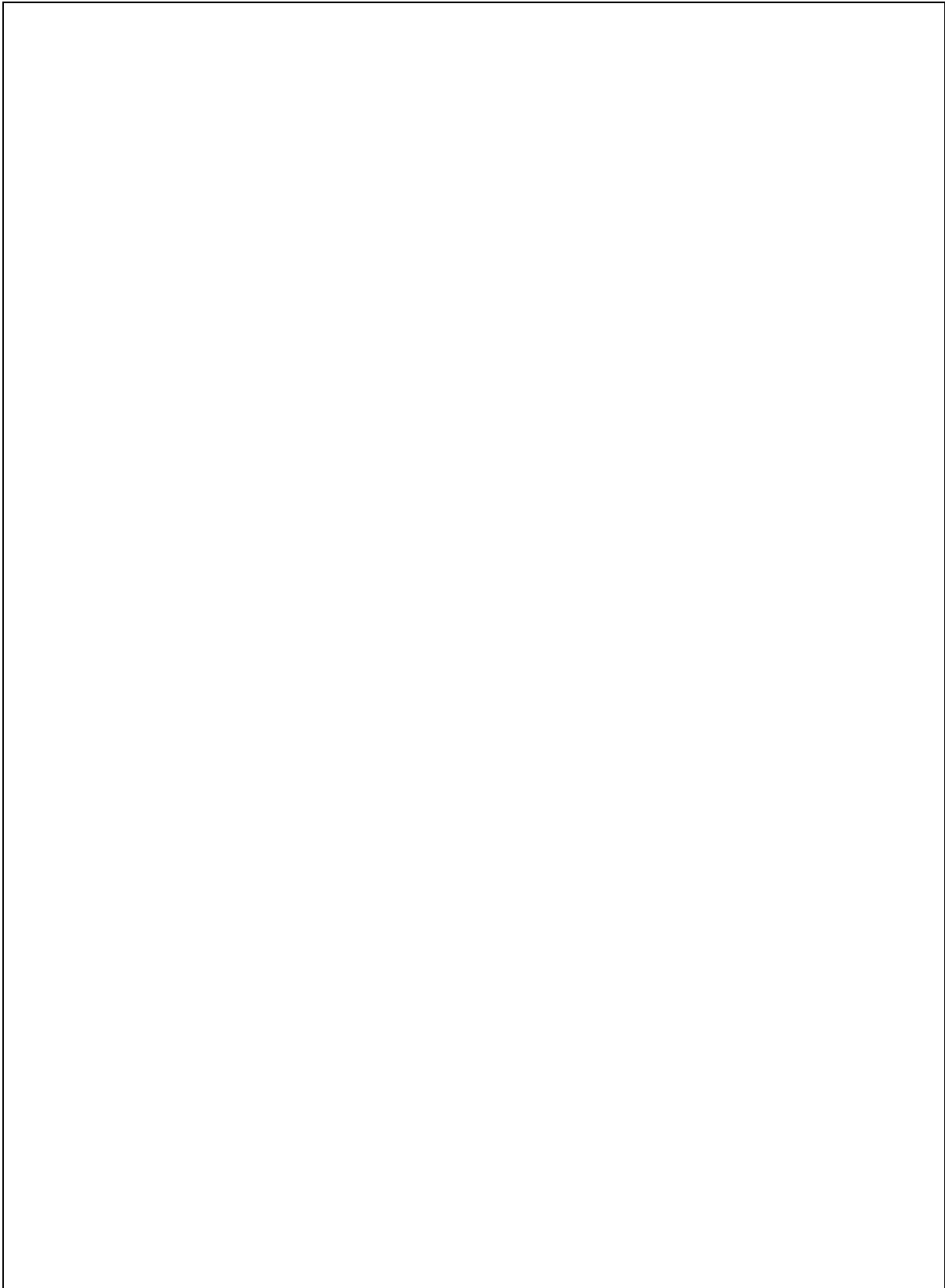
Describe a tus principales competidores así como, donde se localizan, su imagen en el mercado, su volumen de negocio, las características diferenciales de sus productos y los precios de sus productos

¿Tus competidores, ofrecen servicios complementarios a sus clientes?

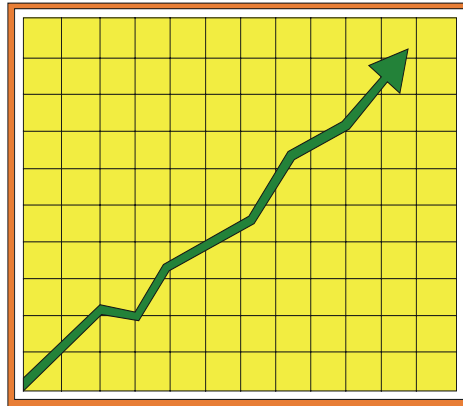
¿Cómo crees tú que reaccionará la competencia ante la entrada de tu nueva empresa en el mercado?

Realiza un estudio sobre los intermediarios del sector de tu empresa y describe las siguientes características: quienes son, donde se localizan, su imagen de mercado, su volumen de negocio, las condiciones de contratación y los servicios complementarios que ofrecen.

Describe cuales serán las principales barreras de entrada que puedes encontrar en el mercado en el que comercializarás tu producto o servicio



4.- PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING



Realiza una previsión (pronostico) de ventas de cada producto y justifícalo

UNIDADES VENDIDAS						
SEGUNDO SEMESTRE						
PRODUCTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

Justificación:

¿Cuál es tu principal fuerza de ventas (medios para llegar al cliente final)?

¿Cómo piensas remunerar esta fuerza de venta?

Describe como controlarás tus ventas

¿Cómo vas a presentar tu producto? Describe las características de presentación de tu producto: el estilo, el envase...

¿En qué mercado sería conveniente que vendieses tu producto? (en el mercado actual, entrar en nuevos mercados ofreciendo nuevos modelos)

¿Cuál y como será la marca y el logotipo de tu empresa?

¿Cuál será el precio del producto? ¿crees que será mejor, para poder introducir tu producto en el mercado, un precio alto o bajo (dependerá de la exclusividad de tu producto)?

¿Tienes pensado realizar algún tipo de descuento? (por cantidad, estacional...)

En el caso en el que seas una empresa distribuidora, ¿Cómo piensas llevar tus productos al cliente?

¿Cómo vas a promocionar tus productos?



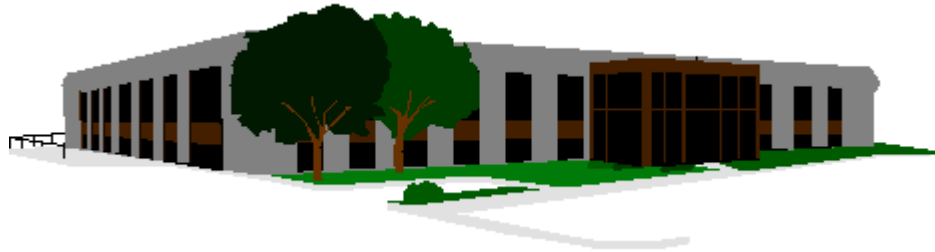
Noticias

Promoción Especial



¿Piensas seguir alguna campaña de publicidad?

5.- ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS TÉCNICOS

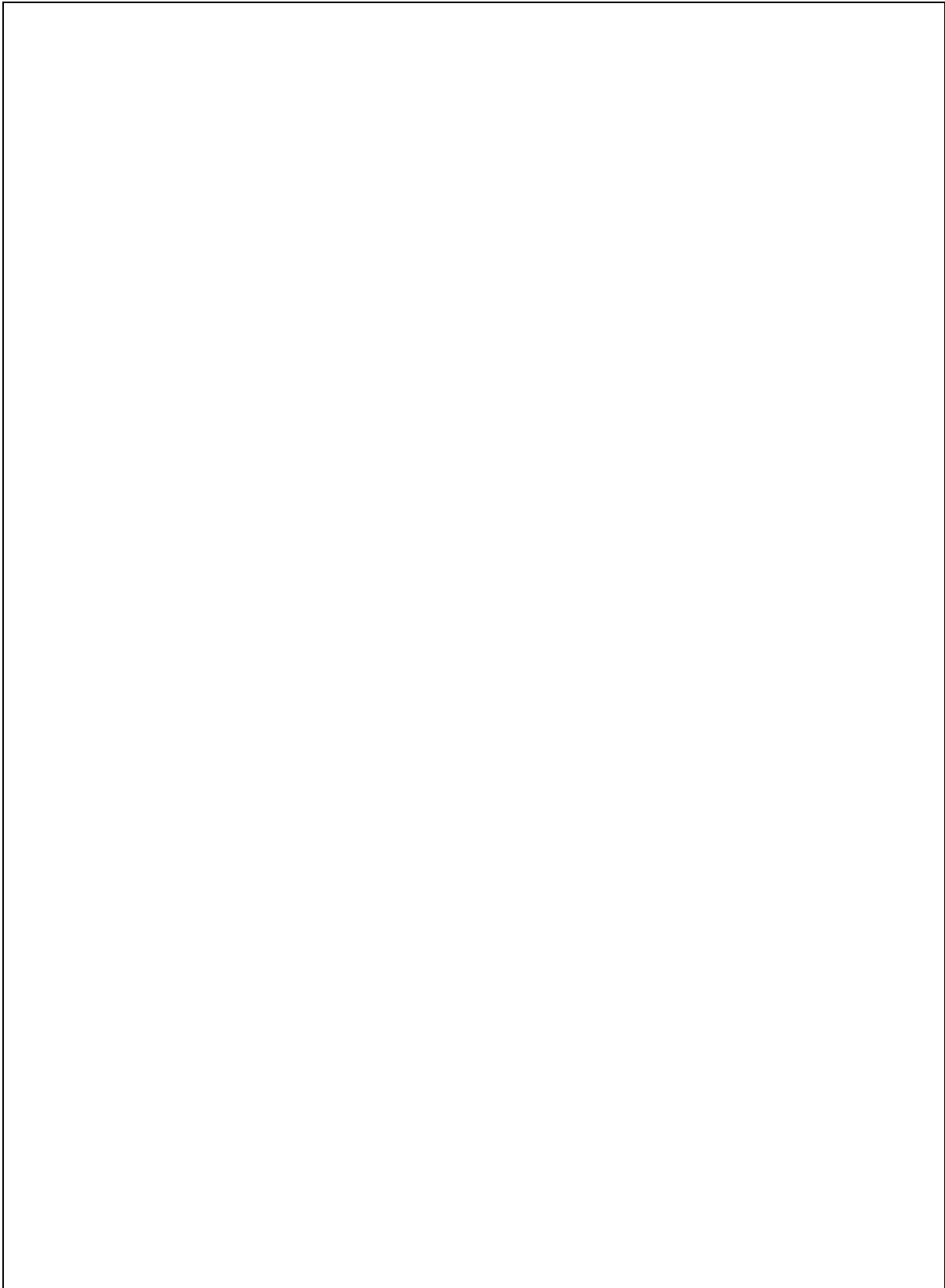


¿Cómo será (es) el local donde vas a realizar tu actividad empresarial? Que características tiene y como va a estar organizado. (Si es posible adjunta un plano del mismo)

Describe las inversiones necesarias que vas a realizar (o hiciste) para la puesta en marcha de tu negocio:

¿Cómo se va a producir tu bien o servicio? Describe el proceso productivo, realizando un cálculo de la capacidad productiva.

A continuación tendrás que realizar un estudio de los costos que tendrás que soportar .
Analiza los tipos de costos y realiza un cálculo de los mismos:



6.-PLAN DE COMPRAS / APROVISIONAMIENTOS



¿Cuáles serán las materias primas que vas a necesitar para la producción de tu bien o servicio?

Realiza un estudio sobre los posibles proveedores y unos criterios de selección

¿Cómo vas a gestionar tu sistema de aprovisionamiento? Establece un control del mismo.

Tendrás que organizar y gestionar el almacén. ¿Cómo vas a controlar el stock? ¿Qué niveles de stock serán necesarios para poder abastecer a toda tu demanda?

A continuación vas a detallar un control de calidad que seguirás en la elaboración de tus productos o servicios.

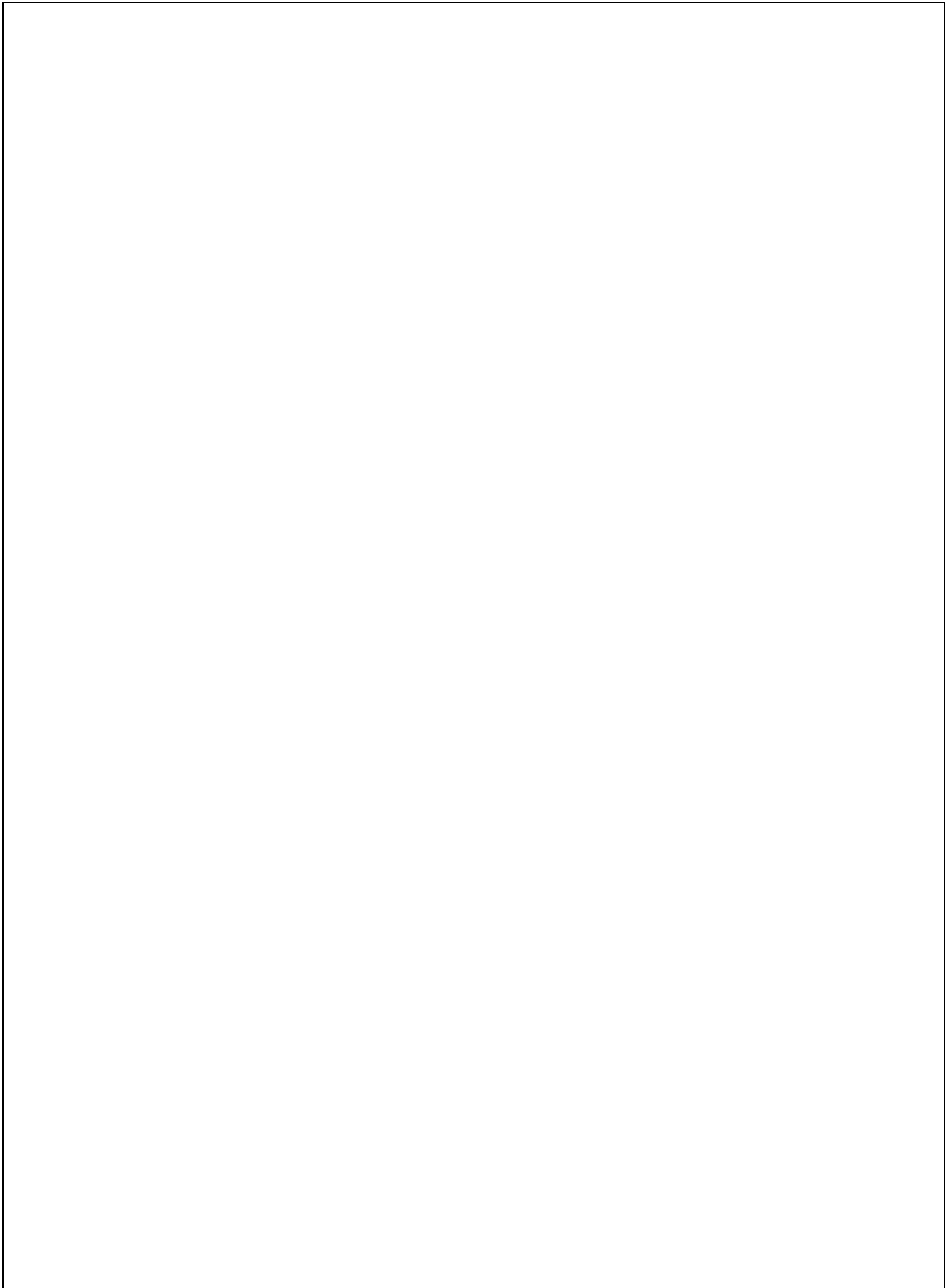
7.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA



¿Vas a contratar personal?

En caso afirmativo, ¿Cuál será el tamaño de tu plantilla?

Describe brevemente cada uno de los puestos de trabajo:



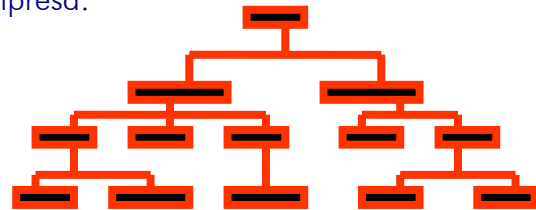
Analiza cuanto van a suponer tus coste de personal y establece cual será la remuneración de cada uno de tus empleados:

¿Cómo vas a motivar a tus empleados para que sean más productivos?

Establece el sistema de selección que vas a llevar a cabo para contratar a cada uno de tus empleados

Describe como piensas que será el plan de formación que realizarás con el personal de tu empresa

A continuación, diseña el organigrama de tu empresa:



8.- PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO



A continuación vamos a detallar todas las operaciones monetarias que debemos realizar para poner en marcha el negocio, y las necesidades de desembolsos en los primeros años de actividad, así como lo recuperado a través de las ventas realizadas, de forma que podamos analizar la viabilidad del negocio en base a los recursos de partida.

Rellena en cifras cada uno de los apartados siguientes.

(A) Inversiones necesarias para empezar el negocio
Adquisición de maquinaria
Adquisición de local
Compra de mobiliario
Compra de vehículos de transporte
Instalaciones necesarias
Otros (indicar)
Total inversiones (A)

(B) Financiación disponible	
Capital propio	
Préstamos familiares	
Préstamos y créditos bancarios	
Posibilidad de subvenciones	
Otros (indicar)	
Total financiación (B)	

(C) Gastos necesarios para el inicio de la actividad	
Gastos notaría	
Gastos registro Fundempresa	
Gastos Contador	
Gastos registro de deudas	
Otros (indicar)	
Total gastos al inicio de la actividad (C)	

Total excedente tras el inicio de actividad = **(B) – (A) – (C) = (D)**

(D) Corresponde al capital disponible para el inicio de las actividades propias del negocio, tras haber realizado todas las inversiones y gastos necesarios para obtener una entidad propia como empresa.

A partir de aquí, ya vamos a comenzar la actividad, y en base a las previsiones de ventas, costos y gastos, vamos a analizar el estado de tesorería y por tanto la viabilidad económica de el proyecto empresarial que hemos emprendido.

Año 1

(E) Ingresos por trimestres					
	1 T	2 T	3 T	4 T	Total
Ventas					
Otros ingresos					
Total ingresos actividad (E)					

(F) Costo de ventas					
	1 T	2 T	3 T	4 T	Total
Compras de materias primas					
Gastos de personal					
Gastos de publicidad y comerciales					
Gastos por servicios básicos					
Gastos por alquileres					
Gastos por seguros					
Gastos por servicios profesionales					
Gastos de transporte					
Intereses y gastos financieros					
Otros gastos					
Total gastos actividad (F)					

(G) Variación de efectivo	
- (A) Inversiones necesarias para empezar el negocio	
+ (B) Financiación disponible	
- (C) Gastos necesarios para el inicio de la actividad	
+ (E) Ingresos por trimestres	
- (F) Coste de ventas	
Tesorería disponible tras el primer año de actividad	

Año 2

Ingresos por trimestres					
	1 T	2 T	3 T	4 T	Total
Ventas					
Otros ingresos					
Total ingresos actividad					

Coste de ventas					
	1 T	2 T	3 T	4 T	Total
Compras de materias primas					
Gastos de personal					
Gastos de publicidad y comerciales					
Gastos por servicios básicos					
Gastos por alquileres					
Gastos por seguros					
Gastos por servicios profesionales					
Gastos de transporte					
Intereses y gastos financieros					
Otros gastos					
Total gastos actividad					

Variación de tesorería	
+ Financiación disponible tras el primer año de actividad	
+ Ingresos por trimestres	
- Coste de ventas	
Tesorería disponible tras el segundo año de actividad	

Año 3

Ingresos por trimestres					
	1 T	2 T	3 T	4 T	Total
Ventas					
Otros ingresos					
Total ingresos actividad					

Coste de ventas					
	1 T	2 T	3 T	4 T	Total
Compras de materias primas					
Gastos de personal					
Gastos de publicidad y comerciales					
Gastos por suministros					
Gastos por alquileres					
Gastos por seguros					
Gastos por servicios profesionales					
Gastos de transporte					
Intereses y gastos financieros					
Otros gastos					
Total gastos actividad					



Variación de tesorería	
+	Financiación disponible tras el segundo año de actividad
+	Ingresos por trimestres
-	Coste de ventas
	Tesorería disponible tras el tercer año de actividad

Analiza los resultados obtenidos tanto para la tesorería inicial, como para las variaciones previstas de los tres primeros años de actividad e indica la viabilidad del proyecto.

A partir de aquí, considera la necesidad de hacer variaciones respecto del planteamiento inicial del proyecto, si es oportuno.





¿Qué forma jurídica va a tomar tu empresa?

Las razones que los justifican son:

El nombre de la empresa será:

El número de socios y sus respectivas aportaciones serán las siguientes:

Para inscribir la sociedad ante los organismos públicos es necesario:

Indica las obligaciones fiscales



ANEXO II
ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES
MANEJO DE INVENTARIO

EMPRESA: "....."
INVENTARIO DE MATERIALES

Practicado al

DETALLE DE PRODUCTOS	Pr. Unitario	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Bs.</i>
Insumo 1		Pza.		
Insumo 2		Pza.		
Insumo 3		Mts.		
Insumo 4		Mts.		
etc.				

EMPRESA: "....."
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS
(Costo de Producción)

DETALLE DE PRODUCTOS	Pr. Unitario	<i>Unidad</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Valor Bs.</i>
Producto 1		Doc.		
Producto 2		Doc.		
Producto 3		Doc.		
Producto 4		Doc.		
etc.				

EMPRESA: "....."

INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS
(Costo de Ventas)

DETALLE DE PRODUCTOS	Pr. Unitario	Unidad	Cantidad	Valor Bs.
Producto 1		Doc.		
Producto 2		Doc.		
Producto 3		Doc.		
Producto 4		Doc.		
etc.				



ANEXO III DETERMINACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS

Siendo una empresa que presta servicios de producción a contrato, se desarrolla el siguiente análisis:

- 1) **Costos de Instalación.**- Son los incurridos para establecer la empresa, en el caso de estos costos se detallan a continuación:

EMPRESA:“.....”

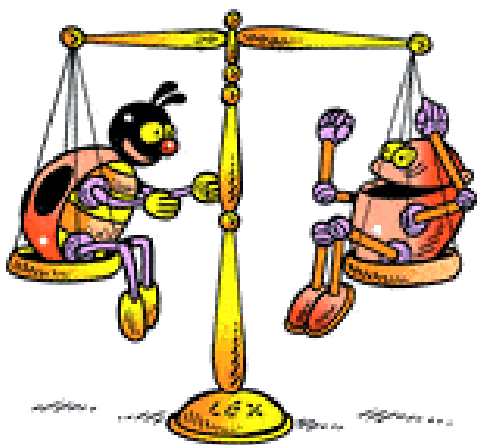
COSTOS DE INSTALACIÓN

<i>ARTÍCULO</i>	Precio de Compra	Depreciación Año	Depreciación Mes	Depreciación Día
Máquina 1	Bs	Bs		
Máquina 2	Bs	Bs		
Máquina 3	Bs	Bs		
Máquina 4	Bs	Bs		
etc.	Bs	Bs		
Total Costos de Instalación	Bs	Bs	Bs	Bs

- 2) **Costos Directos.**- Son los incurridos en forma directa con la fabricación del producto, estos incluyen el costo de los materiales y de la mano de obra directamente involucrado en el trabajo realizado. En este caso, estos gastos se detallarán, en el formulario que para el efecto se diseña y se presentarán más adelante.
- 3) **Costos de Operación e Indirectos.**- Son los incurridos para el funcionamiento de la empresa, algunas veces se denomina también costos fijos porque se incurren en ellos haya o no producción. Estos gastos son alquiler, electricidad y agua, teléfono, salarios, depreciación de equipo, etc. que se detallan en el anexo N° 2 ([Determinación de costos.xls](#))

EMPRESA: "....."
COSTOS DE OPERACIÓN

CONCEPTO	Gastos Mensual	Gastos Diario
Alquiler	Bs	Bs
Electricidad y agua	Bs	Bs
Servicio Telefónico	Bs	Bs
Agua Potable	Bs	Bs
Salarios	Bs	Bs
Depreciación del Equipo	Bs	Bs
Transporte	Bs	Bs
etc.	Bs	Bs
Total Costos de Operación	Bs	Bs



- 4) **Formulario de Orden de Trabajo.**- Debe implementarse este formulario para todos los trabajos comprometidos de manera que en un futuro le sirva como información estadística y de sus clientes para mantener u ofrecer servicios en forma posterior a la vez que le sirve como un compromiso y formalización de las condiciones del trabajo a realizar. El formulario debe contener la información detallada a continuación:

EMPRESA:"....."

ORDEN DE TRABAJO

ORDEN DE TRABAJO			N°
Santa Cruz de la Sierra, ----- de ----- de 2003			
Nombre del cliente:			
Dirección:			
Número de teléfono:		Fijo:	
		Móvil:	
<i>Cantidad</i>	<i>Detalle</i>	Precio Unitario	<i>Total</i>
<i>Total</i>			<i>Bs.</i>
Orden Recibida por:			
Pago Adelantado:			
Firma del Cliente:			

- 5) **Formulario Hoja de Costo.**- Este formulario debe llenarse por cada trabajo que realiza ya que le da la oportunidad de conocer en forma detallada los componentes del precio que está cobrando por el servicio que realiza. Es un documento de uso interno para el propietario y debe estar relacionado con la Orden de Trabajo que se entrega al cliente. Este documento se muestra a continuación:

EMPRESA: "....."

N°

HOJA DE COSTOS

Tipo de servicio: Producción 50 unidades de.....

Precio de venta:	Bs. -----
------------------	-----------

Ref. OT N° 1

INSUMOS	Unidades		Precio de Compra	Unidades Utilizadas	Costo Bs.	%
Material 1	Pza.	Bs				
Material 2	Pza.	Bs				
Transporte	Viaje	Bs				
Flete		Bs				
Etc.		Bs				

Total materiales utilizados

Mano de obra utilizada

Total material más mano de obra

Costos de Operación

Total materiales, mano de obra y de costos de operación

Impuestos

Total materiales más costos e impuestos

Utilidades

Precio de venta del servicio