



Manual del Emprendedor



Emilio González Márquez

Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco

Ing. José Antonio Gloria Morales

Secretario de Educación

Ing. Víctor Manuel Rodríguez Álvarez

Coordinador General

Lic. Gildardo Gómez Verónica

Coordinador de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica (CEMSSyT)

Ing. María del Cielo López Díaz Barriga

Directora General de Vinculación y Emprendurismo (DGVyE)
CEMSSyT

Ing. Claudia Ibarra Baidón

Directora del Sistema Estatal de Emprendurismo

LAE. Mario Eduardo Díaz Pérez

Director de Capacitación Laboral de DGVyE

LAE. Marcela Espinoza Muro

Directora de Articulación y Gestión Programática de DGVyE

LCP. Eduardo Moreno Casillas

Director de Vinculación con Dependencias y OPD's

Lic. Juan David García Camarena

Director de Vinculación con el Sector Privado de DGVyE

Estimados emprendedores:

Jalisco, es un estado rico en recursos naturales, con historia, tradición y cultura, que le ha dado a nuestra nación grandes hombres y mujeres en las diversas ramas del conocimiento humano y del quehacer económico y social.

Hoy, los jaliscienses tenemos el reto de contribuir de manera coordinada: sociedad y gobierno, para crear y mejorar los empleos que nos permitan aspirar a mejores condiciones de vida y disminuir la brecha entre los que menos tienen.

Por ello, los invito, a que juntos, fomentemos el espíritu emprendedor, desarrollar las competencias de nuestro capital humano y la cultura emprendedora, que nos permita crear un ambiente innovador, con responsabilidad social y valores éticos.

A ti, que inicias este proceso formativo para crear tu proyecto de vida o negocio, mi gobierno se compromete contigo, para ofrecerte los servicios y apoyos como lo es formación, asesoría, red de incubación física o virtual, tramitología, gestión comercial, financiamiento o capital semilla entre otros, que faciliten poner en marcha y hacer realidad tu sueño: tu propio negocio.

Ponemos en tus manos, este manual que ha sido compilado, con objeto de llevarte paso a paso en la integración de tu plan de empresa. Deseo cumpla con tus expectativas y te sea de utilidad.

Así pues, juntos por Jalisco, emprendamos el negocio de tu vida.

Felicidades.

Emilio González Márquez

Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco



Emilio González Márquez

Gobernador Constitucional del
Estado de Jalisco

Jóvenes Emprendedores:

Emprender es una actitud de arrojo, de necesidad de aportación, de transformación de una realidad, de tomar en las manos el propio destino y moldearlo de acuerdo a la vocación que cada uno tiene. Emprendedores, en consecuencia, se necesitan en todos los espacios.

Con el objetivo de contribuir a la formación de estudiantes con sentido humanístico, más competitivos o que hagan uso de la tecnología en sus procesos de aprendizaje, entre otros aspectos, el Programa Estatal de Emprendurismo e Incubación de la Coordinación de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica en la Secretaría de Educación Jalisco, ha creado este Manual del Emprendedor especialmente para ti.

Este manual, ha sido diseñado como una herramienta destinada para acompañarte en el proceso formativo de tu taller Emprendedor. Este tipo de paquetes didácticos responden a la nueva conceptualización del proceso educativo, con el propósito de fortalecer la educación científica y tecnológica para que los jóvenes enfrenten los retos del desarrollo sustentable.

El Sistema Nacional de Educación Superior Tecnológica busca fomentar programas que proporcionen al estudiante una aproximación a la realidad de manera objetiva, propia del pensamiento científico, hoy la preocupación por la formación del hombre y su destino ocupa un lugar primordial. Es por ello que se busca desarrollar en el individuo las competencias de: Ser, Hacer, Convivir, Aprender y Emprender.

Al utilizar este Manual del Emprendedor, escontrarás secciones que te invitan a que apliques tu creatividad para el desarrollo de la innovación como factor fundamental para incrementar la competitividad de nuestro país.

Tú emprendedor eres es un elemento clave en la capacidad innovadora de Jalisco y de México. Actualmente es la "era de las capacidades" intelectuales y del ser humano que desarrolla sus habilidades creativas a favor de un impacto académico y socioeconómico, perseverando siempre, por una mayor calidad de vida.

Te invito a que aproveches la información que aquí se concentra para lograr que tu potencial emprendedor, capítulo a capítulo vaya formándose en un proyecto innovador que sea un vehículo que te conduzca a las metas planteadas y contribuya a que nuestro Estado sea el mejor lugar para vivir.

Ing. José Antonio Gloria Morales

Secretario de Educación



**Ing. José Antonio Gloria
Morales**

Secretario de Educación



Manual del Emprendedor

5ta. Edición

Este material impreso es producto del trabajo realizado por parte de la Dirección General de Vinculación y Emprendurismo, (DGVyE), con la colaboración de los Organismos Públicos Descentralizados (OPD's) adscritos la Coordinación de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica, (CEMSSyT), de la Secretaría de Educación Jalisco, (SEJ), como parte del Programa de Emprendurismo e Incubación de Empresas, "Jalisco Emprende", que opera la citada dirección.

Los contenidos expresados en éste representan el desarrollo de los temas necesarios para la conformación del documento denominado "Plan de Empresa", como parte del resultado de la operación del programa.

Se autoriza su reproducción, siempre que sea para fines didácticos y citando la fuente correspondiente.

Investigación, Corrección, Compilación de la Información y Responsable de la Edición:

LAE. Mario Eduardo Díaz Pérez / Director de Capacitación Laboral de la DGVyE/ CEMSSyT/SEJ

Correo Electrónico: mario.diaz@jalisco.gob.mx

También participaron en las tareas anteriores:

L.A.E. Marcela Espinoza Muro

Ing. Claudia Ibarra Baidón

Sr. Carlos Andrés López Romero

P.T.I. Jesús Edgardo Plascencia Pérez

Srita. Paola Daniela Saldaña Blanco

Diseño Gráfico y Producción

Dirección de Publicaciones, Secretaría General de Gobierno del Estado de Jalisco

D.G. Teresa de Jesús Rodríguez Gómez

Dirección General de Vinculación de la Coord. de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica

Dirección del Sistema Estatal de Emprendurismo e Incubación

Av. Prolongación Alcalde # 1351 4º piso, Torre de Educación

C.P. 44210.

Tel (33) 3819-2700 / 52/ 53 Ext. 22611

ISBN 968-832-578-3

D.R. © 2009. Q-uinta Edición

- Gobierno de Jalisco
- Secretaría General de Gobierno
- Dirección de Publicaciones,
1er. Piso, Edificio C
Unidad Administrativa Estatal
Apartado Postal 2-324
Guadalajara, Jalisco, México

Tabla de contenido

Mensaje del Gobernador	7	¿Cuál es la relación entre la creatividad y la innovación?	51
Mensaje del Secretario de Educación	9	Creatividad e Innovación en acción.	52
Prefacio	13	¿Qué habilidades de negocios hacen falta para tener éxito?	54
Introducción	19	Riesgos y recompensas	55
		Evaluación de las Ideas	56
		¿Cómo iniciar un emprendimiento?	
Capítulo I		Adquirir un negocio que ya está establecido	
Tendencias para Empezar		Adquirir una franquicia	57
Perspectivas para empezar		El Multinivel	
Una breve reseña de tendencias y áreas de oportunidad.		Iniciar un negocio desde el principio	58
Emprendedores sociales	23		
Sectores estratégicos para el desarrollo de Jalisco 2007 – 2013	26		
Capítulo II		Capítulo IV	
Liderazgo y Motivación		Plan de Empresa	
Liderazgo y motivación	31	Objetivo	65
¿Qué es un líder?	32	¿Para qué elaborar un plan de empresa?	67
Visión de futuro	33	Presentación y contenido del plan de empresa	68
Liderazgo en cualquier puesto de trabajo		Análisis de la competencia (directa e indirecta)	70
Características básicas del liderazgo empresarial		¿Cómo compiten sus competidores?	
Cualidades básicas	34	Ventajas competitivas	71
Características complementarias del líder	35	Análisis de la industria	72
El Perfil del emprendedor	36	Objetivo general de la empresa	
¿Seré yo, un emprendedor?	37	Plan de Mercado	
Índice de experiencias	44	Objetivo del área de mercadotecnia	
Índice de personalidad	45	Descripción del producto o servicio	73
Índice de adaptabilidad.	46	Ciclo de vida	74
		Segmentación del mercado y comportamiento del consumidor	75
		¿Cuándo se considera efectiva la segmentación?	76
		Objetivo de la investigación de mercado	78
Capítulo III		Proceso de la investigación de mercado	
Creatividad e Innovación		Propósito de la investigación	
Desarrollo creativo	49	Redacción de la encuesta	
Creatividad y valor agregado: Los elementos de la Innovación		Reglas y sugerencias	79

Determinación de la muestra	80
Público objetivo	
Tabulación y análisis	
Conclusiones, recomendaciones e informe	84
Imagen corporativa	85
Signos distintivos (IMPI) ¹⁹	
¿Qué es una invención?	
¿Qué es una patente?	
¿Qué es un modelo de utilidad?	
¿Qué son los diseños industriales?	86
Valores, Misión, Visión y Estrategia	87
Análisis DOFA	
Normatividad de etiquetado	91
Porcentaje de utilidad deseado	
Fijación y políticas de precio	94
Canal de distribución	95
Plan de Introducción en el mercado	
Plan de ventas	96
Plan de Introducción al mercado	
Promoción de ventas	
Medios de publicidad	
Plan de Operaciones	
Producción	98
Descripción del proceso de producción	
Producción dentro de la empresa.	
Proceso productivo.	99
Requerimientos	100
Capacidad instalada	
Distribución de planta	101
Lote económico de pedido.	102
Compras	

Orden de compra	104
Plan de organización	
Reclutamiento y selección de personal	105
Administración de sueldos y salarios	
Relaciones de trabajo	
Estructura organizacional	106
Descripción de puestos	
Definición del "perfil" del puesto	107
Funciones específica por puesto	
Formas legales de constituirse.	108
Trámites para el establecimiento de una empresa	111
Plan de Finanzas	114
Balance general	116
Estado de resultados	118
Indicadores financieros	
Punto de equilibrio	120
Cálculo del punto de equilibrio	
Sistema de financiamiento	121
Métodos de pago de salarios	122
Plan de puesta en marcha	
Anexos al plan de empresa	124
Herramientas para el emprendedor:	
¿Qué es el SARE?	
El SARE federal	
El SARE municipal	125
Capítulo V	
Guía para la Elaboración de un Plan de Empresa	
Glosario y Siglarío	184
Bibliografía	194
Directorio de Incubadoras de Empresas	195

● Prefacio

Jalisco, Tierra de Emprendedores a través del tiempo.

Ahora que hemos concluido la primera década del siglo XXI, con todos los retos que se nos presentan en el ámbito económico y social, es necesario voltear la mirada a nuestro pasado común y encontrar en él, inspiración para responder a los grandes desafíos actuales. De esta forma, encontraremos que en nuestra ya larga historia como ciudad y como región, han existido innumerables emprendedores; hombres y mujeres que han buscado constantemente transformar su realidad impulsando el desarrollo económico y social de Jalisco.

Desde su conformación y consolidación como región política y cultural, a finales del siglo XVIII y durante todo el XIX, el occidente de México se ha distinguido por su "industriosidad", además de una zona del país con un importante crecimiento demográfico y económico, con familias y personajes emprendedores, tanto locales como llegados de otras regiones, que han generado crecimiento económico y social. Son estos personajes los que propiciaron el incremento de la actividad comercial e industrial, tanto en Guadalajara, la ciudad capital, como en muchas otras poblaciones localizadas en el interior del ahora Estado de Jalisco.

Después de esta primera modernidad, experimentada en la parte final del siglo XVIII, nuestro país, y por ende, nuestra ciudad y región, experimentaron una segunda modernidad política y económica, continuidad ideológica de la primera, en la segunda mitad del siglo XIX, esto tras el triunfo de la reforma liberal que transformó al país en todos los órdenes.

La primera modernidad: La Guadalajara del siglo XVIII.

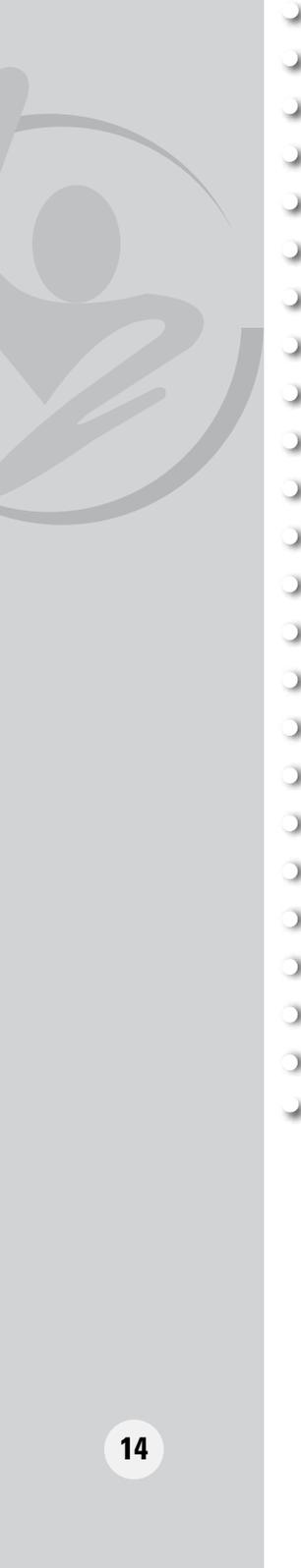
Durante el siglo XVIII y, sobre todo, a partir de la segunda mitad de ese siglo, Guadalajara experimentó un incremento demográfico y un fuerte crecimiento urbano. Hacia 1793 la ciudad contaba con 24,249 habitantes, aumentando a cerca de 35 mil en 1821, año de la proclamación de la Independencia.

Este crecimiento se vio favorecido por la consolidación económica de Guadalajara en su región a fines del siglo XVIII. La ciudad creció en población y en espacio urbano también gracias a la constante migración de campesinos hacia la ciudad. Las malas cosechas a causa de sequías, las cuales provocaron hambres, y la creciente inseguridad en algunas zonas rurales, hicieron que la migración fuera constante hacia la ciudad.

Este espacio urbano creciente trajo consigo una mayor complejidad social, un ejemplo de ello lo constituyen los múltiples oficios que desempeñaban los pobladores, pero también un gran porcentaje de la población sin oficio fijo. Con un crecimiento más bien lento durante los siglos XVI y XVII, la ciudad había ido afianzando su papel de centro comercial y administrativo en buena parte del occidente y norte del virreinato de la Nueva España. Sin embargo, a mediados del siglo XVIII, Guadalajara experimentó un fuerte crecimiento que incluso llevó a pensar a algunos en la posibilidad de convertirla en la capital de un nuevo virreinato, todo con el afán de conseguir mayor autonomía y, por consiguiente, poder. Hoy en día, Guadalajara y el Estado de Jalisco, continúan siendo, como ciudad y entidad, respectivamente, parte importante de nuestro país.

El siglo XVIII significó un periodo de importantes cambios para las colonias españolas en América. Fue tiempo de profundos cambios políticos, económicos e ideológicos. El objetivo de la corona era claro: incrementar la explotación de las colonias en beneficio de la metrópoli y, a su vez, impulsar la producción en España para ampliar la exportación a los mercados coloniales. Todo esto en competencia con otras potencias europeas como lo eran Inglaterra, Francia y Rusia. Era evidente para las autoridades en Madrid la enorme extensión de las posesiones españolas en América y la poca utilidad económica que de ellas recibía la corona. Era necesario realizar profundos cambios en la administración colonial.

Mis Notas:



Se trataba entonces de introducir la modernidad en la atrasada España. A través de las nuevas instituciones, la corona intentó impulsar la agricultura, el comercio y la industria con sistemas racionales, apoyada en el gran movimiento de la Ilustración que se extendía por Europa y buena parte del mundo. El gran movimiento de la Ilustración estimuló la difusión de las artes y las ciencias

Si bien las reformas comenzaron desde la época de Felipe V, primer rey Borbón de España, el periodo más importante y trascendental de estos cambios se dio en la segunda mitad del siglo XVIII, principalmente bajo el reinado de Carlos III (1759-1788). Durante su reinado se realizó, en buena medida bajo la influencia del visitador José de Gálvez, el ordenamiento de la Real Hacienda y se nombraron funcionarios para tener un mayor control en el cobro de los impuestos. Se creó también el monopolio, por parte de la corona, en la elaboración y comercialización de productos como el tabaco, la sal, los naipes y el papel sellado. Algunas zonas fueron excluidas del cultivo del tabaco, entre ellas la costa de la Intendencia de Guadalajara, permitiéndose sólo su cultivo en Córdoba, Orizaba, Huatusco y Zongolica. Como era de esperarse, estas decisiones causaron descontento y protestas que fueron fuertemente censuradas y reprimidas por la autoridad.

También en esta época se decretó la libertad de comercio, que fue gradual y extensiva, y se terminó con el monopolio de los grandes comerciantes de Sevilla, en España, y la ciudad de México, en la nueva España, se crearon consulados comerciales en Veracruz y Guadalajara en el último decenio del siglo dieciocho, dando por terminado el largo control comercial a gran escala que había tenido la ciudad de México en el virreinato.

En este ámbito de importantes cambios y transformaciones, debemos situar a Guadalajara a fines del siglo XVIII. Como consecuencia del establecimiento de las Intendencias en 1786, el antiguo Reino de Nueva Galicia desapareció, convirtiéndose en la Intendencia de Guadalajara y la Intendencia de Zacatecas.

Este cambio en la geografía política repercutió en una mayor concentración del poder en Guadalajara con respecto a toda la región occidental.

Lo anterior representó un reposicionamiento de Guadalajara con respecto de la ciudad de México y sus afanes centralizadores. Algunas medidas impulsadas por la corona española beneficiaron a la elite tapatía. Por ejemplo, el establecimiento del consulado de comerciantes, de gran trascendencia en el desarrollo económico regional.

El establecimiento de la Universidad y de la imprenta en 1792 implicó una mayor autonomía con respecto de la ciudad de México, dando posibilidad a una mayor difusión de las ideas de la época, aunque esto se viera limitado a una minoría de la población que sabía leer y podía discutir los acontecimientos de la época. El logro de estas conquistas y el beneficio que se recibía por parte de la elite hizo que, en general, las reformas fueran bien recibidas en Guadalajara.

El crecimiento de la población y los cambios ya mencionados, vinieron acompañados de una compleja problemática social. La mezcla interracial que se dio en esta ciudad, al igual que en muchas otras del virreinato, llevó a plantear una serie de medidas por parte de las autoridades con el objetivo de mantener la separación de las clases sociales, aunque en la realidad esta situación era rebasada por la "confusión de gentes" que se experimentaba con el mestizaje.

Hacia fines del siglo XVII, Guadalajara experimentó un crecimiento urbano que hizo que la traza de la ciudad se extendiera y se iniciaran o concluyeran grandes e importantes construcciones, tanto de carácter civil como religioso. Por ejemplo, se concluyó el palacio de la Audiencia, se inició la construcción de la Casa de la Misericordia (hoy Instituto Cultural Cabañas), se edificó el hospital de San Miguel, y se realizaron importantes construcciones religiosas como el templo de San Felipe Neri, el santuario de

Nuestra Señora de Guadalupe, el sagrario Metropolitano y la capilla de Nuestra Señora de Aranzazú, financiada esta última por parte de comerciantes vascos establecidos en Guadalajara. También se decoraron y ornamentaron muchos de los edificios civiles y religiosos de la ciudad. Se hicieron además importantes obras públicas que beneficiaron a la población en general, tales como la introducción del agua permanente a la ciudad, la construcción de algunos puentes y el empedrado del primer cuadro.

Guadalajara constituía el centro del poder de la Intendencia y su influencia se extendía a toda la región occidente y norte del virreinato. Era el asiento y residencia de los poderes coloniales, y de los principales terratenientes y funcionarios, tanto clérigos como civiles. De acuerdo con el historiador Jaime Olveda, entre los principales empresarios locales, dueños de grandes fortunas y emparentados entre sí por alianzas matrimoniales, podemos señalar a los Sánchez Leñero, Moreno de Tejada, Arochi y Portillo, Fernández Barrera, Escobedo y Daza, Sánchez Pareja, Basauri, Vizcarra, Corcuera, Caballero, Murúa, Villaseñor, García Sancho, Cañedo, García de Quevedo, Batres y Porres Baranda. Fueron éstos, junto con otros empresarios menores, quienes impulsaron el desarrollo económico y comercial de Guadalajara y su región en la segunda mitad del siglo XVIII.

Entre las importantes empresas iniciadas en ese periodo se cuenta la fundación de la que sería la primera fábrica textil que hubo en Guadalajara, en 1776, y ya para 1781, había en la ciudad poco más de 300 talleres textiles de organización familiar, a los cuales "sólo les faltaba el empleo de maquinaria y fuentes de energía mecánica para ofrecer el aspecto de una fábrica moderna". En 1792, el intendente Jacobo Ugarte y Loyola buscó incrementar el número de talleres de algodón y lana establecidos en Guadalajara, pues era de su interés promover esta actividad entre los principales comerciantes y de esa manera dar trabajo al numeroso grupo de desempleados que proliferaba en la ciudad. La

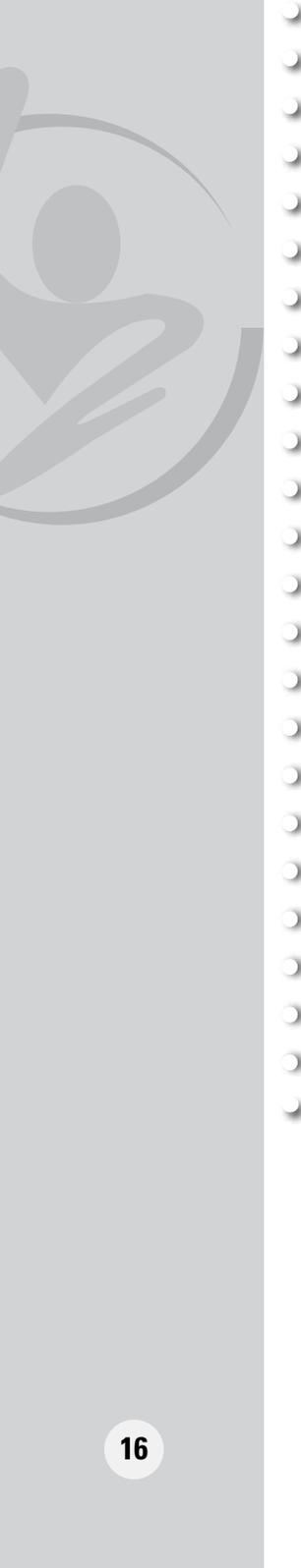
fábrica de tabacos ocupaba, por su parte, hacia 1797, cerca de mil trescientas mujeres.

La prosperidad experimentada durante esta época se vio reflejada por la fundación de importantes instituciones como la real y literaria universidad, en 1792, y el real consulado de comerciantes, en 1795, así como un tribunal mercantil, ese mismo año. La integración económica de Guadalajara con su región, que la proveía de alimentos, empezó a consolidarse desde el último cuarto del siglo XVIII. Desde entonces, y cada vez en mayor proporción, "la ciudad, por ser el sitio donde se llevaban a cabo las transacciones comerciales más importantes, amplió y reforzó la red de relaciones con la región próxima a ella". Reflexionemos cómo, hoy día, con orgullo decimos: Guadalajara, La Perla de Occidente.

Este impulso sin precedentes, tanto en el ámbito político como económico, provocó también una mayor desigualdad entre los grupos sociales, pues la masa de desempleados que vivían en la ciudad aumentó considerablemente. Si bien esta problemática era añeja, fue a finales del siglo XVIII cuando se agudizó, lo que empezó a preocupar a la sociedad colonial. Ya desde mediados del siglo, las autoridades empezaron a alarmarse por el gran número de desocupados, por el incremento de la criminalidad y por lo inestable de los desfavorecidos. La sociedad ideal que se buscaba construir no contemplaba la existencia de grandes cantidades de gente sin oficio que provocaran problemas sociales.

Si bien existían en la ciudad poderosos comerciantes, tanto de la elite local como venidos de otras partes del imperio español, la mayor parte de la población económicamente activa de Guadalajara se ocupaba de los oficios que podemos catalogar dentro de la producción manufacturera, los cuales estaban organizados en gremios. Estas condiciones de desigualdad llevaron a una mayor diferenciación social. En Guadalajara, dentro de los grupos productivos, destacaban por su número los fabricantes de algodón y los obrajes, trabajadores de haciendas y labradores, comerciantes y jornaleros de varios oficios.

Mis Notas:



Dentro de la ciudad existían tres tipos de vivienda: las casas grandes del centro, habitadas por los adinerados, con un amplio patio central y numerosos cuartos y pasillos, que con frecuencia rentaban, sobre todo los de la parte baja que daba a la calle, los cuales empleaban para comercios, talleres, bodegas y, en ocasiones, para pequeñas viviendas llamadas accesorias. Las vecindades, que eran un conjunto de viviendas, la mayoría de un solo cuarto alrededor de un patio central, donde vivía buena parte de los trabajadores. Y en las periferias, grupos de indios y recién llegados a la ciudad, quienes vivían en pequeños jacales y en cuartitos dentro de condiciones de miseria y hacinamiento.

En Guadalajara, cerca de dos terceras partes de la población subsistían en los márgenes de la pobreza. Esta circunstancia es importante tomarla en cuenta pues la mayoría de los delitos cometidos y registrados por la autoridad de la época, eran imputables a los sectores menos favorecidos de la sociedad. Y es que con el aumento demográfico, provocado en buena medida por la desordenada y creciente migración, aparecieron en la ciudad problemas a los que nunca se habían enfrentado las autoridades civiles y eclesiásticas, principalmente en lo relacionado con la vivienda, la salud, el empleo, la moral y la seguridad pública.

Finalmente, la migración del campo a la ciudad fue constante a fines del siglo XVIII y contribuyó a generar problemas como el déficit de viviendas y el hacinamiento en algunas zonas de la ciudad. Además, las crisis agrícolas de fines de siglo vinieron acompañadas de fuertes epidemias que asolaron a la población. El año de 1785 es conocido como “el año del hambre” por la escasez de alimentos que se dio en la región y el hambre generalizada que provocó.

La segunda modernidad: La Guadalajara del siglo XIX.

Tras la Independencia, y con el triunfo del federalismo, la élite de Guadalajara se posicionó fuertemente con la creación del Estado de Jalisco, en 1824. Grandes personajes de tendencia

liberal destacaron en las reformas políticas y económicas que se pretendieron durante la primera mitad del siglo en el país, como Valentín Gómez Farías y Juan Nepomuceno Cumplido. Sin embargo, la inestabilidad política vivida entonces no permitió consolidar estas pretendidas reformas, siendo hasta la segunda mitad de la centuria que pudieron llevarse a cabo.

En Jalisco, Guadalajara experimentó un mayor crecimiento a partir de la creación, en 1842, de una Junta de Fomento del Comercio que buscaba mejorar los caminos que conectaban a la capital tapatía con la ciudad de México y San Blas, Ubicado en el actual Estado de Nayarit, siendo éste último el puerto de entrada y salida de mercancías para Guadalajara.. La Junta creó también una ruta de diligencias entre Guadalajara y San Blas en 1851.

Destacaban por entonces, por su actividad comercial, algunas desde la época colonial, las familias Olasagarre, Martínez Negrete, Palomar y Luna, entre otras, destacándose sobre todo en la producción textil, con el establecimiento de las primeras fábricas del ramo: La Escoba y La Prosperidad, a las que se sumaron La Caja de Agua y La Experiencia. La feria de San Juan de los Lagos, también de origen colonial, lograba reunir hasta cien mil personas, recibiendo a partir de 1846 comerciantes estadounidenses que buscaban intercambiar mercancías y espiar para su gobierno.

En Tepic se constituyó desde 1827 la casa comercial de capital inglés Forbes y Barrón, que pronto monopolizó el comercio de San Blas con Guadalajara, introduciendo grandes cantidades de mercancía inglesa e invirtiendo, además, en bienes raíces, minas de sal, plata y mercurio. Manzanillo, por su parte, pronto desbancó a San Blas como puerto natural de Guadalajara, pues a partir de 1849, comenzaron a arribar al puerto barcos mercantes de grandes dimensiones que cubrían las rutas del Pacífico norte en plena época de la “fiebre del oro” en California.

El triunfo liberal contra los conservadores en 1861 y 1867, permitió transformar la vida política y económica del país. La

reforma política desamortizó grandes extensiones de tierras de la Iglesia y de las comunidades indígenas, lo que permitió que eventualmente se formaran grandes latifundios pertenecientes a unas cuantas familias, permitiendo la concentración de las actividades económicas y productivas. Tras la muerte de Benito Juárez en 1872, y con el triunfo de Porfirio Díaz en 1876, el país, y el Estado, entraron en un largo periodo de estabilidad política que permitió en incremento de la actividad económica.

Sin embargo, la acumulación de tierras no fue general en Jalisco, en la zona norte y Los Altos predominó la pequeña propiedad, aunada a las difíciles comunicaciones y la pobreza de sus tierras. En el centro y sur, más habitado, se impuso el latifundismo y la peonía, existiendo mejores técnicas agrícolas en esas regiones.

En 1880, de acuerdo con el historiador José María Muriá, existían en la entidad 487 establecimientos agroindustriales: molinos de trigo y caña, destiladoras de aguardiente y mezcal, así como fábricas de jabón, principalmente concentrados en las zonas más cercanas a Guadalajara. De las plantas textiles, destacaban por su productividad La Escoba y Atemajac, en las afueras de la ciudad. En cuanto a la minería, habían repuntado ligeramente los yacimientos de Mascota Etzatlán y Hostotipaquillo. Con respecto a la actividad comercial, a la feria de San Juan de los Lagos se agregaron la creación de ferias de La Barca, Lagos de Moreno y Guadalajara, lo que impulsó un mayor intercambio de productos.

La desigualdad social, principalmente en el campo, era evidente a finales del siglo XIX. En 1895, había "un peón jornalero por cada cuatro habitantes", que lo convertían en la entidad con mayor número de trabajadores en situación de servidumbre en el país. En el centro de la entidad seguía siendo la más productiva y en la que se habían implementado algunas mejoras técnicas, así como algunas obras de irrigación.

En 1884, al separarse el territorio de Tepic, actual Nayarit, Jalisco vio disminuida su producción textil, pues cuatro fábricas

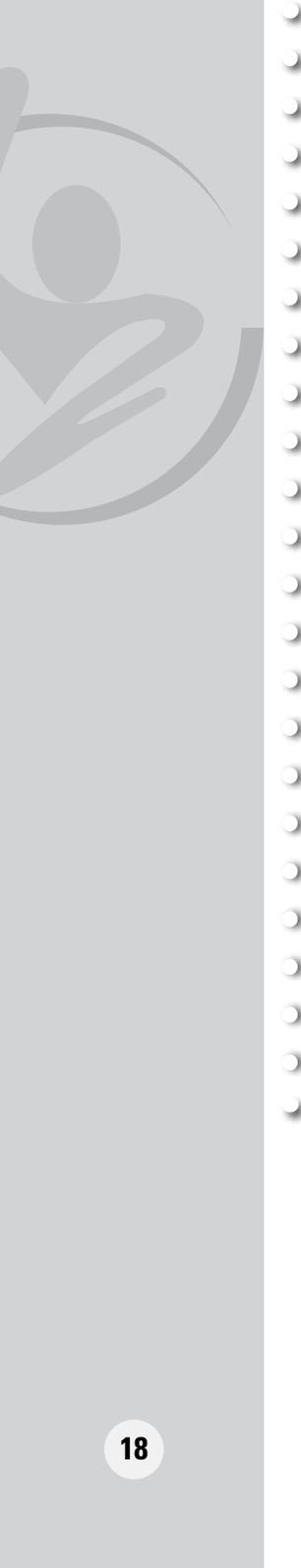
se encontraban ahí, pero, a finales de siglo, se mantenían ocho en el territorio jalisciense. Los más importantes eran La Experiencia y Atemajac, cuyos propietarios, de ascendencia francesa, las fusionaron para formar la Compañía Industrial de Guadalajara.

En 1900, existían en Jalisco veintiocho plantas aceiteras, cuarenta y nueve ingenios, cuarenta y cuatro molinos de harina, cuarenta fábricas de cigarros, veintitrés fábricas de jabón y veinticinco de velas y veladoras. La introducción gradual de la energía eléctrica y el gas facilitó un incremento de la producción a principios del siglo XX.

La generación de energía eléctrica estaba en manos de propietarios franceses, que además de suministrarla a sus fábricas, abastecían el alumbrado público de las principales ciudades y algunas casas. En 1893 se había fundado la Compañía Hidroeléctrica e Irrigadora de Chapala, que aprovechaba la caída de agua, por entonces abundante, de El Salto de Juanacatlán. Otra industria en ascenso era la producción de zapatos y de papel. La fabricación de papel se hacía en la fábrica de El Batán, situada en Zapopan, y La Constancia, ubicada en Tapalpa.

De acuerdo con Muriá, existían en Jalisco, hacia 1895, 73 mil obreros, llegando a cerca de 85 mil en 1900. El salario de estos trabajadores era "bajísimo y laboraban en condiciones semejantes a la esclavitud". Existía también la costumbre de adelantar la paga en especie o mediante vales y tarjetas canjeables solamente en la tiendas de raya, dando por resultado que el obrero fuera deudor eterno del patrón. La jornada de trabajo iniciaba a las seis de la mañana y se extendía hasta las seis de la tarde, y en ocasiones, hasta las ocho de la noche. Estas condiciones fueron creando la necesidad de exigir mejoras laborales, así como el derecho a huelga, fuertemente reprimido por los gobiernos de la época. Al decir de Muriá, en 1895 había cerca de veinte mil personas vinculadas al comercio en Jalisco. Comerciantes establecidos y vendedores ambulantes; sin embargo, las grandes transacciones estaban en manos de poco más de veinte personas.

Mis Notas:



Un grave problema, en Guadalajara y las principales ciudades fue la insalubridad y la mendicidad, concentrándose ésta última en Guadalajara, con cerca de un 20% de desocupados. Otro problema era la gran cantidad de impuestos y contribuciones que gravaban el comercio. El más lesivo era la alcabala, o gravamen a la circulación de mercancías, eliminada en Jalisco hasta 1893.

La llegada del ferrocarril a Guadalajara, en 1888, bajo el gobierno del general Ramón Corona, impulsó el desarrollo económico, al reducir el tiempo de traslado desde la ciudad de México y Manzanillo, principalmente, pero afectó a numerosos pequeños comerciantes, artesanos e industriales, así como a los arrieros, que se vieron obligados a cambiar de actividad o de rutas comerciales, extinguiéndose poco a poco su actividad hasta muy entrado el siglo XX.

Con el objetivo de promover la actividad comercial, se creó la Cámara de Comercio de Guadalajara, en 1888, que con el tiempo se convirtió en un “influyente medio de presión económica y política”. Un año después, y con miembros de la misma Cámara de Comercio, se formó una comisión encargada de fomentar la actividad industrial local, así como proteger el la labor artesanal.

El espíritu de empresa en Jalisco.

A pesar de las difíciles circunstancias por las que ha transitado Jalisco a lo largo de su historia, el espíritu de empresa se ha manifestado en un constante deseo de progreso de sus pobladores.

En la época colonial, sobre todo a finales del siglo XVIII, la élite de Guadalajara consolidó su liderazgo en el occidente del virreinato, circunstancia que refrendó en la segunda mitad del siglo XIX, una vez pasada la constante inestabilidad política iniciada con las guerras de Independencia y concluida con el triunfo liberal en 1867.

Primero empresarios locales, miembros de la élite criolla y peninsular, y después junto a empresarios venidos de otras partes del Imperio español, buscaron impulsar a Guadalajara frente al

monopolio comercial de la ciudad de México, siendo las reformas impulsadas desde España, un factor benéfico en el afán de desarrollo regional.

Después de la Independencia, empresarios extranjeros, principalmente ingleses, franceses y norteamericanos, se unieron al empresariado local impulsando el comercio de productos agro industriales ya no sólo en Guadalajara sino en otras muchas localidades del Estado. La liberalización comercial, experimentada a finales del siglo XIX, así como las mejoras en las comunicaciones, como la introducción del ferrocarril, incrementaron rápidamente la consolidación de un mercado regional, que; sin embargo, no han podido eliminar la desigualdad social y el desempleo en su totalidad, tanto como las diferencias entre el ámbito urbano y rural.

El conocimiento del pasado, y los principales hechos que lo han conformado, nos ayudaran indudablemente a ponderar lo que hemos sido y podemos ser las actitudes frente al progreso y desarrollo industrial, así las valiosas muestras de emprendurismo que siguen siendo vigentes en la actualidad.

Domingo Coss y León

● Introducción

El Emprendedor y su Plan de Vida

Alguna vez te has preguntado, ¿Cómo será tu vida en 5 años? o ¿En 10 años? o bien, ¿En 15 años, tal vez?; más importante aún es reflexionar si lo has VISUALIZADO.

Así como una empresa tiene Misión y Visión, el emprendedor, como persona, debe tener claras la Misión y Visión de su vida.

Si en este momento, estás iniciando a trabajar con el Manual Emprendedor, muy probablemente quieres emprender un negocio o un proyecto especial, o quizá deseas aprender cómo se documenta una idea de negocio que podrías ponerla en marcha en el futuro.

Entonces, reflexiona, ¿cómo es ese futuro?, visualiza tu futuro, (toma unos minutos para cerrar sus ojos e imaginar su futuro). Ahora, pregúntate, ¿Cómo tu proyecto de negocio contribuirá a que alcances todas las cosas que visualizas en tu futuro?

Es el emprendedor, quien hace a la empresa, no al revés. Por lo tanto, el emprendedor debe saber con exactitud qué es lo que desea obtener para su vida a través de su proyecto de negocio. Queremos que reflexiones, que ser emprendedor, es una actitud, es una forma de vida, que deberá procurarte bienestar, a cambio de aprender a tolerar riesgos inteligentes en el mundo de la empresa y los negocios.

Puede ser que en alguna ocasión usted se haya preguntado ¿seré yo un, emprendedor? Este tipo de cuestionamientos están muy relacionados a la autoestima. La autoestima es el aprecio, el respeto y el valor que una persona siente por sí misma. Podría usted preguntarse en voz alta:

¿Me aprecio?

¿Me respeto?

¿Me valoro?

¿Cómo te sientes con tus respuestas? ¿Seguro? o bien, ¿tienes, dudas al responder? En diferentes ocasiones se presentan ante nosotros “las etiquetas de la vida”, que son esas situaciones en las cuáles la gente que está a nuestro alrededor nos dice cosas como:

- ¿Tú?, ¡Tú no puedes!,
- ¡Siéntate! ¡Cállate!,
- Aprende a tu hermano
- Eres un flojo, nunca lo vas a lograr, ¡Eres un inútil!

Cuando nuestra mente absorbe estas “etiquetas” y nos acostumbramos a escucharlas, nuestra autoestima, es decir, nuestro aprecio por nosotros mismos, disminuye, y por nuestra mente se instalan frases como:

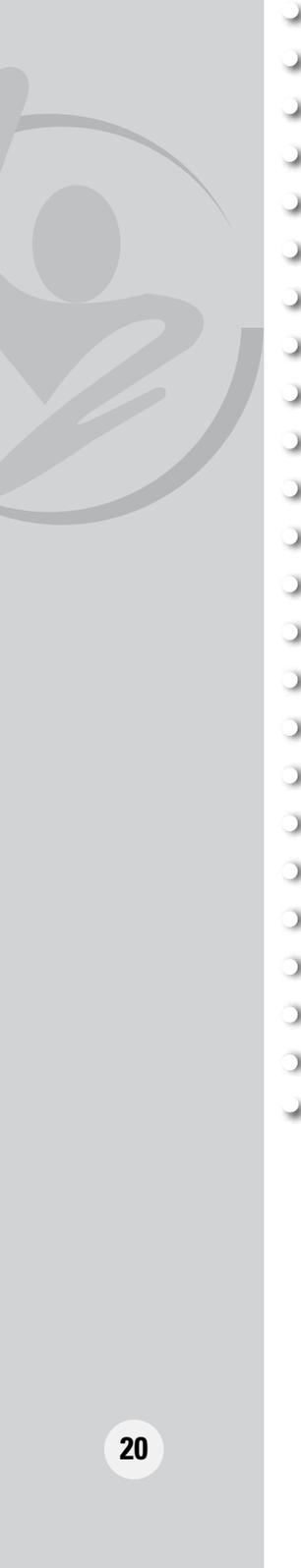
- ¡No sirvo para nada!
- Creo que yo no puedo...
- Creo que nunca me van a llamar...
- Me dejó plantado (a) y no sé por qué...
- A mí no me soportan...
- Nunca me invitan...
- Siempre hablan mal de mí...

Entonces es necesario hacer un rescate urgente de nuestro YO INTERIOR, quitándonos esas etiquetas que nos anulan y nos hacen estancarnos. Debemos recordar que en nuestro interior todos somos sabios, genios, revolucionarios o visionarios, y nadie puede ni debe decirnos que ¡no lo somos! Si logramos quitarnos las etiquetas negativas que otras personas intentan ponernos, nos sentiremos con la capacidad para poder decir cuando alguien pregunte:

¿Quién se hace cargo del proyecto? o,

¿Quién se cree con posibilidades de lograrlo?... podrás

Mis Notas:



responder

¡YO! ¡Porque sé quien soy!,

Formo parte IMPORTANTE de un TODO.

¡Sí se quién SOY, me VALORO y me RESPETO!

Para contribuir a poner en práctica lo anteriormente mencionado, el Gobierno del Estado de Jalisco, a través de la Secretaría de Educación Jalisco (SEJ), y ésta a su vez por medio del Sistema Estatal de Emprendurismo de Empresas (SEEI), perteneciente a la Dirección de Vinculación y Emprendurismo (DGVyE) de la Coordinación de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica (CEMSSyT), ha desarrollado el presente manual, que consta de tres capítulos, en donde se analizan los temas relacionados con el desarrollo del Plan de Empresa, ya que los temas restantes contemplados en la currícula del Taller Emprendedor para Educación Media Superior y Superior Tecnológica, serán tocados por el facilitador en turno y es precisamente a él al que deberás hacer llegar tus dudas al respecto.

El presente Manual del Emprendedor comprende 5 capítulos: el primer capítulo trata de Tendencias para Empezar, aquí podrán analizar algunos campos de oportunidad para iniciar un proyecto de negocios; el segundo capítulo estudia el tema de Liderazgo y Motivación, en él encontrarás algunas características del buen líder, además de que podrás identificar tu perfil como emprendedor; en el tercer capítulo, Creatividad e Innovación, identificarás algunas técnicas para desarrollar la creatividad y se analizarán los aspectos de innovación aplicados a proyectos empresariales; el cuarto capítulo analiza el Desarrollo del Proyecto del Emprendedor, en donde se describe paso a paso lo que se debe de hacer para el establecimiento de la empresa además de contemplar la forma de documentar el proyecto personal a desarrollar durante un Taller de

Emprendurismo; y por último el capítulo cinco presenta una Guía para el Desarrollo del Plan de Empresa del Emprendedor, muestra una guía útil para desarrollar el Plan de Empresa de una manera ordenada, analizando cada parte que lo conforma y sugiriendo los formatos a llenar. Cuenta además con fuentes de consulta sugeridas que son complementarias para profundizar y acceder a información externa que será de gran utilidad para la elaboración de un proyecto de calidad.

Si por alguna razón no has podido poner en práctica un tema específico, coméntalo con tu facilitador o responsable de programa SEEI, en tu plantel o si así lo prefieres, también te puedes poner en contacto con la Dirección del Sistema Estatal de Emprendurismo, o a través de la siguiente WEB: www.emprendurismo.gob.mx y sin duda recibirás una atención a tus inquietudes.



Tendencias para Emprender

Capítulo



● Perspectivas para Emprender

Una breve reseña de tendencias y áreas de oportunidad.

La primera pregunta que puede venir a la mente cuando se desea emprender es: ¿En qué emprendo? Es común (más no correcto), visualizar crear una empresa o un negocio, similar al que otra persona tiene, porque le ha ido muy bien o porque se trate, por así decirlo, “de lo que todo el mundo está comprando”.

Es conveniente reflexionar que, iniciar negocios similares o iguales a los que otras personas tienen, nos llevará a saturar el mercado o la oferta; ya que se ofrecerán al cliente las mismas cosas y por tanto, habrá ventas, pero las ganancias o utilidades para cada emprendedor serán menores, ya que ¡todos han emprendido en el mismo tipo de negocio! De ahí vendrá la competencia por precios, lo cual no es sano para ningún emprendedor o empresario, la competencia debe basarse en ventajas competitivas, valores agregados y quizá también por precio, pero éste último, solo como uno de los componentes para competir, no como el único.

Por lo anterior, es necesario evolucionar la forma de pensar en lo que a iniciar un negocio se refiere, y no buscar competir con productos o servicios iguales a otros, sino más bien, pensar “en cadena”, esto quiere decir, plantearse la pregunta: si a este negocio de “X” le va muy bien, ¿qué productos, proveeduría o servicios necesitará para acercárselos? De tal manera que empresas o negocios a los cuales les vaya muy bien, den lugar a la generación de otros, así no habrá saturación de oferta, sino más bien, complemento y diversificación de la oferta. Siempre teniendo en cuenta los aspectos de valor agregado, ventaja competitiva o innovación, que nunca deberán estar ausentes.

Emprendedores Sociales

En estos tiempos, se han estudiado a profundidad a los emprendedores de negocios así como se ha analizado su orientación a la acción, el riesgo y el crecimiento, además de buscar pistas que expliquen la propensión del empresario a promover y aprovecharse de los cambios. No sólo se ha estudiado meticulosamente a los empresarios comerciales, sino que su talento se ha visto fomentado por sistemas de valores, políticas gubernamentales y un amplio despliegue de apoyos institucionales.

La expresión “emprendedor social” ha ganado popularidad en los últimos años. Las principales universidades norteamericanas ofrecen cursos para emprendedores sociales. Periodistas, filántropo y agentes de desarrollo invocan el término con frecuencia. Sin embargo, la mayor parte de la atención se centra en como pueden aplicarse las destrezas empresariales y de dirección para alcanzar metas sociales; por ejemplo, como contribuye la falta de ánimo de lucro en la obtención de beneficios en las iniciativas lucrativas. Aunque ésta es una tendencia importante, aquí se les como fuerzas transformadoras; gente con nuevas ideas para abordar problemas importantes y que son incansables en la consecución de sus ideas, gente que sencillamente no aceptara un “no” por respuesta, que no abandonarían hasta que haya difundido sus ideas todo lo posible.

Se presentan dos ejemplos clásicos de emprendedores famosos, Henry Ford y Steven Jobs. Es bien sabido que Ford y Jobs, mediante la reinención de los automóviles y las computadoras como bienes de consumo masivo, “rompieron” los moldes de sus respectivas y desencadenar oleadas de cambios. Esta parte del Manual del Emprendedor muestra que los emprendedores sociales desempeñan

Mis Notas:

un papel análogo en la educación, la salud, la protección del medio ambiente, a personas con capacidades diferentes, y muchos otros campos, “El emprendedor social modifica la capacidad de actuación de la sociedad” señala Peter Drucker.

Los emprendedores sociales han existido desde el principio de los tiempos. A San Francisco de Asís, fundador de la orden franciscana, podría considerársele un emprendedor social por haber construido varias organizaciones que han promovido cambios de modelo en su campo. Lo que hoy día es distinto es que la iniciativa social esta consolidándose como vocación y área de investigación central, no solo en Estados Unidos y Europa, sino cada vez más en Asia, África y América Latina. El auge de la iniciativa social puede entenderse como la punta de lanza de un notable avance producido en todo el mundo durante las tres últimas décadas: la emergencia de millones de nuevas organizaciones ciudadanas.

La diferencia en el tratamiento de los emprendedores de negocios y los emprendedores sociales parece reflejar actitudes diferentes. En sector empresarial hace mucho que se reconoce a los individuos como motores de cambio, en contraste con ello, las teorías de cambio social se han concentrado más en cómo las ideas movilizan a las personas, que en cómo las personas movilizan a las ideas a través de organizaciones diseñadas para atender las situaciones que aquejan a la sociedad.

Históricamente, a estas organizaciones se las ha definido de forma despectiva: como organizaciones sin ánimo de lucro no gubernamentales. Hoy día se entiende que comprenden un nuevo “sector”, apodado de formas diversas como “sector independiente”, “sector sin ánimo de lucro”, “tercer sector” o, como se eligió en este escrito, “sector ciudadano”. Mientras que el empleo global creció solo un 4 por ciento, el empleo en el sector ciudadano creció un 25 por ciento. De manera similar un estudio de la universidad

Johns Hopkins sobre ocho países desarrollados descubrió que entre 1990 y 1995 el empleo en este sector creció dos veces y media más rápido que en la economía general.

Todo cambio comienza con una visión y una decisión de emprender la acción, En 1978, un estadounidense llamado Bill Drayton, administrador adjunto de la Agencia de Protección del Medio Ambiente de Estados Unidos, decidió fundar una organización que apoyara a los emprendedores sociales más destacados de todo mundo. La idea había estado fermentando en el fondo de su mente durante quince años.

La idea de Drayton era sondear el mundo en busca de individuos con ideas nuevas de cambio social que combinara la capacidad emprendedora y un marcado carácter ético.

Drayton, que entonces tenía treinta y cinco años, estaba buscando con concepciones convincentes que poseyeran la creatividad, el sentido común y la determinación para hacer realidad sus ideas a gran escala : gente que, según sus palabras, dejara “su huella en la historia”. Tal como lo concibió, construir una organización que encontrara estas flores silvestres y las ayudara a crecer sería la aproximación “más influyente” para el posible cambio social. Era la única cosa de más importancia que podía hacer para acelerar el desarrollo y la democratización en todo planeta. Para este fin, Drayton comenzó como explorador de nuestro tiempo a cartografiar el territorio social del mundo en busca de los agentes de cambio con más talento.

Hoy día, la organización que fundó- Ashoka: Innovadores de lo público- opera en cuarenta y seis países de Asia, África, América y Europa central, y ha ayudado a 1.400 emprendedores sociales proporcionándoles casi 40 millones de dólares en financiación directa, analizando sus estrategias, ofreciéndoles servicios, “profesionales” y- en virtud de la fama de Ashoka por sus criterios de selección brindando credibilidad a su gestión.

Ashoka trabaja un poco como una empresa de capital riesgo, busca alto rendimiento en inversiones modestas y bien orientadas. Sin embargo, el rendimiento que busca no es en monetario, sino en mejoras en la educación, la protección del medio ambiente, el desarrollo rural, la mitigación de la pobreza, los derechos humanos, la sanidad, la atención a las personas discapacitadas, la atención a las personas discapacitadas, la atención a niños en situación de riesgo y otros campos.

En la teoría del cambio social, las ideas ocupan la escena principal, esto se resume de manera sucinta en la famosa frase de Víctor Hugo "Hay algo más fuerte que todos los ejércitos del mundo: una idea cuyo momento ha llegado"

Actualmente estamos rodeados de ideas cuyo momento ha llegado. Por ejemplo, por el calentamiento global del planeta, podrías suponer que el <<medioambientalismo>> es una idea cuyo momento ha llegado, pero resulta que en algunos países, a pesar del reconocimiento del fenómeno, siguen construyendo y vendiendo vehículos automotores, de alto desempeño y que consumen una gran cantidad de energía y que a su vez, abonan a la gravedad de esa situación. Pero aún se puede seguir insistiendo en proyectos de corte social, ya que existe en esta coyuntura mayor conciencia para la solución de problemas que aquejan a la sociedad¹.

Por otro lado, la economía de la cultura, que comprende tanto los elementos de economía creativa como aquellos referidos como industria culturales, ha avanzado para dejar clara la importante contribución económica que generan las unidades económicas o empresas que la construyen.

El análisis del impacto económico que tiene esta actividad derivada de la creatividad como insumo esencial para la producción, inversión, empleo y comercio se ha comenzado a ubicar en el

centro de la arena gubernamental, académica, legislativa y de las políticas públicas. Esto resulta en buena medida de la evidencia cuantitativa que revela su aportación en términos de valor generado, inversión de alta productividad, divisas por el superávit comercial y atracción de turismo, entre otras variables.

Así el sector cultural posee el carácter dual de generar simultáneamente crecimiento y desarrollo económicos, es decir, desarrollo integral. La actividad derivada de la creatividad no sólo genera empleo y riqueza, sino que además incrementa el bienestar de la población en general ya que promueve la expresión y participación de los ciudadanos en la vida política, favorece el sentido de identidad y seguridad social y expande la percepción de las personas.

El Sector Cultural tiene una ventaja sobre el resto de los sectores ya que una proporción importante de sus insumos básicos es de alguna manera "autogenerada", ya que no es posible la existencia de un mercado de ideas sin que éstas se vean reflejadas en un producto material que inevitablemente puede ser cuantificado y comercializado.

El Comercio de bienes y servicios culturales en el mundo ha alcanzado grandes proporciones. Es la primera fuente de ingresos en la India, la segunda de Estados Unidos y una de las más importantes en Europa, Japón y México.

La evidencia estadística reciente revela para México una intensificación de producción cultural, medida por su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), que alcanza el 6.7%, así como por una mayor apropiación o consumo de bienes y servicios culturales por parte de los individuos. Este crecimiento ha situado este sector como uno de los más importantes para la economía nacional.

Mis Notas:

CLASIFICACION DE INDUSTRIAS CULTURALES Y/O CREATIVAS²

Patrimonio Cultural Artesanía Expresión cultural tradicional Festivales y celebraciones	Artes Visuales Pinturas, esculturas y fotografía	Editoriales y Medios Impresos Libros, prensa y otras Publicaciones.
Diseño De Moda, de interior, Gráfico y de joyas.	Artes Dramáticas Música, teatro, bailes, ópera de marionetas, circo etc.	Audiovisual Cine, difusión, Televisión y radio
Servicios Creativos Arquitectura, publicidad, Servicios culturales	Nuevos Medios Contenido digital software, juegos, Animación.	

Sectores Estratégicos para el Desarrollo de Jalisco 2007 – 2013

En cada Estado o incluso, en algunas ocasiones, por región del país, existen áreas o sectores que serán desarrollados y apoyados estratégicamente porque ello es conveniente para el desarrollo social y económico. Actualmente, estos sectores en Jalisco son 6 y se describen a continuación³:

1. Cadena Agroalimentaria. Está constituida por todos aquellos productos o servicios que contribuyan a incrementar y aprovechar la diversidad biológica de los sistemas agrícola, ganadero, acuícola, pesquero y forestal. Las áreas de oportunidad son las enfocadas a: producción sostenible,

tecnologías no contaminantes, desarrollo de productos, servicios y procesos para la automatización del sector agroalimentario, biotecnología vegetal, investigación y desarrollo para alimentos funcionales (con propiedades que beneficien la salud), tratamiento o reutilización de efluentes, productos secundarios o desechos del sector agropecuario; todo lo anterior orientado a la mejor utilización de los recursos naturales con la correspondiente reducción de costos de producción.

2. Tecnologías de información, diseño de microelectrónica, animación, contenido multimedia, diseño e ingeniería aeroespacial. Se refiere a todo el contexto relativo a las tecnologías de la información y comunicaciones, microelectrónica, multimedia e ingeniería aeroespacial, no solo como servicios o desarrollos en sí mismos, sino también para su aplicación en otros sectores, como pueden ser: trabajo a distancia, salud a distancia, educación a distancia, servicios o gobierno electrónico, seguridad ciudadana, gestión productiva en los sectores económicos de Jalisco, entre otros. Las áreas de oportunidad en este sector estratégico están enfocadas según la subdivisión en:

a. Tecnologías de la información y comunicaciones:

Desarrollo y producción de software, gestión y venta de información estadística, generación y procesamiento de contenidos, aplicaciones para redes inalámbricas y dispositivos móviles de bajo costo, entornos seguros de transacciones y pagos, representaciones multimodal, 3D y movimiento, comunicación e interacción hombre máquina.

b. Diseño electrónico: Todo lo referente a miniaturización (nano electrónica, fotónica), Microsistemas (MEMS, MOEMS, NEMS), sistemas heterogéneos de hardware y software, firmware (sistemas embebidos de alta disponibilidad), procesos tecnológicos para nuevos

dispositivos, electro medicina, domótica, sistemas de seguridad y ahorro energético, sistemas electrónicos para vehículos, tecnologías electrónicas para defensa y seguridad, tecnologías electrónicas para preservación del medio ambiente y de recursos agroalimentarios, sistemas electrónicos para la producción y distribución de energía.

3. Biotecnología. Los desarrollos biotecnológicos tienen una clara incidencia en la calidad de vida. Las aplicaciones relacionadas con la salud son consideradas del máximo interés por la sociedad, pero otros aspectos como la seguridad alimentaria y la protección o recuperación del medio ambiente están adquiriendo mayor relevancia en la actualidad. Las áreas de oportunidad que plantea este sector son: biotecnología en el desarrollo microbiológico para producción y procesamiento de fármacos o alimentos, bioprocesos para el tratamiento de efluentes de la industria alimenticia y de bebidas (ejemplo: tequila, lácteos, cárnicos, entre otros), atención a medicina genómica y salud animal, aplicaciones biotecnológicas ambientales.

4. Turismo. En este sector estratégico son necesarios todos los proyectos y las iniciativas que contribuyan al desarrollo para posicionar la vocación turística del Estado de Jalisco. Este sector requiere de la gestión de la información relacionada a la actividad turística, además de ello las oportunidades en este sector están en: la incorporación de tecnologías de la información y comunicaciones, investigaciones sociológicas del mercado, comercialización, sistemas de auto guía turística, diseño y dispositivos de información, mecanización de la oferta de las PYMES turísticas en pequeños municipios, sistemas de información para la cooperación (compras).

5. Automotriz / Autopartes. El objetivo de esta prioridad temática es dar satisfacción a ciertos requerimientos que están incrementando de forma notable la complejidad tecnológica

de los vehículos actuales y futuros, lo que impulsará la generación de nuevos conocimientos y su difusión y aplicación industrial. Esto conlleva oportunidades en las siguientes líneas de acción: investigación y desarrollo en confort ambiental, ergonomía, seguridad, en especial de los conductores de edad más avanzada; sistemas para vehículos de alto contenido electrónico, innovaciones específicas orientadas a la información a bordo en el automóvil, navegación, asistencia al conductor, vigilancia, registro de rutas e incidencias.

6. Sectores asociados a la Moda. El objetivo de esta línea estratégica es apoyar a las PYMES para el desarrollo de proyectos de diseño, de tendencias de moda y de aplicación y uso de materiales innovadores en nichos de alto valor agregado: calzado, vestido, joyería, muebles, textil, curtiduría y artesanías. Por lo anterior este sector está ampliamente relacionado al arte en todas sus dimensiones y expresiones. Al respecto se consideran las siguientes líneas de acción y oportunidad: Hardware y Software para control de procesos asociados a moda y arte, desarrollo de insumos y materiales, desarrollo de técnicas de diseño avanzado, promover innovación de materiales y diseños a la par de un intercambio comercial exterior.

Toda esta información es coherente con el estudio de Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo del Estado de Jalisco, desarrollado por el Grupo de Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, (ITESM)⁴. Este estudio refiere que, las principales tendencias que impactarán nuestro estilo de vida, y que representan en sí mismas una oportunidad para emprender. Antes de describirlas, es importante hacer énfasis, en que la principal diferencia entre una novedad (o moda) y una tendencia, es que, definitivamente ¡las tendencias llegan para quedarse! No son pasajeras e incidirán a pesar de que se desee lo contrario.

Mis Notas:

A continuación un resumen de las principales tendencias tecnológicas y sociales, que se manifiestan en este estudio⁵.

Sociales:

1. Consumidor ecológico.
2. Educación personalizada, vitalicia y universal.
3. El mundo: un gran centro comercial.
4. Gestión de bienes y gobernanza global.
5. Mercadotecnia personalizada.
6. Nueva estructura demográfica y familiar.
7. Salud tecnológica.
8. Virtualidad cotidiana.

Tecnológicas:

1. Sistemas Ópticos.
2. Biotecnología agrícola.
3. Biotecnología médica.
4. Células, tejidos y órganos artificiales.
5. Computadoras de alto rendimiento.
6. Inteligencia artificial.
7. Materiales Inteligentes & Ingeniería de superficies.
8. MEMS (sistemas –micro-electro-mecánicos).
9. Micro y Nano Tecnología.
10. Nuevas Tecnologías Energéticas.
11. Realidad Mixta.
12. Tecnologías inalámbricas.

Notas

- 1 **1** Cómo cambiar al mundo, Los emprendedores sociales y el poder de las nuevas ideas, David Bornstein, Ed. Debolsillo, Mex. 2007.
- 2 **2** Ernesto Piedras Feria, México tecnología y cultura para un desarrollo integral, tomado de información publicada por la UNESCO.
- 3 **3** Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2030, noviembre de 2007.
- 4 **4** Publicado en el 2010, para más información puedes consultar el sitio web: <http://oet.itesm.mx>.
- 5 **5** Ibid.



Liderazgo y motivación

Capítulo



● Liderazgo y Motivación

Es común asociar la palabra “emprendedor”, a imágenes que no coinciden con la realidad y por supuesto no ayudan a comprender el proceso por el que pasan. Equivocadamente se piensa que un estereotipo del emprendedor, es aquella persona proveniente de una familia con recursos económicos y que con la ayuda de un título universitario y un poco de suerte (contactos familiares), puede iniciarse en el mundo empresarial, esto no significa que de ninguna manera se puede dar este supuesto, ¡claro que se da! y algunos de ellos son realmente buenos como empresarios, pero no se puede considerar una regla. Por lo que surge el siguiente cuestionamiento ¿el emprendedor, nace o se hace?

Ciertamente existen personas que nacen con ciertas características por las que se les facilita el proceso de emprender en el caso de que se decida por esa opción, también se da la idea equivocada de que, para emprender se necesita ser joven, pero, una de las empresas que llegó ser ícono en la industria de los helados en nuestro país, Helados Bing ®¹, inició sus operaciones cuando el emprendedor, el Sr. Adolph B. Horn Jr., tenía 65 años de edad, y la dirigió exitosamente por más de 20 años, hasta que fue adquirida por una gran empresa fabricante de productos alimenticios.

¿Que será lo que motiva a un emprendedor a iniciarse en el mundo empresarial?, se han escrito múltiples artículos para periódicos y revistas e incluso libros, en donde se menciona que en buena medida, es por el deseo de ser independientes y hacer lo que les gusta y no dar cuentas a nadie, por sus actos, o bien por, echar a volar una idea propia, etc.

Según el Lic. Sergio Alejandro García de Alba Zepeda², Ex Secretario de Promoción Económica de Jalisco, Ex Secretario Economía Federal y empresario. Cree firmemente que el empresario no nace, sino que se hace, “...El empresario exitoso no tiene más

del 10% de capacidad innata, básicamente quizás la tolerancia al estrés o al riesgo” lo demás se aprende, agrega una buena ayuda para lo anterior es que en las escuelas de educación básica y media superior, existan un buen número de maestros emprendedores...” ya que, a su juicio, se ha estado cometiendo un grave error en las instituciones educativas del nivel superior, en donde cada vez a menos maestros con experiencia profesional y en su mayoría son netamente académicos. Relata que en el año 2008, una visita que realizó al Babson College, en la ciudad de Boston Massachusetts, USA. En ella se enteró que entre el 85 y 90% del los profesores son empresarios exitosos, y al realizar la pregunta acerca de que si era importante que los mismos ostentaran posgrados académicos, le contestaron que no³.

Ahora bien, en el contexto de nuestra realidad, lo que recomienda para iniciarse en el mundo empresarial es, buscar e identificar los nichos de mercado, tratar de trabajar en equipo con socios, a diferencia de la creencia popular de que las *sociedades no son buenas*, por el contrario, el Lic. García de Alba, no recomienda ser un empresario individual, porque además los socios aportan ideas, capital y tecnología.

A continuación se presentan las “Claves del Éxito” según Sergio García de Alba.

- Querer ser libre, independiente,
- Trabajo en equipo, es fundamental para desarrollar productos y servicios más sofisticados, es recomendable que los socios tengan carreras y perfiles complementarios,
- Innovación, para crear empresas que puedan sobrevivir y crecer, deben ser aquellas que busquen valor agregado,
- Perseverancia, que no se rindan fácilmente,
- Enfoque global, desde su inicio, planificar el proyecto de negocio, no para el mercado local sino para el mundo, no importa

Mis Notas:

que sea una empresa pequeña, el comercio electrónico y las tecnologías de comunicación, le pueden permitir a cualquiera exponer su producto o servicio a nivel internacional.

- Tecnologías de la información, en la actualidad hay más competencia que antes, ya solo se compite con los productos locales, sino también con cualquiera del mismo tipo, debido a que los mercados están globalizados, pero también hay disponible mayor información que permite tomar mejores decisiones.
- Programas de emprendurismo, en un buen número de instituciones educativas, en la actualidad, cuentan con programas para el fomento de la cultura emprendedora, en la Secretaría de Educación Jalisco, han desarrollado el programa Jalisco Emprende, que contempla desde la formación del emprendedor hasta la incubación del proyecto,
- Facilidades para la adquisición de financiamiento, capacitación, asesoría y consultoría.
- Habilidades para negociar, Desarrollar las habilidades para negociar, ya que no son muy comunes en las instituciones educativas en nuestro país, a diferencias de otros países.

Por otro lado, según el Lic. García de Alba, también se deben evitar los "Pecados Capitales":

- Soberbia, es decir, no saber escuchar (consejos, críticas constructivas, comentarios, etc.)
- Pensar demasiado las decisiones "entre más análisis más parálisis"
- No saber trabajar en equipo,
- No invertir en lo necesario para la empresa, compras de artículos innecesarios,
- Tener la mira puesta solamente en el mercado local

Ahora bien, el emprendedor debe desarrollar ciertas habilidades para que su desempeño sea eficaz, como por ejemplo el liderazgo, pero...

¿Qué es un líder?

El líder⁴ es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo (ya sea un equipo deportivo, un curso universitario, una compañía de teatro, el departamento de una empresa, etc.).

Es la persona que lleva "la voz cantante" dentro del grupo; su opinión es la más valorada, El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa.

Una persona puede ser el jefe de un grupo y no ser su líder y, al contrario, puede ser el líder sin ser el jefe.

El jefe decide lo que hay que hacer en virtud de la autoridad que le otorga su posición jerárquica.

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

A los miembros del grupo les inspira confianza saber que al frente del mismo se encuentra el líder.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos:

Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común (sea ganar el campeonato, mejorar los resultados de la empresa, ganar las elecciones políticas, etc.).

Además el líder se caracteriza también por su visión de futuro. Es una persona que mira al largo plazo, que marca unos objetivos muy ambiciosos para la organización y que consigue ilusionar a su equipo en la búsqueda de los mismos.

El líder anticipa los cambios, se adelanta a los competidores. Una persona que no tuviera esta visión de futuro podría ser un buen gestor, un buen coordinador, pero nunca un auténtico líder.

En las metas que plantea el líder persigue tanto el bien de la empresa como el particular de cada uno de sus miembros. Consigue así, que las personas se identifiquen con las metas marcadas, que las hagan propias y luchen por ellas con todo el empeño. Una persona a la que tan sólo le preocupara su bienestar futuro difícilmente podría ser el líder de una organización, ésta terminaría por rechazarlo.

Una vez que el líder tiene definida su visión de futuro, luchará con auténtica pasión para lograr los objetivos. El líder representa para el resto del grupo un auténtico ejemplo de dedicación, de entusiasmo y de coraje.

Hay que señalar que no es líder quien quiere sino quien puede. Para ser líder hay que tener unas cualidades personales muy sobresalientes que no todo el mundo posee. Algunas personas poseen esas cualidades de manera innata, aunque también se pueden adquirir a través del aprendizaje y de la experiencia, pero de igual manera tiene que desarrollarlas.

Visión de futuro

En un mundo tan cambiante como el actual tan sólo sobreviven aquellas empresas que saben adaptarse a los cambios con rapidez, el saber anticiparlos, el ser capaz de tomar la iniciativa, constituye una ventaja competitiva de primer orden y permite que la empresa gane posiciones.

El líder tiene la habilidad de adelantarse a los acontecimientos. Se caracteriza por esta capacidad de “ir por delante”, de prever los movimientos del sector. Ello le permite ir tomando las medidas oportunas para que la empresa se encuentre siempre en primera línea.

Esta capacidad estratégica es captada por el grupo y en ella se basa gran parte de la confianza que éste deposita en su líder, en la medida en que entiende que su futuro se encuentra en buenas manos.

Se preocupa del corto plazo de la empresa, pero también, y muy especialmente, del largo plazo. No es una persona que en un momento dado tiene una idea “mágica”, sino que su manera habitual de funcionar es mirando siempre hacia delante, señalando nuevos retos, fijando nuevas metas. Es una persona inquieta, inconformista, soñadora, pero que consigue materializar sus sueños: tiene una confianza ciega en llegar a lograr sus objetivos.

El líder es seguido por el equipo porque genera confianza; su visión de futuro es exigente, pero creíble y motivadora, es decir, genera entusiasmo. El futuro que defiende conlleva objetivos difíciles pero alcanzables. Su visión de futuro genera un fuerte consenso dentro de la organización.

Debe ser un futuro que busque el bien de la empresa, pero también el de cada uno de sus empleados. Si no fuera así, difícilmente conseguiría el respaldo del grupo, y sin este respaldo difícilmente podría alcanzar sus objetivos.

Por ejemplo, si el gerente de una empresa busca maximizar el beneficio a base exclusivamente de recortes de gastos (incluyendo reducciones de plantilla) no es probable que genere excesivo entusiasmo entre los empleados (el interés de la empresa chocaría con el particular de cada persona). Si por el contrario, basara su estrategia en mejorar la calidad de los productos, buscando un crecimiento del beneficio empresarial del que se beneficiaran también los empleados, es muy probable que éstos pusieran todo su empeño en lograr este objetivo.

Aunque el líder es quien señala los objetivos a largo plazo, en su concreción debe buscar que participen activamente sus colaboradores con el objetivo de conseguir establecer unas metas que todo el mundo sienta como propias. La organización se siente especialmente motivada cuando lucha por unos objetivos con los que se identifica (y no vienen meramente impuestos).

En definitiva, esta visión de futuro es lo que distingue a un líder de un simple buen gestor.

Mis Notas:

El buen gestor es capaz de conseguir que los empleados trabajen eficientemente, que se encuentren motivados, que alcance los resultados propuestos, pero le falta esa visión estratégica que es básica para asegurar la supervivencia de la empresa.

Liderazgo en cualquier puesto de trabajo

Hay que diferenciar liderazgo de poder jerárquico, la jerarquía puede dar poder, pero la autoridad moral sólo se consigue con el liderazgo.

Puede ocurrir que en un grupo humano el jefe y el líder sean personas diferentes, El jefe es aquél que ocupa el puesto jerárquico más elevado, mientras que el líder es quien goza de autoridad moral sobre el resto del grupo. En una situación como ésta, el jefe podrá dar órdenes que serán acatadas y cumplidas por miedo a posibles sanciones disciplinarias, mientras que el líder no dará órdenes (no tiene autoridad jerárquica), pero sus indicaciones, sus opiniones, sus planteamientos, serán aceptados por el resto de la organización.

Por tanto, hay que dejar muy claro que el liderazgo no es sólo un rol reservado a la cúpula directiva de una empresa, sino que es un papel que puede ejercer cualquier persona con independencia del puesto que ocupe. La capacidad del líder de movilizar al equipo, de alcanzar los objetivos, de tomar decisiones, de conseguir resultados, de ser la referencia del grupo, etc., se puede realizar en cada nivel de la organización. Cada persona podrá ejercer su liderazgo dentro de su área de competencia.

Características básicas del liderazgo empresarial

Muchas son las cualidades que definen al líder. En esta parte se señalan aquellas que se podrían considerar básicas (son necesarias para que exista un auténtico líder), mientras que en la siguiente

parte se analizarán otras complementarias (contribuyen a realizar la figura del líder).

El líder debe poseer todas estas cualidades básicas, lógicamente unas más que otras, pero todas ellas deben estar presentes. La ausencia de alguna de ellas dificultaría ejercer un auténtico liderazgo.

Cualidades básicas

Visionario: se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.

Persona de acción: no sólo fija unos objetivos exigentes sino que lucha afanosamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia.

Brillante: sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos.

Coraje: no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta.

Contagia entusiasmo: consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.

Gran comunicador: otra cualidad que lo caracteriza, son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.

Convincente: el líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganar el apoyo de la organización.

Gran negociador: el líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la

empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas.

Capacidad de mando: debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario. Es una persona comprensiva, pero no una persona blanda (los subordinados le perderían el respeto).

Exigente: con sus empleados, pero también, y muy especialmente, consigo mismo. La lucha por unas metas difíciles requiere un nivel de excelencia en el trabajo que tan sólo se consigue con un alto nivel de exigencia.

Carismático: el carisma es una habilidad natural para seducir y atraer a las personas, es auténtico magnetismo personal. El carisma permite ganarse al equipo, que se siente atraído por su líder.

Honestidad: unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple aspecto pasajero. El equipo tiene que tener confianza plena en su líder, tiene que estar absolutamente convencido que el líder va a actuar honestamente y no le va a dejar en el abandono.

Responsable: el líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple. Es la única forma de que el equipo tenga una confianza ciega en él.

Coherente: el líder tiene que vivir aquello que predica. Si exige dedicación, él tiene que ser el primero; si habla de austeridad, él tiene que dar ejemplo; si demanda lealtad, él por delante.

Características complementarias del líder

En esta parte se destacan aquellas otras características del líder, a su vez, importantes, que permiten fortalecer su papel.

Trabajador: debe mostrar una gran dedicación al trabajo, debe predicar con el ejemplo, trabajar duro, que el grupo vea que está volcado con la empresa. Uno no puede exigir a sus empleados mayor dedicación si no predica con el ejemplo.

Entusiasta: la energía, la ilusión que exige el liderazgo sólo se consigue con una vida intensa, entretenida, variada. El líder es una persona que sabe disfrutar de los placeres de la vida.

Perseverante: las metas que fija son difíciles de alcanzar y tan sólo con un esfuerzo sostenido se pueden lograr. Los obstáculos serán numerosos y en ocasiones pueden flaquear las fuerzas. Tan sólo la perseverancia (una auténtica obsesión por alcanzar los objetivos).

Flexible: las circunstancias son cambiantes, lo que hoy vale puede que no valga mañana, los colaboradores tienen sus propios criterios y en ocasiones pueden ser más acertados que los del líder.

Autodominio: es el referente del equipo, debe ser capaz de controlar sus emociones, especialmente en los momentos delicados; no puede mostrar su abatimiento ante un suceso negativo (si él cae, la organización se derrumba).

Prudente: aunque sea una persona que asume riesgos, no por ello deja de ser prudente. Es el último responsable de la empresa; el bienestar de muchas familias depende de él.

Realista: siempre con los pies en el suelo, sabe compaginar su visión del largo plazo con el día a día, conoce las dificultades que conllevan sus objetivos.

Justo: debe ser (y parecer) una persona justa, tanto en la exigencia como en el reconocimiento, y debe preocuparse porque la organización así lo perciba.

Humano: esta cualidad es básica lograr no sólo el respeto del equipo, sino también su aprecio. El ser una persona exigente y rigurosa, el tener que utilizar en ocasiones su autoridad, no tiene por qué estar reñido con mostrarse de una manera sencilla y natural, preocupado por su gente.

Accesible: tiene que ser una persona accesible para su equipo, tiene que estar disponible para cualquier empleado de la empresa que tenga algo que decirle. Si quieres que la organización esté contigo, te tienen que conocer, ver que eres uno más de ellos.

Mis Notas:

Humilde: saber escuchar y pedir consejos, reconocer los errores que uno comete y los aciertos de los demás. La humildad no es síntoma de debilidad, sino de persona realista, con los pies en la tierra.

Generoso: la relación profesional no deja de ser una transacción en la que el trabajador aporta su trabajo a cambio de un salario, una carrera profesional, un aprendizaje, un reconocimiento, etc. Si el líder es exagerado en su nivel de exigencia, debe ser igualmente generoso en las retribuciones, reconocimientos y premios.

Culto: debe preocuparse por desarrollarse personalmente, por alcanzar un elevado nivel cultural. Tendrá que tratar con numerosas personas, hablar en público, presidir reuniones, atender visitas, etc., y en todo momento debe saber moverse con soltura (es el representante de la empresa).

Inquieto: es una persona inconformista, que le gusta indagar, aprender de la gente. Esta inquietud le lleva a estar permanentemente investigando nuevas alternativas, a ir por delante del resto.

Con sentido del humor: es fundamental en la vida, siendo especialmente útil en los momentos de dificultad. La gente se identifica con aquellas personas que saben ver el lado divertido de la vida. El líder que abusa de la seriedad y de los formalismos difícilmente consigue generar entusiasmo entre sus empleados.

Optimista: el optimista es una persona que no teme las dificultades, que ve los obstáculos perfectamente superables; esto le lleva a actuar con un nivel de audacia que le permite alcanzar algunas metas que una persona normal ni siquiera se plantearía.

En buena forma física: tiene que cuidarse, llevar una vida sana, hacer deporte, cuidar su alimentación, descansar. Es la única forma de poder rendir al 100% en el trabajo.

Ahora bien, considerando que el iniciarse en el terreno empresarial representa para muchos una gran aventura desconocida y si bien para algunas actividades que lleva a cabo el ser humano no han

tenido la oportunidad de aprender acerca de ella, debido, en gran medida a que no hay en dónde hacerlo. A continuación se presenta una serie de ejercicios que te permitirán identificar el perfil como emprendedor, te pedimos que los contestes, después de hacerlo, te puedes acercar con el facilitador del taller que estés cursando, o bien con el personal de la incubadora y pedirle que haga la interpretación de los resultados y los comente contigo.

El Perfil del Emprendedor

En este manual, encontrarás información que podrá serte útil, dependiendo de tu perfil⁵ como usuario, por ejemplo:

Si eres alumno de Educación Media Superior (bachillerato), te recomendamos poner especial énfasis en los capítulos de **Tendencias para emprender, Liderazgo y Motivación y Creatividad e Innovación** de este Manual, Por supuesto que los contenidos del manual completo están a tu disposición, se sugieren las anteriores recomendaciones, debido a que probablemente continuarás una carrera profesional o aprenderás algún oficio o especialidad que te permitirán en el futuro estar más preparado para desarrollar tu iniciativa (y entonces, proyectar operaciones, finanzas e inversiones de la oportunidad de negocio que aprendiste a detectar, al estudiar el mercado). ¡Tú decides!

Si eres alumno de Educación Superior, egresado o miembro de la sociedad civil, te invitamos a generar tu iniciativa para emprender, en estrecha relación con la carrera o especialidad que estés o hayas estudiado, si tienes esta duda, ¿cómo es que tu carrera te puede dar elementos para crear tu propia empresa? Para documentar adecuada y completamente una idea de negocio (recuerda que “las ideas como tales no se apoyan, **los proyectos** ¡sí!), desarrolla a fondo todos los temas (aplicables según el producto o servicio) y sugerencias de este manual.

Si utilizas este Manual y tienes en marcha un proyecto, te sugerimos revisar de forma completa el manual poniendo especial énfasis en el **Capítulo de Desarrollo del Proyecto del Emprendedor y Guía para el Desarrollo del Plan de Empresa del Emprendedor**, Con perspectiva amplia evalúa el desarrollo de tu actual proyecto y reflexiona ¿En qué aspectos o áreas pueden mejorar o ser más competitivas?

En cualquier caso, no olvides enviar tus preguntas, comentarios u observaciones a: **emprendurismo@jalisco.gob.mx**

Antes de continuar con el uso de este material, es necesario retomar una de las preguntas iniciales **¿seré yo, un emprendedor?** Diferentes autores cuestionan, ¿el emprendedor nace o se hace? Quienes colaboramos en este el proyecto “Jalisco Emprende” estamos convencidos de que el ser emprendedor está en el interior de cada uno de nosotros y son las circunstancias las que nos permiten desarrollar o no ese potencial, o bien, desarrollarlo de manera diferente:

- Se puede ser emprendedor generando un proyecto de empresa o negocio formal para sí mismo o en conjunto con otros, o bien...
- Ser emprendedor colaborando para otra organización o empresa, aprendiendo cosas nuevas, compartiéndolas con los demás y generando propuestas (proyectos) que beneficien productiva o competitivamente a la organización...
- Se puede ser emprendedor social, colaborando o desarrollando proyecto en beneficio de sectores vulnerables o de cierta característica especial...

En cualquiera de los anteriores casos, y otros más que se pudieran presentar, es fundamental saber documentar una idea de negocio y convertirla en un proyecto.

Para este fin, existe este Manual, que, no tiene la facultad de convertirte en emprendedor, simplemente puede guiarte en tu desarrollo como tal.

¿Seré yo, un emprendedor?

Según el diccionario, emprendedor es: **Aquel que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas**⁶. Esto significa que es aquella persona que, resuelta a realizar algo lo intenta hasta conseguirlo. Hay autores que definen al emprendedor como aquella persona que conjuga las tres “T’s”: Técnica (saber, conocimiento), Tenacidad (manejo de las circunstancias) y Tolerancia (manejo de las actitudes).

Definir el perfil como emprendedor, te puede ayudar a reflexionar sobre la preparación que debes tener para iniciar y operar un proyecto exitoso, cualquiera que este sea. Dicho perfil no pretende anticipar el éxito, pero si puede contribuir a que consideres, las características que debe cumplir y si el dedicarse a la actividad empresarial te resulta atractivo.

A continuación se presentan una serie de encuestas que van orientadas a determinar su perfil cómo emprendedor. Se trata de un ejercicio de auto-evaluación⁷ que puedes responder bajo los siguientes conceptos de referencia:

- A. Experiencia
- B. Personalidad
- C. Adaptabilidad
- D. Ciclo de vida
- E. Rol (papel que juega)
- F. Preparación

En cada una de las encuestas, podrás ver las instrucciones que corresponden para llenar cada recuadro y hacer la suma correspondiente. ¿Estás listo? ¡Manos a la obra! Debes contestar con honestidad.

A. Experiencia. Instrucciones: encierre en un círculo la alternativa que más se adapte a su forma de pensar. Considerando que el número 1 equivale a “Cierto” y el número 2 equivale a “Falso”.

Mis Notas:

		Cierto	Falso
1.	Un miembro de mi familia es o ha sido propietario de una empresa.	1	2
2.	Tengo amigos que actualmente son dueños de una empresa.	1	2
3.	He trabajado en pequeñas empresas en contacto cercano con el dueño.	1	2
4.	He sido dueño o socio de una empresa y he arriesgado dinero.	1	2
5.	He trabajado en el departamento de una empresa grande en contacto con un jefe.	1	2
6.	Cuando era niño vendía productos, o periódicos, generando mis propios ingresos.	1	2
7.	He vivido en tres o más ciudades durante mi vida.	1	2
8.	He sido despedido de mi trabajo por desacuerdos con el jefe.	1	2
9.	He tenido jefes que han rechazado mis geniales ideas.	1	2
10.	Tengo experiencia en áreas funcionales de la empresa.	1	2
11.	Mi edad fluctúa entre los 18 a 40 años.	1	2
12.	Mi familia me apoya en mi trabajo.	1	2
13.	Mis subordinados o equipo de trabajo me respetan y trabajan duro conmigo.	1	2
14.	Me es fácil convivir satisfactoriamente con la gente.	1	2

15.	Cuando surge un problema tiendo a imaginarme la forma de resolverlo.	1	2
16.	Me gusta más hacer que planear.	1	2
17.-	Lo que sucede es el resultado de lo que hago o dejo de hacer, y no se puede atribuir a alguna otra causa fuera de mi control.	1	2

Sume las respuestas afirmativas y ubique el número de puntos finales que le corresponden utilizando la siguiente tabla:

13 a 17 puntos en respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	5 puntos
10 a 12 puntos en respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	4 puntos
7 a 9 puntos en respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	3 puntos
4 a 6 puntos en respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	2 puntos
1 a 3 puntos en respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	1 punto

Valor total de esta parte: _____

B. Personalidad. Instrucciones: para contestar las siguientes preguntas, piensa comparativamente cómo eres con respecto a las demás personas que conoces y clasifica tus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para "más bajo"; 3 para "medio" y 5 "mayor". Las puntuaciones de 2 y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 "regularmente bajo" y 4 "regularmente mayor". Encierra en un círculo la respuesta que elijas.

		Bajo	Medio	Mayor		
1.	Tengo un alto nivel de energía y entusiasmo.	1	2	3	4	5
2.	Tengo confianza en mi mismo.	1	2	3	4	5
3.	Me comporto con calma en situaciones ambiguas o inciertas.	1	2	3	4	5
4.	Establezco objetivos a largo plazo y me sujeto a ellos.	1	2	3	4	5
5.	Establezco objetivos realizables, aunque crea que restringen mis habilidades.	1	2	3	4	5
6.	Me gusta establecer mis propios estándares.	1	2	3	4	5
7.	Me gusta obtener retroalimentación de mi trabajo.	1	2	3	4	5
8.	No creo en soluciones perfectas, creo en la mejor solución.	1	2	3	4	5
9.	Obtengo suficiente información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
10.	Prefiero juegos en que utilice mis habilidades para ganar y no los de azar.	1	2	3	4	5
11.	No me pongo nervioso por las consecuencias de mis decisiones.	1	2	3	4	5
12.	Veo el fracaso como una experiencia y no me desaliento.	1	2	3	4	5
13.	Me gusta resolver problemas diferentes. Me aburre la rutina.	1	2	3	4	5

14.	Busco ayuda de los demás si la necesito para cumplir las metas.	1	2	3	4	5
15.	Pienso que mis acciones –no el destino ni la suerte- deciden mi futuro.	1	2	3	4	5
16.	Pienso que mi éxito o fracaso dependen de mí mismo.	1	2	3	4	5
17.	Me coloco en situaciones donde tomo la iniciativa y me hago responsable del éxito o fracaso.	1	2	3	4	5
18.	Confío en mi mismo.	1	2	3	4	5
19.	Soy un verdadero emprendedor.	1	2	3	4	5
20.	El dinero me es importante como medida de éxito.	1	2	3	4	5

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que hayas encerrado en el círculo y divídelos entre 20. Anota el total en el siguiente espacio:

Valor total de esta parte: _____

C. Adaptabilidad. Instrucciones: para contestar las siguientes preguntas, piensa comparativamente cómo eres con respecto a las demás personas que conoces y clasifica sus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para “más bajo”; 3 para “medio” y 5 “alto”. Las puntuaciones de 2 y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 “regularmente bajo” y 4 “regularmente alto”. Encierre en un círculo la respuesta que elija.

Mis Notas:

		Bajo Medio Alto				
1.	Estoy dispuesto a anteponer mi trabajo a la familia y los amigos.	1	2	3	4	5
2.	Estoy dispuesto a invertir, aun con riesgo de perder los ahorros de mi vida.	1	2	3	4	5
3.	Estoy dispuesto a cambiar mi modo de vida, ajustándolo a las necesidades económicas de la nueva empresa.	1	2	3	4	5
4.	Veo, el iniciar una empresa, como una forma de vida que me absorberá completamente durante algunos años.	1	2	3	4	5
5.	Me gusta imaginarme formas creativas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
6.	No me gusta hacer las tareas, sino pensar en innovar la forma de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
7.	Me gusta colaborar con personas como equipo y obtener utilidades de mi trabajo y el de mis empleados.	1	2	3	4	5
8.	Tengo fuerte sentido de la ética empresarial.	1	2	3	4	5
9.	Para mí, tiene más valor la negociación honesta y limpia que obtener dinero rápidamente a expensas de mis clientes.	1	2	3	4	5

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que haya encerrado en el círculo y divídelos entre 9. Anote el total en el siguiente espacio:

Valor de e total sta parte: _____

D. Ciclo de vida. Instrucciones: al contestar las siguientes preguntas, piensa cuidadosamente acerca de cuán listo estás para iniciar tu propia empresa o coordinar tu propio proyecto, de acuerdo con las interrogantes que se te presentan, encierra en un círculo el número en el que te considere más apto según la escala (1 es bajo, 5 es alto)

		Bajo Alto				
1.	Comenzar un nuevo negocio puede ocasionar tensión. Requiere de esfuerzo físico. ¿Cómo considera su salud de acuerdo a las demandas físicas de su empresa?	1	2	3	4	5
2.	Al iniciar una nueva empresa se requiere invertir mucho tiempo. ¿Se considera capaz para obtener el tiempo necesario?	1	2	3	4	5
3.	¿Qué tanto apoya su familia la idea de que inicie una nueva empresa?	1	2	3	4	5
4.	¿Qué tan consciente está del impacto que la actividad de su nueva empresa tendrá sobre su familia y sus amigos?	1	2	3	4	5
5.	¿Qué tan dispuesto está a sobrellevar ese impacto?	1	2	3	4	5

6.	¿Qué tan dispuesto está a sacrificar su estilo de vida actual (vacaciones, tiempo libre, etc.), durante algunos años por motivos de su nueva empresa?	1	2	3	4	5
7.	¿Qué tan consciente está de las otras metas personales y deseos que tendrá que sacrificar al comenzar su nueva empresa?	1	2	3	4	5
8.	¿Qué tan dispuesto está a vivir la incertidumbre e inseguridad que trae consigo el tener una empresa?	1	2	3	4	5
9.	¿Qué tan dispuesto está a arriesgar sus ahorros e inversiones en su nueva empresa?	1	2	3	4	5
10.	¿Qué resultados espera que su empresa le proporcione respecto a lo que espera de la vida?	1	2	3	4	5
11.	¿Qué tanto cree que el poseer una empresa (aún cuando ésta no alcance expectativas de utilidades) le proporcionará lo que usted realmente espera de la vida?	1	2	3	4	5
12.	¿Qué tan claro es el conocimiento de sus motivaciones personales para tener una empresa?	1	2	3	4	5

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que haya encerrado en el círculo y divídelos entre 12. Anote el total en el siguiente espacio:

Valor total de esta parte: _____

E. Rol. Instrucciones: Encierra en un círculo la alternativa que te adaptes, considerando que Sí equivale a 1 punto y No a 2 puntos.

		Sí	No
1.	Es una persona emprendedora.	1	2
2.	Disfruta adquiriendo responsabilidades.	1	2
3.	Le gusta resolver problemas prácticos más que teóricos.	1	2
4.	Tiene un fuerte deseo de independencia y de que las cosas giren en torno suyo.	1	2
5.	Le gusta aceptar desafíos y tomar riesgos calculados.	1	2
6.	Le gusta más triunfar por sus propios méritos.	1	2
7.	Desea hacer de su empresa su mayor prioridad, anteponiéndola a la familia y los amigos.	1	2
8.	Le gusta tomar decisiones y ser el jefe.	1	2
10.	Puede trabajar muchas horas sin saber si le retribuirá monetariamente.	1	2
11.	Establece metas desafiantes que se ajusten a sus habilidades.	1	2
12.	Da un seguimiento a sus metas y vigila que se realicen las tareas.	1	2
13.	Es una persona con muchas ideas y a la cual le gusta encontrar nuevas y desafiantes maneras de hacer las cosas.	1	2
14.	Está dispuesto a dedicarle cierto tiempo a la planeación.	1	2

Mis Notas:

15.	Es muy organizado.	1	2
16.	Administra correctamente su tiempo.	1	2
17.	Sus relaciones con los demás son buenas.	1	2
18.	Gusta de supervisar a otras personas siendo el líder y quién toma las decisiones.	1	2

Sume las respuestas afirmativas y ubica el número de puntos finales que te corresponden utilizando la siguiente tabla:

Si son de 13 a 18 puntos por respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	5 puntos
Si son de 10 a 12 puntos por respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	4 puntos
Si son de 7 a 9 puntos por respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	3 puntos
Si son de 4 a 6 puntos por respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	2 puntos
Si son de 0 a 3 puntos por respuestas afirmativas	Asigne a esta parte	1 puntos

Valor total de esta parte: _____

F. Preparación. Instrucciones: esta parte ha sido diseñada para ayudarte a ver qué tan adecuadamente has conceptualizado la idea de tu empresa y hasta dónde has llegado en la investigación acerca de tus recursos personales, como preparación para iniciar tu negocio. La clasificación te dará una idea de cuánta preparación más necesitarás antes de iniciar operaciones. Clasifica tus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para “más bajo”; 3 para “medio” y 5 “alto”. Las puntuaciones de 2

y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 “regularmente bajo” y 4 “regularmente alto”. Encierra en un círculo la respuesta que elijas.

		Bajo	Medio	Alto			
1.	¿Qué tan bien están los tiempos para iniciar una empresa? ¿Cómo calificaría el clima económico actual?	1	2	3	4	5	
2.	¿Cuánto sabe acerca de las operaciones relacionadas con el negocio que está a punto de iniciar?	1	2	3	4	5	
3.	¿Qué tanto conoce las metas de su empresa, con relación al tamaño y rentabilidad en el primero, segundo, tercero, cuarto y quinto año?	1	2	3	4	5	
4.	¿Qué tan seguro está de que existe un mercado para sus productos?	1	2	3	4	5	
5.	¿Qué tanto ha pensado acerca de su posición competitiva y de por qué los clientes lo seleccionarán sobre sus competidores?	1	2	3	4	5	
6.	¿Qué tan bien puede identificar a sus clientes potenciales, que serán su mayor mercado?	1	2	3	4	5	
7.	¿Qué tanto sabe acerca de los hábitos de compra de sus clientes?	1	2	3	4	5	

8.	¿Qué también ha calculado el dinero que necesitará para iniciar y operar su empresa durante el primer años de vida?	1	2	3	4	5
9.	¿Qué tan bien ha calculado el dinero que necesitará tomar de la empresa para los gastos de usted y su familia?	1	2	3	4	5
10.	¿Qué cantidad de dinero puede obtener de sus ahorros y otros activos financieros para comenzar su empresa, dadas las estimaciones de capital inicial?	1	2	3	4	5
11.	¿Qué tan bien están hechas las estimaciones del dinero que necesitará para operar su nueva empresa durante el 2º y 3º. Año?	1	2	3	4	5
12.	¿Qué tan seguro está de que su negocio le proporcionará un adecuado retorno sobre la inversión, por el tiempo y dinero que arriesgó?	1	2	3	4	5
13.	Si tuviera la alternativa de ganar el doble trabajando para alguien que estableciendo su empresa ¿Qué tan seguro está de que elegirá iniciar su propia empresa?	1	2	3	4	5
14.	¿Cómo evaluaría su crédito y reputación en la comunidad?	1	2	3	4	5

Sume los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que haya encerrado en el círculo y divídelos entre 14. Anote el total en el siguiente espacio:

Valor total de esta parte: _____

¡Has terminado una parte de la encuesta! La pregunta que se impone en este momento es:

¿Crear una empresa es una opción adecuada para mí?, es una pregunta que comúnmente se van a hacer los interesados en participar en el programa Jalisco Emprende. Para conocer los resultados de su perfil como emprendedor, elabore la siguiente:

Tabla de resultados. Elije el cuadro que contenga el valor que obtuvo en cada sección y rellénalo a lápiz en la tabla que se presenta a continuación, cuando haya considerado los seis rubros obtendrá su perfil como emprendedor (podrá ver en qué rubro tiene mayor oportunidad o desarrollo, conforme lo muestre el dibujo).

Experiencia	1	2	3	4	5
Personalidad	1	2	3	4	5
Adaptabilidad	1	2	3	4	5
Ciclo de vida	1	2	3	4	5
Rol	1	2	3	4	5
Preparación	1	2	3	4	5

El perfil emprendedor está basado en la teoría de que existen tres ingredientes esenciales para iniciar una nueva empresa:

1. La persona correcta.
2. El momento correcto.
3. La idea correcta.

Las secciones A, B y C están diseñadas para ayudarle a pensar acerca del primer ingrediente, mientras que las secciones D y E le ayudan a evaluar el momento correcto. El tercer ingrediente se trata en la sección F.

Mis Notas:

A continuación se proporciona una interpretación de lo que indican las preguntas acerca de emprendedores potenciales.

Índice de experiencias

Las preguntas 1 y 2 indican la experiencia directa que han tenido con la opción de una carrera empresarial. La gente que ha visto a otros iniciar y operar su propia empresa y conocen estos requerimientos, serán capaces de iniciar su empresa “con los ojos abiertos”.

Las preguntas 3, 4, 5 y 9 indican la variedad de experiencias de trabajo y conocimientos de operación de una empresa que una persona tiene desde un punto de vista general. Las experiencias de trabajo con un propietario de pequeña empresa o con el administrador de una división de una empresa, incrementan el conocimiento de los problemas opcionales de una empresa y familiaridad con la realidad operativa de la misma. Dado que las personas frecuentemente trabajan en contacto estrecho con los propietarios, por lo general tienden a pensar: “si él o ella pueden hacerlo, también puedo hacerlo yo”.

La pregunta 6 indica la experiencia para ganar dinero por sus propios medios. Mientras que no todos los empresarios han vendido limonada, han tenido una ruta de entrega de periódico, han sido líderes de un conjunto musical u operado otras empresas desde su infancia. Saber que usted puede hacer dinero con base en sus esfuerzos parece ser un factor importante en la decisión de iniciar una empresa.

Las preguntas 7, 8 y 10 indican experiencias en cambios de casa, ciudad, trabajo y otros movimientos. Los emprendedores han sido definidos como personas independientes que consideran difícil operar en estructuras organizacionales tradicionales y que están pensando constantemente en formas nuevas y diferentes de hacer las cosas, siendo, además, personas que gustan de movilidad, flexibilidad y variedad. Aún cuando hay empresarios que

no pudieran contestar a todas estas preguntas, se ha demostrado que éstas tienden a ser catalizadoras para la creación de una nueva empresa.

La pregunta 11 indica el ciclo de edad empresarial más importante. La mayoría de la gente piensa en iniciar una empresa cuando está entre los 25 y 40 años. En este período dichas personas ya han trabajado y tenido experiencias que pueden ayudarles a decidir, que trabajar para una corporación, no es ya una opción para ellos. Además, su nivel de energía es alto y el riesgo de iniciar una nueva empresa no parece tener un gran impacto en reiniciar un empleo, ya que las decisiones sobre pensiones, pago de colegiatura para los hijos y otros factores que preocupen a las personas mayores de 40 años no tienen ya tanto impacto, aún y cuando el asunto de la edad no es limitativo, pudiendo iniciar una empresa en cualquier momento de vida, aunque si es recomendable que haya adquirido alguna experiencia, por limitada que parezca.

La pregunta 12 refleja la situación familiar. La mayoría de los empresarios exitosos indicarán que el apoyo familiar fue una variable crítica para su éxito. La razón se fundamenta en el hecho de que operar una empresa propia consume mucho tiempo. Las relaciones familiares y personales pueden sufrir deterioro en los próximos años y aun más adelante, a menos que los miembros de la familia comprendan las restricciones de tiempo y de carácter financiero que implica la creación y operación de una empresa. Antes de que alguien inicie una empresa debe comentarlo seriamente con sus seres queridos.

Las preguntas 13 y 14 indican experiencias interpersonales y de construcción de grupos. Muchas personas consideran al empresario como una persona excéntrica. Sin embargo, son el liderazgo y la habilidad de formar un nuevo grupo de trabajo lo que distingue a los empresarios exitosos de aquellos que no lo son.

Los empresarios exitosos están conscientes de que sus empleados son un activo para el crecimiento de su empresa y de

que su éxito se logrará a través de la coordinación del trabajo de los demás. Las habilidades interpersonales son importantes para un empresario en sus contactos externos (proveedores, clientes, acreedores), e internos (empleados).

Las preguntas 16 y 17 indican orientación a la acción, autoconfianza y experiencia en la solución de problemas. Los emprendedores son "hacedores", gustan de la acción, no de la teoría, y tienden a ser exitosos ante retos y problemas. Además, saben que tienen control sobre su vida y que ésta no depende de fuerzas externas. Los empresarios sienten que sus acciones influyen en lo que les sucede a ellos y a sus empresas; ellos no culpan a la suerte o a las acciones de otras personas de su éxito o fracaso.

Índice de personalidad

Las preguntas 1, 2 y 3 se relacionan con empuje, autoconfianza y tolerancia a la ambigüedad. Los empresarios poseen un alto nivel de confianza en sí mismos y un alto nivel de energía personal. Ellos parecen tener la habilidad de trabajar continuamente por largos períodos y la de tolerar y vivir con niveles moderados, y aún altos, de ambigüedad en lo que respecta a seguridad en el trabajo y en su carrera.

Las preguntas 4, 5, 6 y 7 se relacionan con la habilidad para fijar metas, responsabilidades a largo plazo, competir contra estándares previamente fijados y usar retroalimentación de la ejecución. Todas estas son características encontradas en empresarios.

Las preguntas 8, 9, 10, 11 y 12 se relacionan con la adquisición de riesgos y el enfrentamiento a fracasos. Los empresarios son tomadores de riesgo moderado o balanceado. No son ansiosos, tomadores de riesgos descuidados, ni jugadores. Ellos tienden a investigar los problemas antes de tomar decisiones considerando

varias soluciones alternativas. Sin embargo, una vez que una decisión ha sido tomada, se apegan a la misma si estar exageradamente ansiosos por conocer el resultado. Los hombres de empresa apuestan en función de sus habilidades, no en función de la "diosa fortuna". Los empresarios consideran el fracaso como una experiencia de aprendizaje; pueden sentirse disgustados, pero no vencidos.

Las preguntas 13 y 14 se relacionan con la persistencia a resolver problemas y el uso de recursos. Quizá, más que otra, los empresarios son personas que resuelven problemas persistentemente. Ellos buscan el éxito en los retos y tienen un vigor extenso y determinado para completar tareas. Su fuerte determinación para terminar un trabajo es la causa de que utilicen cualquier recurso disponible para resolver el problema o concluir una tarea. A los emprendedores les gusta identificar y obtener la experiencia necesaria para cumplir con sus metas.

Las preguntas 15, 16, 17, 18 y 19 se relacionan con iniciativa, búsqueda de responsabilidad personal y búsqueda de control interno; los empresarios tienden a creer que tanto sus logros como sus fracasos descansan en su control e influencia. Ellos no creen que el éxito o el fracaso estén determinados por la suerte o por otra circunstancia incontrolable o evento externo.

Los emprendedores buscan y toman la iniciativa poniéndose así mismos en situaciones en las que son personalmente responsables del éxito o fracaso de los resultados. Ellos son "hacedores" que llenan vacíos existentes de liderazgo y que gustan de situaciones donde su impacto puede ser medido.

La pregunta 20 se refiere al dinero como medida. Una característica del emprendedor es que ve al dinero (ya sea el salario, utilidad o ganancia del capital), como una medida de lo que se ha logrado y una manera de llevar una evaluación de su ejecución más que una forma de adquirir lujo o poder.

Mis Notas:

Índice de adaptabilidad.

Las preguntas 1, 2, 3 y 4 se relacionan con la adaptación a la empresa y a la inversión total. Dos requerimientos primarios para un emprendedor. Los empresarios exitosos dan a sus empresas un sitio prioritario. Ellos tienen la habilidad de estar totalmente inmersos y responsabilizados de sus empresas.

Las preguntas 5 y 6 se relacionan con la creatividad y la innovación, dos papeles adicionales requeridos en la creación y operación de una empresa. Los empresarios tienden a evaluar la creatividad y la satisfacción que se deriva de la innovación en el trabajo de una manera más alta que las tareas rutinarias.

La pregunta 7 se refiere a la gente, el papel de construcción de equipos de trabajo y sus valores económicos. El empresario exitoso tiene la habilidad de atraer, motivar y formar un equipo cuyas habilidades y conocimientos administrativos sean necesarios para la empresa. Ellos, además, creen en los valores del sistema de libre empresa (utilidades, ganancias de capital, propiedad privada, etc.).

Las preguntas 8 y 9 atienden a la ética empresarial. Los

propietarios de empresas pequeñas de nueva creación, rara vez son capaces de construir una si la base de la misma es falsa, la mayoría de los microempresarios están grandemente orientados hacia sus clientes y están convencidos de que su reputación en la comunidad es uno de los mayores activos de su compañía.

Índice del ciclo de vida, rol emprendedor y preparación para iniciar una empresa.

Las secciones 4, 5 y 6 del perfil emprendedor están diseñadas para ayudarte a comprender los requerimientos personales de una carrera empresarial y para que pueda visualizar qué tan bien pensada está la idea de tu empresa. La evaluación en estos tres últimos índices está preparada para auxiliarte cuando vayas a decidir si éste, es el momento propicio en tu vida para iniciar una nueva empresa.

Aun cuando esta prueba te haya dejado más claro lo que hace un emprendedor, una forma sencilla de definirlo es diciendo que el emprendedor es una persona que sobresale entre los demás por tener una **decisiva actitud de pasión**.

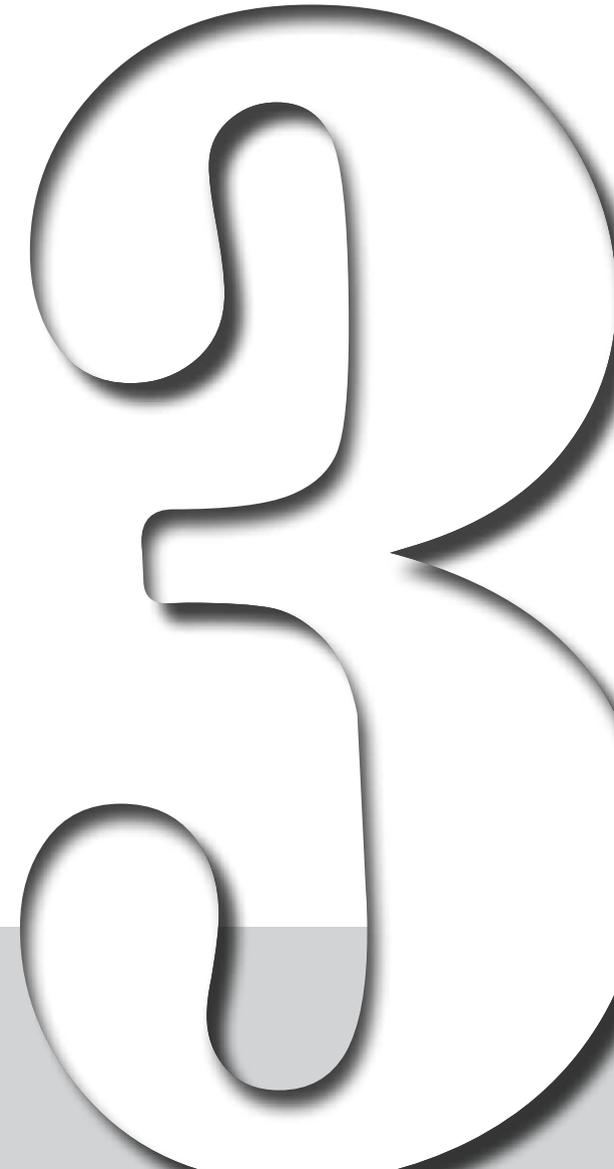
Notas

- 1 Es una marca registrada por la empresa Unilever de México Helados Bing S. de R.L. de C.V.
- 2 Reportaje acerca de su trayectoria publicada en la revista STRATEGOS, Núm. 9 Abril-Junio 2010.
- 3 Nicho de mercado
- 4 MUKUL Pandya y ROBBIE Shell, Liderazgo Permanente, Edit. PEARSON Prentice Hall, Mex. 2007.
- 5 El perfil del emprendedor se basa en investigaciones sobre este tópico hechas por David McClelland, Albert S.; Jeffrey Timmons; Leonard Smoller y Alexander Dingee, en su libro *New Venture Creation: A Guide to Small Business Development* (Richard D. Irwin, 1977).
- 6 Que tiene en sí azar o desgracia, fuente: Diccionario de la Real Academia de la Lengua, www.rae.com.es.
- 7 Al final de éste ejercicio encontrarás la interpretación de los resultados que hayas obtenido.



Creatividad e Innovación

Capítulo



● Desarrollo Creativo

Se te ha ocurrido una idea para un negocio, de un producto o servicio que resulta necesario para el público, y que puedes mejorar, simplificar o vender a un precio más bajo, o tal vez consideres que hay espacio en su comunidad para un nuevo local comercial para la venta de artículos domésticos, una papelería o un servicio de reparaciones domésticas.

Tal vez sientes que podrías tener una empresa propia, pero no estás seguro de qué giro te podría interesar. *Eso está bien*. Cualquiera que sea la empresa que pretendas iniciar, querrás tener la seguridad de que tendrá éxito.

Preguntas tales como, ¿Cómo comprobar la viabilidad de la idea? ¿Cómo distinguir una auténtica oportunidad de negocio, de una que no resultará? ¿Cuáles son los riesgos? ¿Eres la persona adecuada para ese negocio? ¿Tendrás clientes? ¿Cómo podrás financiarlo?, entre otras más.

A diferencia de lo que se pudiera pensar, preguntas como las anteriores, no sólo son normales sino también son señales de que anda por el camino correcto, si no tiene *escrúpulos en absoluto*, sin aceptar los riesgos y responsabilidades que representa la organización y operación de un negocio, entonces si anda algo mal. Cualquier empresa que exija un compromiso y un esfuerzo de largo plazo merece que le dedique toda su atención.

Tu idea para un negocio puede ser fantástica y vencer todos los obstáculos al primer intento. Eso es muy bueno, y podrás seguir adelante con confianza. Por otro lado, quizá le encuentres fallas, en cuyo caso dispone de varias opciones:

- Puedes reconsiderar la idea y encontrar maneras de fortalecerla.
- Puedes decidir posponer su instalación...quizá funcione el próximo año, no precisamente ahora.

- Puedes decidir que ser el propietario de un pequeño negocio no es lo que deseas, a final de cuentas. *Esto también es correcto*.

Lo importante es que éstas serán tus decisiones, con base en un examen cuidadoso de tu idea de negocio y de qué resultados tendrás en la práctica. Aportas experiencia y habilidades a este proceso, probablemente en mayor medida de lo que cree. La condición primordial es que uses tu *sentido común* y no te engañes a tí mismo. En este capítulo se incluyen algunas prácticas que tienen por objeto, ayudarlo a poner *tu* experiencia y conocimientos a trabajar para que tomes las decisiones de negocios que son correctas para ti, te proporcionan un bosquejo y algunas sugerencias de cómo proceder, pero tú eres quien hará que las cosas funcionen.

Este documento ha sido proyectado para ayudarte a responder a algunas preguntas que seguramente se harán durante el desarrollo de su idea de negocio, use la siguiente práctica como ayuda para identificar aquellas que son pertinentes para ti, márcalas y verifica que han sido contestadas¹ al completar su Plan de Empresa.

Las respuestas se espera que vayan surgiendo conforme avanza el desarrollo del Plan de Empresa.

En todos los casos de que se tenga conocimiento, los negocios que impliquen ideas novedosas (no se refiere a "inventos") requieren que se les aplique una dosis de sentido común, para poder ajustar la oportunidad de negocios a las necesidades del mercado, además de contar o poder obtener los recursos financieros (dinero), mínimos necesarios para lograr una arranque bien planeado.

Al seguir los pasos sugeridos en este documento para la elaboración del *Plan de Empresa*, le permitirá a usted afinar su idea de negocio y de esta manera minimizar el riesgo al fracaso.

Mis Notas:

¿Por qué se debe llevar a cabo el Plan de Empresa?²

- ¿Cómo puedo estar seguro de que la decisión de poner un negocio es razonable para mí?
- ¿Cómo puedo encontrar el negocio apropiado para mí? (qué me gusta hacer)
- ¿Cómo afectará a mi familia la operación de mi negocio?
- ¿Qué clase de personas tienen éxito como dueños de un pequeño negocio? ¿Soy una de ellas?
- ¿Tengo autodisciplina y persistencia suficientes para triunfar?
- ¿Debo pensar en un negocio casero?
- ¿Debo evaluar la posibilidad de adquirir un negocio ya existente?
- ¿Cuándo debo iniciar un negocio?
- ¿Qué se necesita para que mi negocio tenga éxito?
- ¿Debo tener empleados, socios o trabajar solo?
- ¿Quiénes serán mis clientes? ¿Tendré suficientes?
- ¿Existen riesgos especiales en un pequeño negocio?
- ¿Puedo convertir mi afición en negocio?
- Si estoy trabajando actualmente, ¿Puedo darme el lujo de dedicar tiempo a iniciar el negocio?
- ¿Cuánto efectivo necesitaré para iniciar mi negocio?
- ¿Cómo y dónde puedo obtener financiamiento?
- ¿Necesito mucha información financiera para tener éxito?
- ¿Qué ocurriría si fracaso?

Al término del presente documento usted estará capacitado para dar respuesta a éstas preguntas y a algunas otras que seguramente surgirán en el transcurso del desarrollo.

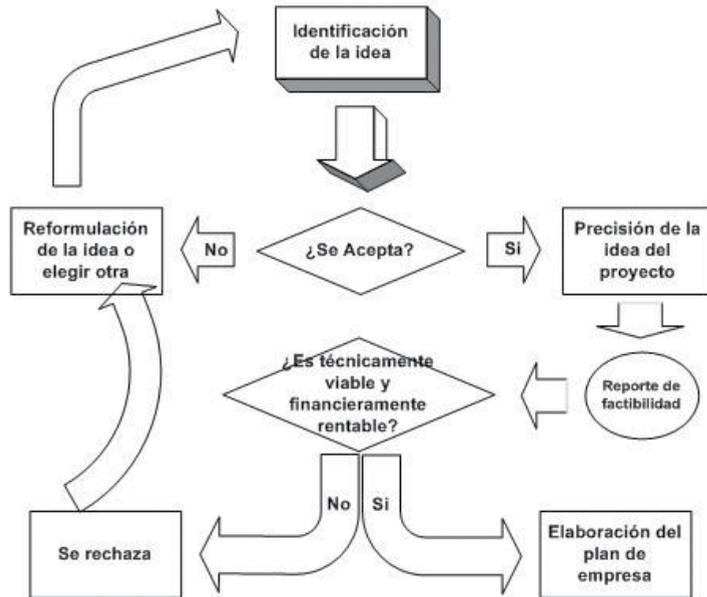
La lista de razones para considerar la posibilidad de tener un pequeño negocio es interminable. Sus propósitos pueden ser, ayudar a otros o probar que puede hacer algo mejor que como se está haciendo ahora, o una mezcla de ambos. De hecho, es preferible que se trate de una combinación, porque si no tiene utilidades no durará mucho tiempo en esa actividad, y si su único *“motivo”* es ganar dinero sus probabilidades de éxito se reducen considerablemente.

¿Qué clase de personas triunfan en un negocio propio?

Si lo que busca es un examen o cuestionario que le indique definitivamente si está o no a la altura de de las exigencias que entraña la propiedad de una empresa, ni se moleste, ***No existe un examen así***, sin embargo, hay ciertas características, entre otras, que los dueños o propietarios de pequeños negocios de éxito tienden a compartir; entre ellas se encuentran la autodisciplina, la energía, la persistencia, y la disposición de adaptación a las demandas del mercado.³

Dedique un momento a pensar acerca de lo que *éxito* significa para usted, no todas la personas piensan que ganar ***mucho dinero*** equivale a triunfar, algunas personas sienten que tener éxito es conservar la independencia o mantener un interés vital, sin dejar de satisfacer las necesidades económicas. Probar que es capaz de algo puede ser suficiente para algunos, lo que importa es sentir que se ha logrado el éxito. Aunque dirigir un negocio que va camino al fracaso no le hará sentirse triunfador (más bien al contrario), el hecho de estar atado a un negocio que no le gusta e incluso aborrece tampoco lo hará. Lo viable es que su meta sea la de dirigir de manera rentable la clase de negocio que sea acorde con sus valores e intereses.

Proceso de desarrollo de las ideas de negocios



Creatividad y Valor Agregado: Los Elementos de la Innovación

Todo ser humano tiene la capacidad de ser creativo e innovador. Estas capacidades, de la misma manera que otras capacidades humanas, pueden ser desarrolladas y dirigidas estratégicamente hacia objetivos de beneficio personal, organizacional y social. La vida nos presta en todo momento oportunidades para aprovecharlas.

¿Cuál es la relación entre la creatividad y la innovación?

La creatividad es una capacidad mental humana de generar nuevas ideas. Neurobiológicamente hablando, la creatividad es la capacidad de desarrollar nuevas conexiones neuronales en nuestro

cerebro a través del aprovechamiento de las ya existentes. Toda la información (conocimiento) que tenemos es almacenada en una red inmersa de conexiones entre nuestras neuronas. Generar nuevas ideas o nueva información.

Por lo tanto, la creatividad está fuertemente vinculada con la innovación. Ya que esta última se vale de la primera para generar ideas nuevas que puedan transformar elementos de la realidad con el objetivo de agregar valor. Revisemos ahora ambos conceptos:

Creatividad: Capacidad mental para generar ideas nuevas a partir de la combinación de los elementos de la realidad.

Innovación: Resultado de la aplicación de la creatividad en la transformación de un elemento de la realidad para la generación de valor agregado.

Creatividad e innovación: ¡La combinación perfecta!

Desarrollando nuestra creatividad podremos innovar con los elementos de nuestra realidad para agregar mayor valor a la sociedad.

Quien desarrolla su creatividad, desarrolla su potencial innovador.

Es importante hacer notar algunos elementos que están escritos en las definiciones anteriores:

- **La realidad:** Aún cuando exista una única realidad, cada ser humano es diferente y sus percepciones nunca son idénticas; por lo tanto cada quien tiene su propio esquema de realidades. Los elementos de la realidad que se combinan en la creatividad, y que se transforman en la innovación, son los elementos que cada uno reconoce. Cabe destacar que entre más objetivos (o realistas) seamos en nuestras percepciones, mejores innovaciones podremos crear, y que verdaderamente satisfagan las necesidades o deseos de un mayor número de personas.

- **Agregar valor:** Esta famosa frase puede tener muchos significados, dependiendo de cómo se entienda el concepto de valor, pero para efectos prácticos la definiremos así: agregar valor significa ahorrar tiempo y esfuerzo.

Definición de valor agregado

En un producto o servicio:

Todo aquello que ofrece al consumidor un ahorro de tiempo y esfuerzo, en comparación con un producto similar, mientras le satisface una necesidad o cumple un deseo satisfactoriamente.

En una actividad dentro de una organización:

Todo aquello que le ahorra tiempo u esfuerzo a nuestros colaboradores.

Entre más innovador sea alguien, mayor valor agregado podrá aportar.

¿Qué es lo más básico que tiene el ser humano y que puede intercambiar libremente?, y ¿Cuáles son los únicos recursos esencialmente humanos con que cuentas son tremendamente limitados? La respuesta es: tiempo y esfuerzo.

Podrías haber contestado: dinero. Sin embargo, eso es el resultado de aplicar su tiempo y esfuerzo en un trabajo. Podría haber pensado en sentimientos, emociones o conocimientos, pero todos implican un esfuerzo de su parte.

Dar amor también implica tiempo y esfuerzo. Transmitir sus conocimientos, tener paciencia, dar atención, dar comprensión, etcétera, todo ello implica tiempo y esfuerzo.

Es por eso que valoraremos tanto nuestro tiempo y esfuerzo, porque es lo más básico que tenemos, que podemos intercambiar libremente y al mismo tiempo que es extremadamente limitado.

En este sentido, ¿Qué productos o servicios va a comprar?

¡Aquellos que lo ahorren el mayor tiempo y esfuerzo posible!

Pregúntate: ¿Por qué elijo comprar el producto que, cubriendo las necesidades y deseos, sea el más barato? La

respuesta es: porque está intercambiando el menor tiempo y esfuerzo posible.

Si eres alguien a quien le gusta comprar los electrónicos más caros, la ropa más costosa o los autos de mayor lujo, entonces: ¿Por qué compro el producto más caro? La respuesta sería la misma desde el punto de vista de un distribuidor distinto: porque consideras que le va a dar el mejor servicio, el mejor look, la mayor comodidad, la mayor tranquilidad, una seguridad superior. ¡Claro, porque consideras que son los productos que te van a ahorrar, en el futuro el mayor tiempo y esfuerzo!

Por otra parte, agregar valor en la organización se refiere a ahorrar tiempo y esfuerzo a nuestros colaboradores y jefes a través de las actividades que desarrollamos. La responsabilidad de cada uno de nosotros es apoyar a los demás en disminuir sus tiempos y esfuerzos invertidos, eso es agregar valor al interior de tu organización.

“La innovación es un tema central en la prosperidad económica”.

Michael Porter, Profesor de la Universidad de Harvard en Estados Unidos.

Creatividad e Innovación en acción.

Comencemos por decir que todos los seres humanos tenemos una gran capacidad creativa. Todos en algún momento hemos escrito una poesía, creando una canción, inventando una receta de cocina, pintado algo, etcétera.

Los niños definitivamente son los más curiosos ya que generan una gran cantidad de ideas nuevas muy superior a las que generarían los adultos, ¡y eso que los niños poseen menos información del mundo que un adulto!

Sin embargo, conforme avanza la vida de un niño, comienzan a aparecer frases como: no veas, no toques, no pruebes porque

sabe feo, no corras que te caes, no escuches, eso no es para ti y no vas a entender. O bien, “ese muñeco es para que lo pongas a jugar con aquel otro, no para que lo avientes ni para que lo golpees con las canicas”; “ese cepillo no es un juguete”; “el control de la televisión no es carrito de carreras” en fin, muchas de esas frases dichas con el afán de cuidar a un niño. Sin embargo con este tipo de enunciados se limita la capacidad creativa, son frases “terroristas de la creatividad”.

La creatividad existe en todos, pero nos la van restringiendo. Otras frases destructoras de la creatividad, comunes entre los adultos pueden ser: “No seas tan curioso, hijo”; “la curiosidad mató al gato”; “ya deja de curiosear, niño”; “es de mala educación ver lo que los demás están haciendo”.

Si quiere ser más creativo, permanezca en parte niño; deje salir la creatividad y capacidad de invención que caracteriza a los niños antes de ser deformados por la sociedad adulta.

Jean Piaget

Lo que sucede con todas estas limitaciones o frases destructoras es que se insertan en nuestro cerebro como impedimentos y distractores para combinar información y generar nuevas conexiones neuronales, por lo que nuestra creatividad se vuelve una esclava de nuestros paradigmas, reglas y miedos.

Dentro de cada uno de nosotros hay una gran capacidad creativa pero hay que estar consientes de ella para ponerla a trabajar.

La creatividad la podemos utilizar para generar nuevas ideas en la producción de un bien o en la prestación de un servicio. También podemos aprovechar la creatividad para desarrollar nuevas formas de utilizar nuestras herramientas, para generar ideas de cómo solucionar problemas, como ayudar a los demás o cuando ayudarnos a nosotros mismos.

La creatividad es una capacidad humana que en muy pocas ocasiones utilizamos conscientemente pero que es muy poderosa para transformar nuestro entorno.

Personas innovadoras han podido aprovecharse de su creatividad para generar múltiples ideas, de las cuales han obtenido algunas innovadoras es decir, que generan un valor agregado para sí mismos o para los demás.

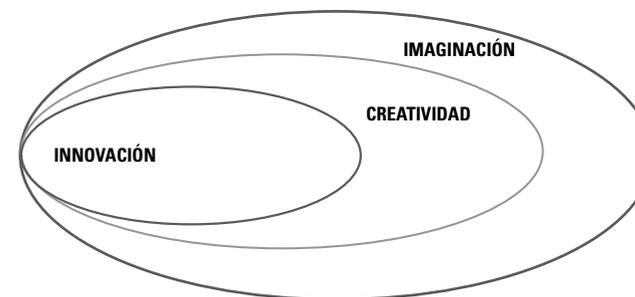
Tenemos que estar consientes que la creatividad (generación de ideas nuevas) no distingue entre negativas o positivas, o entre aquellas que agregan valor y las que destruyen valor.

El proceso de innovación es el que selecciona las que mayor valor puedan generar una vez transformándolas en elementos aprovechables.

Tanto Hitler como Gandhi; tanto Genghis Khan como la Madre Teresa de Calcuta, generaron múltiples ideas nuevas, solo que Hitler y Genghis Khan les dieron un contexto negativo mientras que Gandhi y la Madre Teresa de Calcuta les dieron un contexto positivo.

Grandes novelistas, escritores, pintores, arquitectos, coreógrafos, poetas, académicos y políticos, han hecho uso al máximo de su creatividad para destacar en sus áreas.

No solo hay que aprovechar nuestra capacidad de imaginación, sino nuestra capacidad creativa. Y no es suficiente nuestra capacidad creativa, sino ir más allá y explotar nuestro potencial innovador.



Mis Notas:

La imaginación es muy fácil de utilizar, basta con imaginar una casa cuadrada. La creatividad va un poco más allá, es crear una nueva forma de casa, tal vez una casa bajo en agua, una casa al revés o una casa circular. Pero aun por novedosa que sea la idea no implica que sea más funcional, más cómoda, más duradera o más económica. Es aquí donde percibimos la importancia de nuestro potencial innovador, seleccionando las ideas creativas que mas ahorren tiempo y esfuerzo a las personas y que nos propongamos lograr que...

“Lo que imaginemos, sea creativo y lo que resulte creativo, sea innovador”

¿Qué habilidades de negocios hacen falta para tener éxito?

Los propietarios de pequeños negocios, por su naturaleza, tienen que jugar varios papeles o funciones dentro de la misma, deberá ser el gerente general, y necesitará habilidades de planeación, pero también requerirá saber establecer controles y además administrar el desarrollo de productos y las actividades de mercadotecnia, las del área de personal y las finanzas:

1. **Desarrollo de productos y servicios.** Identificar o desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los mercados elegidos.
2. **Mercadotecnia.** Determinar quiénes van a ser sus clientes y cuál es la mejor forma de llegar a ellos.
3. **Ventas.** Hacer que la gente adquiera su producto o servicio.
4. **Operaciones.** Proyectar el trabajo cotidiano, ya sea que produzca un bien o preste un servicio.
5. **Personal.** Contratar, capacitar y dirigir personas, incluyéndose a sí mismo, en lo diferentes papeles que juega dentro de la empresa.
6. **Finanzas.** Asegurar que haya dinero disponible para pagar las cuentas y financiar la operación del negocio.

7. Gerencia general. Planear lo que el negocio va a ser, organizarlo, dirigirlo (una vez en funcionamiento) fijando metas y tiempo, controlarlo, vigilando su rendimiento en función de metas y objetivos.



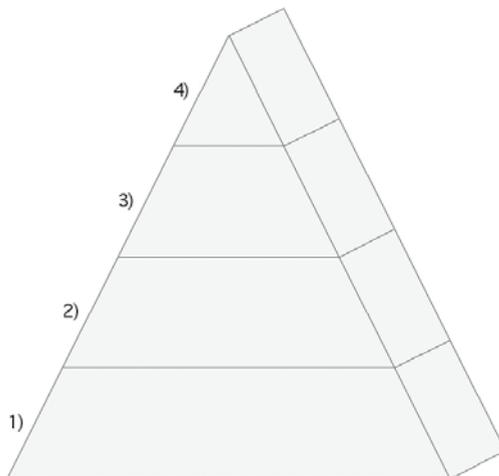
La siguiente figura le auxiliará para determinar cuáles son esas habilidades con las que ya cuenta y cuáles debería desarrollar, ya sea por medio de capacitación o por algún otro medio. Clasifíquelas de acuerdo al listado anterior, en donde coloque en la parte baja de la pirámide (de la siguiente página) las áreas de mayor fortaleza y las más débiles en la parte alta.

Siguiendo el análisis, ¿Con cuánto riesgo se siente usted cómodo?

La operación de una empresa propia conlleva riesgos de diferentes tipos, pudiendo ser entre otros: Profesionales, Familiares, Psicológicos, Financieros y/o Legales.

- **Profesionales.** El tiempo que toma echar a andar una empresa se podría emplear para progresar en una carrera profesional más tradicional.
- **Familiares.** Una familia constructiva es de gran ayuda, pero una familia que está enfadada y descontenta por falta de atención respecto de la empresa dificulta mucho más el éxito de la misma.
- **Psicológicos.** El nivel de compromiso con su negocio tendrá un efecto muy trascendente en su éxito, esto significa que la empresa deberá tener preferencia con relación a otros intereses personales y es un factor que debe considerar.
- **Financieros.** El nivel de ingresos podrá no ser el requerido durante el tiempo de estabilización de la empresa.
- **Legales.** En caso de actuar de una manera indebida, puede provocar la pérdida de la libertad.

Clasificación de Habilidades



Riesgos y recompensas

Los riesgos y recompensas más obvios vienen por parejas, es decir, el riesgo de quebrar se compensa con la posibilidad de ganar dinero, ser su propio jefe tiene como contraparte el hecho de que el negocio y los mercados gobiernan su vida, la emoción de poner a prueba sus ideas se contrapone a la posibilidad muy real de que las mismas no pasen la prueba del mercado, etc. Considere los riesgos que tendrá que enfrentar si inicia su propia empresa, haga una lista de los mismos, analícela y determine si puede eliminar o reducir alguno mediante la capacitación o el desarrollo de una habilidad. Pondere también las recompensas que espera recibir de su negocio y enumérelas ¿Pesan más las recompensas que los riesgos?

Ejercicio	Riesgos	Recompensas
Profesionales		
Familiares		
Psicológicos		
Financieros		
Otros		
Es conveniente hacer una copia de este ejercicio y pedir que alguien cercano a ti la complete, y después, compara sus conclusiones y comparte los resultados.		

Mis Notas:

El desarrollo de estos ejercicios le permitirá a usted, ir desarrollando de una manera más clara lo que pretendería al formular su Plan de Empresa.

Tener una empresa propia, puede llegar a ser una actividad profesional, remunerativa, interesante e incluso emocionante, pero también estará cargada de una dosis de tensión, dudas y hasta ansiedad.

Si usted verdaderamente ama lo que hace, bien vale la pena, si no es así y no disfruta su responsabilidad y el indispensable compromiso de hacer que su empresa funcione, entonces le irá mejor trabajando para alguien más, pero ésta es una decisión que sólo tú las puedes tomar.

El primer elemento a considerar, para formar una empresa de éxito, está en lo creativo de la idea que le da origen. Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas. Una de las técnicas que se pueden utilizar es la denominada "Tormenta de ideas", entre otras.

La Tormenta de ideas, es una técnica generadora de ideas que utiliza la capacidad de pensar de un grupo de personas, es un paso efectivo en la búsqueda o creación de soluciones óptimas a proyectos por iniciar. Se inicia una exposición de ideas, enseguida se discuten y evalúan bajo ciertos criterios establecidos y por último se determina cuál será el proyecto a iniciar. Una recomendación muy importante acerca de la lluvia de ideas, sobre todo si se pone en práctica en algún grupo, es evitar al máximo realizar una crítica muy profunda, ya que con esto lo que se obtiene es inhibir la creatividad de los miembros del grupo.

Idea de Producto	Características Generales	Necesidad que satisface y/o problema que resuelve

Evaluación de las Ideas

Pero, no solamente es necesario realizar el ejercicio anterior, para evitar el efecto de perder la subjetividad, es decir, para que no predomine el pensamiento personal, después de haber definido las tres ideas más atractivas, el siguiente paso es, ponerle valor a las ideas, bajo ciertos criterios, realizar una evaluación tal como sigue:

Criterio Idea	Mercado Por Atender	Dominio Técnico	Financiamiento	Costo	Capital Necesario	Innovación	Materia Prima	Total
Prod. 1								
Prod. 2								
Prod. 3								
Prod. 4								
Prod.5								

Nota: Evalúa las ideas, que has tenido, tomando como base el criterio siguiente; 5 es lo que más se acerca a lo que deseamos y 1 lo más alejado a su ideal.

Después de haber definido el producto o servicio, motivo de la empresa, el paso siguiente es bautizarlo, es decir, ya sea a la empresa en creación o al producto o servicio, es muy importante asignarle un nombre con el que se le empezará a conocer, seguramente en las primeras ocasiones se escuchará "raro", pero a fuerza de utilizarlo, se llegará a la costumbre, hasta lograr que así se le reconozca.

¿Cómo Iniciar un Emprendimiento?

Existen distintas formas de iniciar una empresa, cada una con sus propios beneficios e inconvenientes. Al mismo tiempo debe analizar cuáles son los aspectos mínimos necesarios para iniciar su propia empresa, dependiendo de las razones que usted tenga para iniciar un negocio, sus necesidades personales, personalidad, o preocupaciones con respecto al riesgo que implica todo negocio, usted puede elegir entre:

- Adquirir un negocio que ya está establecido
- Comprar una franquicia
- Inscribirse a una Red Multinivel
- Iniciar un negocio desde el principio

Adquirir un negocio que ya está establecido (traspaso)

Beneficios

Cuando compras un negocio ya establecido, la infraestructura ya está en su lugar, la base de clientes ya existe, y el nombre ya está reconocido. Los registros del negocio le permiten saber lo que está comprando y esto le permite planear cualquier financiamiento necesario en forma más ágil. Esta opción es menos riesgosa que iniciar su propio negocio.

Inconvenientes

Un negocio ya establecido puede esconder problemas (dificultades financieras, mala reputación, etc.) La reputación de su negocio está atada a la reputación del dueño anterior y puede resultar difícil establecer una nueva identidad. En ciertas ocasiones el dueño anterior puede afectar el negocio de usted si decide iniciar una operación competitiva.

Adquirir una franquicia

Beneficios

Al comprar una franquicia se reducen los riesgos y se recibe el apoyo de una organización mayor. Usted sabe lo que está

Mis Notas:

recibiendo. No hay sorpresas. El trabajo preliminar ya está hecho, la infraestructura está bien establecida, así como también la línea de productos. La estrategia de mercadotecnia ya ha sido desarrollada. Muchas veces, ya se cuenta con una base de clientes, y por lo general existe un buen reconocimiento del nombre. La persona que otorga la franquicia brinda, por lo general, asistencia en la administración y puede ofrecer apoyo financiero. Los recursos de muchas franquicias permiten fuertes oportunidades de promoción y gran poder de compra.

Inconvenientes

Toda franquicia permite menos libertad que un negocio independiente. Existen gran cantidad de reglas y procedimientos a seguir. Los honorarios iniciales de la franquicia pueden ser muy altos. Usted corre con los gastos del emplazamiento inicial, costos operacionales, regalías y otros pagos al dueño de la franquicia. La reputación de una franquicia puede verse afectada por la reputación de las otras. Toda transferencia del título de propiedad puede requerir la aprobación del dueño de la franquicia.

El Multinivel

Se podría considerar como otra alternativa de iniciarse como empresario, el Multinivel, que aunque en nuestro país a pesar de que existen una gran variedad de empresas de este corte, aún no cuentan con la preferencia ni el reconocimiento por los consumidores.

Beneficios

Brinda la oportunidad de obtener altas ganancias con una pequeña inversión inicial. Un negocio de multinivel le permite la libertad de tener un negocio desde su hogar y de ser su propio

jefe. Existe la oportunidad de interactuar frecuentemente con otras personas.

Inconvenientes

Este tipo de negocio puede demandar que usted trabaje también en las noches y los fines de semana. Usted debe mantenerse motivado y debe participar activamente. Puede suceder que el producto sea difícil de vender al no contar con un negocio establecido, o bien resulte de precio elevado al consumidor, y tal vez usted deba incurrir en ciertos gastos relacionados con la venta del producto. La reputación de su negocio puede verse afectada por la reputación de otros negocios o personas dentro de la "red".

Iniciar un negocio desde el principio

Beneficios

Iniciar su propio negocio desde cero puede tener muchas satisfacciones. Tienes la libertad de ser creativo e innovador; tomar todas las decisiones... puedes ver tu sueño hecho realidad.

Inconvenientes

Existen riesgos en la creación de todo nuevo negocio. Muchos negocios fracasan, en ocasiones tienes que hacer todo solo; desde la creación del nombre hasta la promoción del negocio y algo más, tomar todas las decisiones. Pero aún así, es muy emocionante iniciar una empresa, si esta es tu decisión, te sugerimos iniciar este proceso como a continuación se menciona.

En seguida se presentan algunos casos de éxito de emprendedores mexicanos⁵, cuyas empresas, pertenecen a diversos giros. El propósito de incluirlos en este material se para que tengas imágenes de aquellos, que como tú, han iniciado una empresa, y que actualmente gozan de un prestigio que se han ganado a pulso:

- **Emprendedor:** Alejandro Cupido
- **Empresa:** SOYAMIGO
- **Industria:** alimentos saludables
- **Inicio de operaciones:** 1996
- **Empleados:** 46

EL EMPRENDEDOR

Trabajó como socio-consultor en Servicios de Información y Desarrollo de Sistemas S.A. de C.V. Desarrollando e implementando sistemas administrativos.

A partir de 1985 se incorpora a la comunidad Bereshit donde funge como gerente administrativo desarrollando proyectos de sustentabilidad en el área de alimentos como servicios de restaurante, repostería industrial, servicio catering-comisariato para aeronaves comerciales y privadas. En 1996 siendo parte de esta comunidad, participa en la fundación la empresa Servicios Alimenticios Avanzados S.A. de C.V. orientada a la producción y comercialización de alimentos saludables. A partir de esta fecha hasta hoy funge como Director General.

LA EMPRESA

La empresa nace en 1996 con la finalidad de ofrecer alternativas alimenticias para una vida saludable y encuentra en la soya un aliado con alcances insospechado. "Soyamigo" logra permanecer al ofrecer una propuesta de valor altamente competitiva orientada a resolver una necesidad real y palpable de nuestro tiempo. A través de proporcionar una experiencia sensorial amigable orientada a crear satisfacción y confianza. Creando un alimento amigable, con un amplia variedad de alternativas, como análogos lácteos, queso, malteadas, análogos cárnicos, bits para ensaladas, cereales con soya. Logrando conciliar un alimento de buen sabor con un alimento altamente saludable, además de ser de muy fácil preparación y tener un precio muy accesible.

- **Emprendedor:** Daniel Schneeweiss y Moisés Guindi
- **Empresa:** TEQUILERA MILAGRO
- **Industria:** bebidas alcohólicas
- **Inicio de operaciones:** 1997
- **Empleados:** 180

LOS EMPRENDEDORES

Moisés y Daniel se conocieron en la Universidad Iberoamericana a los 18 años, donde ambos estudiaron la carrera de Administración de Empresas, Daniel especializándose en Mercadotécnica, y Moisés en Finanzas. Desde un principio ambos compartían intereses y rápidamente se dieron cuenta de que sus personalidades y ambiciones eran las mismas. Su primera empresa surgió en una clase de desarrollo emprendedor, la cual ganó el primer lugar. Ambos venían de una familia de negocios: la familia de Daniel en la industria del vidrio y Moisés en textiles, sin embargo ambos tenían ese sentimiento de emprender su propio negocio. Después de graduarse Moisés trabajó como operador en una casa de bolsa, y Daniel dentro del negocio familiar, donde inició el diseño y decoración de envases para diversas industrias, desde perfumes hasta Tequila.

LA EMPRESA

El inicio de Tequilera Milagro se dio cuando Daniel, tras trabajar con varios tequileros, vio que a pesar del paso del tiempo su envase y presentación no habían cambiado en décadas. Fue en los 90's cuando vino un espectacular éxito en bebidas que buscaban un nuevo cambio: una nueva tendencia hacia la contemporaneidad. Este fenómeno, que sacudió al mundo financiero, captó la atención de Moisés. Así surgió una idea: Crear un Tequila ultra-Premium, un producto refinado, un tequila contemporáneo. Así en 1997, tras haber reforzado la idea de hacer este tequila, es cuando Moisés

Mis Notas:

percibió el cambio en el mercado de las grandes tequileras al haberse adquirido la denominación de origen por parte del Tequila.

Tequila Milagro ha logrado en menos 10 años posicionarse como la 4° marca de tequila 100% agave en USA, así como la 8° en México, compitiendo con empresas que llevan 200 años en la industria, a través de un tequila contemporáneo, refinado, y con una imagen fresca y diferente.

- **Emprendedor:** Dan Schwarzblat
- **Empresa:** CHILIM BALAM
- **Industria:** dulces
- **Inicio de operaciones:** 1996
- **Empleados:** 114

Gracias a la visión de Dan, México cuenta con un concepto de 'dulcerías al menudeo' que ofrecen más de 500 productos dentro de un local comercial.

EL EMPRENDEDOR

Después de graduarse en Marketing del ITESM, Dan trabajó para esa institución desarrollando sus sistemas y estándares de seguridad y emergencia. Pronto comenzó a indagar con su primo, Enrique, sobre oportunidades emprendedoras. Siendo los dos aficionados a los dulces, se dieron cuenta de que en México hacía falta una tienda al menudeo que ofreciera dulces de todo tipo que pudieran satisfacer el especial antojo de los mexicanos. Así en 1996, cuando Dan tenía 22 años, lanzaron su primera tienda en el centro comercial Interlomas, logrando un éxito inmediato. Actualmente cuentan con 11 tiendas en la ciudad de México y Guadalajara.

LA EMPRESA

Chilim Balam es la primera cadena en México de tiendas (y franquicias) que ofrece variedad de dulces al menudeo. Sus 11 tiendas están ubicadas en los mejores centros comerciales de la Ciudad de México y Guadalajara. Ofrece más de 500 variedades de dulces, chocolates, paletas y botanas que se venden en sus tiendas ubicadas en centros comerciales. Además, produce su propia línea de dulces, salsas y chilitos. Dan ha logrado posicionar la marca Chilim Balam y revolucionar la forma en la que los mexicanos compran sus dulces.

- **Emprendedor:** Pablo González Cid
- **Empresa:** CAFÉ PUNTA DEL CIELO
- **Industria:** café
- **Inicio de operaciones:** 2004
- **Empleados:** 250

La pasión y energía de Pablo han logrado posicionar el café mexicano como un producto de calidad y competitivo ante jugadores internacionales.

EL EMPRENDEDOR

Al terminar sus estudios en Administración de Empresas a Pablo González se le presentó la oportunidad de abrir Gloria Jeans, conocido negocio de café en Estados Unidos. Pronto se dio cuenta de la falta de cultura de café en México y vio un gran potencial para un nuevo café gourmet. Pablo viajó a Costa Rica donde trabajó en plantaciones para aprender sobre el cultivo y cosecha del café. Luego estuvo en Italia donde aprendió acerca del proceso de tostado.

Regresando a México vendió la licencia de Gloria Jeans y comenzó a crear la primera marca de café gourmet 100% mexicano. En el 2004 abrió la primera tienda con la marca Café Punta del Cielo en la Ciudad de México. Su objetivo es colocar el café mexicano a la altura de los mejores teniendo como base el conocimiento, la tecnología y la innovación.

LA EMPRESA

Café Punta del Cielo en menos de 2 años ha forjado fuertes alianzas estratégicas con importantes empresas mexicanas como:

aerolíneas, grandes cadenas de supermercado, conocidas cadenas de hoteles y toda la oficina de la presidencia. Además de los productos tradicionales, ha innovado por medio de la investigación y el desarrollo, presentando al consumidor nuevas opciones, como latas de café presurizado que mantiene el aroma del café por más tiempo, los espresso pods (actualmente los únicos fabricantes en México de este producto), bebidas en lata como el Iccap y Xzo, extracto y concentrado de café. No sólo ha logrado captar el gusto del mercado local, sino también cambiar la imagen de la más grande y rentable industria mexicana.

Notas

- 1 Contestar las preguntas desarrolladas en el cuestionario de la página siguiente, cabe la posibilidad de que surja algún cuestionamiento que no haya sido contemplado en el formato, inclúyela.
- 2 Todas las preguntas se contestarán de manera paulatina, conforme avance en el desarrollo de su plan de empresa.
- 3 Aquí es momento para utilizar la información obtenida en tu "PERFIL EMPRENDEDOR" incluida en capítulo II, y comentarlos con tu facilitador o bien con el responsable de la incubadora de institución e incluso al Sistema Estatal de Emprendurismo, por medio de la dirección: emprendurismo@jalisco.gob.mx o bien mario.diaz@jalisco.gob.mx, para poder orientarte.
- 4 Pertenciente o relativo a nuestro modo de pensar o de sentir, y no al objeto en sí mismo, fuente RAE.
- 5 Lo resúmenes aquí presentados fueron obtenidos en el portal de Internet: www.canaldeemprendedor.com, auspiciado por Televisa S.A. de C.V. y la fundación Endeavor México.

Mis Notas:



Plan de Empresa

Capítulo



• Objetivo

Evaluar la información pertinente para definir el proyecto de negocio, el cual servirá como base para la elaboración del Plan de Empresa correspondiente.

Cuando hayas terminado este capítulo, podrás:

- Tener una imagen del negocio en el cual desea estar.
- Sabrás cuáles son las características personales y las habilidades de negocios que necesitarás para dirigir un negocio con éxito.
- Sabrás a dónde acudir para pedir ayuda y orientación para las áreas en que lo necesites.
- Estarás consciente de los beneficios y riesgos que trae consigo ser dueño de su propio negocio.
- Tendrás una comprensión más completa de su situación financiera personal.
- Serás capaz de desarrollar tu propio Plan de Empresa.

Mis Notas:

Para ayudarte a identificar algunos elementos que representan mayor relevancia durante el desarrollo del Plan de Empresa, cuando encuentres¹:



Significa que a este tema se le tiene que dar **mayor atención**.



Significa que se tiene que **desarrollar una investigación** derivada de ese punto.



Significa que es un tema que debe **ser desarrollado** por el emprendedor.



Significa que tiene que **realizar los cálculos** derivados de ese punto en cuestión.



Este indica que el resultado que se **espera** toma **tiempo** llegar a él y no es conveniente tratar de apresurarlo.



Indica una **nota importante** que resulta conveniente atenderla.



Significa que tiene que **preparar un informe** derivado del punto que se esté desarrollando.



Requiere ponerle el **mayor empeño posible**.



Entregas parciales del documento hasta culminar el Plan de Empresa.

● ¿Para qué elaborar un Plan de Empresa?

Algunas personas consideran, la parte de desarrollo del Plan de Empresa, como una tarea insatisfactoria y tediosa. Y lo que se espera, es verlo terminado cuanto antes, ahora bien, no se trata de sólo ¡un mal necesario!, ya que su formulación, resulta en una valiosa guía para aprender sobre el mercado fundamentalmente, ya que en torno a éste, girarán las operaciones y compromisos que adquirirá el emprendedor.

La redacción del Plan de Empresa, debe combinar datos “académicos” y datos orientados a lograr las ventas esperadas en el proyecto que a su vez le dé la sustentabilidad deseada.

Hay quién desarrolla un documento que abusa del contenido de datos “duros”, es decir, demasiada información estadística y poco relacionada de cómo se espera conseguir el éxito del proyecto en cuanto a las ventas esperadas, cobertura de mercado, etc. y lo que puede resultar es que pierda atractivo, pero también no se debe considerar aquellos documentos en donde la información que contienen carece de sustento y no da la pauta suficiente para la concesión de los planes allí plasmados.

Lo habitual es que se elabore el Plan de Empresa, con el propósito de presentarlo a inversionistas o programas de fomento, para conseguir un financiamiento, pero, ¿qué sucede si tu propósito, no es adquirir un financiamiento? Si el plan, contiene una gran cantidad de datos, lo que va a suceder es que los que pudieran estar interesados en revisar el documento, no lo van a hacer, debido a la gran cantidad de información que presenta²,

Entre otros fines que cumple el Plan de Empresa se encuentran³:

- a. Para lograr alianzas estratégicas.
- b. Para lograr clientes.
- c. Para atraer empleados clave.
- d. Para motivar al equipo gerencial.
- e. Para conseguir financiamiento.
- f. Para convencerse del proyecto.

Ahora bien, la elaboración también se recomienda que cumpla con ciertos criterios que a continuación se describen, ¿Tienes una idea de negocio con probabilidades de conseguir el éxito? La respuesta es que tiene *más* probabilidades de triunfar si respondes a las siguientes preguntas y defines perfectamente el contenido y orientación de Plan de Empresa:

1. ¿Es razonable desde el punto de vista personal?
2. ¿De negocios?
3. ¿De mercado?
4. ¿Financiero?

¿Es razonable tu idea de negocio desde el punto de vista personal?

Examine su idea, ¿Qué cuestiones personales le plantearía un arranque? La empresa que se proponga, tiene que ser la adecuada para usted y, ¿Cómo saber esto?, usted y su negocio tienen que encajar. Un negocio que funcionaría para una cierta persona no necesariamente funciona para otra. Por ejemplo, usted podría poner un restaurante con éxito, basándose en su experiencia como chef y gerente de restaurante, en sus ahorros y su capacidad para atraer capital de arranque. Otra persona con antecedentes similares podría no ser capaz de echar a andar un restaurante propio porque no tiene acceso a capital, no está dispuesta a asumir los riesgos que normalmente implica una nueva empresa, o, simplemente, porque le teme al fracaso.

¿Es razonable su idea como negocio?

¿Es capaz de explicar su idea claramente, con suficiente detalle, de modo que pueda corroborar sus supuestos? ¿Es sólido el concepto? Es necesario que pueda expresar su idea: ¿Qué es lo que va a vender? ¿Quién adquirirá su producto o servicio? ¿Por qué van a comprarle a usted en vez de hacerlo a alguien más?

Mis Notas:

¿Qué es o que hará que su negocio se distinga de sus rivales?
¿Por qué va a tener éxito? Es conveniente tener más de una idea para elegir (la primera puede no ser la mejor que se le ocurra), de modo que parte de la tarea de explicarla consiste en examinar otras posibilidades.

¿Es razonable su idea desde el punto de vista del mercado?

Analice el mercado⁴, ¿Quiénes serán sus clientes? ¿Puede usted hacerse de suficientes clientes? El estudio de mercado (en este sentido la palabra "mercado", se refiere a las personas que podrían adquirir su producto o servicio). Como mínimo, usted tiene que asegurarse de que efectivamente existen compradores y espacio suficiente en el mercado para que pueda afianzarse.

¿Es razonable su idea desde el punto de vista financiero?

¿Le salen bien las cuentas? Se necesita efectivo para hacer que el negocio funcione adecuadamente⁵. Piense en una serie de elementos que le permitan lograr salir bien librado sobre todo en la etapa inicial. La idea misma se puede explicar y defender. Al parecer a pasado satisfactoriamente la prueba contra la realidad y "es razonable como negocio". Ha pasado los filtros de mercado y es razonable desde este punto de vista. Ahora surge la gran pregunta **¿es el negocio financieramente razonable para usted?**

Dada la relación que existe entre el empresario en formación y las oportunidades de negocio, es importante elegir una o dos de las más promisorias para concentrarse en ellas. No hay que dejarse llevar por la primera, el trabajo que implica explicar en qué consiste la oportunidad le será de gran ayuda para tomar una decisión sólida acerca del negocio.

Presentación y Contenido del Plan de Empresa



El Plan de Empresa, como se verá más adelante, está conformado de una serie de documentos ordenados de una manera

deliberada, éste orden es importante y algunas de sus partes requieren de un tiempo razonable para su realización, pero, si aún así desea iniciar su propia empresa, seguramente podrá hacerlo, en términos simples, los propietarios de pequeñas empresas, son inteligentes, tenaces, llenos de energía, animosos, persistentes y optimistas, tiene que ser así, ya que por el contrario, si sus características personales no concuerdan con la oportunidad de negocio que se le ha presentado, las probabilidades de éxito no son muchas.

El Plan de Empresa⁶ es un documento que le sirve al empresario para planificar el desarrollo de una nueva empresa que se desea poner en marcha. Quizás, la primera reacción del futuro empresario sea el rechazo a su realización, al conocer su contenido, ya que normalmente, lo que desea es *poner inmediateamente manos a la obra* y no quiere escuchar acerca de la elaboración de documentos. Sin embargo, resulta un ejercicio muy útil para el emprendedor escribir el proyecto empresarial que tiene entre manos.



La presentación de un Plan de Empresa, para efectos de cumplir con lo establecido del Programa Jalisco Emprende, requiere ciertos elementos que forman parte de la formalidad de la presentación misma, a continuación se presentan los requisitos que deberán cumplir para llevar a cabo la presentación por escrito:

Carátula (presentación del contenido):

- Esquina superior derecha, logotipo de la Institución de la que proviene el proyecto. (no mayor de 2.5 cm2)
- Esquina superior Izquierda, Logotipo de Gobierno del Estado de Jalisco, (poder ejecutivo, Secretaría de Educación) (no mayor de 2.5 cm2)
- Parte superior central, Logotipo del Programa Jalisco Emprende, (no mayor de 2.5 cm2)



Nota importante

Una idea de negocio "es razonable como tal" si, al explicar el concepto, una persona no involucrada en el proceso de la empresa, puede descubrir que hay un mercado disponible para el producto o servicio en cuestión, y que tu cuentas con la experiencia y los contactos para explotar ese mercado, y que puedes conseguir los recursos financieros suficientes para iniciar el mismo.



Nota importante

Algunas empresas al iniciar operaciones, han requerido un mínimo de inversión y la participación de familiares de sus actuales propietarios, este "mínimo", debe cubrir todas las necesidades en materia financiera por un periodo a un plazo mediano, es decir, 3 o 4 meses, hasta que logre cuando menos la generación de recursos, vía ventas, para la cobertura de los gastos de operación de la empresa.

- Nombre del Proyecto (Arial 16 negritas, centrado)
- Realizado por: Individual o equipo de trabajo (Arial 14, margen derecho)
- Fecha de elaboración / presentación (Arial 12 margen derecho)

Cuerpo (contenido):

- Índice o tabla de contenido a tres niveles (Título principal, Título secundario y subtítulos) (Arial 12)
- Desarrollo de los temas incluyendo títulos y subtítulos, con los siguientes márgenes, 2.00 cm margen alto y bajo; 2.5 cm margen izquierdo y derecho, (Arial 12).
- Separador de Capítulos, hoja con el nombre del capítulo, (Arial 16, negritas)⁷.



El contenido del documento en cuestión deberá cumplir los siguientes capítulos: (es posible que de acuerdo a un proyecto en particular algún punto de éstos sufra alguna modificación o bien no sea necesario desarrollarlo)

• **Desarrollo Creativo del Proyecto**

- Desarrollo creativo e innovación⁸
- Análisis de la competencia
- Ventajas competitivas
- Análisis de la industria
- Objetivo general de la empresa

• **Plan de Mercado**

- Objetivo de área de mercadotecnia
- Descripción del producto o servicio
- Análisis de la competencia y segmentación de mercado

- Investigación de mercado
- Imagen corporativa
- Misión, visión y valores
- Normatividad de etiquetado
- Precio de venta
- Canal de distribución
- Plan de ventas
- Plan de introducción al mercado

• **Plan de Operaciones**

- Objetivos del área de operaciones
- Especificaciones del producto y/o descripción del servicio
- Proceso de producción o prestación del servicio: diagrama de flujo
- Materia prima e insumos
- Tecnología, instalaciones y equipo
- Capacidad instalada
- Control de inventarios
- Distribución de planta

• **Plan de Organización**

- Objetivo del área de organización
- Estructura organizacional
- Relaciones laborales
- Estructura legal de la empresa
- Tramitología

• **Plan de Finanzas**

- Objetivo del área de finanzas
- Elaboración de presupuestos
- Punto de equilibrio

Mis Notas:

- Estados financieros proyectados
 - Análisis de indicadores financieros
 - Plan de financiamiento
- **Plan de Puesta en Marcha**
 - Objetivo del plan de puesta en marcha
 - Tramitología (en particular al proyecto de que se trate)
 - Registro en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
 - Licencia municipal y aviso de funcionamiento a la Secretaría de Salud
 - Financiamiento del proyecto
 - Eventos de referencia
- **Resumen ejecutivo.**
 - Objetivos de la empresa
 - Ventajas competitivas
 - Resultado de la investigación de mercado (resumen)
 - Misión, visión, valores
 - Plan de Ventas
 - Diagrama de flujo de proceso
 - Estructura legal de la empresa
 - Presupuestos y estados financieros proyectados
 - Plan de financiamiento



Análisis de la Competencia (directa e indirecta)

El número de competidores en el área del mercado donde se piense establecer, en relación con el mercado potencial, le dará un indicador de la necesidad de una empresa del giro que usted

quiere establecer en esa área. Por supuesto que, si las empresas existentes no están proporcionando servicios o productos adecuados, un nuevo competidor habrá de captar una parte sustancial del mercado.

Al identificar a los competidores, es importante saber que éstos pueden ser directos o indirectos. Es fácil saber quiénes son sus competidores directos, dado que venden el mismo producto o servicio que usted. Para identificarlos basta con consultar el Libro Amarillo®, Páginas Amarillas® y/o Sección Amarilla®⁹, recorrer el área en la cual se pretende establecer, consultar los periódicos locales, etcétera.

En cuestión de mercadotecnia es importante tener un conocimiento amplio acerca de toda nuestra competencia para poder fijar posturas comerciales y promocionales, ya sea que nuestros competidores sean más grandes o más pequeños, influyen en las decisiones de la empresa.

Competencia directa: Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.

Competencia indirecta: La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

Para que pueda superar a su competencia, es necesario que conozca quiénes son sus competidores y qué están haciendo. Es recomendable que identifique el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que deberá seguir su empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

¿Cómo compiten sus competidores?

Una vez identificados los competidores, su tamaño y el tipo de mercado al que se dirigen, es necesario investigar de qué manera compiten para saber qué se va a hacer al respecto y poder descubrir o potenciar una ventaja competitiva. Para conocer cómo compiten los competidores, es necesario contestar preguntas tales como:

¿Qué tan extensa es su línea de productos?; ¿Qué están promoviendo, anunciando o usando para destacar?; ¿Qué tipo de servicios ofrecen y de qué calidad?; ¿En qué condiciones tienen su establecimiento en cuanto a limpieza, decorado e imagen en general?

Entender la competencia es parte fundamental del crecimiento del negocio. Las estrategias de promoción y el éxito en las ventas están influidos por la capacidad que se tenga para hacer distinguir el negocio en cuestión. Si conocemos los competidores y lo que están haciendo, se podrá establecer una diferencia con ellos.

Es probable que, al hacer el estudio de la competencia, sea necesario reconsiderar la idea original. Las empresas que han tenido éxito para seguir en el negocio han encontrado los medios para destacar. Esto quiere decir que siempre se podrá hacer algo más o algo mejor que los competidores. **Ésta es la razón por la que se debe hacer el análisis de la competencia.**

Si bien las empresas competidoras pueden ser muy productivas, puede ser también cierto que estén desatendiendo algunas áreas del mercado y, por lo tanto, nuestra empresa deberá capturar ese mercado proporcionando cierto servicio o, bien, dirigiéndose a un tipo particular de consumidor.

El futuro será para los que hacen una sola cosa diferente del resto, sirven a pocos segmentos del mercado y tienen un enfoque definido. Bajo esta perspectiva, el reto se convierte en escoger la dirección estratégica de mercadotecnia donde: 1) exista coherencia con el mercado y las necesidades de los clientes; 2) se tenga futuro; 3) se dominen las habilidades distintivas; y 4) exista

poca competencia. Una vez hecho esto, se debe tener una absoluta obsesión alrededor del esfuerzo competitivo y lo que va a distinguir a la empresa.

El siguiente cuadro muestra la forma de analizar de una manera resumida las características de la competencia.

Nombre del Competidor	Ubicación	Producto o Servicio	Principal Ventaja	Estrategia para Posicionarse

De este análisis realizado quizá va a depender el éxito que tengas en los negocios que hagas. Revisa cuidadosamente cada acción que, de ahora en adelante, pongas en práctica.

Ventajas Competitivas

Una ventaja competitiva¹⁰ hace la diferencia entre tu proyecto y/o empresa y la competencia, las ventajas más comunes incluyen calidad, precio, ubicación, selección, servicio y velocidad o tiempo de entrega, si logras identificar o desarrollar una ventaja competitiva, tendrás mayores oportunidades de lograr el éxito en tu proyecto superando a tu competencia.

Toda empresa de manera conveniente debe tener una ventaja competitiva, algo que la diferencia de los demás, la misma, debe desarrollarse con cuidado, debido a que esa sería la razón por la que los clientes comprarían en la empresa en lugar de los competidores y se describen a continuación:

Mis Notas:

Calidad. Al ofrecer un mejor producto o servicio que la competencia, los clientes lo adquirirán aunque tenga un precio más elevado.

Precio. No se trata de que compitas por precio, de hecho, esa sería la última estrategia para lograr el posicionamiento en el mercado, pero si lograr tener un precio más accesible para que los consumidores te ubiquen.

Ubicación. Es vital para cualquier establecimiento tener una "buena ubicación", que sea accesible para los clientes y proveedores, allí radica en buena medida el éxito de tu proyecto.

Selección. Ofrecer a los clientes una diversidad de productos o servicios, dentro del ramo al que pertenece el proyecto, resulta útil para lograr el posicionamiento y por ende el éxito.

Servicio. Al ser una empresa pequeña, se puede prestar para que ofrezcas a tus clientes un servicio personalizado y lograr una mayor atención a los mismos, fácilmente puedes constatar la satisfacción de los clientes o en su caso actuar en consecuencia.

Oportunidad. Cuando un cliente adquiere un producto o contrata un servicio, espera que se cumpla lo solicitado a la brevedad, en la medida que ese proceso esté culminado, será la consecución de la preferencia de los clientes y el éxito del proyecto.



Análisis de la industria

El análisis del mercado y de los clientes, es esencial pero no es suficiente, el emprendedor debe también conocer cuál es la estructura de la oferta en el sector al que pertenece. De la misma manera a la que se llama mercado, al conjunto de clientes potenciales de un producto, se le llama *industria* al conjunto de empresas que lo ofrecen. Conocer los distintos componentes de la industria y las relaciones entre ellos, permite al emprendedor entender cuál va a ser la presión competitiva a la que estará sometida su empresa.

Este punto del Plan de Empresa intenta establecer las condiciones actuales de la industria o sector en que se ve involucrada la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma a través del reciente desarrollo que haya presentado. Por ejemplo, una empresa cuyo producto se encuentra en la industria del vestido, deberá obtener información sobre el crecimiento en ventas de esta industria en los últimos cinco años cuando menos, con base en los datos obtenidos de la misma¹¹.

Lista de verificación de tu (s) ventaja (s) competitivas:

Proyecto/ Empresa	Calidad	Precio	Ubicación	Selección	Servicio	Oportunidad

Esto es en relación a tu competencia, valorando de 1 – 5, donde 1 es el valor bajo y 5 es el valor alto

El emprendedor deberá describir brevemente la industria en la que participa la empresa, con información sobre el tipo de empresas que la comprenden, y los principales productos y servicios ofrecidos. Es importante hacer referencia a las tecnologías en las que se basa.



Objetivo General de la empresa

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

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

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

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán ver reflejados en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa misma.

Algunas de las áreas, que son susceptibles de cumplirse mediante un objetivo, además de lo general, como sería, el posicionamiento de la marca/empresa, se encuentra el área de ventas, manufactura, precio, distribución, personal, tecnología, capacitación, publicidad, etc. a todos los anteriores se les puede imprimir un elemento numérico que permita darles el seguimiento correspondiente, hasta su consecución.

Los objetivos se clasifican de acuerdo con el tiempo en que se pretenden cumplir:

- Corto plazo (6 meses a 1 año).
- Mediano plazo (1 a 3 años).
- Largo plazo (3 a 5 años).

“Cuando se alinean alrededor de Valores Estratégicos compartidos, y se unen en una Misión común, personas comunes y corrientes, logran resultados extraordinarios”
(Blanchard)

Plan de Mercado

Es la parte¹² del Plan de Empresa que comprende en análisis de los lugares y/o personas a donde dirigirá su producto o servicio y comprende el desarrollo de los siguientes temas:

Objetivo del Área de Mercadotecnia

Es necesario definir lo que se desea alcanzar con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado y satisfacción de las necesidades del consumidor. Expresado en valores que te permitan posteriormente realizar los comparativos necesarios, que te den la información necesaria para la toma de decisiones.



Descripción del producto o servicio

Es un complejo de atributos tangibles e intangibles que incluye el embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades., en esta parte deberás definir

Mis Notas:

concretamente, si el producto o servicio que ofrece la empresa:

- Cubre de una necesidad.
- Satisface de un deseo.
- Soluciona a un problema.

Complete el cuadro siguiente, con la información que le solicita, este ejercicio le ayudará a definir cada vez mejor los atributos de su producto o servicio.

En él se muestran una serie de atributos que pueden ser identificados en tu producto o servicio y que eventualmente se pueden utilizar como parte de los aspectos mercadológicos a destacar para ingresar o permanecer en un mercado, incluso puede ayudar a lograr un mejor reconocimiento del producto mismo. En lo que respecta a servicios, se trata de hacer una descripción lo más precisa posible de las partes que componen al mismo, haciendo énfasis en las partes que consideres más destacables y que posteriormente podrían utilizarse, así como en el caso de productos, como valores diferenciales¹³.

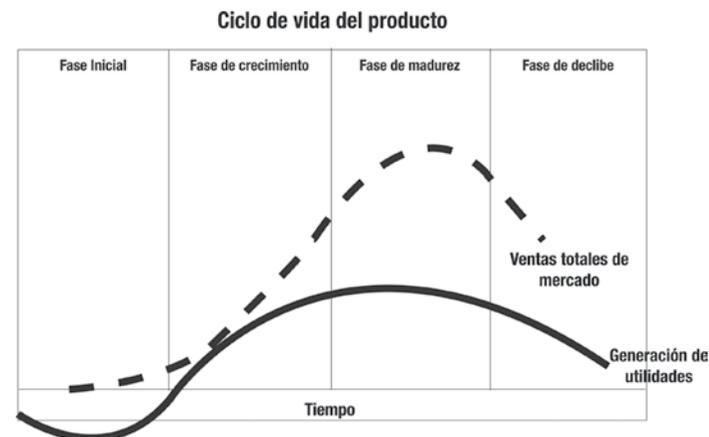
Atributos	Producto o servicio		
	1	2	3
Características			
Beneficio básico			
Beneficio complementario			
Presentación (envase)			
Características físicas			
Servicio pre-venta			
Plazos de entrega			
Garantía			

Asistencia técnica			
Servicio post-venta			
Mantenimiento			

Ciclo de vida

Al igual que las personas, los productos tienen un periodo de gestación, nacimiento, crecimiento, madurez, declinación y abandono. Esto es lo que se conoce como ciclo de vida del producto y se define en función de 2 dimensiones: el volumen de venta o utilidades y el tiempo.

La siguiente figura¹⁴, muestra las diferentes etapas del ciclo de vida. Una curva representa las ventas y su consiguiente afectación a la generación de utilidades para la empresa, es obvio que a menores ventas menores utilidades, debido a esto, es imperioso que cuando el ciclo de vida de un producto o servicio se encuentre en la fase de madurez, empiece a planear cambios o adecuaciones al mismo, o bien decidir la introducción de nuevos productos o servicios.



No todos los productos pasan a través de esta curva. La duración del ciclo total, así como de cada una de sus etapas puede ser diferente; por ejemplo, algunos productos pueden estar años en una etapa introductoria, mientras que otros son aceptados en sólo unas semanas. Por otra parte, no todos pasan necesariamente por todas las etapas, pudiendo fracasar en la introducción o entrar la empresa con su marca cuando el mercado está en crecimiento ó madurez.

Además, el ciclo de vida se debe definir con respecto a un mercado específico, ya que un producto puede encontrarse en una etapa en una región, ciudad o país y en otra muy diferente en otro lugar.

Segmentación del mercado y comportamiento del consumidor

La segmentación es un proceso mediante el cual se identifica un grupo de compradores homogéneo, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos, de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los mismos. Los elementos de cada división son similares en cuanto a preferencias, necesidades y comportamientos, esto facilita la elaboración de una estrategia de posicionamiento del producto o servicio para cada uno.

Nuestro país, posee un mercado muy amplio, y se ha determinado que para satisfacer las necesidades del mercado, los diferentes tipos de consumidores que constituyen el mercado nacional, requieren ser agrupados en grupos homogéneos para poder establecer cada vez mejores estrategias de atención.

Para realizar una segmentación del mercado exitosa, se efectúa el siguiente proceso:

- a. Tener identificadas las necesidades del consumidor (relacionadas con el proyecto, por supuesto)
- b. Crear un producto o servicio y un programa de ventas para cada sub-mercado.

- c. Ofrecer una variedad distinta del mismo producto o servicio para cada mercado.

En nuestro país, las bases que más se utilizan para segmentar un mercado son:

Geográficas		Demográficas		Psicográficas	
Total regional		Edad		Estilo de vida	
Urbana		Sexo		Personalidad o beneficios del producto o servicio	
Rural		Ocupación		Motivos de compra	
Suburbana		Nivel Educativo		Conocimiento del producto	
Interurbana		Nacionalidad		Uso del producto	
		Estado civil			
		Tamaño de la familia			
		Ingresos			
		Ciclo de vida familiar			
		Religión			
		Clase social			

Mis Notas:

¿Cuándo se considera efectiva la segmentación?

Se consideraría así, en tanto logre los objetivos que se establecieron en el proyecto, es decir, que efectivamente se segmente el mercado de la empresa y que arroje los resultados esperados, (en posicionamiento y en ventas)

La conducta del consumidor es social por naturaleza, esto significa que deben ser considerados en función a sus relaciones con los demás.

Tradicionalmente se ha considerado la conducta del consumidor, como permanecer enfocada exclusivamente a los consumidores individuales, que compran productos o servicios para ellos mismos, sus familias y amigos, pero también existe otro tipo de consumidor, las empresas que adquieren productos o servicios para su uso en operación normal de la misma o para reventa. Algunas veces pueden utilizarse los mismos conceptos para entender ambas conductas, puesto que las mismas se ven afectadas por la cultura dentro de la cual se desarrollan, por las normas que gobiernan la conducta de compra y por el medio ambiente que las rodea.

En el **proceso de adquisición de productos o servicios por parte** del consumidor reúne información acerca de las alternativas, procesa esa información, aprende acerca de los productos disponibles y determina qué alternativa es la más acorde con las necesidades percibidas. En esto último es lo que debe trabajar el emprendedor, en generar al actual y al futuro consumidor de su producto o servicio, una imagen de que éste representa una solución a sus necesidades y que además satisface plenamente otros aspectos como el gusto, precio, entrega a tiempo etc.

La motivación, juega un papel decisivo en este proceso ya que, **es un comportamiento o actitud del consumidor para conseguir ya sea un bien o un servicio**, una clasificación de la motivación humana para inclinarse por tal o cual producto o servicio es la siguiente:

- **Biológico:** Necesidades fisiológicas (hambre, sed, sexo, etc.)
- **Psicológico-social:** Aceptación social, status.
- **Aprendido:** Comportamiento o gustos basados en normas o deseos de un grupo social; éstos son aprendidos.
- **Instintivo:** Común a todos los seres humanos, incluye motivos biológicos, motivos sociales y deseo de estar con otros.

Recuerda que, *“todas las necesidades son genuinas y que las estrategias del Plan de Mercado, intentan canalizar o dirigir las acciones que toman los consumidores, en respuesta es las mismas”*, cuando una persona reconoce una necesidad se convierte en un motivador y entonces la persona desea o quiere satisfacer esa necesidad, antes de escoger un producto ¿qué motiva al consumidor a comprar en determinado lugar? La respuesta puede parecer obvia, pero si se desconoce que es lo que motiva al consumidor a acercarse a esa empresa, entonces el estudio del mercado estará incompleto, a menos que se encuentren esas motivaciones y se utilicen para el diseño de los productos y servicios venideros de la empresa.

En nuestro país, por tradición se le ha considerado bajo ciertos estereotipos, como la clásica familia clase media, compuesta por la pareja de esposos y dos hijos, y sus necesidades también han sido etiquetadas, por ende, las empresas elaboran sus estrategias de producto, distribución y ventas, apegándose a esos conceptos. Una publicación reciente (Octubre de 2008¹⁵), presenta una propuesta acerca de los cambios de roles en los hogares mexicanos y en consecuencia, tanto la composición del núcleo familiar como los patrones de consumo han evolucionado, hoy se habla de un grupo de convivencia formado por individuos democráticos, respetuosos y flexibles en cuanto a las decisiones de compra, el resultado es:

nuevas oportunidades de negocio, pero para sacar provecho de este cambio, debes entender que está sucediendo *“Las familias modernas tienen mayor comunicación, al punto en que los hijos opinan, la madre trabaja y, por tanto las decisiones se toman entre todos”*, el cambio es tan evidente, al grado de que en México, ya no existe sólo un tipo de familia, sino cinco y para apoyar lo anterior, se muestra esto, en el “Estudio Familia 2.0”, realizado por Yahoo!¹⁶, señala que sólo el 34% de los hogares en nuestro país está conformado por parejas casadas con hijos (lo que sería anteriormente como una familia tradicional), lo que abre paso a nuevos y diferentes clientes en el hogar ávidos de productos personalizados. A continuación se detallan:

1. DINKS Double Income, No Kids (Doble ingreso sin hijos)

Son parejas de entre 20 y 45 años, profesionistas con carreras exitosas y un nivel socioeconómico alto. Al no tener descendencia, pueden ahorrar el 28% de sus ingresos ¿y el 72% restante? Lo “invierten” en ellos. Se considera que hay tres tipos de Dinks:

- a. **Dinks clásicos.** Pueden o no estar casados, ambos trabajan y deciden en común acuerdo no tener hijos. Comparten un proyecto de vida y planes futuros.
- b. **Dinks temporales.** Viven en unión libre y, a pesar de que hay mucho afecto de ambas partes, no existen planes a futuro ni un compromiso mayor. Viven “el aquí y el ahora”.
- c. **Neo Dinks.** Parejas que en el pasado pertenecían a una familia tradicional, generalmente tienen más de 25 años de casados, pero se convierten en Dinks, porque ya no viven con sus hijos. Ante esta situación, la pareja necesita reencontrarse y rehacer sus vidas. La agenda de consumo de los Dinks, se concentra en productos y servicios para el disfrute personal. Dedicar tiempo a divertirse, realizan viajes, compran artículos de marca que les den

status, como autos, ropa o tecnología de punta, también invierten en su cuidado personal (masajes, faciales, spa o gimnasios). Es común que tengan mascotas y le dediquen una buena cantidad a su manutención y cuidado.

2. **Familia por Elección.** Representan aquellos grupos de amigos de 18 a 28 años que deciden vivir juntos. No sólo comparten gastos y un mismo espacio, sino que crean lazos familiares a pesar de no tener vínculos sanguíneos. En esta dinámica se desarrollan roles familiares, el padre será el que administre los gastos y la madre será quién se preocupe por poner orden en la casa. Existe además “quién pone las reglas o el que lleva siempre la bandera de buena onda”, es una familia abierta y sensible, entre sus integrantes hay mucha solidaridad, apoyo y respeto, esto ayuda a que haya equilibrio y negociación en las decisiones de compra para el hogar; realizan actividades grupales como viajes y compras. Consumen todo lo relacionado a la educación como diplomados, cursos, maestrías y seminarios, pues es un factor en común al estar, es su mayoría, en edad universitaria o en sus primeros ciclos laborales. No escatiman para satisfacer sus necesidades de entretenimiento y consumo de bebidas alcohólicas, música, tecnología, bares y restaurantes.

3. **En unión libre.** Son familias que incrementan el número de sus miembros con gente que puede o no ser pariente sanguíneo. Se pueden presentar dos casos:

- a. Se da cuando un externo, ya sea primo, tío o abuelo, un amigo de los hijos o un estudiante de intercambio, cohabita con la familia, este caso según Yahoo!, se presenta en el 38% de los hogares mexicanos, bajo ésta dinámica, las posiciones jerárquicas permanecen en manos de los padres y ellos mantienen el control de la casa y de los gastos.

Mis Notas:

- b. Son familias lideradas por padres divorciados, quienes se vuelven a casar y forman otro núcleo familiar con los hijos de sus matrimonios anteriores e, incluso, hijos de esta nueva relación. Es el caso de “los tuyos, los míos y los nuestros”. Las conductas de compra son las mismas de una familia tradicional, aunque las tendencias de consumo cambian en la forma y la dinámica de negociación. Esto es porque, los nuevos miembros tienen mayor libertad e independencia, debido a que aportan a la economía del hogar.
- 4. Unipersonal.** Son personas mayores de 30 años que deciden vivir solas por elección. No es que sean solitarios, sino que ellos (de manera individual) componen su propia familia. Sin embargo, complementan su tiempo con actividades que involucran a otras personas, ya sean familiares o amigos. En ocasiones, su única compañía en el hogar son las mascotas y, al igual que los Dinks, destinan una buena parte de sus ingresos en la manutención de los animales. Fuera de ese gasto, los unipersonales son excelentes agentes de consumo, pues su poder adquisitivo es estable, son productivos, no tienen hijos, pareja o familia compartiendo el hogar y todo el dinero es para ellos. Esta razón los lleva a comprar artículos de prestigio, tecnología de punta, ropa de moda, autos, ropa de moda y productos que le otorguen exclusividad y los distinguen de los demás. Son sujetos de crédito porque compran mucho y pagan a tiempo. Prefieren servicios que los complementen como individuos, por lo que practican Yoga, Feng Shui, meditación o Tai Chi. Se considera que la familia unipersonal es una tendencia clara a nivel mundial y que cerca del 37% de la población adulta es soltera y vive sola, según estudios realizados a nivel mundial, se proyecta que aproximadamente en 5 años éste sea el tipo predominante de núcleos sociales.

Familia triangular. Se refiere a los padres que decidieron únicamente tener un niño. Es una familia moderna en la que el hijo es muy importante, ya que es tomado en cuenta para la toma de decisiones de compra del hogar y de recreación. El estudio “Familia 2.0”, indica que los niños tienen una influencia del 33% en la forma en que las familias se comunican, compran y se entretienen. Esta cifra comprueba que es muy democrático en cuanto a su dinámica. La educación toma un lugar primordial para los padres, por tanto, buscan servicios educativos de calidad para su vástago; gran parte del presupuesto y energía de los padres se destinan a él, a sus gustos y formación. En comportamiento de compra, tienden a cumplirse caprichos de todo tipo y son padres consentidores. De acuerdo con el CONAPO (Consejo Nacional de Población), la tendencia a tener un solo hijo va en aumento en nuestro país. De las mujeres que aún no tienen hijos, sólo el 85% quiere tenerlos, y de las que son madres, el 72% desea procrear de nuevo.



La investigación de mercados es un proceso sistemático para obtener información que sirve a la empresa en la toma de decisiones para señalar planes y objetivos así como controlar que éstos se cumplan.

Objetivo de la investigación de mercado

Con el propósito de identificar directamente al consumidor, y el fin primordial es adaptar la planeación del área de mercadotecnia a sus necesidades, expectativas, costumbres, deseos, necesidades y motivaciones relacionadas con el producto o servicio, para lo cual se recomienda hacer una investigación de mercado, a través de la elaboración de una encuesta para ser aplicada a través de una entrevista personal que permita conocer lo anterior, así como

también, le permitirá establecer la mejor estrategia en materia de mercadotecnia que propicie una mejor comunicación entre la empresa y la sociedad, además de proporcionar la información necesaria que servirá de base para la estructura del plan de mercado del proyecto o empresa.

La investigación de mercado puede ser de dos tipos: 1) Cuantitativa, cuando permite el manejo numérico de la información, a través de muestras representativas, con el propósito de proyectar los resultados a todo el universo objeto del estudio, son el objeto de reflejar lo que ocurre en el mercado, se apoya de los siguientes instrumentos, Entrevista personal, por correo (postal y electrónico), telefónica, Paneles de consumidores, 2) Cualitativa (motivacional), por medio de las ciencias de la conducta, ayuda a entender la naturaleza de sus motivaciones y frenos psicológicos, ésta se utiliza en gran medida como investigación exploratoria y se realiza entre pequeños grupos de personas utilizando para ello las siguientes técnicas, focus group, observaciones, entrevista de profundidad.



Proceso de la investigación de mercado

- Propósito de la investigación. (determinación de la hipótesis o suposición susceptible de ser comprobada).
- Redacción de la encuesta y determinación de la muestra.
- Público Objetivo.
- Trabajo de campo (aplicación encuesta).
- Tabulación y análisis (obtención de resultados).
- Conclusiones, recomendaciones e informe.



Propósito de la investigación

¿Qué se espera lograr aplicando la encuesta, o bien encontrar

las preferencias del posible consumidor por algún otro medio con respecto al precio, presentación, **distribución del mismo, frecuencia de consumo y hábitos de compra del producto o servicio?, es decir, se desea:**

- Conocer la aceptación del producto en el mercado.
- Identificar qué características del producto prefieren.
- Investigar con qué frecuencia lo consumiría nuestra clientela.
- Saber qué cantidad de producto es la más adecuada y cuánto están dispuestos a pagar por presentación individual.
- Conocer en qué lugar le gustaría encontrarlo.



Redacción de la encuesta

La encuesta que se pretende aplicar, debe ser cuidadosamente planeada; es muy importante que los datos que se quieren conocer, respecto al mercado potencial de la empresa, sean traducidos a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y realmente arrojen la información que se busca, para lo que se sugiere, *después de haber redactado el cuestionario, aplicarlo a alguna persona que no esté involucrada en el proceso de la misma y verificar que la información que se obtiene sea la que se está buscando.*

Reglas y sugerencias

Aún y cuando no están escritas en ningún lugar, por experiencia se sugiere en desarrollo y aplicación de la encuesta se ajuste a los siguientes:

- Presentación, preguntas y despedida.
- No hacer más preguntas de las necesarias, (se refiere a

Mis Notas:

que se desarrolle la encuesta con el mínimo de preguntas que le permitan obtener la información necesaria).

- Hacer preguntas dicotómicas (que las opciones sean: sí, no u opciones definidas).
- Hablar de usted (es decir, evitar "tutear" al entrevistado).
- Aplicar con desconocidos (con esto se asegura obtener información confiable, al no contar con ningún compromiso con el entrevistado).
- No soltar el cuestionario (la aplicación de la encuesta deberá ser por parte de un encuestador y evitar al máximo que el entrevistado se entere de la información de la encuesta antes de proceder a su contestación).



Determinación de la muestra

La determinación de la muestra corresponde al análisis de acuerdo al universo o población a la que se quiere atender con la investigación, para definir el número mínimo de encuestas que se deberán aplicar, para lograr obtener la información y la certeza de lo que el mercado prefiere y en su caso, hacerle las adecuaciones al producto o servicio para ajustarse a las necesidades de mismo. La muestra, para alcanzar sus objetivos, debe reunir ciertas características, debe ser: representativa, esto es, que los elementos deben presentar las mismas cualidades y características del universo; suficiente, la cantidad de elementos seleccionados, tiene que ser representativa del universo y deben ser seleccionados si errores.

El trabajo de campo es el momento en la investigación que lleva a aplicar los instrumentos de obtención de datos (observación, entrevista, cuestionario, etc.) a la población, fenómeno o proceso objeto de estudio.

Cuando ya se ha recabado la información, entonces se inicia el procesamiento de datos, pero ¿En qué consiste el procesamiento de datos? Es el proceso mediante el cual se tabulan y presentan en forma conjunta la información obtenida. Este procesamiento de datos, se puede realizar en forma manual o en forma electrónica.

La determinación del nivel de confiabilidad de la información, tiene una relación directa, con los valores, previamente calculados y son los siguientes:

Error de estimación: (nivel de confiabilidad de la información), o nivel de validez de la información, va relacionada con el nivel de confianza, a mayor nivel de confianza, se puede permitir un mayor margen de error, hasta de un nivel de 10% en niveles de confianza de 99% si le das a tu investigación un nivel de confianza de 90%, únicamente te puedes permitir errores de entre 2% y 4%, ya que de otra manera la información no tendría la validez necesaria.

El valor (sigma **z**), que se le asigna a este rubro, es, en la mayoría de los casos de **95%**, esto significa que numéricamente es de **1.96**. Se destaca este concepto debido a que la mayor parte de las investigaciones de mercado basadas en encuestas manejan este nivel de confiabilidad en la información.

Para calcular el nivel de confianza de la información, tienes que recurrir a la tabla de áreas bajo la curva normal, por ejemplo si se busca el valor del **95%**, se realiza lo siguiente: primero se divide entre **2**, el resultado es **.4750 (.95/2)**; en seguida se busca en la tabla, tomas el número del principio del renglón (valor **z**), en este caso, es **1.9**, y se le agrega el número que se encuentra en la parte superior de la columna, en este caso es, **.06**, dando un número final de **1.96**.

La "p" y la "q", equivalen a la probabilidad de éxito (p) y la probabilidad de fracaso (q), para obtener esta información se evalúa la situación que guarda en el mercado lo que se esté investigando, cuando no se tiene una idea clara de la misma, lo conveniente es asignar los valores máximos tanto a la probabilidad de que se dé

o no este evento, es decir, asignar 50% a p y 50% a q, la suma de ambas siempre será 100%.

Las fórmulas para calcular el tamaño de la muestra son las siguientes.

Para poblaciones infinitas (> 500,000 elementos)

El número de personas o cosas que conforman el estudio estadístico es infinito, o bien es muy grande como para considerarlo como tal, por ejemplo: número de personas que fuman entre dos o tres cigarrillos por hora.

Fórmulas:

$$n = \frac{z^2 p q}{e^2}$$

- z** = Coeficiente de confianza
- p** = Probabilidad a favor
- q** = Probabilidad en contra
- e** = Error de estimación
(precisión de resultados)
- n** = Tamaño de la muestra

Ejemplo: Cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones infinitas.- Una empresa ubicada en el municipio de Zapopan, Jalisco, productora y distribuidora de Salsa Picante, desea conocer qué proporción de la población estaría dispuesta a probar su producto. La probabilidad a favor es de 50%, el grado de confiabilidad será de 95% y el error de estimación de 4.0%, la sustitución de valores sería:

n = ? De Encuestas a realizar
z = 95% (1.96)

p = 50%
q = 50%
e = 4.0%

$$n = \frac{(1.96)^2 (.5)(.5) .9604}{(.04)^2 .0016}$$

n = 600 encuestas

Si la probabilidad a favor "p" es de .5 (50%) la probabilidad en contra "q" es de 50%. En todos los casos deben sumar 100% o 1.00

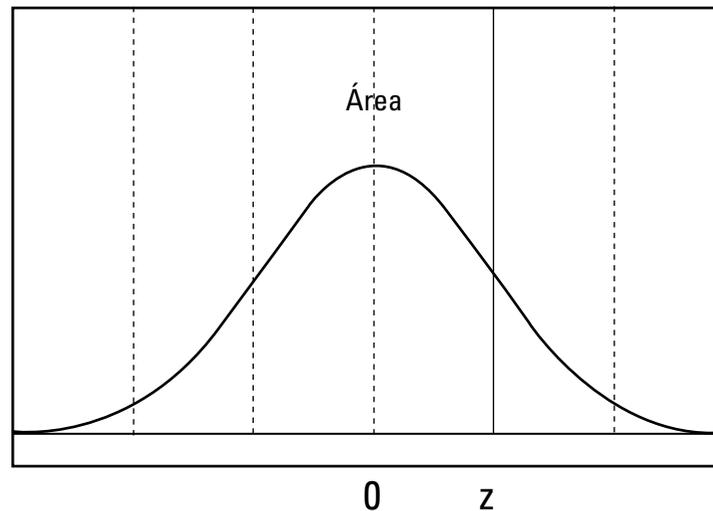
Para poblaciones finitas (<500,000 elementos)

El número de personas o cosas que conforman el estudio estadístico es finito, es decir un dato específico, por ejemplo: número de habitantes en una familia, un cine, una colonia o una comunidad pequeña.

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (n-1) + z^2 p q}$$

N = Universo o población (sólo en poblaciones finitas)

Curva de distribución normal



Mis Notas:

Tabla de áreas bajo la curva normal¹⁷

Z	.00	.01	.02	.03	.04	.05	.06	.07	.08	.09
0.0	.0000	.0040	.0080	.0120	.0160	.0199	.0239	.0279	.0319	.0359
0.1	.0398	.0438	.0478	.0517	.0557	.0596	.0636	.0675	.0714	.0753
0.2	.0793	.0832	.0871	.0910	.0948	.0987	.1026	.1064	.1103	.1141
0.3	.1179	.1217	.1255	.1293	.1331	.1368	.1406	.1443	.1480	.1517
0.4	.1554	.1591	.1628	.1664	.1700	.1736	.1772	.1808	.1844	.1879
0.5	.1915	.1950	.1985	.2019	.2054	.2088	.2123	.2157	.2190	.2224
0.6	.2257	.2291	.2324	.2357	.2389	.2422	.2454	.2486	.2517	.2549
0.7	.2580	.2611	.2642	.2673	.2703	.2734	.2764	.2794	.2823	.2852
0.8	.2881	.2910	.2939	.2967	.2995	.3023	.3051	.3078	.3106	.3133
0.9	.3159	.3186	.3212	.3238	.3264	.3289	.3315	.3340	.3365	.3389
1.0	.3413	.3438	.3461	.3485	.3508	.3531	.3554	.3577	.3599	.3621
1.1	.3643	.3665	.3686	.3708	.3729	.3749	.3770	.3790	.3810	.3830
1.2	.3849	.3869	.3888	.3907	.3925	.3944	.3962	.3980	.3997	.4015
1.3	.4032	.4049	.4066	.4082	.4099	.4115	.4131	.4147	.4162	.4177
1.4	.4192	.4207	.4222	.4236	.4251	.4265	.4279	.4292	.4306	.4319
1.5	.4332	.4345	.4357	.4370	.4382	.4394	.4406	.4418	.4429	.4441
1.6	.4452	.4463	.4474	.4484	.4495	.4505	.4515	.4525	.4535	.4545
1.7	.4554	.4564	.4573	.4582	.4591	.4599	.4608	.4616	.4625	.4633
1.8	.4641	.4649	.4656	.4664	.4671	.4678	.4686	.4693	.4699	.4706

1.9	.4713	.4719	.4726	.4732	.4738	.4744	.4750	.4756	.4761	.4767
2.0	.4772	.4778	.4783	.4788	.4793	.4798	.4803	.4808	.4812	.4817
2.1	.4821	.4826	.4830	.4834	.4838	.4842	.4846	.4850	.4854	.4857
2.2	.4861	.4864	.4868	.4871	.4875	.4878	.4881	.4884	.4887	.4890
2.3	.4893	.4896	.4898	.4901	.4904	.4906	.4909	.4911	.4913	.4916
2.4	.4918	.4920	.4922	.4925	.4927	.4929	.4931	.4932	.4934	.4936
2.5	.4938	.4940	.4941	.4943	.4945	.4946	.4948	.4949	.4951	.4952
2.6	.4953	.4955	.4956	.4957	.4958	.4960	.4961	.4962	.4963	.4964
2.7	.4965	.4966	.4967	.4868	.4969	.4970	.4971	.4972	.4973	.4974
2.8	.4974	.4975	.4976	.4977	.4977	.4978	.4979	.4979	.4980	.4981
2.9	.4981	.4982	.4982	.4983	.4984	.4984	.4985	.4985	.4986	.4986
3.0	.4987	.4987	.4987	.4988	.4988	.4989	.4989	.4989	.4990	.4990

Ejemplo: Determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas.- Una empresa de servicios ubicada en el municipio de Puerto Vallarta, Jalisco, edita una revista de distribución gratuita de servicios médicos y psicológicos, para distribuirla en la zona de Puerto Vallarta y Nuevo Vallarta; el universo al que puede llegar es alrededor de 54,000 personas. Desea saber la opinión del contenido y utilidad de la misma, para lo que realizará una encuesta a través de una entrevista personal, si el nivel de confiabilidad es de 95%, la probabilidad a favor es de 60% y el grado de error de estimación es de 2%, el número de encuestas deber ser el siguiente:

$$n = ?$$

$$z = 95\% = (1.96)$$

$$(1.96)^2 (54,000) (.60) (.40)$$

$$p = 60\% \quad n = \frac{(1.96)^2 (54,000) (.60) (.40)}{(.02)^2 (53,999) + (1.96)^2 (.60) (.40)}$$

$$q = 40\%$$

$$49,787.1360$$

$$e = 2.0\% \quad n = \frac{49,787.1360}{22.5216} \quad n = 2,211 \text{ Encuestas}$$

$$N = 18000 \text{ Personas}$$

Mis Notas:



Público Objetivo

Posterior a la definición del número de encuestas por aplicar para confirmar el supuesto de la hipótesis o propósito de la investigación, se debe establecer la estrategia para el levantamiento de la información ante el público objetivo o segmento seleccionado, es decir, la muestra resultante de la aplicación de las fórmulas, de qué manera se distribuirá entre el universo detectado y enseguida continuar con la aplicación de las encuestas y la obtención de la información correspondiente. El éxito de la segmentación y conocimiento del mercado se traducirá en ventas para la empresa acordes con su investigación de mercado.



Tabulación y análisis

La tabulación consiste en ordenar la información recopilada y contar el número de aspectos que se ubican dentro de las características establecidas. Con base en esto, se realiza un análisis estadístico de la información obtenida a través del cuestionario utilizado en la investigación. En esencia, la tabulación se refiere al conteo de las veces que aparecen ciertos datos y en el análisis se determina la representatividad que se proyectará en el universo.

El resultado de esta tarea se puede presentar en un tabla diseñada para cada pregunta del cuestionario, como a continuación se muestra, la primera en el caso que sea una pregunta cerrada y dicotómica, es decir, con respuesta de si o no.

¿Toma usted Agua purificada envasada?	Si	%	No	%

Enseguida se hace una interpretación de los resultados, es decir, poner por escrito lo que significan los porcentajes que arroja el análisis.

Otro ejemplo es:

Pregunta ¿Qué marcas conoce o ha oído mencionar de agua purificada envasada?	Número de veces que aparece el dato	Porcentaje que corresponde
Cielo		
Buenafont		
Santorino		
Otras		
Total		

En este caso como son más de dos variables, los datos no sumarán 100%, ya que las respuestas posibles, podrían ser dos o más en cada encuesta.



Conclusiones, recomendaciones e informe

Se deben basar en los objetivos de la investigación, es recomendable que se separen en los aspectos preponderantes a los que haya necesidad de darles más atención, debes incluir los porcentajes

que soporten esos datos, también se deben atender por separado los aspectos débiles de la investigación, bajo la misma tónica.

Posteriormente se hacen las recomendaciones a que haya lugar, privilegiando la información obtenida en la investigación.

El informe, deberá contener las gráficas correspondientes a los resultados de la tabulación y el análisis, además, bajo una redacción clara y concreta, el resumen de las conclusiones y recomendaciones.



Imagen corporativa

La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de *mercadotecnia* y diseño en conjunto con los de *comunicación* que utilizan las *relaciones públicas*, campañas comunicacionales y otras formas de *promoción* para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de *marca* y facilite así ventas del producto, análogamente hablando es como la forma de vestir de una persona, que es lo que ella refleja a los demás. Esta imagen está compuesta por los siguientes elementos:

- Nombre o razón social (producto y/o servicio, empresa misma)
- Logotipo (figura que identifica a la empresa o a sus productos)
- Lema (frase corta que ayuda al posicionamiento de la empresa de manera fonética)
- Documentación oficial

La documentación a la que hace referencia este punto, es en esencia, todos los documentos que se generan en la operación diaria de la empresa, como son: órdenes de pedido, facturas, papel membretado para diversos usos, tarjetas de presentación, control de almacenes, solicitudes de empleo, etc. además la imagen corporativa, se utiliza en uniformes de los trabajadores de la empresa, en vehículos oficiales (rótulos), artículos promocionales (plumas, llaveros, gorras, etc), todo lo anterior con el propósito de lograr que el público en general se familiarice con la misma.

A continuación se presentan algunos logotipos que han logrado capturar la atención del público al que van dirigidos¹⁸:



Marca

Es un nombre o término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de una empresa o compañía que sirve para hacerla única y diferenciarlos de los competidores.

Objetivos de la marca

- Ser un signo de garantía y de calidad para el producto.
- Dar prestigio y seriedad a la empresa fabricante.
- Ayudar a que se venda el producto mediante la promoción.

Mis Notas:

Características de la marca

- El nombre debe ser corto y fácil de recordar.
- El sentido del nombre debe ser cordial, amigable.
- Ser agradable a la vista.
- Ser adaptable a cualquier medio de publicidad.
- Debe reunir los requisitos indispensables para su registro y así quedar protegido por la ley.

Signos distintivos (IMPI)¹⁹

De acuerdo con La Ley de la Propiedad Industrial, el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) tiene como atribución fomentar y proteger como su nombre lo dice, la innovación; es decir, aquellos derechos exclusivos de explotación que otorga el Estado durante un tiempo determinado a aquellas creaciones de aplicación industrial tales como:

- Un producto técnicamente nuevo
- Una mejora a una máquina o aparato
- Un diseño original para hacerlo útil o atractivo
- Un proceso de fabricación novedoso
- Una marca o aviso comercial
- Una denominación que identifique su establecimiento
- Una denominación de origen

Los signos distintivos (marcas) se clasifican en: Innominadas, están representados por una imagen; Nominativas, se representa por el aspecto fonético del nombre; Mixtas, es una combinación de los dos anteriores y tridimensionales, los cuales aglutinan además de los anteriores, el envase o empaque.

Principales figuras jurídicas para INVENCIONES:

- Patente de invención.
- Modelo de utilidad.

- Diseño industrial:
- dibujo.
- modelo.

¿Qué es una invención?

Toda creación humana (que parte de una idea) que permite en la práctica transformar los materiales o la energía para:

- 1) Dar solución a un problema determinado.
- 2) Aprovechamiento por el hombre.

¿Qué es una patente?

Es un derecho o privilegio legal que concede el estado a una persona, física o moral, para producir o utilizar en forma exclusiva, o a través de un tercero bajo licencia, durante 20 años (contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud) un producto o proceso que haya sido desarrollado por dicha persona.

¿Qué es un Modelo de utilidad?

Se consideran modelos de utilidad los objetos, utensilios, aparatos o herramientas que, como resultado de una modificación en su disposición, configuración, estructura o forma, presenten una función diferente respecto de las partes que lo integran o ventajas en cuanto a su utilidad.

¿Qué son los Diseños industriales?

Los *dibujos* industriales son toda combinación de figuras, líneas o colores que se incorporan a un producto industrial con fines de ornamentación, dándole un aspecto peculiar y propio.

Los *modelos* industriales se constituyen por toda forma tridimensional, que sirva de tipo o patrón para la fabricación de

un producto que le da apariencia especial y no implique efectos técnicos.



Valores, Misión, Visión y Estrategia

Para lograr una determinación y aplicación de la Misión, la Visión y la Estrategia, es muy importante en primer lugar, definir los valores estratégicos actuales y los que deberían ser, en un futuro cercano. Esto le permite desarrollar a la empresa su propia personalidad, o sea las convicciones de los socios y directivos encargados de conducir la empresa hacia el éxito.

Hay tanto por realizar para lograr el éxito de una empresa que no puede permitirse desperdiciar tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados, como sería, tener una diferencia marcada de opinión en un mismo asunto.

Tener acuerdo claro y abierto sobre sus valores estratégicos le ayudará a:

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de la empresa.
- Establecer en qué negocio debería usted intervenir y en cuáles no.
- Fijar sus expectativas y cómo comunicarlas a los demás,
- Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa.
- Determinar cómo se va a administrar el negocio,
- Establecer prioridades significativas.

¿Cuáles son algunos de los valores estratégicos?

Hay un gran número de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, (se recomienda que se concentre en no más de ocho o diez valores y que éstos sean los que tendrán un impacto mayor sobre el futuro de la empresa. Algunos valores

pueden ser “determinados”, y tal vez no necesiten estar en una lista, otros permanecerán fijos mientras la empresa exista y quizá deban mantenerse visibles otros, podrán variar de vez en cuando, dependiendo de la parte de ciclo del negocio, en que se encuentre la empresa, a continuación se presenta una lista de verificación que le ayudará a determinar cuáles aplican a su empresa, requiere desarrollar una breve explicación acerca de por qué a ese concepto se le considera un valor estratégico para su empresa.

Para ahondar en el tema se mencionan algunos valores estratégicos “determinados”, como son, ética, calidad, seguridad, rentabilidad y ambiente, pero también puede considerar a, innovación (punto crítico), imagen en su industria, imagen en su comunidad, diversión, responsabilidad con los clientes, recursos humanos (capital humano), alianzas estratégicas, diversidad de producto / servicio, diversidad de mercado / cliente, productos de línea / sobre pedido, expansión, estructura de la empresa, concentración geográfica, etc.

Valor Estratégico	Consideración (circular o cruzar el número elegido)					Comentario
Ética	1	2	3	4	5	
Calidad	1	2	3	4	5	
Seguridad	1	2	3	4	5	
Ambiente	1	2	3	4	5	
Rentabilidad	1	2	3	4	5	
Innovación	1	2	3	4	5	
Imagen en su industria	1	2	3	4	5	

Mis Notas:

Imagen en su comunidad	1	2	3	4	5	
Diversión	1	2	3	4	5	
Comprensión a los clientes	1	2	3	4	5	
Recursos humanos	1	2	3	4	5	
Alianzas estratégicas	1	2	3	4	5	
Diversidad de productos / servicios	Diversos			Único		
Diversidad de mercado / cliente	Amplio Margen			Margen Estrecho		
Productos de línea / sobre pedido	Línea			Sobre Pedido		
Expansión	Desarrollo Interno		Adquisición			
Estructura de la empresa	Central		Descentralizada			
Concentración regional	Local	Regional	Nacional			

1 = Se considera de baja importancia; 5 = Se considera de alta importancia

En ocasiones se pueden publicar en áreas visibles para los miembros de la empresa (área de producción, servicios, etc.), aunque no es necesario publicar una lista, ya que todos o la mayoría de los valores se mencionarán en la declaración de la misión, aquí se presentan algunas declaraciones de valor (que incluso pueden

ser utilizadas como parte de la estrategia de comunicación interna de la empresa):

- La seguridad es primero; la producción seguirá.
- ¡La Calidad es el **N**úmero **U**no!
- Seremos de primera clase en las satisfacción al cliente.
- El propósito de las utilidades es ayudar a que crezca en nuestro negocio.
- La diversión y la productividad van de la mano.

El uso más importante que se le dé a la lista de valores estratégicos, será como una consulta a la mano al poner en marcha la misión, la visión y la estrategia de la empresa. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de la misión, al repasar la evaluación de sus valores antes de plantear su misión, será capaz de darle a la declaración de la misma, el énfasis de los valores.

La declaración de la visión se elabora después de la declaración de la misión, y es probable que se base enteramente en los valores, el propósito es proporcionar un principio que le dé inspiración y motivación de hacia dónde usted avanza como empresa.

Misión

La elaboración de la declaración de la misión de su empresa es el paso más importante que se puede tomar en todo el proceso de planeación, ya que servirá como fundamento para las decisiones más trascendentales que se tomen. La declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa y comprende los siguientes elementos:

- El concepto de su empresa
- La naturaleza de su negocio
- La razón para que exista la empresa
- La gente a la que usted sirve
- Los principios y valores bajo los que se pretende operar

Una declaración de la visión es una breve (de una o dos frases) representación filosófica de cómo se desea que lo vean sus clientes, empleados, socios y otras personas importantes, la visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa, a diferencia de la declaración de la misión, que se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas importantes.

¿Por qué se necesita una declaración de Misión?

Encontrará que, tener una declaración de la misión breve pero completa le ayudará a:

- Establecer y mantener la consistencia y claridad del propósito en toda la empresa.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes.
- Obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de su empresa.
- Atraer la comprensión y el apoyo de las personas externas que sean importantes para el éxito de la empresa.

Para efecto de lograrla, ¿Qué preguntas se deben formular?

A continuación se presenta una serie de preguntas genéricas, mismas que al contestarlas le pueden clarificar el desarrollo de la declaración de la misión de su empresa, al igual que los valores estratégicos, el listado nos concluyente, se pueden anexar preguntas que aborden tópicos más representativos para su empresa o bien, eliminar aquellas que no tengan ninguna aplicación en la misma, por lo que el listado es, de inicio meramente informativo e intenta despertar en quien lo pone en práctica el deseo por redactar algunos cuestionamientos más particulares que a su vez le proporcionen una mayor información que abone al desarrollo de la declaración de la misión de la empresa.

En el siguiente cuadro se presenta la lista mencionada y que puede utilizar para los fines ya mencionados:

Hoja de trabajo para aclarar la Misión de la Empresa	
Pregunta	Respuesta
1a ¿En qué negocio (s) estamos?	
1b ¿En qué negocio (s) podríamos estar?	
1c ¿En qué negocio (s) deberíamos estar?	
1d ¿En qué negocio (s) NO deberíamos estar?	
2. ¿Por qué existimos? (Cuál es nuestro propósito básico)	
3. ¿Qué es lo original o lo distintivo acerca de nuestra empresa? (Ventaja o Distingo Competitivo)	
4. ¿Quiénes son o deberían ser nuestros principales clientes?	
5. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales divisiones de mercado, presentes y futuras?	
6. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales productos/ servicios, presentes y futuros?	
7. ¿Cuáles son o deberían ser mercados o canales de distribución, presentes y futuros?	
8. ¿Cuánto ha cambiado nuestro negocio de lo que fue hace tres o cinco años?	
9. ¿En qué es probable que cambie nuestro negocio dentro de tres o cinco años?	
10. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras preocupaciones económicas principales y cómo se miden?	

Mis Notas:

<p>11. ¿Qué puntos, prioridades y valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra empresa?</p>	
<p>12. ¿Qué consideraciones especiales tenemos con respecto a los siguientes actores involucrados en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propietarios o accionistas • Inversionistas / personas clave • Consejo de administración • Organismos regulatorios • Empleados • Clientes • Socios en alianzas estratégicas • Proveedores • Comunidades en la que opera la empresa • Público en general • Otros 	
<p>El espacio para contestar puede ser ampliado de acuerdo a las necesidades de la persona que esté haciéndolo.</p>	

Hoja de trabajo para examinar y evaluar el borrador de la declaración de la misión de su empresa.

(Coloque aquí el borrador)

<p>1. ¿Qué palabras o frases del borrador no son claras o significativas para usted? De ser posible, explique por qué</p>
<p>2. ¿Qué puntos en el borrador de la declaración de la misión, se está tratando de manera efectiva en la actualidad?</p>
<p>3. ¿Qué puntos no venimos tratando eficazmente?</p>
<p>4. ¿Qué falta que debería ser incluido?</p>
<p>5. ¿Qué está incluido que debería ser modificado o eliminado?</p>
<p>6. ¿Qué otros comentarios o sugerencias tiene usted para hacer de nuestra declaración de la misión, un documento más significativo y útil?</p>



Visión

En el proceso de conocimiento de la empresa se puede definir a la visión, como la forma en que se desea que el público considere a la empresa o bien cómo desearía la empresa ser considerada en el futuro por el entorno al que pertenece. La siguiente frase expresa lo anterior:

“¿Cómo me gustaría que fuera?”, o bien, utilizando el principio de la empatía²⁰, deberías preguntarte ¿Los

productos, servicios y operaciones, realmente son los que requiere el consumidos por parte de la empresa?

Análisis DOFA

Hacer una introspección (como el análisis DOFA) es muy positivo, ya haciéndolo se puede, entre otras, identificar las cualidades del proyecto a impulsar y también sus carencias.

Nombre o Logo de la Empresa	Oportunidades	Amenazas
	Lista de Oportunidades 1.- 2.- 3.- 4.-	Lista de Oportunidades 1.- 2.- 3.- 4.-
Fuerzas	Estrategia F-O	Estrategia F-A
Lista de Fuerzas 1.- 2.- 3.- 4.-	Uso de Fuerzas para aprovechar Oportunidades	Usar Fuerzas para evitar Amenazas
Debilidades	Estrategia D-O	Estrategia D-A
Lista de Debilidades 1.- 2.- 3.- 4.-	Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades	Reducir a su mínima expresión las debilidades y evitar las amenazas

Se aclara que las fuerzas y debilidades son factores internos y actuales, pudieran ser controlables y las oportunidades y amenazas, son factores de externos y a futuro, que no son controlables, que debes considerar.



Normatividad de Etiquetado

Actualmente existen una gran variedad de formatos y materiales para las etiquetas, con el fin de distinguir un producto de entre todos los existentes:

Objetivos de la etiqueta

- Identificar el producto, con el propósito de reconocerlo de los demás sustitutos.
- Proporcionar información sobre el producto para que tanto el vendedor como el consumidor, conozcan la calidad y el servicio del mismo.

Elementos de la etiqueta

Las inscripciones (etiquetas) deben cumplir (con letras claras y fácilmente legibles) con una serie de requisitos:

- Marca registrada.
- Nombre y dirección del Fabricante.
- Naturaleza del mismo.
- Denominación del Producto.
- Contenido neto y, en su caso, el peso drenado.
- Composición del producto. (Lista de ingredientes ordenados según proporción).
- Fecha de Fabricación, caducidad.

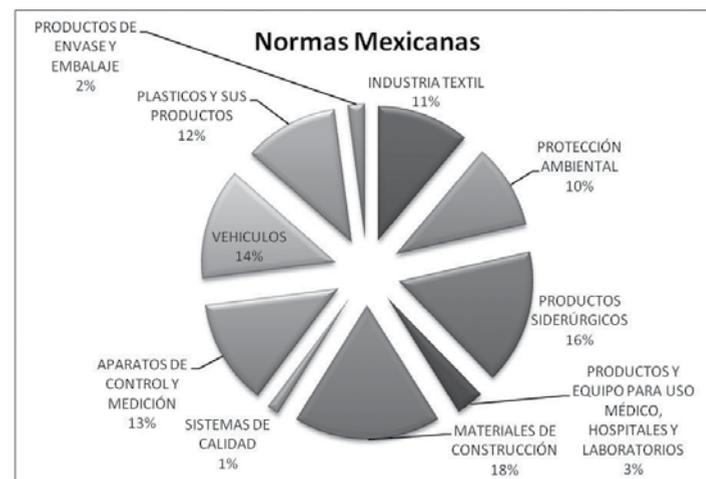
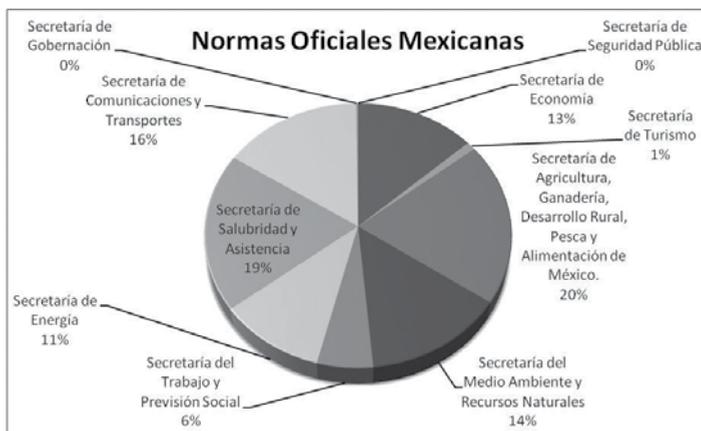
Es necesario asegurarse de que el producto a etiquetar cumpla con la (s) NOM (Normas Oficiales Mexicanas o Normas Mexicanas) según su categoría.²¹

Catálogo de Normas

La gráfica muestra en No. De Normas Oficiales Mexicanas²²,

Mis Notas:

autorizadas y vigentes por la Dirección General de Normas, agrupadas por dependencia, éstas son de observancia obligatoria.



Las Normas Mexicanas aunque no son obligatorias presentan procedimientos para uso y producción de diversos productos y servicios emanados de procesos industriales y amparadas por las empresas de los ramos respectivos.

A continuación se presentan algunos ejemplos de normas

Clave	Fecha	DESCRIPCIÓN
NOM-002-SCFI-1993	13/10/1993	PRODUCTOS PREENVASADOS CONTENIDO NETO TOLERANCIAS Y MÉTODOS DE VERIFICACIÓN.
NOM-003-SCFI-2000	10/01/2001	PRODUCTOS ELÉCTRICOS-ESPECIFICACIONES DE SEGURIDAD.
NOM-004-SCFI-2006	21/06/2006	INFORMACIÓN COMERCIAL - ETIQUETADO DE PRODUCTOS TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR, SUS ACCESORIOS Y ROPA DE CASA.
NOM-006-SCFI-2005	06/01/2006	BEBIDAS ALCOHÓLICAS-TEQUILA-ESPECIFICACIONES.
NOM-050-SCFI-2004	01/06/2004	INFORMACIÓN COMERCIAL - ETIQUETADO GENERAL DE PRODUCTOS.

NOM-051-SCFI-2010	24/01/1996	ESPECIFICACIONES GENERALES DE ETIQUETADO PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS PRE-ENVASADOS.
NOM-01-TUR-2002	05/03/2003	NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-01-TUR-2002, FORMATOS FOLIADOS Y DE PORTE PAGADO PARA LA PRESENTACIÓN DE SUGERENCIAS Y QUEJAS DE SERVICIOS TURÍSTICOS RELATIVOS A ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE, AGENCIAS DE VIAJES, DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y EMPRESAS DE SISTEM
NOM-010-TUR-2001	02/02/2002	DE LOS REQUISITOS QUE DEBEN CONTENER LOS CONTRATOS QUE CELEBREN LOS PRESTADORES DE SERVICIOS TURÍSTICOS CON LOS USUARIOS-TURISTAS. (CANCELA LA NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-010-TUR-1999).
NOM-008-FITO-1995	08/07/1996	POR LA QUE SE ESTABLECEN LOS REQUISITOS Y ESPECIFICACIONES FITOSANITARIOS PARA LA IMPORTACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS FRESCAS.(ULTIMA MODIFICACIÓN EL 22/05/2009)
NOM-011-PESC-1993	16/08/1994	PARA REGULAR LA APLICACIÓN DE CUARENTENAS, A EFECTO DE PREVENIR LA INTRODUCCIÓN Y DISPERSIÓN DE ENFERMEDADES CERTIFICABLES Y NOTIFICABLES, EN LA IMPORTACIÓN DE ORGANISMOS ACUÁTICOS VIVOS EN CUALESQUIERA DE SUS FASES DE DESARROLLO, DESTINADOS A LA ACUAC
NOM-018-FITO-1995	10/12/1996	POR LA QUE SE ESTABLECE LA CUARENTENA EXTERIOR PARA PREVENIR LA INTRODUCCIÓN DE PLAGAS DEL MAÍZ.
NOM-001-STPS-2008	24/11/2008	EDIFICIOS, LOCALES, INSTALACIONES Y ÁREAS EN LOS CENTROS DE TRABAJO-CONDICIONES DE SEGURIDAD.
NOM-002-STPS-2000	08/09/2000	CONDICIONES DE SEGURIDAD, PREVENCIÓN, PROTECCIÓN Y COMBATE DE INCENDIOS EN LOS CENTROS DE TRABAJO.
NOM-001-SSA1-1993	17/06/1994	QUE INSTITUYE EL PROCEDIMIENTO POR EL CUAL SE REVISARÁ, ACTUALIZARÁ Y EDITARÁ LA FARMACOPEA EN LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
NOM-001-SSA2-1993	06/12/1994	QUE ESTABLECE LOS REQUISITOS ARQUITECTÓNICOS PARA FACILITAR EL ACCESO, TRÁNSITO Y PERMANENCIA DE LOS DISCAPACITADOS A LOS ESTABLECIMIENTOS DE ATENCIÓN MÉDICA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD.

Mis Notas:

Por último, es recomendable que investigues cuáles Normas, son las que aplican a tu proyecto, considerando desde el proceso de manufactura o prestación del servicio, hasta la información que debe contener la etiqueta del mismo.



Cálculo del Precio de Venta

El primer paso para determinar el precio de venta, es a través de la identificación de los costos²³ y gastos que afectarán a la empresa, se sugiere el siguiente procedimiento:

Porcentaje de utilidad deseado

Este será determinado en parte por el mercado y también nuestra propia valoración del valor agregado a nuestro producto.

La siguiente figura presenta la fórmula matemática a desarrollar para calcular el precio de venta unitario de un producto o servicio:

Ejemplo cálculo del precio de venta.- Una empresa productora de discos compactos musicales para niños en edad pre-escolar, desea calcular el precio de venta de su producto, y para hacerlo cuenta con la siguiente información: tiene una carga mensual de costos fijos de \$ 18,200.- y un costo variable unitario de \$ 25.- y un costo fijo unitario de \$ 28.-, con una capacidad de producción de 650 unidades por mes, la utilidad que maneja es del orden del 45% (23.85) y el porcentaje de gastos de venta asciende a 15% del precio de fabrica (11.53).

Sustitución de valores:

Costos fijos totales	\$ 18,200
Costo Variable Unitario:	\$ 25
Costo Fijo Unitario	\$ 28 (18,200 / 650)
Capacidad de producción	650 unidades por mes
Utilidad por Unidad	45 %
Gastos de Venta por unidad	15%

La aplicación de la fórmula quedaría así:

C.V.U. + C.F.U. = C.T.U. (ósea lo que nos cuesta producir una unidad)

$$25.00 + 28.00 = \$ 53.00$$

Costo del Producto + Utilidad (%) = Precio del Producto / Precio de Fábrica

$$53.00 + (45%) 23.85 = \$ 76.85$$

Precio de Producto + Gastos de Venta (%) = Precio de Venta

$$76.85 + (15%) 11.53 = \$ 88.38$$

Fijación y políticas de precio

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

Básicamente las políticas de precios de una empresa determinan la manera en que se comportará ésta, en cuanto a precio de introducción en el mercado, descuentos por compra al mayoreo o pronto pago, promociones, comisiones, ajuste de acuerdo a la demanda, etc.

Tememos que considerar algunos elementos para la determinación del precio, además de los y mencionados como lo son:

- Costos calculados del producto o servicio
- Precios de la competencia
- Percepción del consumidor
- Productos sustitutos importados
- Regulación gubernamental (art. 28° Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos)

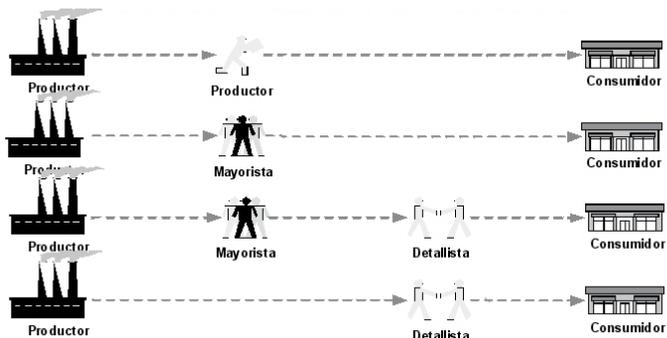
Canal de Distribución

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto /servicio que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado.

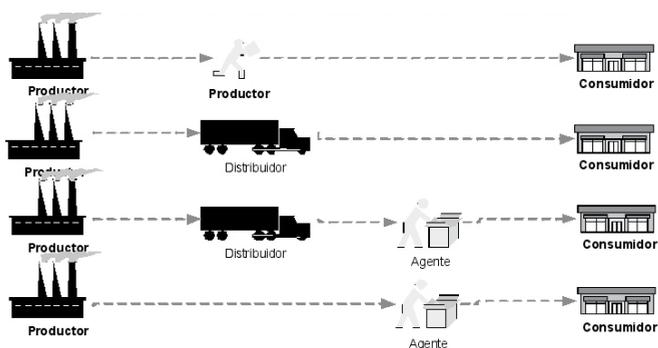
Un canal de distribución consiste en el grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto según éste se desplaza desde el productor hasta el consumidor final o industrial, incluyendo el transporte de los mismos.

Los Canales de distribución²⁴ más comunes son los siguientes:

CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTORES DE BIENES DE CONSUMO



CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTORES DE BIENES INDUSTRIALES



PRODUCTORES DE SERVICIOS



La determinación de un canal de distribución tiene una gran importancia, ya que forma parte del cálculo directo del precio de venta del producto o servicio, debido a que entre más intermediarios participen en él, mayor será el porcentaje de participación que se le tendrá que destinar a ellos y por ende afectando en un momento dado los índices de utilidad, sobre todo, si los bienes referidos pertenecen a un mercado competido. También representa una manera de poder llevar un control de los intermediarios y el precio de venta final que le llega al consumidor.

En los últimos años se ha intensificado la aparición de **nuevos canales de distribución**, en su mayoría son **virtuales**, como por ejemplo la atención “en línea” o internet; o bien por medio de una línea telefónica, método conocido como “telemarketing o televentas” en donde combinan la difusión de las características de un producto o un servicio por medios masivos de comunicación como la T.V., actualmente es muy común ver en los canales televisivos catálogos de productos o servicios, invitar a que se haga la compra vía telefónica o por internet y posteriormente con la ayuda de una empresa de mensajería, se completa el ciclo de la venta. Este tipo de canales le representan a la empresa un reducción en los costos de operación del canal, son efectivos, pero también se limitan a quien cuente con una línea telefónica o un equipo de cómputo con acceso a internet, para acceder a ellos.

Mis Notas:



Plan de Introducción en el Mercado

Es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa, para garantizar una entrada exitosa en el mercado; es necesario especificar:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción.

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un proceso bien estructurado, para lograr un uso eficiente de los recursos de la empresa.



Plan de Ventas

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no podrán ayudar en nada si las ventas no ocurren, nada pasa en la empresa hasta que alguien venden.

Las ventas pueden traducirse en el resultado final de un adecuado sistema de producción, acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de mercadotecnia.

El plan de ventas²⁵ es un plan donde se proyectan las ventas periódicamente y que se estima realizar el año siguiente. Usualmente el punto de partida de esta estimación es la venta del año anterior, donde se aumenta o disminuye en función de las acciones de venta previstas y de las condiciones de mercado esperadas, en caso de no tener antecedentes, se estiman.

Estimar y planear las ventas con precisión ayudará a la empresa a evitar problemas futuros de flujo de dinero, falta o exceso de

personal o problemas con la compra de materias primas. Este plan le permitirá a la empresa identificar problemas y oportunidades.

Para elaborar tu plan de ventas necesitas considerar tres puntosclave:

1. Conoce tu producto o servicio. Desde el punto de vista de ventas, tienes que detectar las características de tu producto o servicio y, posteriormente, convertir dichas particularidades en beneficios. ¿Cuál es la diferencia? Una característica sólo describe, mientras que un beneficio, además, genera una emoción en las personas. Después, encuentra tu “ventaja”. En otras palabras: “qué productos o servicios ofreces, que ningún otro lo hace”.

2. Conoce tu mercado. En primer lugar, debes obtener información acerca de tu competencia, desde similares hasta cualquier persona o negocio que obtiene dinero de tu cliente. Enfócate en tu sector y detecta cuál es la oferta existente. Con base en esta investigación, desarrolla tu “ventaja única de compra”, la cual responderá la siguiente pregunta que te hará el cliente: ¿por qué comprarte a ti? la respuesta debe acompañarse de la ventaja y los beneficios que distinguen a tu negocio frente a los demás.

3. Conoce tu fuerza de ventas. La interrogante es: ¿quién va a llevar mi oferta al mercado? Los integrantes de tu fuerza de ventas tienen que estar capacitados para transmitir con efectividad todos los beneficios y ventajas que distinguen a tu empresa.

Características de un buen vendedor:

- **Habilidades:** Para ser un buen vendedor debes dominar el arte de la persuasión, escuchar con detenimiento para detectar necesidades, profundizar en los problemas del cliente y manejar los diferentes tipos de objeciones (escepticismo, confusión, queja real, verdadera desventaja). De esta manera, sabrás ir más allá y conocer lo que realmente le preocupa al consumidor. Ten presente que “siempre debes cerrar” y que el cierre no se intenta

al final, sino cada vez que tengas la oportunidad. La habilidad más importante en ventas es “cobrar al cliente”.

- **Actitudes:** “La actitud lo es todo”. Puedes ser un experto en lo que estás vendiendo, pero con una mala actitud seguramente no conseguirás tus objetivos de ventas. Tiene que ser positivo, proactivo y, sobre todo, con intención de asesorar al cliente. No olvides que “el buen vendedor siempre es oportuno”.

- **Aptitudes:** Contrata vendedores que sepan sobre tu producto, aunque no es un requisito indispensable. Lo ideal es que combinen el conocimiento del producto o servicio con habilidades en ventas.

Si desarrollas cada uno de estos tres puntos (producto o servicio, mercado y fuerza de ventas) periódicamente realiza una evaluación de las ventas realizadas y utiliza las conclusiones a las que llegaste para elaborar tu plan de ventas, de esta manera, podrás reforzar el comportamiento y aceptación de tus productos o servicios y conocer con antelación la aceptación del mercado de nuevos productos. No dejes de innovar tu oferta y adaptarla a lo que el mercado demanda. Ten en cuenta que “lo único constante es el cambio”, el cual te mantiene vigente ante los clientes, al no permitir que la competencia supla las necesidades que tu producto o servicio pueda suplir.

Importancia de planificar las ventas

Como dirigente de una empresa grande, mediana, pequeña o social, tu tarea principal es establecer objetivos enfocados en la misión y relacionados con la comprensión de los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de la empresa.

Los objetivos de la fuerza de ventas incluye desarrollar nuevos negocios, vender los servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Estos objetivos que orientan la formulación de las estrategias de ventas, deben desarrollarse junto con la fuerza de venta.

Un componente importante del proceso de planeación de ventas es preparar planes de contingencia, tomando en cuenta las influencias impredecibles e incontrolables, como los cambios en el entorno económico, legal o regulatorio, que pueden afectar en el desempeño de ventas. El marco de planeación debe incorporar varias premisas, incluyendo los peores escenarios. Quizás el beneficio más grande de la planeación, sea que proporciona la base para el control.

Establecimientos de sistemas de informes: los sistemas de informes garantizan que la empresa vaya tras sus objetivos. Para establecer estos sistemas, hay que recabar información a través del cliente y el vendedor, determinar qué datos básicos se requieren, la manera de dar solución a problemas detectados y/o incentivar los resultados positivos.

Desarrollo de estándares de desempeño: los estándares de desempeño especifican cuán bien deben realizarse las actividades de la descripción del puesto. Por ejemplo: un vendedor que no hace 10 visitas al día, quizás no actúa en forma adecuada si esa es la norma para la compañía.

Medición del desempeño: el sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas o la participación del mercado para ver si el vendedor cumple sus metas. El control es automático cuando se proporcionan estos datos al vendedor las cuotas, y los resultados de ventas le permiten evaluar su desempeño sin esperar las evaluaciones del administrador.

Toma de acciones correctivas: cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas. Se requiere volver a planear y repetir el proceso administrativo cuando el plan original no es realista o cuando ocurren cambios ambientales inesperados.

La acción correctiva en la administración de ventas, comprende volver a capacitar, un cambio de asignaciones, la degradación o el despido.

Mis Notas:



Plan de Introducción al Mercado

Es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa, para garantizar una entrada exitosa en el mercado; es necesario especificar:

- Cómo se distribuirá el producto al inicio de su comercialización.
- Cómo se dará a conocer o cómo se presentará al consumidor final.
- Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción.

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un proceso bien estructurado, para lograr un uso eficiente de los recursos de la empresa.



Promoción de ventas

Promover es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas e indirectamente las etiquetas y el empaque, se debe tener en cuenta que a través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar una mejor imagen del producto o servicio y por consiguiente la aceptación del mismo por parte del mercado o un incremento en su consumo.



Medios de publicidad

La **publicidad** (en inglés: advertising) es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas,

organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

Los medios de publicidad, tienen carácter masivo e impersonal y pueden ser electrónicos o no, como: T.V. radio, prensa, volantes. La elección del medio más adecuado tiene relación con el público al que se quiere llegar y también con su presupuesto disponible para la campaña de publicidad.

Otro elemento que puede causar un gran impacto en el mercado meta u objetivo, es el sistema de promoción de ventas que se lleve a cabo; la misma comprende actividades que permite presentar al cliente con el producto o servicio de la empresa; La promoción de ventas debe llevarse a cabo para que el cliente ubique al producto o servicio y en un determinado momento, acuda a nosotros y se efectúe la venta. De la misma forma que se hace en el mercado, se elaboran pequeñas presentaciones del producto la llamadas "muestras gratis", se ofrecen al consumidor para que lo conozca, o bien, se imprimen folletos informativos acerca, en qué consiste el servicio que se les está ofreciendo así como la participación de la empresa en eventos culturales, deportivos, educativos, etc.

Plan de Operaciones

Representa el desarrollo de la forma de producir o fabricar el producto o de prestar el servicio. Muestra también los requerimientos de equipo, instalaciones y maquinaria para satisfacer las necesidades del proyecto.

Producción

Es la transformación de los insumos, con la participación de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes o servicios.

Al igual que otras áreas en la empresa (mercadotecnia, ventas, etc...), los objetivos deben ser cuantificables y medibles, e ir acordes con los recursos disponibles de la empresa.

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

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



Descripción del proceso de producción

Independientemente de si se va a producir, maquilar o comprar en un principio, es necesario conocer el proceso producción de un producto o un servicio, para conocer la capacidad de la empresa de manera regular.



Producción dentro de la empresa

El sistema de manufactura más sencillo, más directo y práctico se denomina "lote de producción". La empresa determina cuántas unidades de producto final debe producir para completar un lote. La misma adquiere materiales o partes estándares necesarias para su proceso, y las partes únicas o ensamblajes correspondientes a cada lote.

En cuanto a los materiales requeridos, es necesario utilizar un orden de compra por separado para cada proveedor, considerando las cantidades necesarias para la producción programada.



Proceso productivo

Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio, Organizar las actividades de una manera

secuencial, Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

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

Símbolo	Concepto
	Operación.- Cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico o composición del material o insumo utilizado.
	Inspección.- Cualquier comparación o verificación de características contra estándares de calidad.
	Transporte.- Cualquier movimiento que sufra el material o insumo, que no sea parte integral de una operación o inspección.
	Retraso.- Cualquier período en el que un componente del producto esté esperando para completar alguna operación, inspección o transporte.
	Archivo.- Mantener un documento en archivo, hasta que se requiera su uso. (empresas de servicios)
	Almacén.- Mantener un producto, material o insumo en almacén, hasta que se requiera para su uso o venta. (empresas de manufactura o comercialización)
	Operación combinada. – Ocurre cuando se efectúan simultáneamente dos de las acciones mencionadas.

Mis Notas:

Ejemplo:

DIAGRAMA DE FLUJO								
Ultima revisión: _____								
Proceso de manufactura de: _____								
Detalles	Actividades					Tiempo	Distancia	Observaciones
	○	⇒	□	D	▽			
Llevar materia prima a la mesa de trabajo		X				3 min.		
Cernir la Harina.	X					3 min.		
Mezclar todos los ingredientes	X					5 min.		
Amasar la mezcla.	X					10 min.		
Extender la masa y dar forma a las galletas.	X					20 min.		
Colocar las galletas en los moldes	X					10 min.		
Llevar las galletas al horno		X				2 min.		
Hornear las galletas a 350 grados centígrados.				X		12 min.		
Llevar las galletas a la mesa de trabajo para enfriamiento.		X				2 min.		
Enfriamiento de galletas.				X		10 min.		
Empacar galletas.	X					5 min.		
Almacenar galletas en despensa					X	10 min.		

Llenado de la Forma:

- 1) Enlistar las actividades que se tienen que llevar a cabo para la producción del producto.

- 2) Definir la actividad a la que corresponden.
- 3) Asignar el tiempo estimado de duración de cada una.
- 4) En caso de que se trate de traslado, definir la distancia.
- 5) En la columna observaciones, destacar cualquier aspecto destacable del proceso de producción.
- 6) Para determinar el tiempo total se pueden realizar alguno de estos procedimientos, hacer la suma aritmética de los tiempos estimados o bien unir los espacios de manera secuencial, empezando de la primera actividad hasta la última y con ello obtendrás el tiempo total estimado.

Tecnología

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto, porque a través de ello es posible, asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto.

Hay que tener en mente todas las alternativas de tecnología, para considerarlas en la selección. Cuando se elige la tecnología, es necesario tomar en cuenta aspectos tales como:

- Facilidad para adquirir la tecnología.
- Condiciones especiales para hacer uso de ella (pago de patentes, acuerdos, etc.).
- Aspectos técnicos especiales de la tecnología, al aplicarla al proceso.
- Posibilidades de copiado (original, buscar formas de protección legal).



Requerimientos

Para determinar esto se requiere:

- Descomponer el proceso en actividades específicas.
- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.

- Elaborar una lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad.
- Calcular la materia prima requerida en el proceso.
- Determinar el espacio para realizar cada actividad.
- Establecer cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para llevar a cabo cada actividad.

Además es necesario contemplar un programa de mantenimiento del equipo, para garantizar su funcionamiento.



Capacidad instalada

Se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, esto se refiere básicamente a maquinaria e instalaciones físicas.

Para la empresa, el determinar la capacidad instalada le permitirá de una manera adecuada planear la producción, los tiempos de entrega y las posibilidades de expansión e inversión a largo plazo.

Básicamente es necesario determinar dos factores:

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



Distribución de planta

Una buena distribución de la planta²⁶ es la que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad y bienestar para los trabajadores.

Infraestructura física

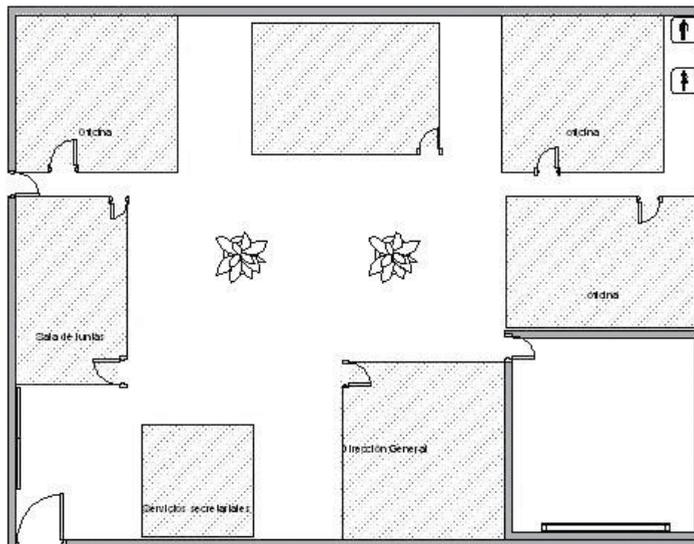
Infra-estructura Física	SUPERFICIE	ALTURA	REQUERI-MIENTOS AMBIENTALES	REQUERI-MIENTOS ESPECÍFICOS	NORMATIVAS Y REGLAMEN-TACIÓN	NECESIDADES FUTURAS
ÁREA 1						
ÁREA 2						
ÁREA 3						
TOTAL						

Analice y establezca una distribución en planta conociendo los procesos, operaciones y los recursos tanto materiales como humanos. Los objetivos y principios básicos de una distribución de la planta son las siguientes:

Mis Notas:

1. **Integración total.** Consiste en integrar en lo posible, todos los factores que afectan la distribución, para obtener una visión de todo el conjunto y la importancia relativa de cada factor.
2. **Mínima distancia de recorrido.** Al tener una visión general de todo el conjunto, se debe tratar de reducir en lo posible el manejo de materiales, trazando el flujo.
3. **Utilización del espacio cúbico.** Aunque el espacio es de tres dimensiones. Pocas veces se piensa en el espacio vertical. Esta acción es muy útil cuando se tienen espacios reducidos y su utilización debe ser máxima.
4. **Seguridad y bienestar para el trabajador.** Este debe ser uno de los objetivos principales en toda distribución.
5. **Flexibilidad.** Se debe obtener una distribución fácilmente reajutable a los cambios que exija el medio, para poder cambiar el tipo de proceso de la manera más económica, si fuera necesario.

Distribución de Planta (Oficina)

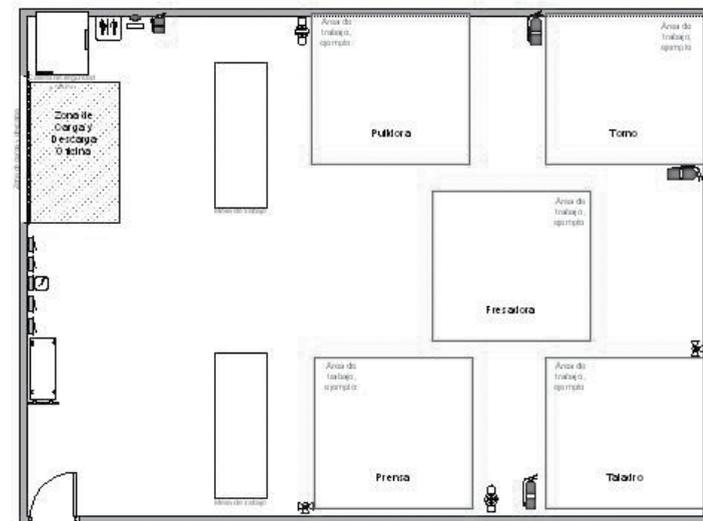


Tipos de proceso y sus características. Cualquiera que sea la manera en que esté hecha una distribución de la planta, afecta el manejo de los materiales, la utilización del equipo, los niveles de inventario, la productividad de los trabajadores e inclusive la comunicación de grupo y la moral de los empleados. La distribución está determinada en gran medida por:

1. El tipo de producto (ya sea un bien o un servicio, el diseño del mismo y los estándares de calidad).
2. El tipo de proceso productivo (tecnología empleada y materiales que se requieren).

El volumen de producción: (tipo continuo y alto volumen producido o intermitente y bajo volumen de producción).

Distribución de Planta (área de manufactura)

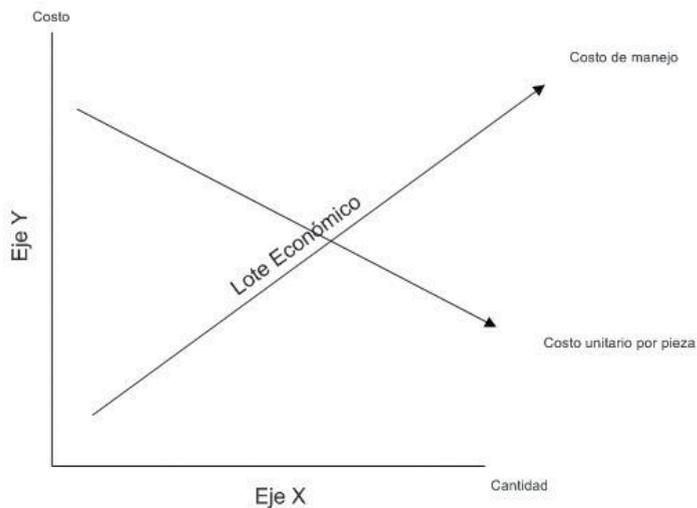


Lote económico de pedido

El Lote Económico de Pedido (LEP²⁷) es la cantidad que debe

adquirirse cada vez que se surten los inventarios para manejarlos en forma económicamente óptima. Es un modelo determinístico para el manejo de inventarios que supone la reposición instantánea, el consumo de materia prima de manera constante y el mantenimiento de una reserva de seguridad previamente establecida. El resultado del cálculo del LEP es una cantidad dada en unidades, kilos, toneladas, litros, o cualquier otra medida, lo cual permite calcular el área necesaria para almacenar esa cantidad comprada mediante la simple multiplicación de la cantidad adquirida por el área ocupada por cada unidad. El LEP, también permite calcular la frecuencia de compra, y se deberá realizar el cálculo por cada materia prima utilizada, para así determinar el área total ocupada por los inventarios.

Es un factor clave en el control de inventarios y el costo de ventas. Se aplica de una forma u otra en cada una de las decisiones de compra. El LEP depende de 2 factores:



Se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Lote Económico de Pedido (LEP)} = \frac{2 F U}{C P}$$

Donde LEP = La cantidad óptima que será adquirida cada vez que compra algún material para inventario.

F = Costos fijos de colocar y recibir una orden de compra.

U = Consumo anual de unidades de algún material para inventario.

C = Costo para mantener el inventario, expresado como la tasa de rendimiento que produciría el dinero en una inversión distinta a la hecha en la compra de inventarios. Como referencia se puede usar la tasa bancaria vigente en ese momento.

P = Precio de compra unitario

Ejemplo: Supón que tienes los siguientes datos:

$$U = 150$$

$$C = 60\% = 0.6$$

$$P = 220$$

$$F = 30$$

Sustituyéndolos en la fórmula, se obtiene

$$\text{LEP} = \frac{2 \times 30 \times 150}{.6 \times 220} = \mathbf{68.18} \text{ unidades}$$

Cada vez que se renueve el inventario, se deberán adquirir **68.18** piezas o mejor aún, **68** para redondear a unidades enteras; y además si realizas el cálculo:

Mis Notas:

$$\frac{365}{\text{-----}} = 5.35$$

68.18

Indicará la frecuencia de compra del inventario durante un año calendario, que sería de 5.35 días, aproximadamente. La inversión en inventario se calcula realizando la siguiente operación:

$$68.18 \times 220 = \$ 14,999.60$$

Falta considerar el stock de seguridad y las situaciones inesperadas que pudieran surgir, ya que este sistema presupone que haya reposición instantánea, consumo constante de materia prima y un stock de seguridad aceptable. Deberás calcular el LEP para cada material que se utilice en el proceso, y para fines prácticos, se puede considerar el tiempo que se tome el proveedor en hacer la entrega y sumarlo a tiempo que se requerirá renovar el inventario.



Compras

La función de compras consiste en asegurar la provisión de cotizaciones, seleccionar el proveedor, colocar la orden y realizar el seguimiento en la entrega- parece ser un proceso sencillo y directo. Y en efecto lo es. En la mayor parte de las situaciones en que las empresas inician sus operaciones, algunos parecen tener inclinación especial hacia la función de compras. En términos prácticos, cualquiera que sepa dónde puede obtener lo que se requiere, puede llevar a cabo la tarea.

En este capítulo se sugieren algunas políticas para las empresas que empiezan y para las que operan normalmente en la función de compras y se explican los términos más utilizados en el medio; se describe un sistema de documentación adecuado tanto a la empresa en etapa de inicio como a la empresa que se encuentra en operación.

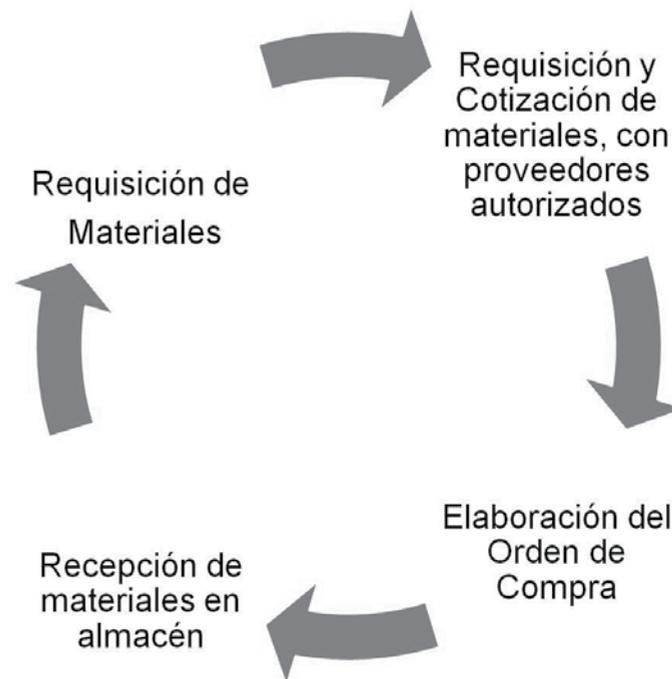


Orden de compra

Es un contrato entre la empresa y el proveedor que obliga al proveedor a proporcionar a la empresa un producto y a aquélla a pagar una cantidad X cantidad de dinero por él; el cual se ajusta a condiciones de pago especificadas y aceptadas.

La mayor parte de los productos necesarios se adquieren mediante una orden de compra²⁸. Las órdenes de compra formales por escrito resultan innecesarias por la cantidad de tiempo que conllevan aunque también, justifica su costo en el momento en que se especifican las condiciones y términos especiales; mientras que con las verbales, la mayor parte de los proveedores se les hace la forma más viable ya que es por medio telefónico y en ella reciben, procesan y embarcan la orden de compra para luego registrarla. Las siguientes figuras muestran un formato de orden de compra y de una manera sencilla el proceso para adquirir materiales por medio del departamento de compras de una empresa.

Orden de Compra							
Empresa _____			Calle _____				
Colonia _____			C.P. _____				
Tel. _____			E-mail _____				
Facturar a: _____			Enviar a: _____				
No. De pedido _____			Dirección del envío _____				
Fecha _____			Proveedor _____				
Solicitado por	Enviar vía	LAB	Comprador	Términos	C.I.F. (mercancía asegurada)		
Cantidad	Producto	Unidades	Descripción	Descuento %	Sujeto a reclamación	Precio Unitario	Total
						Sub-total	
(Cantidad con letra)						IVA	
						Envío	
						Total	



Plan de Organización

La estructura organizacional es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar de manera más eficiente las metas fijadas.



Reclutamiento y selección de personal

La finalidad del reclutamiento es traer candidatos a la empresa. El encargado del reclutamiento debe saber cuáles son las vacantes abiertas en la empresa, localizar dónde están los candidatos, verificar cómo informarlos de las oportunidades de trabajo que la empresa ofrece e interesarlos para presentarse en la empresa para una entrevista inicial.

En cuanto a la selección, su finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para los cargos de la empresa. Es una comparación y una elección basada en las características que el cargo vacante exige de su futuro ocupante, es decir, cubrir las vacantes de acuerdo al perfil de puesto creado con anterioridad.

Análisis de puestos: Toda persona ejecuta tareas en la empresa. Un conjunto de tareas realizadas repetidamente constituye una función. Un conjunto de funciones con una determinada posición en el organigrama constituye un puesto. Describir un puesto significa alinear todas las tareas ejecutadas por su ocupante, ya sean realizadas en forma diaria, periódica ó esporádica. La descripción del puesto representa el conjunto de las tareas que deberá ejecutar el ocupante del puesto. Esas tareas necesitan ser verificadas y relacionadas en el formulario de descripción del puesto.

Contratación

Se recomienda investigar y prever todas las acciones a tomar en cada una de las siguientes áreas:

- Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidad, patentes, etc.).
- Duración de contratos (obra determinada, tiempo determinado, indefinido), derechos y obligaciones de trabajadores y patrones.
- Relaciones con el sindicato.
- Prestaciones (obligatorias y voluntarias).

Inducción

Este proceso representa el primer contacto del personal de nuevo ingreso con la organización, en éste se ofrece al trabajador un panorama general de lo que se espera de su desempeño, así como también lo que él mismo podría esperar de la empresa, también

Mis Notas:

es aquí donde se le dan a conocer los códigos escritos y no de la misma, para llevar a cabo esta tarea se necesita:

- Determinar quiénes se encargarán de realizarla.
- Material de apoyo que se utilizará.
- Momento en que se llevará a cabo.



Administración de sueldos y salarios

Para distinguir las diferencias entre sueldo y salario, sólo hay que recordar que, salario se la paga a aquellas personas que llevan a cabo una actividad más manual que intelectual y normalmente se paga semanalmente y por el contrario el sueldo se le paga a aquellas personas que realizan actividades más intelectuales que físicas y comúnmente se paga por decena, quincena o mensual.

La administración de sueldos y salarios se facilita al tener definidos los puestos, perfiles y el organigrama de la empresa y las funciones de cada uno de los puestos, para poder tasar el ingreso justo para cada uno, también es válido consultar encuestas sobre el tema, realizadas en la zona en la que está la empresa.

Es muy importante no olvidar que la ley establece una serie de obligaciones al empresario, que se traducen en erogaciones proporcionales al sueldo o salario que se le paga a cada trabajador.



Relaciones de trabajo

En México las relaciones laborales están normadas por La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 menciona, "Que se deberán expedir leyes sobre el Trabajo", motivado por esto se promulgó la Ley Federal del Trabajo,

(LFT), que establece los principios sobre los cuales se regirán las relaciones de trabajo y son:

- Relaciones Individuales de Trabajo. Arts. 20 a 55
- Condiciones de Trabajo. Arts. 56 a 131
- Derechos y Obligaciones de los Trabajadores y de los Patrones. Arts. 132 a 163
- Trabajo de las Mujeres y de los Menores. Arts. 164 a 180
- Trabajos Especiales. Arts. 181 a 353 U
- Relaciones Colectivas de Trabajo. Arts. 354 – 439
- Huelgas. Arts. 440 – 471
- Riesgos de Trabajo. Arts. 472 – 515
- Prescripción. Arts. 516 a 522
- Autoridades del Trabajo. Arts. 523 - 620

Dentro del título tercero, de las condiciones de trabajo, la ley estableció un mínimo de garantías al trabajador por la prestación de sus servicios. Esto quiere decir que ningún patrón puede conceder menos que lo establecido por la ley.



Estructura Organizacional

Para establecer un sistema de organización, es necesario revisar que los objetivos de la empresa y los de sus áreas funcionales, concuerden y se complementen. Para ello es necesario:

Definir los procesos operativos²⁹ (funciones), de la empresa, en donde se incluyen los siguientes aspectos:

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

Definición de los Procesos Operativos			
	Actividades	Requisitos especiales	Periodicidad y Tiempo
Directivas			
De Mercadotecnia			
De Manufactura u Operaciones			
De Contabilidad y Finanzas			
De Administración			
Otras			



Descripción de puestos

- Agrupar las funciones por similitud.
- Crear los puestos por actividades versus, Tiempo (cargas de trabajo)
- Diseñar el organigrama de la empresa

Descripción de Puestos	
Función del Puesto ³⁰	
Departamento	
• ¿Cuáles son las tareas que ejecuta diariamente?	
• ¿Cuáles son las tareas que ejecuta semanalmente?	
• ¿Cuáles son las tareas que ejecuta mensualmente?	
• ¿Cuáles son las tareas que ejecuta esporádicamente?	

Al completar el formato anterior con la información que se le solicita, podrá de manera más rápida definir las tareas a realizar y por ende, contribuir a la definición de la estructura organizacional de la empresa.



Definición del “perfil” del puesto³¹, en función de lo que se requiere en cuanto a:

- Características físicas.
- Habilidades Mentales.
- Preparación Académica.
- Habilidades Técnicas.
- Experiencia Laboral.

Mis Notas:

Nombre del Puesto	Características Físicas	Habilidades Mentales	Preparación Académica	Habilidad Técnica	Experiencia Laboral	Estado Civil



Funciones específica por puesto

- Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general acorde con el objetivo del área funcional.
- Desarrollar funciones específicas (actividades) para llevar a cabo cada función general.
- Elaborar los procesos de cada actividad: cómo se hace, paso por paso, indicando tiempos, recursos necesarios, así como el resultado final esperado.



Formas legales de constituirse.

Antes de definir cual figura de asociación se adoptará, es conveniente analizar algunos conceptos los cuales van a permitir hacer una mejor elección, es decir, saber qué se entiende por actos de comercio, qué por actividades empresariales, qué diferencia existe entre una persona física y una moral.

Se considera empresa para efectos fiscales la persona física o moral que realice las actos de comercio que son todas acciones comerciales (intercambio de bienes o servicios entre individuos) que realizamos a diario.

Nombre	Mínimo de Accionistas	Mínimo de Capital	Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
1) Sociedad en Nombre Colectivo (Capítulo II, Arts. 25 a 50)	Sin mínimos legales.	Sin mínimos legales.	Acciones.	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la Sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
2) Sociedad en Comandita Simple (Capítulo III, Arts. 51 a 57)	Uno o varios socios.	Sin mínimo legal.	Partes sociales.	Los socios comanditarios están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la Sociedad.
3) Sociedad de Responsabilidad Limitada (Capítulo IV, Arts. 58 a 86)	No más de 50 socios.	\$ 3,000.-	Partes sociales.	Únicamente al pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la Sociedad.
4) Sociedad Anónima (Capítulo V, Arts. 87 a 206)	Dos.	\$ 50,000.-	Acciones.	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de Administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la Sociedad.
5) Sociedad en Comandita por Acciones (Capítulo VI, Arts. 207 a 211)	Uno o varios socios.	Sin mínimo legal.	Acciones.	Igual a la Sociedad No. 3	Igual a la Sociedad No. 3
6) Sociedad Cooperativa (Capítulo VII, Art 212 ³²) Ley General de Sociedades Cooperativas	Se integrarán con un mínimo de cinco (5) socios; reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones	Sin mínimo legal	El capital de las Sociedades Cooperativas se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde, se destinen para incrementarlo, además de considerar lo establecido en Art. 63 de LGSC ³³	Esta Ley (LGSC), y las bases constitutivas de cada Sociedad Cooperativa, determinarán deberes, derechos, aportaciones, causas de exclusión de socios y demás requisitos.	La dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas estará a cargo de: I La Asamblea General; II El Consejo de Administración; III El Consejo de Vigilancia, y IV Las comisiones que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General

Mis Notas:

Personas físicas

Son las personas que se dan de alta en la Secretaría de Hacienda con el fin de convertirse en comerciantes y poder ejercer legalmente como tales. Existe un ordenamiento que señala la capacidad jurídica de las personas físicas para establecerse como empresarios, dicha capacidad se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte, salvo que tenga alguna incapacidad física o psicológica que le impida ejercerla, y que el mayor de edad (18 años cumplidos) tiene facultad para disponer libremente de su persona y de sus bienes. En términos generales, la persona física tiene más libertad para hacer negocios al no tener que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obliga una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, el mismo decide hasta donde debe o puede comprometerse al realizar sus negociaciones.

Régimen intermedio (aspectos fiscales)

El **Régimen Intermedio** es un régimen opcional, en el cual pueden pagar sus impuestos las personas físicas que se dediquen al comercio, industria, transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, cuando estimen que sus ingresos o ventas no excederán de \$4'000,000.00 en el año. Esta cantidad no se refiere a la utilidad o ganancia, sino a los ingresos brutos, antes de descontar los gastos o las compras.

Régimen de pequeños contribuyentes

Este régimen es **opcional**. En él pueden pagar sus impuestos las personas físicas que se dediquen al comercio, industria, transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, siempre que no hayan tenido ingresos o ventas mayores a \$2'000,000.00 al año, además de no proporcionar facturas y desglosar el IVA.

En el caso de que se venda mercancía importada, sólo se puede estar en este régimen si el importe de las ventas por esta mercancía es como máximo de 30% respecto al total del año.

Estas se pueden registrar atendiendo los siguientes formatos que pueden ser consultados en la página de internet de la Secretaría de Administración Tributaria (SAT).

Personas morales

Todas las sociedades se constituirán ante notario y en la misma forma se harán constar sus modificaciones.

La escritura constitutiva de una sociedad deberá contener:

- I. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- II. El objeto de la sociedad.
- III. Su razón social o denominación.
- IV. Su duración.
- V. El importe del capital social.
- VI. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes, el valor atribuido a estos y el criterio seguido para su valoración. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
- VII. El domicilio de la sociedad.
- VIII. La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- IX. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- X. La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- XI. El importe del fondo de reserva.
- XII. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- XIII. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establezcan en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma.

Sociedades cooperativas

Adicionalmente a las sociedades mencionadas, existen las que están contempladas en la Ley General de Sociedades Cooperativas y son aquellas que reúnen las siguientes condiciones:

Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen a través de la

sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores.



Trámites para el establecimiento de una empresa

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere de cumplir ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. A continuación se enumeran algunas de las dependencias a las que deberá acudir y los trámites que deben realizarse:

Tipo de Contribuyente	Tipo de Formato a Consultar					Principales Características
	Formato R-1	Anexo 3	Anexo 4	Anexo 5	Anexo 6	
Pequeño Contribuyente	Si	No	No	No	Si	Personas físicas que se dediquen al comercio, industria, transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, siempre que no hayan tenido ingresos o ventas mayores a \$2'000,000.00 al año.
Régimen Intermedio	Si	No	No	Si	No	Personas físicas que se dediquen al comercio, industria, transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, cuando estimen que sus ingresos o ventas no excederán de \$4'000,000.00 en el año.
Personas físicas con actividades empresariales y profesionales	Si	No	Si	No	No	Personas físicas que se dediquen al comercio, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícola además de personas que se dediquen a ejercer su profesión, arte u oficio de manera independiente, como los abogados, médicos, dentistas, contadores etc.
Personas físicas con ingresos por salarios, arrendamiento, enajenación y adquisición de bienes, premios e intereses	Si	Si	No	No	No	Quienes obtengan ingresos por dar en renta o alquiler edificios, locales comerciales, casas habitación, departamentos habitacionales, bodegas, entre otros (bienes inmuebles) pueden tributar en el régimen de arrendamiento de bienes inmuebles.

Mis Notas:

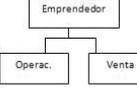
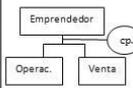
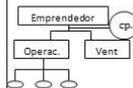
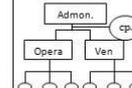
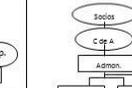
1. Secretaría de Relaciones Exteriores (En el caso de sociedades), a través de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad.
2. Notario Público y/o Corredor Público: Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades), La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado "escritura constitutiva" que establece los requisitos y reglas bajo las cuales habrá de funcionar la sociedad.
3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dentro del mes siguiente a su constitución, las sociedades (personas morales), deberán haber realizado situaciones jurídicas de hecho que den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la SHCP, donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente con la autoridad fiscal.
4. Gobierno Municipal todas las actividades o giros de negocio requieren de licencia de funcionamiento expedida por el gobierno municipal de la localidad donde se asienten.
5. Dictamen de uso de suelo; comité de planeación urbana (COPLADE o COPLADEMUN³⁴).
6. Tramitar la licencia municipal; Oficina de Padrón y licencias H. Ayuntamiento.
7. y dictamen para la licencia del anuncio.
8. Aviso de apertura de establecimiento y Licencia sanitaria; Secretaría de Salud (SSJ) .
9. Licencia de funcionamiento según el ámbito de competencia (SEMADES).
10. Alta patronal. Ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
11. Alta de trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
12. Registro empresarial (INFONAVIT).
13. Comisión Mixta de Seguridad e Higiene; Secretaría del Trabajo y Previsión social (STPS) .
14. Plan de los Programas de Capacitación y Adiestramiento (STPS).
15. Programa anual de trabajo de la comisión mixta de seguridad e higiene. (STPS).
16. Registro de Contrato Laboral ante la Dirección de Trabajo y Previsión Social (DTPS).
17. Registro Estatal al 2% sobre nomina en la secretaría de finanzas.
18. Manifestación estadística en el INEGI.
19. Manifiesto de descarga de aguas residuales ante el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado (SIAPA).

Evolución de la Empresa:

Es indiscutible que todas las empresas, al igual que los productos o servicios, tienen un periodo de evolución³⁵, hasta que logran la consolidación de sus operaciones, además que adquieren autonomía de gestión, es decir, que para funcionar se bastan solas, y no requieren de ningún tipo de apoyo.

LA EVOLUCIÓN DE UNA EMPRESA: Etapas de Madurez Administrativa

En la siguiente tabla, usted podrá apreciar las diferentes etapas por las cuales su proyecto de vida y su proyecto de negocio podrán transitar. Es normal iniciar como el "Hombre Orquesta" (el que hace todo), sin embargo no es deseable quedarse en esa etapa por siempre; vea como a través del tiempo y con la ayuda de su visión, usted puede transformar su negocio.²⁶

Años de Operación (No necesariamente la empresa evolucionará en el rango de 0 a 15 años, hay empresas que evolucionan mucho más rápido o incluso, mucho más lento).	0-1 años	0-2 años	1-3 años	3-5 años	5-10 años	10-15 años
El nombre de la ETAPA: (Independientemente al tiempo que se lleve la empresa en evolucionar, generalmente pasa o vive, las seis etapas aquí descritas).	Gestación	Embarazo	Ya nació	Los primeros pasos empresariales	De la mezcilla	Control de sus movimientos
Las HABILIDADES que el emprendedor o empresario, debe tener o desarrollar:	Se inicia solo con fe en el proyecto.	Se tiene más certidumbre de las cosas que se hacen.	Inician más responsabilidades por lo tanto hay que desarrollar el liderazgo.	Hay que desarrollar habilidades personales.	Desarrollar habilidades directivas.	Desarrollar habilidades de Economía y Política.
El papel de la FAMILIA:	Apoyo: Moral Frecuencia: Esporádica Retribución: Afectiva	Apoyo: Operacional Frecuencia: Esporádica Retribución: Solidaridad	Apoyo: Operacional Frecuencia: Permanente Retribución: Simbólica	Apoyo: Supervisión Frecuencia: Permanente Retribución: Simbólica o Real (\$)	Apoyo: Moral Frecuencia: Esporádica Retribución: Afectiva	Apoyo: Moral Frecuencia: Esporádica Retribución: Afectiva
El MERCADO:	Al principio se desconoce y es limitado.	Se comienza a descubrir el nicho de mercado	El Nicho de Mercado de la empresa se define por completo.	Se incrementa la cartera de clientes y se tiene acceso a nuevos mercados.	Debe buscar el mantenimiento de sus clientes y su mercado. Mantenerlos cautivos.	El proyecto ahora serán: nuevas empresas en nuevas regiones.
El PROCESO:	Al principio es artesanal o básico.	Evoluciona hacia las primeras máquinas o adaptaciones para ser más productivo.	Maquinaria y Equipo adecuados.	Combinación de Maquinaria y Equipo, entre adecuados y modernos.	Consolidación de producción o prestación de servicios.	Operación a través de sistemas y programas.
Los RECURSOS HUMANOS:	Hombre orquesta.	Hombre orquesta con el apoyo de un contador.	Se tienen los Primeros empleados.	Se inicia ya con la delegación de actividades.	Ahora se inicia con el trabajo en grupos.	Se da paso al desarrollo de líderes.
La parte MERCANTIL:	Negociación o establecimiento (Persona Física)	Negociación o establecimiento (Persona Física)	Negociación o establecimiento (Persona Física)	Negociación o establecimiento (Persona Física)	Evolución a Persona Moral (según el tipo de sociedad mercantil aplicable).	Se desarrolla el Corporativo de la Compañía.
La parte FISCAL:	Se inicia con un negocio informal o bien en el Régimen del Pequeño Contribuyente.	Pequeño contribuyente	Pequeño contribuyente o bien, evolución al Régimen Intermedio.	Evolución en el Registro General de Personas Físicas (con actividad empresarial, entre otros).	Registro General de Personas Morales.	Registro General de Personas Morales.
Las FINANZAS:	Se inicia con capital propio o con un financiamiento menor.	Análisis de posible inversión adicional.	Crédito para maquinaria.	Administración de créditos para capital de trabajo o créditos refaccionarios.	Administración de créditos y capital.	Administración de banqueros y capitalistas.
La evolución del ORGANIGRAMA:						
Puntos clave en los que el EMPRENDEDOR se puede enfocar para evolucionar su proyecto:	Preparar a la familia respecto al proyecto de negocio. El apoyo de la familia no es limitativo, pero si se cuenta con éste, es de mucha ayuda. No olvidar que al principio la prioridad es: VENDER.	Conocer la demanda del mercado y preparar los procesos y las operaciones para cubrirla.	Contratar operadores para disponer del tiempo necesario para fortalecer la labor de ventas. Transformar las operaciones y los procesos que sean más industriales y menos artesanales.	Delegar la operación (ver recuadro anterior). Prepararse para atender procesos comerciales más especializados.	Delegar la parte comercial (ver recuadro anterior). Preparar procesos directivos.	Delegar la dirección. Preparar procesos del consejo de administración y preparar procesos de crecimiento o retiro.
¿Para qué sirve en cada etapa el PLAN DE NEGOCIOS (o plan de empresa)?	El plan de negocios le sirve al Hombre orquesta para tener por escrito lo que desea implementar en su empresa.	En esta etapa se debe utilizar el plan de negocios como guía para continuar el desarrollo del negocio, según las <u>proyecciones financieras</u> realizadas.	En esta etapa se debe utilizar el plan de negocios como guía para continuar el desarrollo del negocio, según las <u>proyecciones operativas</u> realizadas.	Seguidor Plan de negocios Implementación y Evaluación	Directivo Lider Plan de negocios con nuevos planteamientos.	Propiedad Lider Plan de Negocios adaptado a la realidad de la empresa.

Mis Notas:

Plan de Finanzas

Preparar el plan financiero del Plan de Empresa, pudiera parecer muy complejo, debido a que por tradición, todo lo relacionado con “números o matemáticas” aparentemente resulta complicado, pero en realidad no es así. En primer término, debes conocer cuál sería el precio de venta de un producto o servicio³⁶, así como los elementos que lo comprenden.

¿Por qué es necesario saber lo anterior?, porque independientemente el uso que se le vaya a dar a la información, se toma como base para pronosticar las ventas, costos de los productos o servicios, y la operación de la empresa, esta información traducida en un documento contable conocido como “PRESUPUESTO”, es lo que comúnmente solicitan aquellas instituciones públicas o privadas para comprobar la rentabilidad financiera³⁷ del proyecto o plan de empresa. Con este documento las instancias crediticias, previo análisis de éste y los estados financieros que se preparen³⁸, se podrán comprobar que el Plan de Empresa presentado representa una garantía de devolución del capital invertido en el mismo, además de producir utilidades o ganancias al que lo propuso.

El término presupuesto, se utiliza para realizar el “cálculo anticipado del costo de una obra o de los gastos e ingresos de una empresa”³⁹, de manera práctica se puede decir, él o los presupuestos le ayudan al empresario o emprendedor a trazar un camino de hacia dónde dirigir las decisiones financieras de la empresa orientadas a la obtención de utilidades.

Los presupuestos más comunes son:

- Ventas.
- Cobranza.
- Producción.
- Gastos.
- Flujo de Efectivo

El procedimiento para iniciar estos documentos es el siguiente:

1. Apoyándose en la capacidad instalada para su proyecto, que es un término que se usa para hacer referencia al volumen de producción que puede obtenerse en un período determinado en una cierta rama de actividad. La capacidad instalada depende de la cantidad de equipo y maquinaria cuente para la producción del bien y los insumos que contenga en tratándose de un servicio, además de considerar los recursos financieros destinados a ese fin. Para medir la capacidad instalada tenemos que relacionar con tiempos la capacidad de producción y procesos productivos en una empresa dada. Por ejemplo: En una fábrica de barras de chocolate; un obrero puede hacer 50 barras por hora, el obrero siguiente, puede empaquetar 25 barras de chocolate por hora, esto implicara que se atrase la producción a medida que el primer obrero avance en su trabajo. Sin embargo, si al segundo proceso de producción agregamos un obrero más, tendremos que la fábrica de barras de chocolate podrá producir enteramente 50 barras de chocolate por hora, pero esto último representa una inversión extra de recursos que posiblemente no tenía contemplada. Elabore un **programa de producción**, para efecto de ejemplo se presenta un semestre:

Concepto (A)	Prod. Diaria (B)	Producción Mensual (C)= (B)*26 ⁴⁰						
		Ene	Feb	Mzo	Abrz	May	Jun	Total
Art. 1	20	520	520	520	520	520	520	3120
Art. 2	35	910	910	910	910	910	910	5640
Art. 3	45	1170	1170	1170	1170	1170	1170	7020
Total	100	2600	2600	2600	2600	2600	2600	15600

2. Con el cálculo anterior, se puede realizar un presupuesto de costo de producción:

Concepto (A)	Costo unitario (pesos) B	Costo de Producción Mensual (C) (se multiplica el costo unitario por la producción del mes)						
		Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Total
Art. 1	12.45	6,474	6,474	6,474	6,474	6,474	6,474	38,844
Art. 2	18.60	16,926	16,926	16,926	16,926	16,926	16,926	101,556
Art. 3	21.30	24,921	24,921	24,921	24,921	24,921	24,921	149,526
Total		48,321	48,321	48,321	48,321	48,321	48,321	289,926

3. Enseguida se prepara el Presupuesto de Ventas, basado en la capacidad de producción e inversión anteriormente descrita y también en el consumo aparente que se detectó en la investigación de mercado.

Concepto (A)	Precio de Venta por unidad (B)	Presupuesto de Ventas Mensual (C) (Se multiplica el precio unitario por la producción esperada para anticipar los ingresos)						
		Ene	Feb	Mzo	Abr	Mayo	Jun	Total
Art. 1	21.17	11,008	11,008	11,008	11,008	11,008	11,008	66,048
Art. 2	31.62	28,774	28,774	28,774	28,774	28,774	28,774	172,644
Art. 3	36.21	42,366	42,366	42,366	42,366	42,366	42,366	254,196
Total		82,148	82,148	82,148	82,148	82,148	82,148	492,440

Mis Notas:

4. Se recomienda elaborar una hoja de presupuesto para cada erogación de dinero que haga la empresa, así como también para ingreso distinto a que haya lugar.

Para controlar cada uno de los movimientos económicos que realiza la empresa, existen diversos tipos de control que pueden establecerse la operación y desarrollo, es muy sencillo, todo es cuestión de decidirse a llevarlos a cabo, aspectos tales como:

- Definir cuanta materia prima o insumos se deben comprar.
- Decidir liquidar una factura a un proveedor, sin que afecte a la operación de la empresa.
- En ocasiones, podrás decidir si adelantas pagos, para aprovechar algún descuento adicional, pues para todo eso, se requiere la contabilidad, ya que...

“Las decisiones financieras deben apoyarse en hechos y no en meras opiniones o experiencias”

Aunque llevar la contabilidad de tu empresa, se podría pensar es una tarea exclusiva de un contador, sin embargo, por la simplicidad es conveniente que otros miembros del negocio también estén enterados de la forma de registrar las operaciones económicas, el propósito de esta parte del Manual del Emprendedor es proporcionarte una serie de herramientas para organizar y registrar la información contable de tu empresa, ésta será útil para la toma de decisiones.

La sencillez de la información que se presenta, te permitirá realizar una lectura amena de la misma y además te servirá para que de una manera rápida puedas asimilarla y ponerla en práctica lo antes posible en tu negocio o proyecto.

Balance General

Es un resumen claro y sencillo sobre la situación financiera de la empresa a una fecha de terminada. Su elaboración podrá ser

mensual, semestral o anual de acuerdo a las necesidades de la empresa o proyecto.

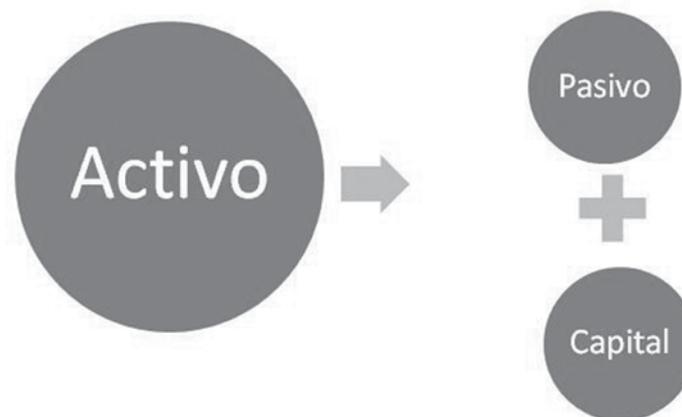
El Balance General muestra a una fecha determinada todos los bienes y derechos propiedad de la empresa (ACTIVO), así como todas sus deudas (PASIVO) y por último el patrimonio de la misma (CAPITAL).

El Balance General responde, entre otras, a las siguientes preguntas:

- ¿Con cuántos recursos cuenta la empresa para la realización de sus actividades?
- ¿Cuánto se debe de estos bienes?
- ¿Con cuánto participa el emprendedor?

Como ya se dijo, el Balance General resume la información contable que resulta de las **operaciones financieras**⁴¹ efectuadas a una fecha determinada.

Balance General



Caso Práctico: El Sr. Francisco Gutiérrez, dueño de la empresa “El Serrano” dedicada a la fabricación de embutidos, cuenta con los siguientes datos para la elaboración de su balance al 31 de Mayo de este año ¿Crees poder ayudar al Sr. Gutiérrez para elaborarlo?

DATOS	
Saldo en caja	1,200
Dinero en bancos	6,500
Proveedores	2,300
Cuentas por cobrar a clientes	8,500
Maquinaria y equipo	17,300
Inventario	5,400
Acreedores diversos	950
Impuestos por pagar	740
Obligaciones bancarias a corto plazo	2,250
Terrenos	50,000
Edificio (local comercial)	125,000
Obligaciones bancarias a largo plazo	160,000
Cuentas por pagar a largo plazo	9,400
Rentas cobradas por anticipado	2,800
Equipo de transporte	55,000
Seguros pagados por anticipado	3,200
Rentas pagadas por anticipado	4,000
Otros pasivos a corto plazo	600
Capital social	74,150
Utilidades de ejercicios anteriores	18,500
Utilidad antes de impuesto	11,250

Respuesta al ejercicio:

Fábrica de embutidos "El Serrano" Balance General al 31 de mayo de 2009

(Cifras en pesos)

Activo		Pasivo	
Activo Circulante		Pasivo Circulante	
Caja	1,200	Proveedores	2,300
Bancos	6,500	Acreedores diversos	950
Clientes	8,500	Impuestos por pagar	740
Inventarios	5,400	Créditos bancarios a corto plazo	2,250
Total Circulante	\$ 21,600	Total Circulante	\$ 6,240
Activo Fijo		Pasivo a Largo Plazo	
Terreno	50,000	Créditos bancarios a Largo Plazo	160,000
Edificio	125,000	Otras Obligaciones a Largo Plazo	9,400
Maquinaria y equipo	17,300	Total a Largo Plazo	\$ 169,400
Equipo de transporte	55,000	Otros Pasivos	
Total Fijo	\$ 247,300	Rentas cobradas por anticipado	2,800
Otros Activos		TOTAL PASIVO	\$ 172,200
Seguros pagados por anticipado	3,200	Capital	
Rentas pagadas por anticipado	4,000	Capital social	74,150
Total Otros	\$ 7,200	Resultados acumulados	18,500
TOTAL ACTIVO	\$ 276,100	Resultado antes de impuesto	11,250
		Total Capital	\$ 103,900
		TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ 276,100

ACTIVO = PASIVO + CAPITAL

Mis Notas:

Estado de Resultados

¿Qué es un Estado de Resultados?

Es un informe que permite determinar si la empresa registró utilidades o pérdidas en un periodo determinado.

Cabe señalar que un periodo, se refiere a un lapso comprendido entre dos o más fechas. También se le conoce como ejercicio, cuando el periodo abarca un año de operaciones.

Estarás de acuerdo, en que, es tan importante saber qué se tiene, qué se debe y a quién; como saber si el negocio rinde utilidades. En el Balance general sólo se indica en forma global la utilidad o pérdida que aumenta o disminuye el capital, en tanto que en el Estado de Resultados, se analizan con detalle las partidas (operaciones) que dieron origen a los ingresos y a los gastos, con objeto de llegar al resultado que se indica en el Balance General.

“Las utilidades son a los negocios, lo que el alimento a las personas; permiten que existan y les ayudan a crecer y a desarrollarse”

El Estado de Resultados muestra, siguiendo una secuencia ordenada, cómo se llegó a ese resultado.

Ingresos o Ventas netas⁴²
Menos - Costo de Ventas

Igual = Utilidad Bruta
Menos – Gastos de Operación

Igual = Utilidad de Operación
Menos – Gastos de Operación

Igual = Resultado antes de Impuesto (Puede ser utilidad o pérdida)

Ingresos

Corresponden a las ventas que realiza la empresa y que se derivan de la actividad principal de la misma.

Costo de Ventas

Son todas las erogaciones que se relacionan directamente con la producción, se obtiene como sigue:

Inventario Inicial (a)

Materia Prima
Producción en proceso
Producto Terminado

Más (b)

Compras de Materia Prima
Mano de Obra (salarios a obreros y técnicos que intervienen en la manufactura).
Gastos generales de fabricación (erogaciones por conceptos diferentes de materia prima y mano de obra que en forma general intervienen en la elaboración de los artículos: luz, agua, combustibles, depreciación, etc.)

Menos (c) Inventario Final

Materia Prima
Producto en Proceso
Producto Terminado

$$\text{COSTO DE VENTAS} = (a + b) - c$$

Utilidad Bruta

Es el resultado de disminuir a los ingresos o ventas el costo de ventas.

Gastos de Operación

Son todas aquellas erogaciones indispensables para la operación que no están asociadas con la producción, sino con las actividades propias de ventas y la administración del negocio.

Algunos ejemplos son:
Sueldo administrativos
Comisiones por ventas
Publicidad

Papelería
Teléfono
Internet
Renta del local
Impuestos

Utilidad de operación

Es el resultado de disminuir a la utilidad bruta los gastos de operación

Gastos financieros

Son los intereses que causan sobre créditos otorgados por terceros (bancos, entidades fiduciarias, etc.)

Utilidad antes de impuestos

Resulta de disminuir a la utilidad de operación los gastos financieros.

Estado de Resultados de la Fábrica de embutidos "El Serrano"
del 1 de enero al 31 de diciembre de 2009

Ingresos		(Pesos)
VENTAS NETAS		\$ 450,000
Costo de ventas (a +b) - c		228,000
(a) Inventario inicial	17500	
(b) Compras	220,000	
(c) Inventario Final	9,500	
UTILIDAD BRUTA		\$ 222,000
Gastos de operación		180,000
UTILIDAD DE OPERACIÓN		42,000
Gastos financieros		30,750
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 11,250

Recuerda "El Estado de Resultados te informa acerca de las utilidades y/o pérdidas de la empresa"

Flujo de efectivo o caja

El Estado financiero denominado Flujo de Efectivo o de Caja, representa la forma de controlar los ingresos y los egresos de efectivo en la operación corriente de la empresa, así como lograr la previsión de las necesidades de efectivo en el futuro.

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

Entradas. Son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.

Salidas. Son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero, incluyendo el pago a créditos, si al iniciar la empresa obtienes algún tipo de financiamiento, el pago de este se desglosara en salidas.

El contenido de éste se presenta a continuación:

"El Serrano" Fábrica de embutidos Flujo de Efectivo 1er. Trimestre 2009			
Concepto	Enero	Febrero	Marzo
Saldo de caja	7,000	15,600	4,200
INGRESOS			
Ventas	14,000	20,000	22,000
Otros ingresos	30,000	0	10,000
Total de Ingresos	\$ 44,000	35,600	\$ 36,200
EGRESOS			
Proveedores	9,000	12,000	12,900

Mis Notas:

Sueldos Renta	10,000	10,000	10,000
Teléfono	500	500	500
Energía Eléctrica	300	300	300
Internet	500	500	500
Publicidad	1,500	1,000	1,200
Honorarios Profesionales	350	350	350
Intereses crédito bancario	2,250	2,250	2,250
Pago a capital	4,000	4,000	4,000
Total Egresos	\$ 28,400	\$31,400	\$ 32,000
Diferencia Ingresos - Egresos	\$ 15,600	\$ 4,200	\$ 4,200⁴³

El saldo de caja inicial, se toma del saldo del mismo concepto, presentado en el último Balance General.

Indicadores Financieros

Los indicadores o razones financieras, son métodos utilizados para analizar el estado de salud financiera de la empresa. Los indicadores son muchos y muy variados, algunos de uso práctico y común son:

- Índice de liquidez.
- Prueba del ácido.
- Capital de trabajo.
- Razones de endeudamiento.

- Razones de eficiencia y operación (rotación de activos, rotación de inventarios, etc.)
- Rentabilidad (sobre ventas, activos, capital, etc.)
- Punto de Equilibrio.

Punto de equilibrio

El análisis del Punto de Equilibrio (PE) es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y las utilidades. Si los costos de una empresa sólo fueran variables, no habría ningún problema para calcular el PE.

El PE es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y variables. Esta no es una técnica para evaluar la rentabilidad de la inversión, sólo es una importante referencia, más bien se constituye como una valiosa herramienta que le proporciona al empresario un elemento más para facilitar la toma de decisiones en materia financiera.

Aunque presenta algunas desventajas, haciendo un análisis comparativo, resulta más benéfico que negativo. La utilidad general que se le da al PE, es que permite calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe operarse si incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias éstas sean suficientes para hacer rentable el proyecto. También sirve en el caso de una empresa que elabora una gran cantidad de productos y que puede fabricar otros sin inversión adicional, como es el caso de empresa editoriales, panaderías y las fábricas de piezas eléctricas, las cuales con éste método evalúan fácilmente cuál es la producción mínima que debe lograrse en la elaboración de un nuevo artículo para lograr el punto deseado.

El PE se puede calcular en forma gráfica y en forma matemática, como se describe a continuación:



Cálculo del Punto de Equilibrio

Nota: (son los mismos datos de "Calculo de Precio de Venta").

Costos Fijos Totales = 18,200

Precio de Venta = 88.38

Costo Variable Unitario = 25.00

En Unidades:

Costos fijos totales = **Punto de Equilibrio**

Precio de venta unitario - costo variable unitario

18,200

----- = 287. unidades

88.38 - 25.00

En Valores (\$): Costos Fijos Totales = Punto de equilibrio (PE)
[1-(CVU / PVU)]

18,200

----- = \$ 25,375

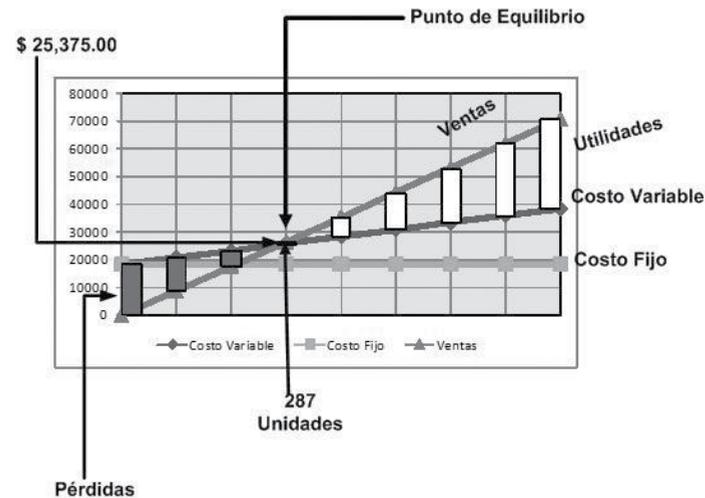
.7171

Comprobación:

PE en Unidades (A)	Precio de Venta por Unidad (B)	PE en valores (C)	Costo variable unitario (D)	PE unidades de producto (E)	Costo fijo total (F)	Suma (G)	Utilidades de la Empresa (H)
287	88.38	25,375		G = DE + F			H = C - G
C = AB			25	287	18,200	25,375	0.00

Este es el significado del Punto de Equilibrio, reiterando, cuando los ingresos igualan a los gastos, consiguiendo la recuperación de la inversión.

De manera gráfica se representa el punto de equilibrio:



En donde se juntan las líneas de costos y ventas, es allí donde se consigue el punto de equilibrio, representado en la gráfica anterior.



Sistema de financiamiento

El emprendedor deberá analizar, con base en sus estados financieros proyectados, cuánto dinero requerirá para

Mis Notas:

Llevar a cabo sus actividades y cuándo lo necesitará, una vez realizado esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (tanto de intereses como de principal) que cada una de ellas ofrezca. Entre las diversas formas de financiamiento que puede encontrar en el medio están:

- Socios Particulares.
- Préstamos bancarios.
- Aportaciones Personales.
- Créditos de Proveedores.

Métodos de pago de salarios

En cuanto a su forma de pago los salarios se dividen en:

Sistema de pago por tiempo (Trabajo por día salario fijo):

Este sistema es bastante conocido por ser el más común en nuestro medio, consiste en asignarle un salario sea mínimo (Establecido en el Diario Oficial de la Federación o consultar pagina del SAT) o profesional (Establecido especialmente para **oficios** como albañil, carpintero etc...) o el que se tenga tabulado en la empresa, de este obtenemos la variante del trabajo HORA-HOMBRE y posteriormente el trabajo más especializado con una remuneración más alta a continuación expondremos sus ventajas y desventajas.

Sistema a base de producción o destajo (por unidad producida):

Conocido comúnmente como trabajo a destajo, el trabajador recibe su salario de acuerdo a las unidades producidas, este será más alto o más bajo de acuerdo a su capacidad de producción, señalaremos algunas ventajas y desventajas.

Ventajas

- Se desarrolla la capacidad del trabajador.
- Se forman los especialistas.
- El empresario conoce el costo mano de obra por unidad.
- Pueden ignorarse una mayor producción para lograr mayor salario.

Desventajas:

- La calidad puede llegar a ser inferior.
- Se tiene el riesgo de una sobre producción.

Análisis de Costos de Distribución

Los volúmenes de producción no pueden sostenerse por si solos confiando en su calidad y precio, sino por el trabajo del área de ventas, que realiza esfuerzos por incrementar su demanda y venta.

Después de haber analizado la información financiera que requerirá el Plan de Empresa que esté desarrollando, cabe hacer mención que también es muy importante que haga una revisión de su situación financiera personal, y hacerse las siguientes tres preguntas:

1. ¿Cuánto dinero podrá aportar a su negocio?
2. ¿Cuál es su presupuesto básico para vivir?
3. ¿Generará su negocio dinero suficiente para satisfacer sus necesidades personales y las de la empresa, que no estén cubiertas por otras fuentes de ingreso?



Realice el siguiente ejercicio acerca de los estados financieros:

<p>Ingresos (personales): Analiza tus ingresos actuales, con lo que estás acostumbrado a vivir, es probable que bajen un poco en el primer año de operación, si no haz hecho una identificación de los mismos y establece un control preciso.</p>	
Concepto	Cantidad (\$)
Sueldo (recuerde que es importante que se asigne una cantidad para usted por este concepto)	
Ingresos por comisiones	
Ingresos por arrendamientos	
Ingresos por intereses y dividendos	
Ganancias de capital	
Otros ingresos	
Total de ingresos	
<p>Es muy importante para el emprendedor analizar el riesgo de depender de un pequeño negocio nuevo como fuente principal de ingresos, pues es poco probable que éste sea capaz de lograr sostenerlo en la etapa inicial del mismo.</p>	

Gastos: sus gastos actuales son un reflejo de su nivel actual de ingresos, a medida que bajan, también deben bajar los gastos para mantener un equilibrio, solo que existen algunos que son ineludibles, pero también hay unos que pudieran ser innecesarios, identifíquelos.

Concepto	Cantidad (\$)
Pagos de hipoteca o renta	
Impuestos <ul style="list-style-type: none"> • Estatales /Federales (sobre la renta) • Predial (anual) • Otros 	
Seguros <ul style="list-style-type: none"> • Vida • Médico • Vivienda • Automóvil 	
Mensualidad automóvil	
Pagos de otros créditos <ul style="list-style-type: none"> • Bancarios • Tiendas departamentales • Otros 	
Casa <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos • Gas / Electricidad • Manutención hijos • Gastos médicos / dentales • Gastos de automóvil • Educación • Vestido y calzado • Recreación • Ahorros e inversiones • Otros gastos 	
Gastos totales	

Mis Notas:

Determine la diferencia

Diferencia Ingresos - Egresos	Cantidad (\$)
Ingresos	
Gastos	
Diferencia (Ingresos – Egresos)	
¿El resultado es favorable (positivo), o tiene que establecer alguna estrategia para solventar la parte no cubierta? Tome en cuenta esto.	

En una reciente publicación de la Revista Entrepreneur (Mayo de 2009), se publicó una tabla muy interesante conteniendo la opciones de financiamiento para los emprendedores, en la siguiente página podrás revisar las alternativas disponibles sobre todo para aquellos que desean iniciar una empresa en el Estado de Jalisco⁵. Número de días estimados como laborables en un mes promedio.



Plan de puesta en marcha

La integración del proyecto consiste en realizar de manera cronológica y detallada todas las actividades relacionadas con planeación, operación, consolidación y desarrollo de su proyecto de empresa, dichas áreas serían las siguientes:

- Desarrollo de la Idea.
- Plan de Mercado.
- Plan de Operaciones.
- Plan de Organización.
- Plan de Finanzas.
- Plan de Puesta en Marcha.

Un buen método para realizar un plan de trabajo, sería apoyándose en herramientas actuales tales como la aplicación informática conocida como Microsoft Project o Microsoft Excel, que se refiere a un formato similar a una página electrónica en la que de manera ordenada y cronológica, se hace mención de todas aquellas actividades que se tienen que realizar para desarrollar un proyecto, las personas responsables de realizar las actividades, la fecha probable de culminación de la misma, en algunos casos también se hace mención de los costos de las operaciones y el objetivo final radica en llevar un control de esas actividades. En la siguiente página se muestra en formato de MS Project, los puntos a desarrollar para completar el PE correspondiente.

La versatilidad del MS Project, le permite ajustar la escala de tiempo de acuerdo a sus necesidades, en el caso en particular que se presenta como ejemplo, presenta una escala trimestral dividida en períodos semanales. De la misma forma se puede calcular los días efectivos de trabajo, ya que se puede modificar el calendario laboral tomando en cuenta los días inhábiles y que por consiguiente al considerar la duración total del proyecto no se vea afectado por los mismos.



Anexos al Plan de Empresa *

- Listado de clientes potenciales.
- Cartas de intención de compra.
- Encuestas de mercado aplicadas.
- Formatos de trámites legales realizados y por realizar.
- Currícula del personal clave de la empresa.
- Información relevante complementaria.

*La extensión de los documentos en referencia será de acuerdo al Plan de Empresa en particular.

- Directorio de fuentes de información.
- Copias de contratos, certificados, y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado.

Copia documentos oficiales a utilizar en la empresa, para sus actividades administrativas y comerciales. (Formatos internos Estrategia de participación en ferias.

Herramientas para el emprendedor:

¿Qué es el SARE?

El Sistema de Apertura Rápida de Empresas, SARE, es un programa permanente de la administración pública, cuyo objetivo es el establecimiento e inicio de operaciones de nuevos negocios considerados de bajo riesgo, facilitar su realización y promover su resolución ágil y expedita por medio de la coordinación de los 3 órdenes de gobierno y la simplificación de trámites.

- El 28 de enero de 2002 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Acuerdo Presidencial que establece el sistema de apertura rápida de empresas (SARE), que entró en vigor el 1º de marzo del mismo año.
- El SARE promueve el establecimiento e inicio de operaciones de empresas consideradas de bajo riesgo en un tiempo máximo de 48 horas.
- El SARE se dirige principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), ya que este tipo de empresa es el que generalmente realiza actividades

de bajo riesgo y representa el 80% de las actividades económicas desarrolladas en México.

El SARE federal

¿Cómo funciona el SARE en el orden federal?

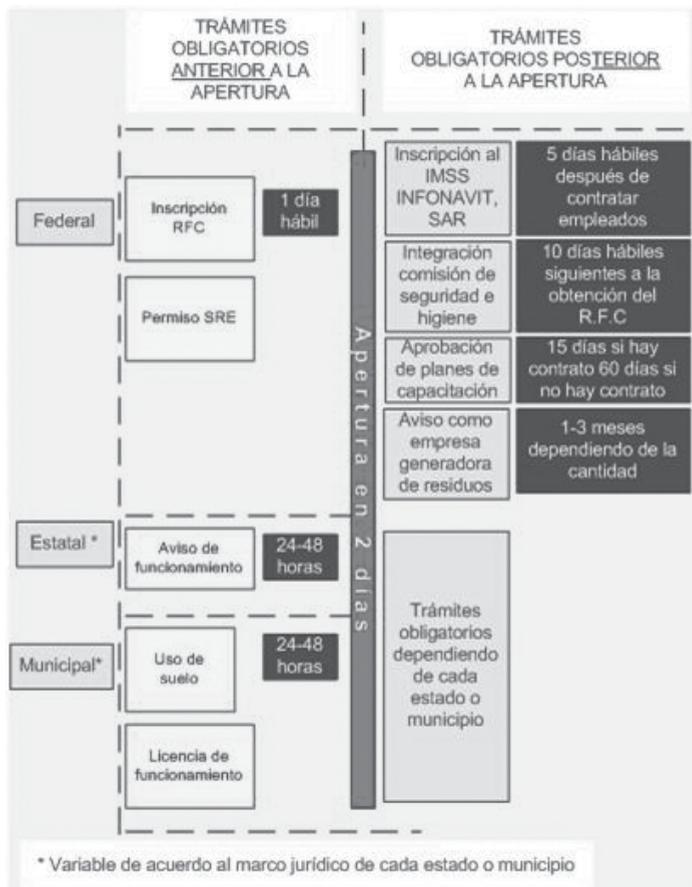


El SARE municipal

¿Cómo funciona el SARE en el orden municipal?

En el ámbito de competencia de cada uno de los tres órdenes de gobierno, las empresas y, principalmente, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que impliquen bajo riesgo para la salud o al medio ambiente, puedan constituirse e iniciar operaciones en un máximo de 48 horas.

Mis Notas:



Los tres órdenes de gobierno

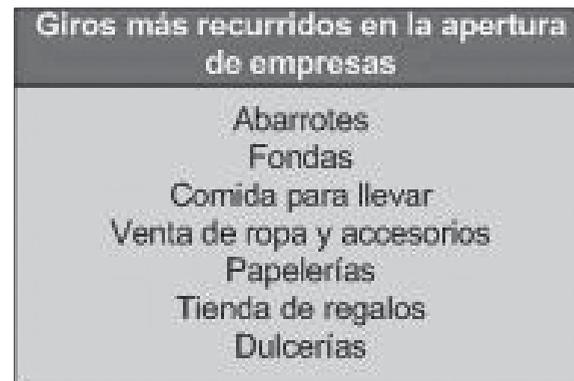
Importancia de la coordinación entre los tres órdenes de gobierno

La apertura de nuevos negocios involucra a los tres órdenes de gobierno; por lo que resulta indispensable coordinar acciones para agilizar y reducir al mínimo los trámites correspondientes.

En gran parte, el éxito del SARE depende de su implementación en Estados y Municipios, ya que éstos establecen diversas regulaciones y trámites para que un nuevo negocio pueda constituirse e iniciar operaciones en su territorio.

En la mayoría de los Estados y Municipios para implementar un esquema de apertura rápida de empresas es fundamental la incorporación de los trámites de uso de suelo y licencia de funcionamiento.

En cuanto a las actividades económicas de bajo riesgo que aplicarán los SAREs Estatales y Municipales, es necesario trabajar en la creación de un catálogo de giros de bajo riesgo, adecuado a la región y necesidades de los Estados y Municipios, con base en los 685 giros de bajo riesgo considerados en el SARE Federal, tomados de la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos, elaborada por el INEGI en 1999, en la regulación municipal, el tamaño del establecimiento, así como la ubicación geográfica del mismo.



Actividades económicas SARE

Consulta las actividades de bajo riesgo

De un total de 1254 giros o actividades económicas (CMAP,

1999), 685 no representan riesgo público y son susceptibles de ser desarrolladas por las MIPYMES.

El esquema de las actividades de bajo riesgo se basó en la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) de 1999 elaborada por el INEGI. Dichas actividades representan alrededor del 80% las actividades económicas de más alta frecuencia en nuestro país, y son susceptibles de ser desarrolladas principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas.

Además, las empresas que realicen alguna de las 685 actividades (agropecuarias, industriales, de comercio y servicios) consideradas de bajo riesgo público, tendrán hasta 3 meses para cumplir con otros trámites federales obligatorios a partir de la

obtención del RFC. Durante ese periodo, las autoridades federales no podrán requerir información o realizar visitas para comprobar el cumplimiento de dichos trámites.

En cuanto a las actividades económicas de bajo riesgo que serían aplicables en los SARE's Estatales y Municipales, es necesario trabajar en la creación de un catálogo de giros de bajo riesgo, adecuado a la región y necesidades de los Estados y Municipios, tomando como base el esquema de actividades del CMAP o los 685 giros de bajo riesgo considerados en el SARE Federal, la regulación municipal, tamaño del establecimiento, así como la ubicación geográfica del mismo.



Mis Notas:

Horizontal lines for taking notes, located on the right side of the page.

Notas

- 1 Las figuras anteriores fueron dispuestas en esta parte de tu Manual con propósito de que te faciliten algunas tareas o bien te proporcionen guías de acción, ¡úsalas!
- 2 En la parte final de este capítulo se analiza la elaboración del resumen ejecutivo, que cumple con el mínimo de información que brindará la mínima indispensable como para que los revisores se enteren de qué trata el proyecto.
- 3 fines del Plan de Empresa, desarrollo propio
- 4 El desarrollo de este tema con mayor profundidad se tocará en los capítulos siguientes: Plan de Mercado, Plan de Operaciones y Plan de Organización.
- 5 El desarrollo de este tema será analizado en los capítulos: Plan de Finanzas y Plan de puesta en marcha.
- 6 El Plan de Empresa difiere de un Plan de Negocio, en que el primero se trata del desarrollo por escrito de las primeras ideas del nuevo proyecto y el hecho de hacerlo así le sirve al emprendedor para afinarlo y posteriormente convertirlo en un PLAN DE NEGOCIO.
- 7 Nota: Para el desarrollo del Plan de Empresa se recomienda utilizar el número de hojas que resulte necesario, hasta cumplir con el objetivo.
- 8 El desarrollo de este tema se analizó en el capítulo anterior.
- 9 Son marcas registradas por Teléfonos de México S.A.B. de C.V.
- 10 Empresarios pequeños y medianos, Peggy Lambing y Charles Kuehl, edit. Prentice Hall Mex. 2000
- 11 Puede acceder a esta información en el portal www.inegi.gob.mx
- 12 A partir de este tema y los siguientes que conforman el capítulo IV, encontrarás que algunos de ellos, se incluyeron como apoyo a tu formación, pero que no es necesario incluirlos en la elaboración del Plan de Empresa. Por lo que te sugiero que tengas siempre presente los temas que conforman tu Plan de Empresa, enlistados al inicio de este capítulo
- 13 Esta tabla muestra los atributos identificados para los productos y servicios motivo del Proyecto de negocios, puede adaptarse a tus necesidades, si fuere el caso que tu Plan de Empresa, Considera algún atributo no contemplado, puedes incluirlo, debido a que está diseñado para Ofrezca utilidad al emprendedor.
- 14 Fuente: Mercadotecnia, Fischer Laura McGraw Hill Mex. 1998
- 15 Fuente: Revista ENTREPRENEUR Volumen 16 Número 10, Octubre de 2008.
- 16 Empresa multinacional que ofrece servicios gratuitos de navegación por Internet
- 17 Tomada del Libro "Investigación de Mercados" Teoría y práctica, de Fischer Laura, edit. Tipos futura S.A. de C.V., Mex. 2005
- 18 Son marcas registradas respectivamente de: 1) Robbermaid Commercial Products; 2) Fossil Inc.; 3) Robert Bosch S.de R.L. de C.V.; 4) Grupo Modelo S.A.B. de C.V.; 5) Comité Organizador de los XVI Juegos Panamericanos Guadalajara 2011, Logotipos tomados de la página WEB: <http://www.brandsoftheworld.com/logo>
- 19 Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, domicilio de la Oficina Regional Occidente: Boulevard Puerta de Hierro No.5200 P.B y piso 1; Fraccionamiento Puerta de Hierro, Zapopán, Jalisco. C.P. 45110
- 20 Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. RAE
- 21 Para encontrar información sobre las Normas Oficiales Mexicanas puede consultar: www.economia.gob.mx o bien www.economia-noms.gob.mx (éstas son obligatorias) y www.economia-nmx.gob.mx (éstas son de conveniencia)
- 22 Fuente: Secretaría de Economía, Dirección General de Normas, para consulta acceder a: www.economia-noms.gob.mx y www.economia-nmx.gob.mx
- 23 La determinación y el tipo de costos en los que incurre la micro y pequeña empresa, se analizan en el apartado del Plan de Finanzas
- 24 Laura Fischer, Mercadotecnia McGraw Hill, Mex. 1997
- 25 Fuente: <http://www.soyentrepreneur.com/>
- 26 Su compañía de manufactura, Robert A. Crinkley, McGraw Hill, Mex. 1985
- 27 Fuente: Evaluación de proyectos, Gabriel Baca Urbina, McGraw Hill, Mex. 2005 4° edición
- 28 El formato es de elaboración propia DGVyE
- 29 Fuente: El Emprendedor de Éxito, McGraw Hill Mex. 1999 pág. 119
- 30 Fuente: El Emprendedor de Éxito, McGraw Hill Mex. 1999, pág. 120
- 31 Fuente: Iniciación a la Administración de Personal, McGraw Hill Mex. 1998 pág.

- 32 Fuente Ley General de Sociedades Mercantiles, última reforma publicada DOF 28-07-06; a la letra dice Las Sociedades Cooperativas se registrarán por su legislación especial
- 33 Ley General de Sociedades Cooperativas
- 34 Corresponde al Estado o Municipio, respectivamente.
- 35 Fuente: IBARRA VALDEZ, David "LOS PRIMEROS PASOS AL MUNDO EMPRESARIAL"; Editorial LIMUSA; México D. F. 2007. Las Etapas de la Evolución Administrativa de una Empresa, son de su autoría.
- 36 Cálculo que se realizó en el Plan de Mercado
- 37 Todo proyecto debe de producir las utilidades suficientes para cubrir su operación y sus costos, así como también, el pago de las parcialidades del eventual crédito que se llegara a solicitar.
- 38 Los más representativos son: Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias; Flujo de Efectivo y Balance General.
- 39 Fuente: www.rae.es
- 40 Número de días estimados como laborables en un mes promedio.
- 41 Es el resultado de las operaciones de compra y venta motivo de la empresa.
- 42 Ventas Netas = Ventas Totales – (Devoluciones + Rebajas + Bonificaciones sobre Ventas)
- 43 Nota: Esta diferencia entre ingresos menos egresos, es la que debe aparecer en el Balance General.

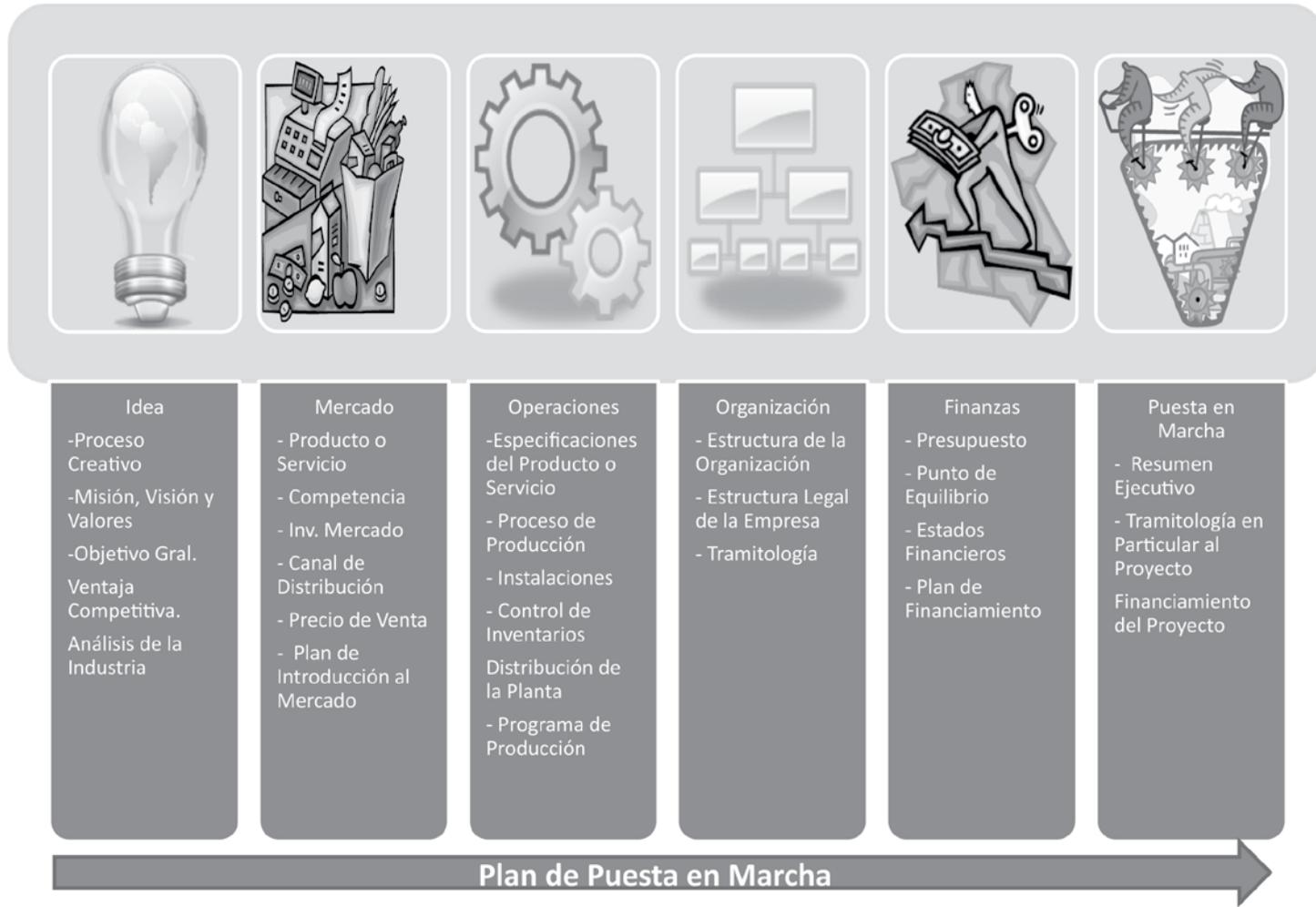
Mis Notas:



Guía para la Elaboración
de un Plan de Empresa

Capítulo

5



Mis Notas:

Tareas pendientes del Plan de la Empresa

Proyecto:		Fecha de Inicio:	
		Fecha Límite final:	
Hecho?	Creación de la Idea y plan de mercado	Terminar el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
Hecho?	Plan de Operaciones	Terminar el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
Hecho?	Plan de Organización y Finanzas	Terminar el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
Hecho?	Plan de Puesta en Marcha	Terminar el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
Hecho?	Tramitología	Terminar el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	

<p>Sesión #</p>	<p>Guía para la elaboración del Plan de Empresa</p>	
<p>Objetivo</p>	<p>Proporcionar las herramientas que te permitan desarrollar el Plan de Empresa de tu proyecto</p>	
<p>Actividad # 1</p> <p>(Estas son las partes en las que se divide el Plan de Empresa)</p>	<div style="text-align: center;">  <p>Plan de Empresa</p> <p>Plan de Mercado Plan de Operaciones</p> <p>Plan de Organización Plan de Finanzas Plan de Puesta en Marcha</p> </div>	

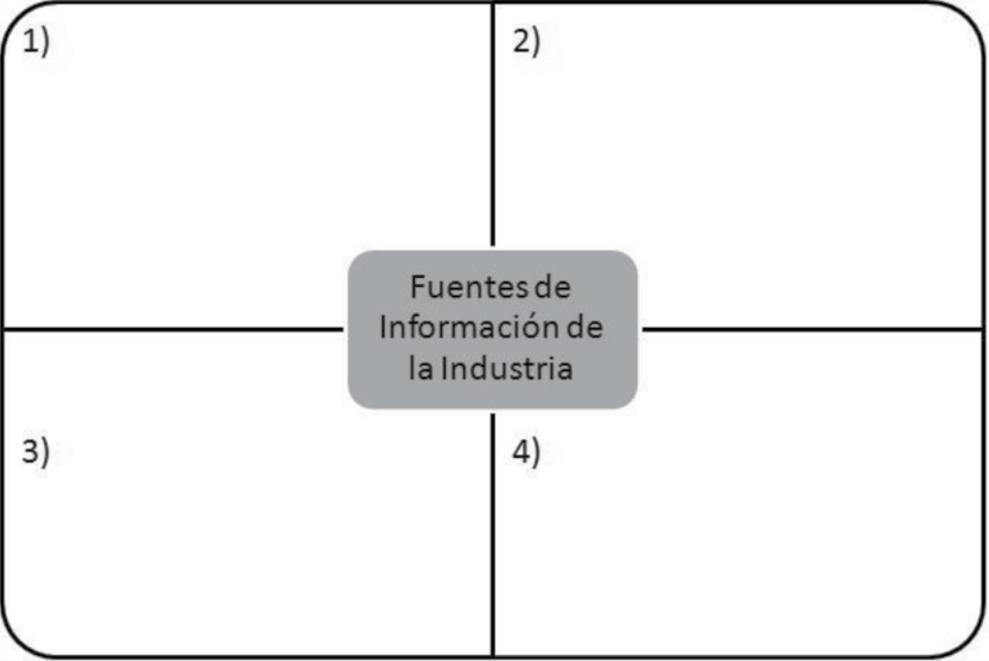
Mis Notas:

Sesión #	Proceso Creativo para determinar el Producto o Servicio de la Empresa																	
Objetivo	Realizar una tormenta de ideas (apoyándose con el formato para ese fin), para determinar el producto o servicio motivo del Plan de Empresa																	
Actividad # 2	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="758 707 1101 938">Ideas (productos o servicios)</th> <th data-bbox="1101 707 1455 938">Características generales</th> <th data-bbox="1455 707 1800 938">Necesidad que satisface o problema que resuelve</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="758 938 1101 1013"></td> <td data-bbox="1101 938 1455 1013"></td> <td data-bbox="1455 938 1800 1013"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="758 1013 1101 1088"></td> <td data-bbox="1101 1013 1455 1088"></td> <td data-bbox="1455 1013 1800 1088"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="758 1088 1101 1163"></td> <td data-bbox="1101 1088 1455 1163"></td> <td data-bbox="1455 1088 1800 1163"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="758 1163 1101 1238"></td> <td data-bbox="1101 1163 1455 1238"></td> <td data-bbox="1455 1163 1800 1238"></td> </tr> </tbody> </table>			Ideas (productos o servicios)	Características generales	Necesidad que satisface o problema que resuelve												
Ideas (productos o servicios)	Características generales	Necesidad que satisface o problema que resuelve																

Sesión #	Evaluación de las ideas																																																						
Objetivo	Aplicar un método para evaluar las ideas plasmadas en la matriz de tormenta de ideas, de manera tal que la selección del producto o servicios de la empresa se lleve a cabo de una forma práctica, evitando juicios a priori.																																																						
<p>Actividad # 3 (Se califican los criterios de la siguiente manera: se asigna 1, si el criterio no cumple con la expectativa y 5 si cumple con la expectativa, al final se hace la sumatoria y la idea que aporte el número mayor será la elegida)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="594 703 717 858">Criterio Idea</th> <th data-bbox="717 703 833 858">Mercado Potencial</th> <th data-bbox="833 703 950 858">Dominio Técnico</th> <th data-bbox="950 703 1066 858">Financiamiento</th> <th data-bbox="1066 703 1183 858">Costo</th> <th data-bbox="1183 703 1299 858">Capital Necesario</th> <th data-bbox="1299 703 1416 858">Innovación</th> <th data-bbox="1416 703 1533 858">Disponibilidad de Materia Prima</th> <th data-bbox="1533 703 1649 858">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="594 858 717 938">Prod. 1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="594 938 717 1018">Prod. 2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="594 1018 717 1098">Prod. 3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="594 1098 717 1177">Prod. 4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td data-bbox="594 1177 717 1257">Prod. 5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Criterio Idea	Mercado Potencial	Dominio Técnico	Financiamiento	Costo	Capital Necesario	Innovación	Disponibilidad de Materia Prima	Total	Prod. 1									Prod. 2									Prod. 3									Prod. 4									Prod. 5								
Criterio Idea	Mercado Potencial	Dominio Técnico	Financiamiento	Costo	Capital Necesario	Innovación	Disponibilidad de Materia Prima	Total																																															
Prod. 1																																																							
Prod. 2																																																							
Prod. 3																																																							
Prod. 4																																																							
Prod. 5																																																							

Mis Notas:

Sesión #	Nombre de la Empresa																																															
Objetivo	Definir el nombre de la empresa, o del producto o servicio, atendiendo a las características descritas																																															
Actividad # 4 (Se califica el criterio que más se acerque a lo que se pretende asignado un No. 5 al que más y un No. 1 al que menos)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #333; color: white;"> <th data-bbox="764 651 932 871">Descriptivo</th> <th data-bbox="932 651 1079 871">Original</th> <th data-bbox="1079 651 1226 871">Atractivo</th> <th data-bbox="1226 651 1373 871">Claro y Simple</th> <th data-bbox="1373 651 1520 871">Significativo</th> <th data-bbox="1520 651 1667 871">Agradable</th> <th data-bbox="1667 651 1806 871">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: #ccc;"><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr style="background-color: #eee;"><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr style="background-color: #ddd;"><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr style="background-color: #eee;"><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr style="background-color: #ddd;"><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						Descriptivo	Original	Atractivo	Claro y Simple	Significativo	Agradable	Total																																			
Descriptivo	Original	Atractivo	Claro y Simple	Significativo	Agradable	Total																																										

<p>Sesión #</p>	<p>Análisis de la Industria</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Realizar el análisis de la industria a la que pertenece la empresa, para identificar los elementos estratégicos del mismo, y que a su vez, le permita estudiar el desarrollo de la misma. Investigar las fuentes de información a la cual pertenece su proyecto.</p>
<p>Actividad # 5 (En los espacios en blanco; destacar los aspectos de la industria a la que pertenezca tu proyecto y que te pueden servir para su mejor desarrollo comparativo)</p>	 <p>The diagram consists of a central rounded rectangle containing the text "Fuentes de Información de la Industria". Four lines radiate from this central box to four corners of a larger rounded rectangle. Each corner contains a number: "1)" at the top-left, "2)" at the top-right, "3)" at the bottom-left, and "4)" at the bottom-right. The four corner boxes are empty, intended for handwritten notes.</p>

Mis Notas:

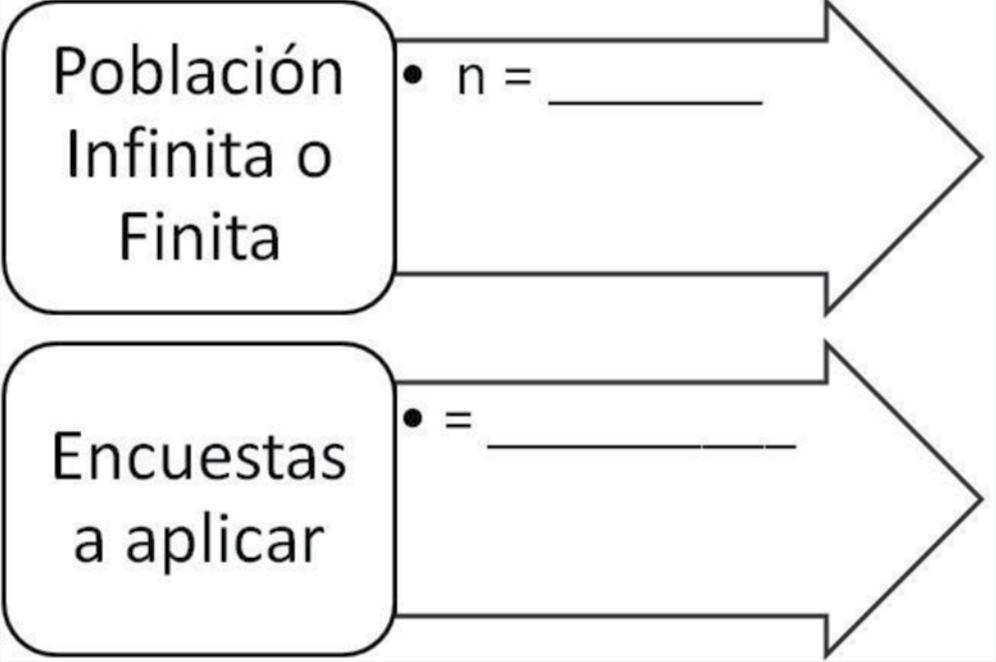
Sesión #	Objetivo General de la Empresa
Objetivo	Definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo, que la empresa buscará cumplir, de acuerdo a los planes establecidos.
Actividad # 6 (Describir los objetivos más importantes por área, considerando la temporalidad del mismo)	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>Objetivos a Corto Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>Objetivos a Mediano Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p>Objetivos a Largo Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </div>

Sesión #	Productos y Servicios de la Empresa																																																		
Objetivo	Definir el (los) producto (s) y/o servicios de la empresa, apoyado en los estudios acerca de la industria y sus propias capacidades.																																																		
Actividad # 7 (Para efecto de definir de forma más clara el producto o servicio, este ejercicio es muy útil, para ese fin)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Atributo</th> <th colspan="3">Producto o servicio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Características</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Beneficio básico</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Beneficio complementario</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Presentación (envase)</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Características físicas</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Servicio pre-venta</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Plazos de entrega</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Garantía</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Asistencia técnica</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Servicio post-venta</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mantenimiento</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Atributo	Producto o servicio			Características				Beneficio básico				Beneficio complementario				Presentación (envase)				Características físicas				Servicio pre-venta				Plazos de entrega				Garantía				Asistencia técnica				Servicio post-venta				Mantenimiento			
Atributo	Producto o servicio																																																		
Características																																																			
Beneficio básico																																																			
Beneficio complementario																																																			
Presentación (envase)																																																			
Características físicas																																																			
Servicio pre-venta																																																			
Plazos de entrega																																																			
Garantía																																																			
Asistencia técnica																																																			
Servicio post-venta																																																			
Mantenimiento																																																			

Mis Notas:

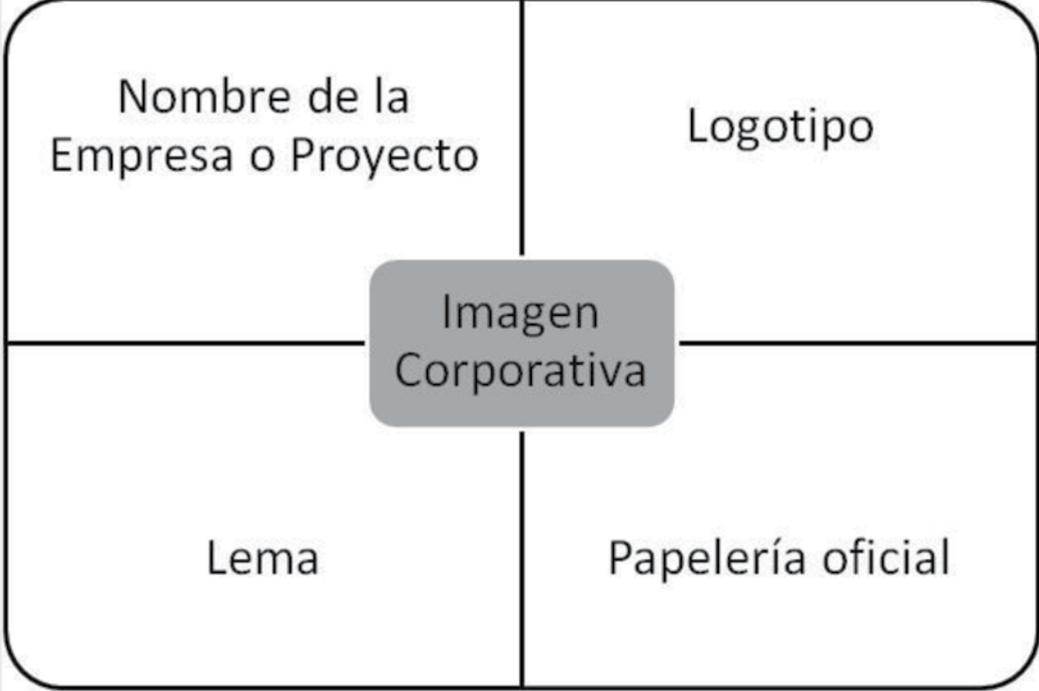
Sesión #	Plan de Mercado						
Objetivo	Definir los objetivos de mercado, relacionados con la investigación de mercados, participación de la competencia, Imagen corporativa, canales de distribución, precio de venta, plan de ventas y de introducción al mercado.						
Actividad # 8 (En particular se deben desarrollar los objetivos del área de mercado, ya que son de suma importancia para el desarrollo del proyecto)	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 40%;">Objetivos a Corto Plazo</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px;">Objetivos a Mediano Plazo</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px;">Objetivos a Largo Plazo</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </td> </tr> </table> </div>	Objetivos a Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 	Objetivos a Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 	Objetivos a Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2)
Objetivos a Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 						
Objetivos a Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 						
Objetivos a Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 						

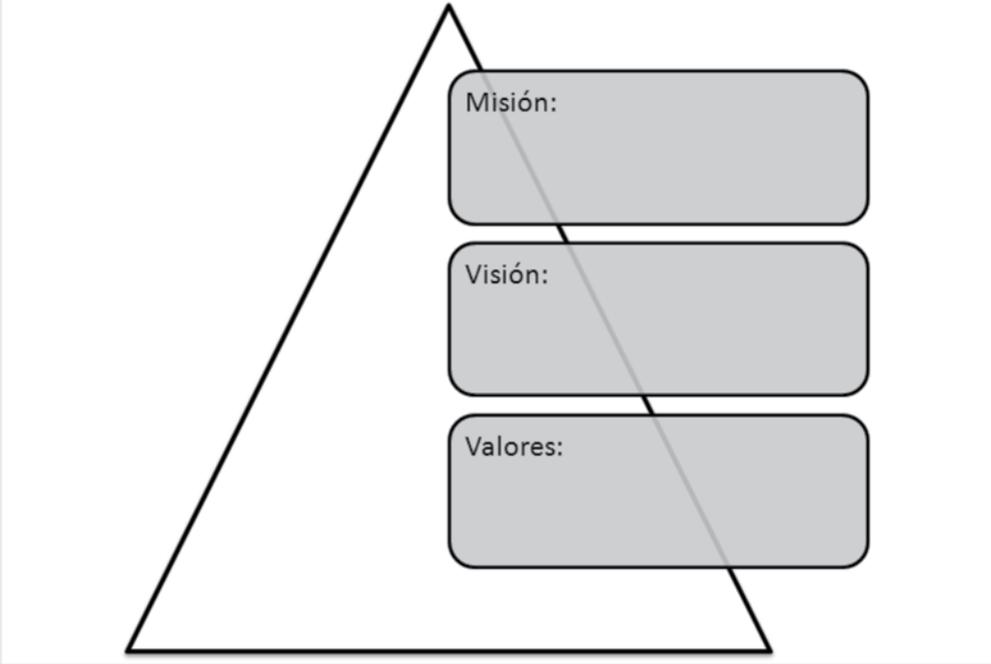
Sesión #	Investigación de Mercado						
Objetivo	Recopilar información acerca de los clientes, se debe definir la forma de obtenerla, siendo la más popular la aplicación de una encuesta por medio de una entrevista personal.						
<p>Actividad # 10 (La propuesta es que con el menor número de preguntas, se obtenga la información necesaria, que ayude a tomar decisiones con respecto del producto o servicio del proyecto)</p>	<p>Objetivo de la Investigación de Mercado _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%; text-align: center;">Encuesta</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 1) _____ • Pregunta 2) _____ • Pregunta 3) _____ </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;">Encuesta</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 4) _____ • Pregunta 5) _____ • Pregunta 6) _____ </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;">Encuesta</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 7) _____ • Pregunta 8) _____ • Pregunta 9) _____ </td> </tr> </table> </div>	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 1) _____ • Pregunta 2) _____ • Pregunta 3) _____ 	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 4) _____ • Pregunta 5) _____ • Pregunta 6) _____ 	Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 7) _____ • Pregunta 8) _____ • Pregunta 9) _____
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 1) _____ • Pregunta 2) _____ • Pregunta 3) _____ 						
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 4) _____ • Pregunta 5) _____ • Pregunta 6) _____ 						
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 7) _____ • Pregunta 8) _____ • Pregunta 9) _____ 						

Sesión #	Tamaño de la Muestra
Objetivo	Determinar el número de encuestas por aplicar de acuerdo a la información de mercado analizada.
Actividad # 11 (Consulta el tema correspondiente en el capítulo IV, para que obtengas las formulas que te permitirán realizar el cálculo de la muestra)	 <p>The diagram consists of two rounded rectangular boxes stacked vertically. The top box contains the text 'Población Infinita o Finita' and a bullet point followed by 'n = _____'. The bottom box contains the text 'Encuestas a aplicar' and a bullet point followed by '= _____'. From the right side of each box, two arrows point horizontally to the right, indicating a flow or relationship between the concepts.</p>

Mis Notas:

Sesión #	<h2 style="text-align: center;">Tabulación y análisis de la Investigación de Mercado</h2>								
Objetivo	<p>Con la información obtenida en la aplicación de las encuestas, realizar la tabulación correspondiente, así como también el análisis de la misma, para que puedas normarte un criterio con relación a la situación que guarda el mercado con respecto al producto o servicio de la empresa.</p>								
<p>Actividad # 12 (Para poder tomar decisiones definitivas y evitar los supuestos, este paso es fundamental, porque aquí se recogen, en resumen, las opiniones de los encuestados)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Tabulación</td> <td style="border: 1px solid black; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Análisis</td> <td style="border: 1px solid black; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Conclusiones</td> <td style="border: 1px solid black; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Recomendaciones</td> <td style="border: 1px solid black; height: 40px;"></td> </tr> </table> </div>	Tabulación		Análisis		Conclusiones		Recomendaciones	
Tabulación									
Análisis									
Conclusiones									
Recomendaciones									

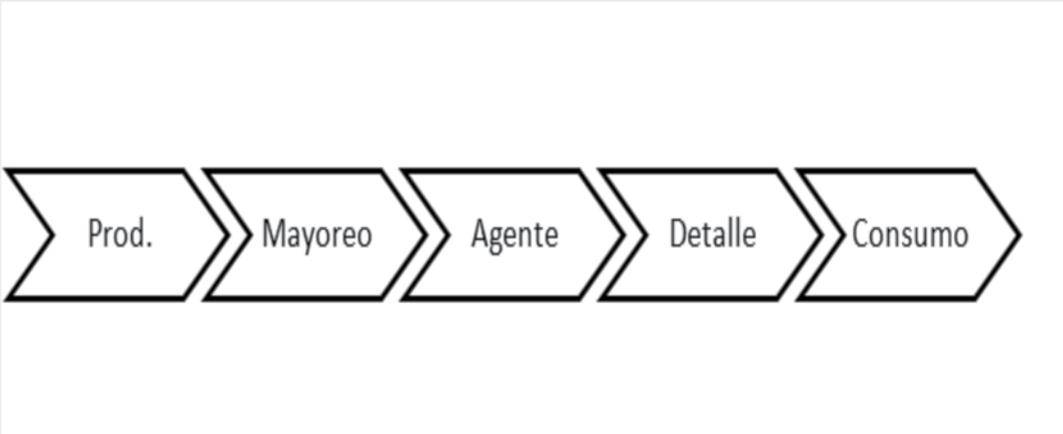
<p>Sesión #</p>	<p>Imagen Corporativa</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Definir los elementos que formarán parte de la imagen corporativa de la empresa , que se convertirá en la forma más importante para identificar al producto y/o al servicio de la empresa y a ella misma.</p>
<p>Actividad # 14</p>	 <p>El diagrama muestra un cuadro rectangular dividido en cuatro cuadrantes por una línea horizontal y una línea vertical que se cruzan en el centro. En el centro de la intersección se encuentra un recuadro gris con el texto "Imagen Corporativa". Los cuadrantes están etiquetados de la siguiente manera: el cuadrante superior izquierdo contiene "Nombre de la Empresa o Proyecto", el cuadrante superior derecho contiene "Logotipo", el cuadrante inferior izquierdo contiene "Lema" y el cuadrante inferior derecho contiene "Papelería oficial".</p>

<p>Sesión #</p>	<p>Valores, Misión y Visión de la Empresa</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Definir los valores, misión y visión de la empresa que regirán sus acciones futuras, verificando que los mismos sean concordantes</p>
<p>Actividad # 15 (Es muy importante priorizar sus convicciones y trazar sus planes en relación a lo elegido)</p>	 <p>El diagrama muestra un triángulo con una línea diagonal que divide el espacio interior. A la izquierda de esta línea se encuentran tres recuadros rectangulares con esquinas redondeadas, apilados verticalmente. El recuadro superior contiene el texto 'Misión:', el recuadro intermedio 'Visión:' y el recuadro inferior 'Valores:'. El resto del triángulo está vacío.</p>

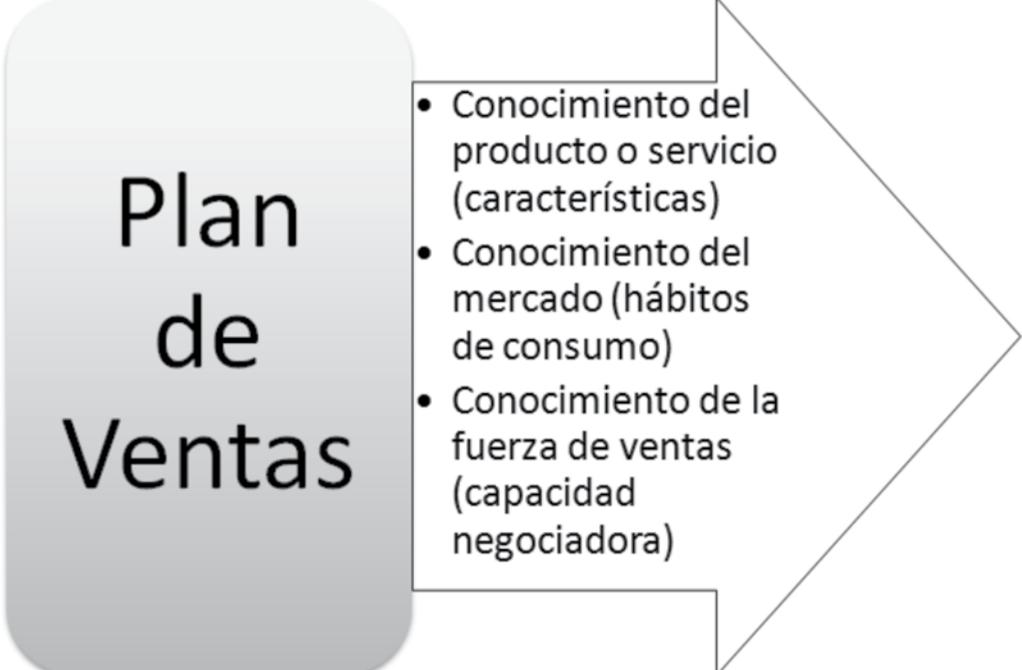
Mis Notas:

Sesión #	Análisis DOFA											
Objetivo	Identificar las fortalezas, debilidades y/o limitaciones, oportunidades y amenazas, que sirvan para desarrollar las estrategias de la operación de la empresa.											
Actividad # 16 (Después de haber desarrollado los objetivos por las diferentes áreas e identificado sus fortalezas y limitaciones)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="788 632 1126 826" style="background-color: #444; color: white;">Nombre o Logo de la Empresa</th> <th data-bbox="1126 632 1463 826" style="background-color: #444; color: white;">Oportunidades</th> <th data-bbox="1463 632 1800 826" style="background-color: #444; color: white;">Amenazas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="788 826 1126 1054"> Fuerzas Lista de Fuerzas 1.- 2.- 3.- 4.- </td> <td data-bbox="1126 826 1463 1054"> Estrategia F-O Uso de Fuerzas para aprovechar Oportunidades </td> <td data-bbox="1463 826 1800 1054"> Estrategia F-A Usar Fuerzas para evitar Amenazas </td> </tr> <tr> <td data-bbox="788 1054 1126 1283"> Debilidades Lista de Debilidades 1.- 2.- 3.- 4.- </td> <td data-bbox="1126 1054 1463 1283"> Estrategia D-O Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades </td> <td data-bbox="1463 1054 1800 1283"> Estrategia D-A Reducir a su mínima expresión las debilidades y evitar la amenazas </td> </tr> </tbody> </table>			Nombre o Logo de la Empresa	Oportunidades	Amenazas	Fuerzas Lista de Fuerzas 1.- 2.- 3.- 4.-	Estrategia F-O Uso de Fuerzas para aprovechar Oportunidades	Estrategia F-A Usar Fuerzas para evitar Amenazas	Debilidades Lista de Debilidades 1.- 2.- 3.- 4.-	Estrategia D-O Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades	Estrategia D-A Reducir a su mínima expresión las debilidades y evitar la amenazas
Nombre o Logo de la Empresa	Oportunidades	Amenazas										
Fuerzas Lista de Fuerzas 1.- 2.- 3.- 4.-	Estrategia F-O Uso de Fuerzas para aprovechar Oportunidades	Estrategia F-A Usar Fuerzas para evitar Amenazas										
Debilidades Lista de Debilidades 1.- 2.- 3.- 4.-	Estrategia D-O Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades	Estrategia D-A Reducir a su mínima expresión las debilidades y evitar la amenazas										

<p>Sesión #</p>	<p>Precio de Venta</p>					
<p>Objetivo</p>	<p>Con base en la información obtenida en el estudio de la competencia, la investigación de mercados, en relación a los precios, el cálculo de los costos del producto o servicio, se puede lograr calcular el precio de venta del mismo.</p>					
<p>Actividad # 18 (Consulta la fórmula para el cálculo del precio de venta, en el capítulo IV)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: black; color: white; text-align: center;">Precio de Venta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Costos variables:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Costos fijos:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Gastos de venta:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Precio de venta: \$ _____</td> </tr> </tbody> </table>	Precio de Venta	Costos variables:	Costos fijos:	Gastos de venta:	Precio de venta: \$ _____
Precio de Venta						
Costos variables:						
Costos fijos:						
Gastos de venta:						
Precio de venta: \$ _____						

Sesión #	Canal de Distribución
Objetivo	Definir la forma de hacer llegar el producto o servicio a los clientes y, en su caso, de acuerdo a la información obtenida, cuál sería el mejor lugar para ponerlo a disposición del mercado.
Actividad # 19 (Es muy importante definir los márgenes (%) del precio de venta, que vas a estar dispuesto a ceder a cada actor del canal de distribución)	 <pre> graph LR A[Prod.] --> B[Mayoreo] B --> C[Agente] C --> D[Detalle] D --> E[Consumo] </pre>

Mis Notas:

<p>Sesión #</p>	<p align="center">Plan de Ventas</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Estimar y planear las ventas con precisión ayudará a la empresa a evitar problemas futuros de flujo de dinero, falta o exceso de personal o problemas con la compra de materias primas. Este plan le permitirá a la empresa identificar problemas y oportunidades.</p>
<p>Actividad # 20 (Es conveniente que para calcular las cantidades de productos o servicios que vas a intentar colocar en el mercado, hayas calculado el punto de equilibrio, tanto en unidades como en valores)</p>	<div style="text-align: center;">  <p>Plan de Ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del producto o servicio (características) • Conocimiento del mercado (hábitos de consumo) • Conocimiento de la fuerza de ventas (capacidad negociadora) </div>

<p>Sesión #</p>	<p>Plan de Introducción al Mercado</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Con el cúmulo de información obtenida, determina en qué consistirá el plan de introducción del producto o servicio al mercado.</p>
<p>Actividad # 21</p>	<div style="border: 1px solid #ccc; padding: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="background-color: #f0f0f0; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%; text-align: center;">Plan</div> <div style="background-color: #f0f0f0; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 65%;"> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia para el punto de venta es la siguiente: • _____ </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="background-color: #f0f0f0; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%; text-align: center;">de Introducción</div> <div style="background-color: #f0f0f0; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 65%;"> <ul style="list-style-type: none"> • La Estrategia para entrar al mercado es: _____ • _____ • _____ </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="background-color: #f0f0f0; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%; text-align: center;">al Mercado</div> <div style="background-color: #f0f0f0; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 65%;"> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia publicitaria para dar a conocer el producto de la empresa: • _____ • _____ </div> </div> </div>

Mis Notas:

Sesión #	Plan de Operaciones						
Objetivo	<p>Describir el propósito de la empresa en materia de manufactura del producto o prestación del servicio de la misma, así como también, definir el diagrama de flujo de proceso, la distribución de la planta y las instalaciones necesaria para operar la empresa.</p>						
<p>Actividad # 22 (Quizás algunos de los objetivos de esta parte del proyecto, hayan sido descritos en la parte de objetivos generales, se pueden volver a escribir)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 40%;">Objetivos a Corto Plazo</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-top: 10px;">Objetivos a Mediano Plazo</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; margin-top: 10px;">Objetivos a Largo Plazo</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </td> </tr> </table> </div>	Objetivos a Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 	Objetivos a Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 	Objetivos a Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2)
Objetivos a Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 						
Objetivos a Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 						
Objetivos a Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 						

Sesión #	Proceso de Producción												
Objetivo	Describir de manera exhaustiva el proceso de producción del producto y si se trata de un servicio, describir por orden cronológico el desarrollo del mismo.												
Actividad # 24 (El formato no es limitativo, es decir, se puede ajustar a las necesidades del producto o servicio)	<table border="1"> <tbody> <tr> <td data-bbox="778 619 1541 724">Paso 1.</td> <td data-bbox="1541 619 1794 724"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="778 724 1541 829">Paso 2.</td> <td data-bbox="1541 724 1794 829"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="778 829 1541 935">Paso 3.</td> <td data-bbox="1541 829 1794 935"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="778 935 1541 1040">Paso 4.</td> <td data-bbox="1541 935 1794 1040"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="778 1040 1541 1145">Paso 5.</td> <td data-bbox="1541 1040 1794 1145"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="778 1145 1541 1251">Paso 6.</td> <td data-bbox="1541 1145 1794 1251"></td> </tr> </tbody> </table>	Paso 1.		Paso 2.		Paso 3.		Paso 4.		Paso 5.		Paso 6.	
Paso 1.													
Paso 2.													
Paso 3.													
Paso 4.													
Paso 5.													
Paso 6.													

<p>Sesión #</p>	<p>Materia prima e Insumos</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Enlistar de la manera más completa, los componentes que se requieren tanto de materia prima como de insumos, para la producción del producto o la prestación del servicio.</p>
<p>Actividad # 26</p>	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="background-color: #808080; color: white; padding: 10px; text-align: center; width: 150px; height: 100px; margin-right: 10px;"> <p>Materia prima</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; width: 400px; height: 50px; background-color: #e0e0e0;"></div> </div> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="background-color: #808080; color: white; padding: 10px; text-align: center; width: 150px; height: 100px; margin-right: 10px;"> <p>Insumos</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; width: 400px; height: 50px; background-color: #e0e0e0;"></div> </div> </div>

<p>Sesión #</p>	<p>Identificación de Proveedores</p>										
<p>Objetivo</p>	<p>Con el propósito de garantizar el cumplimiento de las especificaciones del producto o servicio de la empresa, identificar y seleccionar a los proveedores es de vital importancia. Ésta se llevará a cabo bajo los siguientes criterios</p>										
<p>Actividad # 28 (Consignar en esta parte el grado de cumplimiento por parte de los proveedores propuestos de los requerimientos del producto o servicio)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="778 975 962 1031">Proveedor</th> <th data-bbox="983 975 1167 1031">Especificaciones</th> <th data-bbox="1187 975 1371 1031">Oportunidad</th> <th data-bbox="1391 975 1575 1031">Precio</th> <th data-bbox="1596 975 1780 1031">Servicio</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="778 1031 962 1114" style="height: 50px;"></td> <td data-bbox="983 1031 1167 1114"></td> <td data-bbox="1187 1031 1371 1114"></td> <td data-bbox="1391 1031 1575 1114"></td> <td data-bbox="1596 1031 1780 1114"></td> </tr> </tbody> </table>	Proveedor	Especificaciones	Oportunidad	Precio	Servicio					
Proveedor	Especificaciones	Oportunidad	Precio	Servicio							

Sesión #	Capacidad Instalada
Objetivo	<p>Determinar la capacidad instalada, te permitirá definir de una manera adecuada planear la producción del producto o prestación del servicio. Es el nivel máximo de producción a que puede llegar la empresa, con base en los recursos con los que cuenta, como: maquinaria, instalaciones físicas, personal y financieros.</p>
Actividad # 30	 <p>The diagram consists of a rounded rectangular box on the left containing the text 'Capacidad Instalada'. A large, hollow arrow points from this box towards the right side of the table cell.</p>

Sesión #	Control de Inventarios																																																																											
Objetivo	Establecer un procedimiento para el control de las adquisiciones de los materiales necesarios para que la empresa opere. Realizar los formatos correspondientes.																																																																											
Actividad # 31	<table border="1" data-bbox="445 774 1651 1321"> <thead> <tr> <th data-bbox="445 774 619 885">Material o insumo</th> <th data-bbox="619 774 793 885">Inventario inicial</th> <th data-bbox="793 774 966 885">Compras</th> <th data-bbox="966 774 1140 885">Utilizado</th> <th data-bbox="1140 774 1314 885">Inventario final</th> <th data-bbox="1314 774 1488 885">Consumo requerido</th> <th data-bbox="1488 774 1651 885">Fecha nueva compra</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>						Material o insumo	Inventario inicial	Compras	Utilizado	Inventario final	Consumo requerido	Fecha nueva compra																																																															
Material o insumo	Inventario inicial	Compras	Utilizado	Inventario final	Consumo requerido	Fecha nueva compra																																																																						

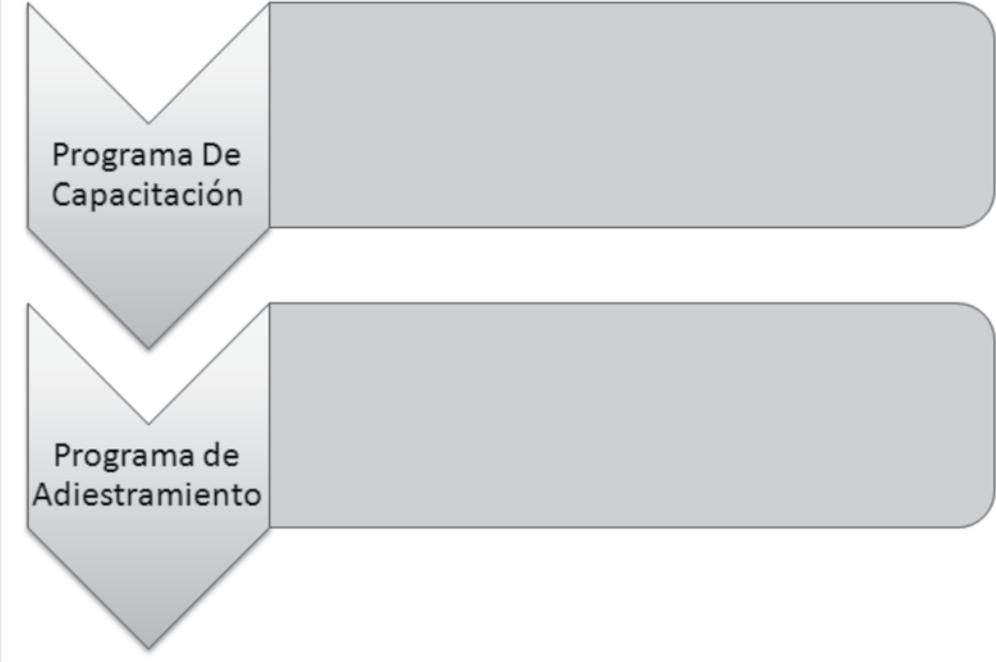
Mis Notas:

<p>Sesión #</p>	<h2>Diseño de la Planta y Oficinas</h2>
<p>Objetivo</p>	<p>Definir la como se dispondrán las máquinas, herramientas, equipo de oficina, de manera que se pueda organizar el trabajo eficientemente (lay-out).</p>
<p>Actividad # 32 (Para definir los requerimientos de espacio, es conveniente desarrollar este punto)</p>	<p>The image contains two floor plan diagrams. The top diagram is a general layout of a 10000mm x 10000mm area, divided into several sections: three 'Áreas de trabajo' (work areas) in the top row, two more 'Áreas de trabajo' in the middle row, a 'Sala de espera' (waiting room) on the right, an 'Área de recepción' (reception area) at the bottom left, 'Oficina del responsable' (responsible office) at the bottom center, and a 'Sala de una máquina' (one machine room) at the bottom right. The bottom diagram, titled 'Distribución de Planta (Area de manufactura)', provides a detailed layout of the manufacturing area. It includes a 'Zona de Carga y Descarga Oficina' (office loading/unloading zone) on the left, and several machine areas: 'Pulidora' (grinder), 'Torno' (lathe), 'Sierra' (saw), 'Fresadora' (milling machine), 'Tallado' (turning), 'Proma' (press), and 'Soldadora' (welder). There are also 'Áreas de trabajo, ejemplo' (example work areas) scattered throughout the layout.</p>

Sesión #	Plan de Organización
Objetivo	Asignar las tareas de la empresa, entre el personal disponible, de manera que se puedan alcanzar de manera eficiente los objetivos trazados.
Actividad #34	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>Objetivos a Corto Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-bottom: 10px;"> <p>Objetivos a Mediano Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <p>Objetivos a Largo Plazo</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </div>

Sesión #	Descripción de Puestos														
Objetivo	Desarrollar las descripciones de puestos de la empresa, que consiste en describir las actividades de cada área que haya surgido, como puesto de trabajo.														
<p>Actividad # 36 (También aplica para todos los puestos propuestos del proyecto)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center; font-size: small;">Descripción de Puestos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 30%; padding: 5px;">Nombre del Puesto</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Departamento</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">¿Cuáles son las tareas que ejecuta diariamente?</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">¿Cuáles son las tareas que ejecuta semanalmente?</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">¿Cuáles son las tareas que ejecuta mensuales?</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">¿Cuáles son las tareas que ejecuta esporádicamente?</td> <td style="padding: 5px;"></td> </tr> </tbody> </table>	Descripción de Puestos		Nombre del Puesto		Departamento		¿Cuáles son las tareas que ejecuta diariamente?		¿Cuáles son las tareas que ejecuta semanalmente?		¿Cuáles son las tareas que ejecuta mensuales?		¿Cuáles son las tareas que ejecuta esporádicamente?	
Descripción de Puestos															
Nombre del Puesto															
Departamento															
¿Cuáles son las tareas que ejecuta diariamente?															
¿Cuáles son las tareas que ejecuta semanalmente?															
¿Cuáles son las tareas que ejecuta mensuales?															
¿Cuáles son las tareas que ejecuta esporádicamente?															

<p>Sesión #</p>	<p>Contratación e Inducción</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Definir la mejor forma de realizar la contratación de personal de la empresa, así como también la integración del mismo, mediante un programa de inducción.</p>
<p>Actividad # 38 (Esta es únicamente para diferenciar los dos procesos)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%; text-align: center;"> <p>Contratación</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 60%;"> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar los formatos para llevar a cabo la contratación del personal necesario para la operación de la empresa. </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%; text-align: center;"> <p>Inducción</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 60%;"> <ul style="list-style-type: none"> • Un programa de inducción incluye un conocimiento de la empresa, así como también la inclusión del candidato a la misma. </div> </div> </div>

<p>Sesión #</p>	<p align="center">Capacitación y Adiestramiento</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Analizar el proceso de desarrollo de personal, definiendo cómo se llevarían a cabo los programas, tanto de capacitación como de adiestramiento.</p>
<p>Actividad # 39 (Consignar en qué consistiría los dos programas)</p>	 <p>The diagram consists of two identical horizontal rectangular boxes with rounded right ends, stacked vertically. Each box is divided into two parts: a left-pointing arrow shape on the left and a larger rectangular area on the right. The top box is labeled 'Programa De Capacitación' and the bottom box is labeled 'Programa de Adiestramiento'. Both boxes are currently empty, intended for the user to describe the programs.</p>

Mis Notas:

<p>Sesión #</p>	<p>Plan de Finanzas</p>						
<p>Objetivo</p>	<p>Desarrollar los fundamentos de control contable y financiero, que le permitan a la empresa lograr su propósito.</p>						
<p>Actividad # 40</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 10px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; width: 40%;">Objetivos a Corto Plazo</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-top: 10px;">Objetivos a Mediano Plazo</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-top: 10px;">Objetivos a Largo Plazo</td> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) </td> </tr> </table> </div>	Objetivos a Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 	Objetivos a Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 	Objetivos a Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2)
Objetivos a Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 						
Objetivos a Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 						
Objetivos a Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2) 						

Sesión #	Elaboración de Presupuestos										
Objetivo	Elaborar los presupuestos te ayudará a anticipar tus necesidades de recursos, así como también, la cobertura del mercado, vía ventas.										
Actividad # 41.1 (Presupuesto de Ventas, se debe Considerar Cuando Menos un Ejercicio Fiscal completo)											
		Precio de Venta Unitario	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6		TOTAL	
	Artículo Unidades	Producto 1 (Enunciar de que producto o servicio se trata, para definir sus insumos) 0									
	Artículo Unidades	Producto 2 (Enunciar de que producto o servicio se trata, para definir sus insumos) 0									
	Artículo Unidades	Producto 3 (Enunciar de que producto o servicio se trata, para definir sus insumos) 0									
		Total									

Mis Notas:

Sesión #

Elaboración de Presupuestos

Objetivo Elaborar los presupuestos te ayudará a anticipar tus necesidades de recursos, así como también, la cobertura del mercado, vía ventas.

Actividad # 41.2
 (Presupuesto de Costos, se tiene que presentar por ejercicios fiscales completos)

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

	CONCEPTO	Costo de Venta Unitario	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	TOTAL
Artículo	Producto 1 (Enunciar de que producto o servicio se trata, para definir sus insumos)								
Unidades									
Artículo	Producto 2 (Enunciar de que producto o servicio se trata, para definir sus insumos)								
Unidades									
Artículo	Producto 3 (Enunciar de que producto o servicio se trata, para definir sus insumos)								
Unidades									

<p>Sesión #</p>	<h2>Elaboración de Presupuestos</h2>																																																																																								
<p>Objetivo</p>	<p>Elaborar los presupuestos te ayudará a anticipar tus necesidades de recursos, así como también, la cobertura del mercado, vía ventas.</p>																																																																																								
<p>Actividad # 41.3 (Presupuesto de gastos, se debe presentar por periodo fiscal completo)</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="8" style="text-align: center;">GASTOS ESTIMADOS MENSUALES</th> </tr> <tr> <th style="text-align: left;">PRODUCTO / SERVICIO</th> <th style="text-align: center;">Mes 1</th> <th style="text-align: center;">Mes 2</th> <th style="text-align: center;">Mes 3</th> <th style="text-align: center;">Mes 4</th> <th style="text-align: center;">Mes 5</th> <th style="text-align: center;">Mes 6</th> <th style="text-align: center;">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sueldos</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Renta</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Teléfono</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Energía Eléctrica</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Honorarios Profesionales</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Publicidad</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Otros costos fijos</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Totales</td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> </tbody> </table>	GASTOS ESTIMADOS MENSUALES								PRODUCTO / SERVICIO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total	Sueldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Teléfono	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Energía Eléctrica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Internet	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Honorarios Profesionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Otros costos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS ESTIMADOS MENSUALES																																																																																									
PRODUCTO / SERVICIO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total																																																																																		
Sueldos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -																																																																																		
Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -																																																																																		
Teléfono	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -																																																																																		
Energía Eléctrica	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -																																																																																		
Internet	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -																																																																																		
Honorarios Profesionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -																																																																																		
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -																																																																																		
Otros costos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -																																																																																		
Totales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -																																																																																		

Mis Notas:

Sesión #	Elaboración de Presupuestos																																																																																																																																																																
Objetivo	Elaborar los presupuestos te ayudará a anticipar tus necesidades de recursos, así como también, la cobertura del mercado, vía ventas.																																																																																																																																																																
Actividad # 41.4	<p>FLUJO DE CAJA</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>MES</th> <th>Mes 1</th> <th>Mes 2</th> <th>Mes 3</th> <th>Mes 4</th> <th>Mes 5</th> <th>Mes 6</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Concepto</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Saldo De Caja</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ingresos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total de Ingresos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Egresos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proveedores</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Sueldos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Renta</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Teléfono</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Energía Eléctrica</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Internet</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Honorarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Profesionales</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Publicidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Intereses Crédito</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pago a Capital</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total de Egresos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Diferencia Ingresos - Egresos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total	Concepto								Saldo De Caja								Ingresos								Ventas								Total de Ingresos								Egresos								Proveedores								Sueldos								Renta								Teléfono								Energía Eléctrica								Internet								Honorarios								Profesionales								Publicidad								Intereses Crédito								Pago a Capital								Total de Egresos								Diferencia Ingresos - Egresos							
MES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Total																																																																																																																																																										
Concepto																																																																																																																																																																	
Saldo De Caja																																																																																																																																																																	
Ingresos																																																																																																																																																																	
Ventas																																																																																																																																																																	
Total de Ingresos																																																																																																																																																																	
Egresos																																																																																																																																																																	
Proveedores																																																																																																																																																																	
Sueldos																																																																																																																																																																	
Renta																																																																																																																																																																	
Teléfono																																																																																																																																																																	
Energía Eléctrica																																																																																																																																																																	
Internet																																																																																																																																																																	
Honorarios																																																																																																																																																																	
Profesionales																																																																																																																																																																	
Publicidad																																																																																																																																																																	
Intereses Crédito																																																																																																																																																																	
Pago a Capital																																																																																																																																																																	
Total de Egresos																																																																																																																																																																	
Diferencia Ingresos - Egresos																																																																																																																																																																	

<p>Sesión #</p>	<p>Flujo de Caja</p>																																																																																																																																																																
<p>Objetivo</p>	<p>Mostrar el movimiento diario/semanal/quincenal/mensual del efectivo dentro de la empresa, obteniendo como resultado final , el saldo de la cuenta de caja y bancos.</p>																																																																																																																																																																
<p>Actividad # 42.1</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="8" style="text-align: center;">FLUJO DE CAJA</th> </tr> <tr> <th style="width: 35%;">MES</th> <th style="width: 5%;">MES 1</th> <th style="width: 5%;">MES 2</th> <th style="width: 5%;">MES 3</th> <th style="width: 5%;">MES 4</th> <th style="width: 5%;">MES 5</th> <th style="width: 5%;">MES 6</th> <th style="width: 5%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">CONCEPTO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SALDO DE CAJA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">INGRESOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>VENTAS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL DE INGRESOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">EGRESOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PROVEEDORES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>SUELDOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>RENTA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>TELÉFONO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ENERGÍA ELÉCTRICA</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INTERNET</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>HONORARIOS PROFESIONALES</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PUBLICIDAD</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>INTERESES CRÉDITO</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PAGO A CAPITAL</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">TOTAL DE EGRESOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">DIFERENCIA INGRESOS - EGRESOS</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FLUJO DE CAJA								MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL	CONCEPTO								SALDO DE CAJA								INGRESOS								VENTAS								TOTAL DE INGRESOS								EGRESOS								PROVEEDORES								SUELDOS								RENTA								TELÉFONO								ENERGÍA ELÉCTRICA								INTERNET								HONORARIOS PROFESIONALES								PUBLICIDAD								INTERESES CRÉDITO								PAGO A CAPITAL								TOTAL DE EGRESOS								DIFERENCIA INGRESOS - EGRESOS							
FLUJO DE CAJA																																																																																																																																																																	
MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL																																																																																																																																																										
CONCEPTO																																																																																																																																																																	
SALDO DE CAJA																																																																																																																																																																	
INGRESOS																																																																																																																																																																	
VENTAS																																																																																																																																																																	
TOTAL DE INGRESOS																																																																																																																																																																	
EGRESOS																																																																																																																																																																	
PROVEEDORES																																																																																																																																																																	
SUELDOS																																																																																																																																																																	
RENTA																																																																																																																																																																	
TELÉFONO																																																																																																																																																																	
ENERGÍA ELÉCTRICA																																																																																																																																																																	
INTERNET																																																																																																																																																																	
HONORARIOS PROFESIONALES																																																																																																																																																																	
PUBLICIDAD																																																																																																																																																																	
INTERESES CRÉDITO																																																																																																																																																																	
PAGO A CAPITAL																																																																																																																																																																	
TOTAL DE EGRESOS																																																																																																																																																																	
DIFERENCIA INGRESOS - EGRESOS																																																																																																																																																																	

Mis Notas:

Sesión #	Elaboración de Estados Financieros																																						
Objetivo	Determinar los estados financieros, que reflejen la situación financiera de la empresa actual y futura. (se incluyen ejemplos en tema correspondiente del capítulo IV)																																						
Actividad # 42.2 (Estado de Resultados o Pérdidas y Ganancias)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" data-bbox="756 678 1829 742" style="text-align: left;"><i>ESTADO DE RESULTADOS</i></th> </tr> <tr> <th data-bbox="756 742 1175 805"><i>PERIODO</i></th> <th data-bbox="1175 742 1563 805"><i>Año</i></th> <th data-bbox="1563 742 1829 805"></th> </tr> <tr> <th colspan="3" data-bbox="756 805 1829 853" style="text-align: left;"><i>CONCEPTO</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="756 853 1175 901">VENTAS NETAS</td> <td data-bbox="1175 853 1563 901"></td> <td data-bbox="1563 853 1829 901"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 901 1175 949">COSTO DE VENTAS</td> <td data-bbox="1175 901 1563 949"></td> <td data-bbox="1563 901 1829 949"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="756 949 1829 1013" style="text-align: left;">UTILIDAD BRUTA</td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 1013 1175 1061">GASTOS DE ADMINISTRACION</td> <td data-bbox="1175 1013 1563 1061"></td> <td data-bbox="1563 1013 1829 1061"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 1061 1175 1109">GASTOS DE VENTA</td> <td data-bbox="1175 1061 1563 1109"></td> <td data-bbox="1563 1061 1829 1109"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="756 1109 1829 1173" style="text-align: left;">GASTOS DE OPERACION</td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 1173 1175 1220">UTILIDAD DE OPERACION</td> <td data-bbox="1175 1173 1563 1220"></td> <td data-bbox="1563 1173 1829 1220"></td> </tr> <tr> <td colspan="3" data-bbox="756 1220 1829 1284" style="text-align: left;">GASTOS FINANCIEROS</td> </tr> <tr> <td data-bbox="756 1284 1175 1332"><i>UTILIDAD NETA</i></td> <td data-bbox="1175 1284 1563 1332"></td> <td data-bbox="1563 1284 1829 1332"></td> </tr> </tbody> </table>			<i>ESTADO DE RESULTADOS</i>			<i>PERIODO</i>	<i>Año</i>		<i>CONCEPTO</i>			VENTAS NETAS			COSTO DE VENTAS			UTILIDAD BRUTA			GASTOS DE ADMINISTRACION			GASTOS DE VENTA			GASTOS DE OPERACION			UTILIDAD DE OPERACION			GASTOS FINANCIEROS			<i>UTILIDAD NETA</i>		
<i>ESTADO DE RESULTADOS</i>																																							
<i>PERIODO</i>	<i>Año</i>																																						
<i>CONCEPTO</i>																																							
VENTAS NETAS																																							
COSTO DE VENTAS																																							
UTILIDAD BRUTA																																							
GASTOS DE ADMINISTRACION																																							
GASTOS DE VENTA																																							
GASTOS DE OPERACION																																							
UTILIDAD DE OPERACION																																							
GASTOS FINANCIEROS																																							
<i>UTILIDAD NETA</i>																																							

Sesión #	Balance General																																																																																																										
Objetivo	Es el estado financiero que muestra la situación financiera de la empresa a un fecha determinada.																																																																																																										
Actividad # 42.3.1 (Balance General, Activo)	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="6" style="background-color: #cccccc;"><i>BALANCE INICIAL Periodo 1</i></td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><i>Activo</i></td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><i>Activo Circulante</i></td> </tr> <tr> <td>Caja y Bancos</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Clientes</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Inventario</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total Activo Circulante</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td colspan="6" style="background-color: #cccccc; text-align: center;"><i>Activo Fijo</i></td> </tr> <tr> <td>Mobiliario y Equipo de Oficina (En el área sombreada, se detalla los elementos particulares que componen este apartado.)</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maquinaria y Herramienta</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equipo de Cómputo</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Equipo de Transporte</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Terrenos y Edificios</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Gastos de Instalación</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros Costos Diferidos</td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$</td> <td style="text-align: center;">-</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total Activo Fijo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> <tr> <td>Total Activo</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ -</td> </tr> </table>					<i>BALANCE INICIAL Periodo 1</i>						<i>Activo</i>						<i>Activo Circulante</i>						Caja y Bancos		\$	-			Clientes		\$	-			Inventario		\$	-			Total Activo Circulante					\$ -	<i>Activo Fijo</i>						Mobiliario y Equipo de Oficina (En el área sombreada, se detalla los elementos particulares que componen este apartado.)		\$	-			Maquinaria y Herramienta		\$	-			Equipo de Cómputo		\$	-			Equipo de Transporte		\$	-			Terrenos y Edificios		\$	-			Gastos de Instalación		\$	-			Otros Costos Diferidos		\$	-			Total Activo Fijo					\$ -	Total Activo					\$ -
<i>BALANCE INICIAL Periodo 1</i>																																																																																																											
<i>Activo</i>																																																																																																											
<i>Activo Circulante</i>																																																																																																											
Caja y Bancos		\$	-																																																																																																								
Clientes		\$	-																																																																																																								
Inventario		\$	-																																																																																																								
Total Activo Circulante					\$ -																																																																																																						
<i>Activo Fijo</i>																																																																																																											
Mobiliario y Equipo de Oficina (En el área sombreada, se detalla los elementos particulares que componen este apartado.)		\$	-																																																																																																								
Maquinaria y Herramienta		\$	-																																																																																																								
Equipo de Cómputo		\$	-																																																																																																								
Equipo de Transporte		\$	-																																																																																																								
Terrenos y Edificios		\$	-																																																																																																								
Gastos de Instalación		\$	-																																																																																																								
Otros Costos Diferidos		\$	-																																																																																																								
Total Activo Fijo					\$ -																																																																																																						
Total Activo					\$ -																																																																																																						

Mis Notas:

Sesión #	Balance General				
Objetivo	Es el estado financiero que muestra la situación financiera de la empresa a un fecha determinada.				
Actividad # 42.3.2 (Balance General, Pasivo)	<i>Pasivo</i>				
	<i>Pasivo Circulante</i>				
	Proveedores		\$ -		
	Créditos a Corto Plazo		\$ -		
	Total Pasivo Circulante				\$ -
	<i>Pasivo Fijo</i>				
	Creditos a Largo Plazo		\$ -		\$ -
	TOTAL PASIVO				\$ -
	<i>Capital</i>				
	Capital Social		\$ -		
	Aportación de Socios (especie)		\$ -		
	Total Capital				\$ -
	Total Pasivo + Capital				\$ -

Sesión #	Resumen Ejecutivo		
Objetivo	Presentar de manera ejecutiva, el contenido del Plan de Empresa.		
Actividad # 43 (El resumen ejecutivo es para que todo aquel interesado en el proyecto, aprenda un poco más del mismo)	Objetivos de la Empresa	Ventajas Competitivas	Resultado de la Investigación de mercados
	Misión, visión y valores	Plan de ventas	Diagrama de flujo de procesos
	Estructura legal de la empresa	Presupuestos y estados financieros	Plan de financiamiento

Mis Notas:

Glosario y Siglario

Abrogar	Dejar sin efecto una ley, reglamento o código.
Acciones	Título que representa una de las partes iguales en que se divide el capital de una sociedad. Sirve para acreditar los derechos de los socios.
Accionista	Es el propietario de una o varias acciones de una sociedad.
Acreditamiento de IVA	Es restar el impuesto al valor agregado que cobra el contribuyente por sus ventas, al que paga por sus compras y gastos.
Acta	Documento en que constan hechos, decisiones y acuerdos efectuados en una reunión.
Acta constitutiva	Documento notarial en que se registra la formación de una sociedad o agrupación. Entre otros datos, el acta contiene las bases, fines y quiénes son sus integrantes. Actividades comerciales. Son las actividades de compra, venta y alquiler de todo tipo de bienes, así como la prestación de servicios remunerados.
Actividades empresariales	Es el desarrollo de actividades en áreas económicas como industriales, comerciales, agrícolas, silvícolas, mineras y servicios.
Activo	Está formado por todos los valores propiedad de la empresa o institución (recursos económicos, bienes materiales, créditos y derechos).
Acto administrativo	Manifestación de voluntad por medio de la cual los órganos administrativos realizan sus funciones, ya sea creando, modificando o extinguiendo derechos u obligaciones.
Acto jurídico	Expresión de la voluntad de una persona que tiene efectos jurídicos.
Acuse de recibo	Es el documento que sirve para comprobar que un trámite ha sido recibido por el SAT.
Aduana	Oficina de gobierno encargada de la cobranza de los derechos que percibe el Fisco por la exportación o importación de mercancías, son los lugares autorizados para la entrada o la salida del territorio nacional de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen.
Agente de Ventas	Es una persona o empresa que negocia la compra o venta de bienes y servicios. No entra en posesión de los bienes, se encarga de prospectar y de coordinar las transacciones. Cobran un cargo o comisión sobre la transacción.
Alianza estratégica	Son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

Amortización	Extinción gradual de cualquier deuda durante un periodo de tiempo.
Arrendamiento	Es la actividad por la cual una persona permite el uso o goce temporal de un bien a otra, a cambio de cierta cantidad.
Asociación	Contrato en el que varios individuos acuerdan en reunirse de manera permanente para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley.
Auditor	Es el funcionario autorizado por el SAT para revisar y emitir una opinión fiscal sobre los estados financieros de un contribuyente.
Auditoría	Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de un contribuyente.
Autoridad fiscal	Representante del poder público facultado para recaudar impuestos, llevar un control de los contribuyentes, o imponer las sanciones previstas por el Código Fiscal, interpretar disposiciones de la ley, entre otras funciones.
Aval	Garantía que cubre total o parcialmente la deuda de una persona, prestada por un tercero, que se obliga solidariamente en caso de que el deudor no realice el pago
Avalúo	Estimación que se hace del valor o precio de una cosa.
Balance general	Es el estado de situación financiera de una empresa, a una fecha determinada el cual debe de ser preparado de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
BANCOMEXT	Banco de Comercio Exterior.
Bien inmueble	Son los terrenos y las construcciones adheridas al suelo.
Bien mueble	Los que por su naturaleza pueden trasladarse de un lugar a otro. Ejemplo: equipo de transporte, equipo de cómputo o la maquinaria.
Bien	Todo aquello que puede ser objeto de apropiación, empleado para satisfacer alguna necesidad. Cosas o derechos susceptibles de producir beneficios de carácter patrimonial, ejemplo: casas, automóviles, computadoras, etc.
Calidad	(Del lat. qual_tas, -tis, y este calco del gr. κτ). . f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
CANACO	Cámara Nacional de Comercio.
Capital	(Del lat. capit_lis). m. Econ. Factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo, se destina a la producción de bienes.



CEDH.	Comisión Estatal de Derechos Humanos.
Cédula de Identificación Fiscal (CIF).	Es el documento que expide la autoridad fiscal a las personas, en el que consta el nombre y su clave del Registro Federal de Contribuyentes. (Véase RFC)
CEI	Centro de Emprendurismo e Incubación, incubadora o programa emprendedor.
Cifras corrientes(o nominales o a precios corrientes)	Son las cifras valoradas a los precios vigentes en el año al que se hace referencia.
Cifras constantes (o reales)	Son las cifras en las que se eliminan los efectos de los cambios de precios.
Clave única de registro de población (CURP)	Es una clave personal e irreplicable formada por números y letras y que sirve para registrar e identificar en forma individual a cada una de las personas físicas en el territorio nacional, así como también a las nacionales que residen en el extranjero.
Cliente	En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.
Código Fiscal de la Federación (CFF)	Ordenamiento jurídico federal que establece los conceptos y procedimientos para la obtención de ingresos fiscales. Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.
Compra	Acción y efecto de comprar.
Comprobantes fiscales	Documento que comprueba una operación mercantil o el pago de un servicio.
Condonar	Perdonar una deuda o parte de ella a favor del deudor.
Contabilidad	(De contable). 1. f. Sistema adoptado para llevar la cuenta y razón en las oficinas públicas y particulares. 2. f. Aptitud de las cosas para poder reducir las a cuenta o cálculo.
Contador Público Registrado (CPR)	Contadores Públicos que cuentan con un número de registro por parte del SAT para emitir dictámenes fiscales.

COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana.
Copropiedad	Es cuando un bien o un derecho le pertenecen a varias personas.
Costo	Se denomina coste o costo al montante económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio.
Cotización	Acción y efecto de cotizar.
Crédito	(Del lat. cred_tum). 1. m. Cantidad de dinero, o cosa equivalente, que alguien debe a una persona o entidad, y que el acreedor tiene derecho de exigir y cobrar. 2. m. Apoyo, abono, comprobación.
CTU	Costo Total Unitario.
Cuestionario	(Del lat. quaestionar_us) m. Lista de preguntas que se proponen con cualquier fin.
CVU	Costo Variable Unitario.
Declaración	Es el documento oficial con el que un Contribuyente presenta información referente a sus operaciones efectuadas en un periodo determinado.
Deducción ciega	Es la opción que tiene el contribuyente de restar a sus ingresos obtenidos por el arrendamiento o subarrendamiento de inmuebles, un porcentaje de los mismos, sin que pueda disminuir a su ingreso cualquier otro gasto.
Deducción	Son los gastos que la ley autoriza para ser disminuidos del ingreso que recibe el contribuyente, los cuales deben ser indispensables para llevar a cabo su actividad, dependiendo del régimen fiscal en que se encuentre inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes.
Deducciones personales	Son los gastos que las personas físicas pueden disminuir de su ingreso acumulable en la Declaración Anual del ejercicio, como honorarios médicos, dentales y hospitalarios; gastos funerales y donativos, entre otros.
Delimitación	Acción y efecto de delimitar
Dinero	Medio de pago, socialmente aceptado.
Depreciación	Es la pérdida del valor original de una inversión después del transcurso del tiempo, o por el deterioro o merma en la vida de servicio de un bien.
Domicilio fiscal	Es el lugar fijado por el contribuyente dentro del territorio nacional para efectos tributarios.
Emancipar	(Del lat. emancip_re). 1. tr. Libertar de la patria potestad, de la tutela o de la servidumbre. U. t. c. prnl. 2. prnl. Liberarse de cualquier clase de subordinación o dependencia.
Embalaje. m.	Caja o cubierta con que se resguardan los objetos que han de transportarse.



Empaque. m.	Conjunto de materiales que forman la envoltura y armazón de los paquetes, como papeles, telas, cuerdas, cintas, etc.
Empresa	Es una institución u organismo social, con el fin de obtener un beneficio social o económico. Los principales elementos de una empresa son; tierra (materia prima), trabajo (mano de obra) y capital (dinero o bienes económicamente tangibles), producto o servicio motivo de la misma. En la factura se encuentran los datos del expedidor y del destinatario, el detalle de los productos y servicios suministrados, los precios unitarios, los precios totales, los descuentos y los impuestos.
Encuesta	(Del fr. enquête). f. Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho, aplicadas mediante una entrevista personal.
Estado Financiero	Documento que presenta de manera gráfica los resultados económicos de la operación de una empresa en un período determinado.
Estrategia	(Del lat. strateg_a, y este del gr. _). f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
Éxito	(Del lat. ex_tus, salida). m. Resultado feliz de un negocio, actuación, etc. m. Buena aceptación que tiene alguien o algo.
Factibilidad	Cualidad o condición de factible, de hacer realizable algo.
Factura	La factura necia o factura de compra es un documento que refleja la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar como contraprestación. Se le considera como el justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio, que afecta al obligado tributario emisor (el vendedor) y al obligado tributario receptor (el comprador). La factura correctamente cumplimentada es el único justificante fiscal, que da al receptor el derecho de deducción del impuesto (IVA).
Fideicomiso	Es un acto en virtud del cual se entrega a una institución financiera (fiduciaria) determinados bienes para que disponga de ellos según la voluntad del que los entrega (fideicomitente) en beneficio de un tercero (fideicomisario). Mediante la creación de un fideicomiso, una persona transmite un bien a un tercero con el encargo de que cumpla un fin lícito
Financiamiento	Acción y efecto de financiar.
Fiscal	(Del lat. fisc_lis). 1. adj. Perteneciente o relativo al fisco o al oficio de fiscal. 2. com. Ministro encargado de promover los intereses del fisco.

FOJAL	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial. Entidad dedicada a proporcionar apoyos financieros para el fomento de la pequeña empresa, entre otros.
Fracaso	(De fracasar). m. Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio.
Fusión	Acto mediante el cual dos o más empresas (personas morales) se unen con el fin de crear una sola empresa.
GAJ	Gran Alianza por Jalisco.
Garantía	Aquello que asegura el cumplimiento de una obligación.
Gasto	Se entiende por gasto el sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro.
Honorarios	Son todos los ingresos que obtiene una persona profesional, artista o intelectual, que presta sus servicios en forma independiente, sin estar subordinado a un patrón.
I.S.R.	Impuesto sobre la Renta.
I.V.A.	Impuesto al Valor Agregado.
IDEFT	Instituto de Formación para el Trabajo.
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
Importación	Introducción al territorio nacional de mercancías y prestación de servicios.
Impuesto	(Del part. irreg. de imponer; lat. impos_tus). 1 m. Der. Tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago. 2. m. El que grava las fuentes de capacidad económica, como la renta y el patrimonio. 3. m. El que grava el consumo o gasto.
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.
Inducción	(Del lat. induct_o, -_nis). f. Acción y efecto de inducir.
Industria	Es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Esta a su vez se divide en sectores que a su vez, segmentan el mercado.
Interés	(Del lat. interesse, importar). 1. m. Provecho, utilidad, ganancia. 2. m. Lucro producido por el capital. 3. m. El de un capital al que se van acumulando sus réditos para que produzcan otros.
Juicio de amparo	Medio de control institucional que trae como consecuencia, si procede, la inmediata restitución de la garantía violada, restableciendo las cosas al estado que guardaban antes de la violación imputable a la autoridad, misma que tendrá que respetar y cumplir con el mandato dictado por el Poder Judicial de la Federación.



LEP	Lote Económico de Pedido.
LFT	Ley Federal del Trabajo.
Liquidación	Pago que realiza el patrón a su trabajador con motivo de su separación o despido.
Mayoreo	Venta al por mayor
Menudeo	Venta al por menor
Mercado	Se denomina mercado al conjunto de ofertantes y demandantes de cierto bien o servicio (producto), se presta para tener o no tener competencia en el mismo.
Mercadotecnia	(De mercado y -tecnica). f. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.
Modelo de riesgo	Es una herramienta que busca complementar la toma de decisiones, examinando amenazas y oportunidades potenciales basadas en el comportamiento del escenario y considerando la incertidumbre que puede hacer variar el objetivo buscado.
Modelo de riesgo	Es una herramienta que busca complementar la toma de decisiones, examinando amenazas y oportunidades potenciales basadas en el comportamiento del escenario y considerando la incertidumbre que puede hacer variar el objetivo buscado.
Monopolio	En esta figura de mercado, solamente existe un solo ofertante en un área geográfica dada, el cual controla el precio, cantidad y calidad, del o los productos a ofertar. También se le denomina “mercado de competencia imperfecta”
Muestra	(De mostrar). f. Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él. f. Señal, indicio, demostración o prueba de algo.
NMX	Norma Mexicana es de conveniencia y para identificarla te sugerimos visitar la siguiente página Web: www.economia-nmx.gob.mx .
NOM Norma Oficial Mexicana	Para identificar su producto le sugerimos visitar la siguiente página Web: http://www.economia-noms.gob.mx/
Notario o Corredor Público (Fedatarios Públicos)	Persona con facultad de poder dar fe pública de los actos jurídicos que se celebren ante ellos, y así proporcionar seguridad jurídica a los particulares. Su función es dar forma y legitimar ciertos actos jurídicos, o hacer constar hechos jurídicos que se pretendan oponer ante terceros.
OC	Orden de Compra.

Oligopolio	Figura del mercado, en el que existe más de un solo ofertante, lo que nos lleva a decir que existe competencia, entre proveedores de un mismo o similar bien o servicio.
Padrón de Contribuyentes	Es un instrumento público en el que se encuentran inscritos los contribuyentes y que tiene el propósito de mantener un control y seguimiento adecuado de sus obligaciones fiscales.
Pago	Es la forma común de extinción de la obligación tributaria.
Pasivo	Conjunto de obligaciones que posee un contribuyente ya sea a corto o largo plazo que ayuda a determinar la solvencia que tiene.
Patrón	Es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.
PEA	Población Económicamente Activa.
Persona física	Aquella que presta sus servicios de manera dependiente o independiente o bien, desarrolla alguna actividad empresarial.
Persona moral	Conjunto de personas físicas, agrupadas con un fin lícito.
Plan de empresa (PE)	El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Incluso para empresas ya establecidas, un Plan de Empresa bien diseñado ha de ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.
Planeación	Acción y efecto de planear (trazar un plan).
Población	(Del lat. <i>populat_o, -_nis</i>). Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo. Infinita cuando en el método de muestreo se encuentra con un grupo mayor a 500,000 elementos; Finita cuando la cantidad es inferior a 500,000 elementos.
Precio	(Del lat. <i>pret_um</i>). m. Valor pecuniario en que se estima algo.
Probabilidad	(Del lat. <i>probabil_tas, -_tis</i>). f. Cualidad de probable, que puede suceder. f. Mat. En un proceso aleatorio, razón entre el número de casos favorables y el número de casos posibles.
Producción	Es la creación y procesamiento de bienes y mercancías, incluida su concepción, su procesamiento en las diversas etapas y la financiación ofrecida por los bancos. Se considera uno de los principales procesos económicos, el medio a través del cual el trabajo humano crea riqueza.
Producto interno bruto (PIB)	Es el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un período determinado.



Promoción	(Del lat. promot_o, -_nis). f. Acción y efecto de promover. . f. Conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas.
Proveedor	Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.
Proyecto	Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos.
Publicidad	Conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos. f. Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.
R.U.T.	Registro Único de Tramites, www.rut.jalisco.gob.mx
Razón social	Es la forma con que se denominan algunas personas morales, equivale al nombre de las personas físicas.
Recibo de honorarios	Es el comprobante fiscal que expide una persona física por la prestación de un servicio personal independiente.
Reclutamiento	Acción y efecto de reclutar.
Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	Es el que incluye información sobre el domicilio fiscal, obligaciones y declaraciones registradas de toda persona física o moral, que conforme a las leyes vigentes sea contribuyente y/o responsable del pago de contribuciones. La información contenida es confidencial.
Salario	(Del lat. salar_um, de sal, sal) Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.
Saldo a favor	Es cuando el monto del impuesto que se calcula al final del periodo es menor al total de los pagos a cuenta (retenciones o pagos provisionales), lo que resulta en una cantidad por la que el contribuyente puede solicitar devolución.
Segmento	(Del lat. segmentum). m. Porción o parte cortada o separada de una cosa, de un elemento geométrico o de un todo. m. Econ. Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.

SEEI	Sistema Estatal de Emprendurismo e Incubación.
SEPOMEX	Servicio Postal Mexicano (Correos de México).
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Servidor Público	Personas que desempeñan un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública.
Sociedad conyugal	La sociedad conyugal nace al celebrarse el matrimonio o durante él, se trata de una copropiedad, donde la administración de los bienes ha sido conferida, por la ley, a uno de los cónyuges según el origen, puede comprender no sólo los bienes de que sean dueños los esposos al formarla, sino también los bienes futuros que adquieran los consortes.
Socio	Integrante de una sociedad. Para constituir una sociedad, cada socio generalmente efectúa o aporta dinero u otros bienes.
Sueldo	(Del lat. sol_dus). m. Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.
Sustentable	Adj. Que se puede sostener o defender con razones.
Tabulación	Acción y efecto de tabular. Expresar valores, magnitudes u otros datos por medio de tablas.
TLCAN	Tratado de Libre Comercio con América del Norte.
TLCUE	Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.
Universo	(Del lat. universus). m. Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico.
Vender	Es cuando el propietario o vendedor una cosa transmite la propiedad de un bien al adquirente o comprador.
Venta	(Del lat. vend_ta, pl. de vend_tum). 1. f. Acción y efecto de vender. 2. f. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado. ⁴⁰

Mis Notas:

► **40** Fuente: Todos los términos anteriores fueron consultados en Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Vigésima Segunda Edición, www.rae.es

Bibliografía

- (1998) ALCARAZ, Rafael El Emprendedor de Éxito, México, McGraw Hill
- (2005) ALEMAN CASTILLA María Cristina; GONZALEZ ZAVALA Edmundo, Modelos financieros en Excel, México, CECSA
- (2001) BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, México, McGraw Hill
- (1998) BANGS H. David, Tengo una Excelente Idea, ¿Cómo saber si tendrá éxito como negocio? México, Ed. PAX
- (1998) BARRA, David, Los primeros pasos al mundo empresarial, México, Limusa
- (1999) BENNET, Maureen, Guía para el Crecimiento de la Pequeña Empresa, México, CECSA
- (2007) BORNSTEIN David, Cómo Cambiar al Mundo, (Los Emprendedores Sociales y el Poder de las Nuevas Ideas), México Ed. D´Bolsillo
- (1993) CANTÚ, Humberto; SÁNCHEZ Alfonso, El Plan de Negocios del Emprendedor México, McGraw Hill
- (1993) CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Administración de personal, México, McGraw Hill
- (1993) CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, México, McGraw Hill
- (1982) CRINKLEY, Robert, Su compañía de Manufactura, México, McGraw Hill
- (1991) DEMAC, Desarrollo de Emprendedores, México, McGraw Hill/Interamericana
- (2001) DÍAZ PÉREZ, Mario Eduardo; GUTIÉRREZ GONZÁLEZ, José Francisco, Guía: Como Elaborar un Plan de Empresa, México, Dir. Pub. Gob. Edo. Jal.
- (2004) ESPEJO Jorge; FISCHER Laura y NAVARRO Alma; Investigación de Mercados (Teoría y Práctica) México, Tipos Futura S.A. de C.V.
- (1990) FISHER, Laura, Mercadotecnia, México, McGraw Hill
- (2005) FREIRE Andy, Pasión Por Empezar, (de la idea a la realidad) Colombia, Ed. Norma
- (2004) FRYE Curtis, MS Excel 2003 Guía de Formación, México, McGraw Hill
- (2001) GALLEGO, Fabio, Aprender a generar ideas, España, Paidós
- (2001) GEOFFREY G. MEREDITH, Lo que todo pequeño empresario debe saber, México, OIT AlfaOmega
- (2001) HERNANDEZ HERNÁNDEZ Abraham; HERNANDEZ VILLALOBOS Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, México, ECAFSA
- HIEBING, Cooper "Cómo Preparar El Exitoso Plan de Mercadotecnia" McGraw Hill
- (1999) HORNGREN & HARRISON, Contabilidad, México Prentice Hall hispanoamericana
- (2007) IBARRA VALDEZ David, "Los primeros pasos al mundo empresarial", México, Editorial Limusa
- (2004) LARA FLORES Elías, Primer Curso de Contabilidad, México, Trillas
- (1998) KUEHI, Charles; LAMBING Peggy, Empresarios Pequeños y Medianos, México, Prentice Hall
- (1998) OLLÉ Montserrat; PLANELLAS Marcel; MOLINA Jordi, El Plan de Empresa (Cómo planificar la creación de una empresa),

España, Ed. Alfaomega

(2007) PANDYA Mukul; SHELL Robbie, Liderazgo Permanente, México, Pearson Prentice Hall

(1998) PERDOMO MORENO Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, México, ECAFSA

(2004) RAMOS CABANILLAS Elisa, MS Word 2003 Paso a Paso, México, McGraw Hill

(2000) RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, México, ECASA

(2000) RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, México, ECAFSA

(2003) SCHNARCH KIRBERG, Alejandro, Nuevo Producto, Colombia, McGraw Hill

(2008) SILVA Jorge Enrique, Emprender "Crear su propia empresa"

(1992) SLUTSKY, Jeff y Marc, Marketing con Ingenio, México, McGraw Hill

Directorio de Incubadoras de Empresas:

Si deseas consultar el directorio de Incubadoras de empresas y programas emprendedores te puedes comunicar al teléfono (33) 3819 2752 y/o ingresar a la página **web: emprendurismo. gob.mx.**

Mis Notas:

Manual del Emprendedor

Se terminó en los talleres

de la Dirección de Publicaciones

del Gobierno de Jalisco, en junio de 2011.