



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZATAPALAPA**

**DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

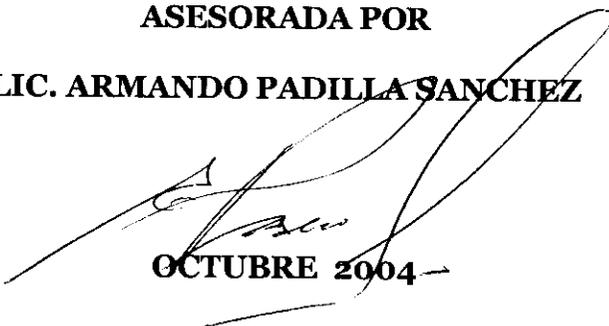
“GUIA PARA LA FORMACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO”

**TESINA PRESENTADA POR
ALEJANDRO GONZALEZ RINCON.**

MATRICULA

90231684

**ASESORADA POR
LIC. ARMANDO PADILLA SANCHEZ**



OCTUBRE 2004



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZATAPALAPA

DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“GUIA PARA LA FORMACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO”

TESINA PRESENTADA POR
ALEJANDRO GONZALEZ RINCON.

MATRICULA

90231684

ASESORADA POR
LIC. ARMANDO PADILLA SANCHEZ

SEPTIEMBRE 2004

En agradecimiento a mi madre, esposa, hijos y de todas las personas que me han impulsado a seguir adelante en todo momento hasta hoy día. Gracias por su apoyo y comprensión.

PREFACIO

El lanzarse a la aventura de iniciar una propia actividad comercial o industrial, para muchos se queda en un simple deseo y para otros es el camino al progreso y a la realización personal.

El esfuerzo realizado en el presente trabajo lo dedico a todos aquellos estudiantes y/o emprendedores que sueñan despiertos y creen enormemente que con sus conocimientos en la materia, aunado a la guía propuesta, les permitirá crecer y desarrollarse como verdaderos administradores de negocios. Emprendedores que generen las fuentes de empleo que la sociedad y el país entero requiere.

Este escrito no pretende descubrir el hilo negro o ser una panacea a la dificultad que se tiene al poner en marcha o mantener un negocio, pero sí pretendo mostrar a cada emprendedor que debe contar y tener una visión global y específica de los mismos, por tanto, es de suma importancia el saber reflexionar si se tiene la capacidad en estructurar y proyectar un negocio y más aún el conocer sobre las diferentes etapas a las que se enfrentara así como saber distinguir cuando es únicamente un medio de supervivencia personal o familiar y cuando es el momento de analizar su crecimiento o desarrollo, por consiguiente, solo pretendo ilustrar los pasos más importantes para la formación de un Plan de Negocio.

INDICE

<i>Prefacio.</i>	5
<i>Introducción.</i>	6
<i>Metodología de Investigación.</i>	7
<i>Capitulo I. Marco Teórico.</i>	10
1.1 <i>Apoyos a la transformación.</i>	11
1.1.1. <i>Banco Nacional de Comercio Exterior. (Bancomext)</i>	11
1.1.2. <i>Nacional Financiera.</i>	12
1.2. <i>Criterios de estratificación</i>	13
1.3. <i>Visión macroeconómica.</i>	15
1.3.1. <i>Enfoque social y político.</i>	15
1.3.2. <i>Enfoque empresarial.</i>	18
<i>Capitulo II. El ser emprendedor.</i>	20
2.1 <i>Condiciones iniciales.</i>	21
<i>Capitulo III. Construcción de un negocio.</i>	24
3.1. <i>Test de personalidad empresarial.</i>	24
3.2. <i>Naturaleza del Proyecto. (Caso práctico)</i>	30
3.2.1. <i>Nombre de la empresa.</i>	31
3.2.2. <i>Descripción de la empresa.</i>	31
3.2.3. <i>Misión de la empresa.</i>	32
3.2.4. <i>Objetivos de la empresa.</i>	33
<i>Capitulo IV. Estudio de Mercado.</i>	35
4.1. <i>Objetivo de mercado.</i>	36
4.2. <i>Identificación de clientes.</i>	37
4.2.1. <i>Elaboración de encuesta. (Demanda)</i>	38
4.3. <i>Distribución y punto de venta.</i>	44
4.4. <i>Promoción del producto o servicio.</i>	45
4.5. <i>Fijación y políticas de precio. (Costos Fijos y Variables)</i>	45
4.6. <i>Plan de ventas.</i>	49

<i>Capitulo V. Plan de Producción.</i>	50
5.1 <i>Objetivo de producción.</i>	51
5.2 <i>Descripción del proceso productivo.</i>	51
5.2.1. <i>Diagrama de flujo.</i>	53
5.3. <i>Características de equipo e instalaciones.</i>	55
5.4. <i>Diseño y distribución de área de trabajo.</i>	57
5.5. <i>Manejo de Inventarios.</i>	58
5.6. <i>Identificación de Proveedores.</i>	60
5.7. <i>Estimación y necesidades de mano de obra.</i>	61
<i>Capitulo VI. Plan Financiero.</i>	62
6.1. <i>Objetivo del área contable.</i>	63
6.2. <i>Flujo de efectivo y proyección.</i>	63
6.2.1. <i>Estado de resultados.</i>	65
6.2.2. <i>Balance general.</i>	67
6.3. <i>Instituciones de Financiamiento para emprendedores.</i>	68
<i>Capitulo VII. Organización.</i>	72
7.1. <i>Objetivo organizacional dentro de la empresa.</i>	73
7.1.1. <i>Funciones especiales del puesto.</i>	74
7.2. <i>Administración de sueldos y salarios.</i>	75
7.3. <i>Contratación y marco legal laboral.</i>	76
7.4. <i>Principales prestaciones: S.A.R. INFONAVIT, I.M.S.S.</i>	81
7.5. <i>Formas legales de establecerse.</i>	84
7.5.1. <i>Constitución de sociedades mercantiles.</i>	84
7.6. <i>Principales dependencias para elaboración de tramites obligatorios.</i>	88
7.6.1. <i>Sistema de apertura rápida de empresas. (Flujo de procedimientos)</i>	91
<i>Resumen del caso práctico.</i>	93
<i>Presentación del Plan de Negocios.</i>	95
<i>Conclusiones.</i>	96
<i>Bibliografía.</i>	97

INTRODUCCION

Todos aquellos hombres de negocios que han logrado darse a conocer en el mundo empresarial del país, se han distinguido por la cualidad de buscar la permanencia y la trascendencia de sus negocios, cambiando el concepto de supervivencia por el de formalización de una estructura de negocio. En nuestra nación es común que las empresas se inicien en forma familiar, al igual que en muchas otras partes del mundo, pero cuando afortunadamente progresan por la misma necesidad y por oportunidades que se les van presentando, se va integrando a la esposa, a los hijos, a los familiares, amigos, y otros, por tal motivo, esta integración confunde de forma inmediata el concepto de utilidades con las necesidades económicas familiares. Este es uno de los primeros errores que se comenten.

Lo anterior indiscutiblemente tiene solución si en su oportunidad cualquier emprendedor o empresario se detiene a analizar la forma para desarrollar y hacer crecer su negocio.

Actualmente del total de empresas, sólo en el Distrito Federal, la mayoría son micro y pequeñas organizaciones que generalmente se iniciaron con bases familiares y de las cuales muy pocas han tenido la oportunidad de buscar nuevos caminos para su desarrollo, aunque hoy día ya se ha dado una amplia difusión a todo tipo de apoyo empresarial u organizacional por parte del gobierno federal, estatal y empresas privadas –créditos, capacitación, simplificación en tramites de apertura, impuestos, etc.- aun así, los dirigentes de estas entidades se ven limitados para elaborar un verdadero programa formalizado de negocio que les permita trascender y proyectar de manera ilimitada sus ambiciones. Este escrito intenta proporcionar las herramientas básicas para que a través de alternativas propias se analice y se encuentre la forma de lograr que toda persona interesada en iniciar, cualquier tipo de negocio, conozca los principales pasos que debe afrontar para la apertura del mismo y los cuales son la base de un buen principio.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACION

A raíz de mi estancia en la universidad y al final de mi carrera , en los últimos trimestres, me pude percatar de la profundidad de unas palabras que se me vinieron a la mente y que tiempo atrás un profesor de economía, nos había dicho “ ustedes no están para salir a buscar trabajo, ustedes con todo lo que saben y aprehenderán deben tener la capacidad para generar y dar empleos” palabras más, palabras menos, pero que en su momento recordé y que me dieron la puntilla para realizar una gran inquietud. Una inquietud que vio nacer una idea, una idea encaminada a hacer un acopio y desarrollar, poco a poco y paso a paso, una guía básica que ilustre los pasos mas representativos que debe tener en cuenta cualquier persona que busque emprender un nuevo camino laboral, un camino hacia la construcción de su propio negocio.

Ha pasado muy rápido el tiempo y hoy día me doy cuenta que esta idea me ha resultado muy importante y muy atractiva y aunque este enfoque no es necesariamente nuevo, en la presente investigación he intentado de hacer algo “novedoso”, algo diferente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Plantear el problema no es si no afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación, por tanto, la definición y delimitación del presente problema y objeto de la investigación se resume de la siguiente manera.

- *¿Cuáles pueden ser los principales indicadores que guíen de manera concisa y practica a cada emprendedor para la creación de un negocio?*

OBJETIVO GENERAL

Un objetivo es una situación futura que se pretende alcanzar tomando en cuenta los recursos disponibles, las restricciones y limitaciones existentes. En este sentido el objetivo central de mi presente investigación es el aportar evidencias empíricas para:

- *Obtener una guía completa que sirva como apoyo en la creación de un negocio.*

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son los principales factores que inciden para emprender un negocio?*
- ¿Cuántos son los puntos más importantes y/o básicos para inicio de una actividad productiva?*
- ¿Cuáles son los beneficios de estructurar y proyectar un negocio?*

JUSTIFICACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO

La planeación de todo negocio permite abrir las puertas del éxito a todo emprendedor y la única manera de alcanzar este objetivo es conocer y crear un Plan de Negocio lógico y bien organizado. En este sentido, la planificación del negocio es fundamental para reducir los riesgos de fracaso en la vida del mismo e inclusive ayuda en demasía a esclarecer la incertidumbre existente al inicio de operaciones.

En el presente trabajo se pretende ilustrar una guía de conceptos básicos intrínsecamente relacionados aun ejemplo practico; un proceso productivo planeado y trabajado en la elaboración de Arroz con Leche que nos plantea la naturaleza de un proyecto que aunque parece sencillo muestra su grado de complejidad en las diferentes etapas que va afrontando, desde la concepción de su idea hasta la interpretación de estados financieros que demuestran, con números, la viabilidad del proyecto mismo, sin olvidar toda la estructura organizacional y operativa que dan soporte a toda organización por pequeña que sea.

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

TIPO DE INVESTIGACION

El tipo de investigación realizada va más allá de la descripción de conceptos, este tipo de guía o desarrollo de plan de negocio la he conceptualizado como explicativa ya que esta dirigida a responder a las causas que se desprenden, con todas las posibles variables que se puedan relacionar, en la planeación y operación de toda actividad productiva.

HIPÓTESIS

Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de preposiciones.

La hipótesis fundamental y básica para este estudio es:

- *Las actividades productivas realizadas en la elaboración el Arroz con Leche nos muestran los principales pasos a seguir para el inicio y mantenimiento de operaciones en todo negocio.*

DETECCIÓN DE VARIABLES

La variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores, en este sentido y bajo el objeto de estudio de esta guía nuestras variables se verán ilustradas en: ¹

- *La motivación personal de cada individuo para definir su personalidad empresarial.*
- *La aportación económica para el arranque e inicio de operaciones productivas.*
- *La capacidad de estructurar de manera organizada y lógica un proyecto de trabajo.*

¹ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos. Metodología de la Investigación. 2Ed. Mc. Graw-Hill Companies, Inc. México. Pág. 21, 57,73.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

México es un país de contrastantes recursos y nuestra historia económica nos muestra que sus habitantes han tenido múltiples alternativas de trabajo y desarrollo, aprovechando los recursos naturales a su alcance y salvando las carencias con el ingenio, con el conocimiento adquirido por generaciones y la tenacidad del empresario. Como un reconocimiento a estos conceptos, las autoridades públicas y privadas, han fomentando la creación y el desarrollo de empresas o unidades económicas, que den vida al proyecto nacional.

En México, al igual que en otros países, el conocimiento de las características de cada estrato en el que se puede agrupar a las empresas es de vital importancia para el establecimiento de políticas y acciones que permitan su rápido y mejor desarrollo. En particular, los estratos micro, pequeño y mediano de las empresas son fundamentales por su papel como generadores de empleo y bienestar económico. Además, este tipo de unidades económicas constituyen los eslabones mediante los cuales se apoya el desarrollo nacional.

Aunque es fácil determinar si una empresa en particular es micro o pequeña con base a un análisis financiero medianamente intenso y bajo definiciones mas o menos convencionales, resulta más difícil distinguirlas en un contexto de investigación masiva, en un mercado caracterizado por la informalidad, escasa información financiera particular y alta tendencia a subvaluar las ventas.

Durante las últimas décadas, las autoridades de los organismos públicos y privados han realizados diversos esfuerzos para generar el crecimiento de la pequeña empresa, sin que se haya dado el fruto esperado por las limitaciones características de la misma (desconocimiento, temor, falta de recursos humanos, improvisación, desinformación, etc.)

El resultado más visible de dichos esfuerzos fue el desarrollo de una economía subterránea, donde la mediana empresa se fortaleció al disfrazar en muchos casos su verdadero tamaño al abrigo de las políticas económicas, programas y otro tipo de alientos orientados a la pequeña empresa.

La anomalía presentada tuvo como consecuencia la supresión de todos los programas vigentes hasta 1989 por parte del sector oficial, principalmente los conocidos como estímulos fiscales o regímenes especiales para este tipo de negocios. Asimismo, también en el área financiera hubo reacciones para reordenar los apoyos ofrecidos por la banca comercial, llevando en ambos casos a un nuevo esquema que ofreciera mayor claridad y facilidad de obtención a los interesados.

Frente a esta panorámica se formalizaron dos programas gubernamentales básicos y una serie de políticas se desarrollaron:

1. - *El Plan Nacional de Desarrollo.*
2. - *El Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo.*

Para lograr tal transformación, el Gobierno Federal en el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo se centro en el fomento de los sectores privado y social a fin de lograr un crecimiento equilibrado del país. En este proceso de cambio, el apoyo a la micro y pequeña empresa proponía un lugar destacado por el alto potencial de desarrollo económico y del efecto multiplicador que tiene sobre la producción, el ingreso y el empleo.

El Gobierno Federal selecciono dos caminos para canalizar los apoyos a la micro y mediana empresa: El financiero, a través de Nacional Financiera, S.N.C. y el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), que son instituciones de fomento a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la promulgación de la Ley Federal para el Fomento de la Micro industria, definió una serie de medidas tendientes a canalizar el apoyo del Gobierno Federal de este sector coordinando la aplicación y cumplimiento de la misma a la Secofi.

Como principal ayuda se creó una ventanilla única para atender todos los trámites de inscripción y registro de la micro industria en la misma Ley, destacando en ella los siguientes conceptos:

Se solicito la elaboración de un padrón de micro industriales que deseen participar en este programa para poder ejecutar las ayudas planteadas, haciendo énfasis en que no puede haber extranjeros. Se creo la Comisión Intersecretarial para el Fomento a la Micro Industria, cuyo objeto es impulsar el desarrollo de las empresas micro industrial y simplificar los trámites administrativos de registro, autorización y cumplimiento de obligaciones.

Se menciona que se concedió al micro industrial los estímulos fiscales suficientes, a través de un paquete especializado, adecuado a sus necesidades y características particulares. Se menciona también que a través de mecanismos crediticios acorde con el Programa Nacional de Financiamiento para el Desarrollo se fomento el desarrollo en el ámbito nacional, para que existiera liquidez suficiente y se pudiera realizar la inversión necesaria, apoyos que se canalizan a través del Banco de Comercio Exterior (Bancomext) y Nacional Financiera, S.N.C. (Nafin)

1.1.- APOYOS A LA TRANSFORMACIÓN.

1.1.1- BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR. (BANCOMEXT)

Administra el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria 1991-1994 cuyo propósito es contribuir a superar los problemas que enfrenta este sector, favoreciendo la instalación, operación y crecimiento de estas entidades. Para esto fue definido como empresas que caben dentro de este Programa aquellas cuyas ventas anuales eran hasta de dos millones de dólares. Los

beneficios específicos son:

- Ø *Mayor porcentaje de financiamiento a sus proyectos.*
- Ø *Garantía automática a la banca comercial por los créditos otorgados con fondos de Bancomext.*
- Ø *Seguridad en el fondeo de sus operaciones.*
- Ø *Mayor porcentaje de intermediación a la banca comercial que se otorgue a ese tipo de empresa.*

A la fecha existen los siguientes apoyos financieros y promocionales:

- Ø *Apoyo promocional a la pequeña y mediana industria.*
- Ø *Tarjeta de crédito al exportador.*
- Ø *Mecanismo de factoraje al exportador indirecto.*
- Ø *Programa de apoyo a uniones de crédito.*
- Ø *Programa de apoyo a empresas de comercio exterior.*

Bancomext apoya a la pequeña y mediana empresa que por sí misma o a través de un exportador final, coloque sus productos en los mercados internacionales.

1.1.2.- NACIONAL FINANCIERA (NAFIN)

Logra que el micro y pequeñas empresas alcancen elevados niveles de eficiencia y competitividad, que sean autofinanciables y que tengan el efecto multiplicador del ingreso nacional, requiere que se les apoye con adecuados recursos financieros, tecnológicos, administrativos y fiscales que incrementen sus márgenes de operación.

La banca comercial y banca de fomento, en el esquema de modernización financiera, han reorientado sus objetivos en el financiamiento del desarrollo, para propiciar o fortalecer el desarrollo de los sectores privados y social.

La banca múltiple a reorientado la filosofía de otorgamiento del crédito hacia la evaluación del riesgo por empresa y proyecto, la rentabilidad comercial con menores márgenes bancarios y el fomento de la actividad empresarial.

Nafin, tiene como tarea impulsar a estas empresas a través: Alargar sus plazos crediticios vía del redescuento; otorgar garantías, apoyo técnico y capacitación empresarial; invertir en capital de riesgo y fomentar la inversión productiva extensiva.²

La banca comercial complementa este esfuerzo con su red de oficinas, de recursos humanos y recursos financieros para atender a los solicitantes.

² Gómez Arreola Juan Manuel. Guía para la formación y el desarrollo de su negocio. Nacional Financiera S.N.C. 1992. pág. 104-107.

Actualmente, existen programas de apoyo a la micro y pequeña empresa que atienden los proyectos de inversión de este sector, que se caracterizan por requerir bajos montos de capital para su realización y por tener cortos periodos de maduración. Estas cualidades convierten a la micro y pequeña empresa en una entidad atractiva para los inversionistas ya que recuperan recursos con rapidez y obtienen buenos niveles de rentabilidad en relación con otras inversiones de riesgo similar.

Se ha simplificado el trámite para el otorgamiento de crecimiento preferencial a la micro y pequeña empresa bajo el criterio de ventanilla única de la red bancaria.

Los programas de fomento se han simplificado a seis y éstos son:

- Ø Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.*
- Ø Modernización.*
- Ø Desarrollo Tecnológico.*
- Ø Infraestructura Industrial.*
- Ø Mejoramiento del Medio Ambiente.*
- Ø Estudios y Asesorías.*

Complementando el apoyo con crédito está la aportación accionaría temporal y minoritaria en el capital social de las empresas. El objetivo es alentar la inversión privada en proyectos prioritarios.

1.2.- CRITERIOS DE ESTRATIFICACION

El Centro de Información de Nacional Financiera tiene entre sus funciones proporcionar estadísticas y datos relevantes sobre la economía mexicana, en este sentido, se presentan una serie de cuadros estadísticos referentes a los resultados oportunos de los Censos Económicos elaborados por el INEGI en 1998.

Conscientes de que los resultados definitivos de dichos Censos serían de suma importancia tanto a usuarios externos y a miembros de la Institución, se solicitó que se tomara como criterios de estratificación de empresas los publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

Los siguientes criterios son vigentes para el estudio y comportamiento de los indicadores:

- Ø Los nuevos criterios toman como elemento estratificador al número de empleados, mientras que en las estratificaciones anteriores se tomaban simultáneamente el número de empleados y las ventas netas.*
- Ø En los nuevos criterios los rangos de número de empleados por estrato micro, pequeño, mediano y grande varían de acuerdo con los sectores de que se trate, esto es, son diferentes para industria*

comercio y servicios. Anteriormente sólo se definían criterios para las manufacturas, los cuales se hacían extensivos a comercio y servicios.

Cabe hacer notar que el universo de unidades económicas de los censos levantados por el INEGI, corresponde al total de establecimientos y personal ocupado promedio en ellos que operan en el país en los sectores formales e informales.

Asimismo, es importante señalar que “el INEGI considera como establecimiento a la unidad económica que se dedica exclusiva o predominantemente a un tipo de actividad económica, en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones e instalaciones fijas, combinando acciones y recursos bajo el control de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes o compra –venta de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no. Por consiguiente y con el propósito de ofrecer a los lectores y usuarios información de utilidad también fue solicitada al INEGI realizar el mismo ejercicio de estratificación, aplicándola a los censos de 1984 y 1994. A pesar de las limitaciones implícitas en comparaciones de tipo estático, lo anterior permite realizar inferencias sobre la evolución de las diferentes variables que son consideradas en los Censos y que ciertamente arrojan una idea de lo que ha sucedido por estrato de empresa en casi tres lustros de profundos cambios en la estructura productiva y regional de la economía mexicana.”³

CRITERIOS DE ESTRATIFICACION DE EMPRESAS.
CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS.

TAMAÑO DE EMPRESA	MANUFACTURAS	SECTOR COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
PEQUEÑA	31 a 100	6 a 20	21 a 50
MEDIANA	101 a 500	21 a 100	51 a 100
GRANDE	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (hoy, Secretaría de Economía), "Acuerdo de estratificación de empresas micro, pequeñas y medias", publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

El Mercado de Valores. “Estadísticas sobre Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa”. Nacional Financiera. Octubre 2001. Pág. 44 y 45.

1.3. VISION MACROECONÓMICA

1.3.1.- ENFOQUE SOCIAL Y POLITICO.

Resulta una absoluta falacia suponer que la evolución natural de una micro empresa es la de convertirse en una pequeña empresa, como es igualmente falso que una pequeña debe necesariamente transformarse en mediana o una mediana en grande. Es más, la tendencia reciente apunta en sentido inverso. Las grandes empresas se están convirtiendo en medianas, las medianas en pequeñas y las pequeñas en microempresas. Los cambios en los patrones de consumo y el vertiginoso proceso de obsolescencia tecnológica son los principales factores que vienen presionando a las empresas a reducir sus dimensiones para estar en condiciones de aceptar oportunamente la innovación y mantener su capacidad de competencia en un proceso de globalización acelerado.

Lo verdaderamente relevante para un país es que las empresas continúen siendo o se conviertan en empresas eficientes.

Lo importante en una política de fomento al desarrollo empresarial es cuando un emprendedor esté dispuesto a conjugar y poner en riesgo su esfuerzo, talento, patrimonio y prestigio para participar en la actividad productiva- empresarial sin mayor protección que su propia capacidad de competencia, el Estado se asegure que en tal intento los emprendedores reciban un respaldo en materia de información, capacitación, financiamiento, asesoría técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico, que sea adecuado, oportuno, accesible y competitivo. La microempresa no requiere de un respaldo preferencial, sino de uno equitativo.

Un enfoque de desarrollo emprendedor en la acción de fomento, debiera partir de la convicción de que la mayoría de las microempresas y micro productores puede alcanzar los niveles de competencia que exige una economía globalizada, y de la certeza de que los niveles de eficiencia y competitividad no son condición intrínseca del volumen de operaciones o de las dimensiones de los establecimientos productivos. Una política de fomento que incorpore un auténtico enfoque de desarrollo empresarial, no debiera asignar un carácter prioritario a las microempresas en razón del estrato empresarial en que se les clasifica.

Debe aceptarse la importancia que tiene la micro empresa como opción concreta de autoempleo pero también debe señalarse que estas sólo podrán permanecer si se les acepta como capaces de participar activamente en una economía formal con absoluta independencia y autosuficiencia.

Para diseñar e instrumentar una inteligente acción de fomento, es de significativa importancia establecer una diferenciación entre micro productores y microempresarios, con relación al grado de importancia e identificación que tiene para cada uno de ellos las cuatro funciones básicas de la actividad empresarial: Adquisición, producción, promoción comercial y administración.

El microempresario es aquel emprendedor que prefiere tres de ellas y que incluso realiza profesionalmente cuando lleva a cabo las funciones de adquisición (materias primas, insumos, componentes, servicios, maquinaria, y equipo, instalaciones, etc.) promoción comercial y de administración de los recursos del negocio (materiales, humanos, tecnológicos y financieros). La función que no es precisamente la predilecta del microempresario es la producción, que por su puesto realiza si no tiene otra alternativa, pero la que tiende a delegar en uno o varios trabajadores.

En el supuesto de que el negocio evolucione y la microempresa se convierta incluso en una mediana o grande, el emprendedor empresario no delega jamás plenamente las funciones de su predilección. Aun cuando disponga de un gerente de compras, las adquisiciones estratégicas las realizará siempre él; de la misma manera que él será quien directamente lleve a cabo la negociación estratégica para abrir nuevos mercados y sólo delegará las tareas subsecuentes y cotidianas a su gerente de promoción de ventas o de exportación. También las decisiones más importantes de carácter financiero, serán de su permanente responsabilidad, aunque disponga de un director financiero.

El micro productor, por el contrario, es un emprendedor que prefiere y que realiza profesionalmente ejecutando en forma directa la función de producción, en la que tiende a concentrar su creatividad y mayor entusiasmo. El micro productor suele lamentar por lo general no tener otra opción que retirarle tiempo y esfuerzo a su actividad creadora para realizar, casi siempre con ineficiencia, las otras tres funciones complementarias de adquisición, comercialización y administración.

Un caso particularmente ilustrativo del micro productor es el artesano, que sin duda prefiere plasmar su talento y creatividad en la obra de arte, a la que desearía destinar la totalidad de su tiempo y su esfuerzo de expresión creadora, por lo que lamenta verse obligado a desviar una parte importante de ambos a realizar las tareas ya citadas.

En realidad, los artesanos son artistas, y como los artistas de todos los países y de todos los tiempos, se han mostrado particularmente ineficientes para comprar las materias primas de sus obras de arte, y aún más ineficientes en venderlas, ya no digamos para administrar financieramente su propia actividad artística. Los artistas que no murieron en la miseria y que han logrado reflejar su capacidad creativa en un éxito económico, han sido aquellos que dispusieron de un colaborador confiable a quién encomendar las tareas de orden empresarial: comprar, vender y administrar.

Aun en los casos de excepción, cuando el artista puede ser también un empresario, resultaría un error táctico, y quizás imperdonable, que desviara su esfuerzo y su creatividad en comprar, vender o al registro y cálculo de cifras.

Uno de los grandes absurdos en el fomento al desarrollo emprendedor, se manifiesta cuando se otorgan cursos para artesanos, con la pretensión de capacitarlos en ciertos temas netamente empresariales, como mercadotecnia, planeación o contabilidad. Y no es que este respaldo resulte difícil, sino que simplemente

es inútil; pero no porque se trate de artesanos de países pobres. El problema estructural del micro productor de bajos ingresos es que cuando ha delegado a otro la función de adquirir casi siempre ha sido engañado; cuando ha permitido que vendan por él, casi siempre lo han explotado y cuando ha solicitado que administren sus recursos, invariablemente lo han estafado; tal parece que la gran mayoría de los emprendedores son productores, que por cierto nunca serán empresarios, aunque sean tan emprendedores como el mejor empresario.

Es frecuente que el emprendedor no haya definido todavía su preferencia y que requiera avanzar en la instrumentación de un verdadero plan de negocio, con un efectivo respaldo integral, para que su inclinación surja como resultado de un proceso de selección natural. El plan de negocio tendría que ser, sin embargo, especialmente diseñado para las muy pequeñas unidades productivas; los planes que responden a las realidades de las medianas y grandes no sólo resultan ineficaces para las microempresas, sino contraproducentes, inútiles y desalentadoras.

Esta diferencia entre microempresarios y micro productores es necesaria para direccionar con mayor sentido los instrumentos de respaldo y la acción de fomento, y es importante para abrir una opción operativa eficaz y controlada que permita a los micro productores mantener su independencia y su carácter emprendedor y concentrarse en su verdadera especialidad y vocación: La producción.

En síntesis, la acción de fomento pública, privada o social, debiera mantener como propósito específico impulsar el desarrollo de microempresas y micro productoras para que, de manera gradual, pero efectiva, logren superar las limitaciones estructurales que les impiden un efectivo acceso a la formalidad, pero también para que participen activamente en la economía formal con sustento en su propia capacidad de competencia.

Es conveniente reconocer, por otra parte, que para evolucionar, las microempresas y los micro productores requieren financiamiento y que no basta el crédito, y que resulta indispensable un impulso promocional, un apoyo organizacional y un respaldo de carácter integral en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción comercial y soporte tecnológico.

La acción de fomento debiera apoyar a microempresas y micro productoras para que se conviertan en sujetos de respaldo elegibles por las instituciones formales de respaldo empresarial, con las que debiera promover, en paralelo, la incorporación de nuevas prácticas y metodologías que permitan incluir a las más pequeñas unidades productivas.

1.3.2.- ENFOQUE EMPRESARIAL

El crecimiento acelerado del sector micro empresarial, particularmente en los últimos 10 a 15 años debe evaluarse dentro del contexto del entorno macroeconómico y del contexto legal, regulatorio e institucional, es evidente que este crecimiento del sector ha sido más acelerado durante períodos de inestabilidad macroeconómica y de cambios drásticos en las estructuras de la economía nacional aunque es de esperarse que un número importante de microempresarios de subsistencia, que operen en la marginabilidad, será reabsorbido en los mercados laborales de la economía formal una vez restablecida la estabilidad y el crecimiento económico existe también un segmento del sector que ha logrado desarrollar habilidades empresariales y que seguirá operando en forma independiente.

El microempresario, es parte integral de la economía privada que, por las limitadas barreras de entrada a los mercados en que opera, esta inserto en un entorno altamente competitivo. En vista de la fragilidad del entorno en que opera la existencia o inexistencia de estructuras institucionales sólidas tiene un efecto desproporcionado sobre este segmento del empresariado privado.

Como cualquier otro el microempresario participa como comprador de bienes y servicios en diversos mercados altamente desagregados, como por ejemplo: el mercado laboral, de servicios de desarrollo empresarial, servicios financieros, insumos, y servicios públicos. Estos bienes y servicios se combinan con una tecnología de producción y se convierten en productos que son vendidos en otros mercados. Por ende, la rentabilidad y supervivencia de estos empresarios se ve afectada directamente por las transacciones que se realizan en cada uno de estos mercados desagregados, mismos que son directamente influidos por las políticas y regulaciones impuestas por el Estado y que afectan la eficiente operación de estos mercados tanto el análisis de la situación del segmento micro empresarial como el diseño de políticas de apoyo para dicho sector, deben estar basados necesariamente en un esquema de análisis desagregado.

Políticas dirigidas a preservar la estabilidad y el crecimiento económico, conducirán a una reducción del número de microempresarios de subsistencia mediante un proceso de reabsorción de algunos de estos al mercado laboral formal. Políticas del gobierno que eliminen los obstáculos que deben enfrentar los microempresarios en los diversos mercados en que operan, contribuirán a un fortalecimiento y crecimiento de los empresarios que operan en el segmento microempresarias.

Estas políticas tendrán un efecto positivo sobre la distribución del ingreso pues en la medida en que estos empresarios aumenten sus ingresos se incrementara su participación en el ingreso nacional.

Las empresas y los microempresarios de subsistencia requieren sobre todo servicios financieros con tres características fundamentales: agilidad, oportunidad y bajos costos de transacción. Aunque en algunos países la banca ha ofrecido servicios de libretas de ahorro a este sector empresarial, no ha sido así con los servicios de crédito.

La percepción de los altos costos de transacciones con las microempresas sin contar con mecanismos efectivos de medición de costos y sin analizar los retornos esperados, la percepción del riesgo del sector por parte de la banca sin tener mecanismos para evaluar el historial de pago previo a clientes, y las normas prudenciales de calificación de cartera inadecuadas al sector, conspiran en contra de una inmersión efectiva del sector financiero en la provisión de servicios a estas empresas.

Para que perduren y sean eficaces a través del tiempo, las políticas nacionales destinadas a las microempresas de subsistencia (que comprenden la mayoría de las empresas del sector) deben ser dirigidas por la demanda.

Otro elemento a desarrollar para potencializar las empresas en subsistencia es promover las asociaciones-fusiones entre ellas, para inducir esquemas básicos de producción conjunta y/o de adquisición conjunta de servicios, catalizados por instituciones medias. Esto con lleva costos especiales que requieren de un financiamiento especial no reembolsable. Hay experiencias suficientes que indican que los apoyos no empresariales surten efecto masivo solamente cuando se insertan en esquemas de asociacionismo.⁴

⁴ López Espinosa Mario. El Mercado de Valores. “Consideraciones sobre la microempresa, el financiamiento y su desarrollo”. Nacional Financiera. Abril 2001. Pág. 22-26.

Estos argumentos citados se me hicieron sumamente importantísimos ya que el autor hace un análisis crítico de la forma en que se ha apoyado a los microempresarios tanto de América Latina como en México. Considera que el microproductor es un empresario que puede asumir los retos del mercado, ser competitivo y que es capaz de pagar las tasas de interés que le demanda el intermediario financiero. Considera que la forma en que se ha apoyado a este sector ha distorsionado los objetivos de impulsar al desarrollo económico, el fomento del empleo y el combate a la pobreza. Asimismo, hace referencia a las ventajas competitivas de la microempresa como son su capacidad especial para: incorporar la innovación tecnológica y atender ciertos nichos de mercado, adoptar la especialización flexible, etc. Finalmente propone que la banca fomente el desarrollo de la microempresa contribuyendo al combate de la pobreza e impulse el desarrollo igualitario.

CAPITULO II

EL SER EMPRENDEDOR

La mayor parte de los emprendedores crean y dirigen sus negocios de forma empírica, de tal forma que realizan un máximo esfuerzo por obtener los mejores resultados para el bienestar de ellos y el de sus familias.

Un emprendedor es aquella persona a la que no le importa cuanto, ni como, ni en que condiciones trabaje con tal de que su idea subsista, sacrificando así, su salud, seres queridos e inclusive hasta su misma familia.

“Los emprendedores ponen en práctica nuevas condiciones de medios de producción y crean así nuevos productos, métodos, mercados, fuentes de aprovisionamiento o modalidades de organización. Estas nuevas combinaciones inducen la destrucción creativa del antiguo orden y provocan cambio y crecimiento económicos”⁵

Generalmente, cuando un emprendedor abre un negocio o de alguna manera se independiza, la situación familiar se complica de forma drástica. Si se es soltero (a) va a ser casi imposible que contribuya con el gasto familiar, por el contrario, no va a ser raro que pida prestado para liquidar deudas. No se diga el casado, ya que a todos sus compromisos familiares hay que sumarle, todas las actividades que tendrá que realizar para conseguir los recursos necesarios para comenzar un negocio

Existen ciertas personas que les gusta arriesgar, gente con capacidad creativa, trabajadora e innovadora y las cuales tienen ciertas características muy definidas.

Un emprendedor es:

- Ø *Es una persona inquieta, rebelde e inconforme con lo que el medio le ofrece, actúa de tal forma que a mucha gente le parece víctima de locura. La inquietud, la rebeldía e inconformismo son características necesarias, más no suficientes para ser un buen empresario.*
- Ø *Es obsesiva y con mucha tendencia a explotarse a sí misma y con frecuencia en demasía. Esta*

⁵ Schumpeter (1939), p. 75, citado en Barreto (1989), p. 30, citado en Origen y evolución de nuevas empresas. Oxford University Press México, S.A. de C.V. Amar V. Bhidé.

obsesión de poner límite a sus fuerzas, capacidad y trabajar muchas más horas de lo que nos menciona la Ley Federal del Trabajo, es lo que mantiene en pie de lucha a este tipo de personas cuando la gran mayoría de la gente "normal" ya se hubiera rendido.

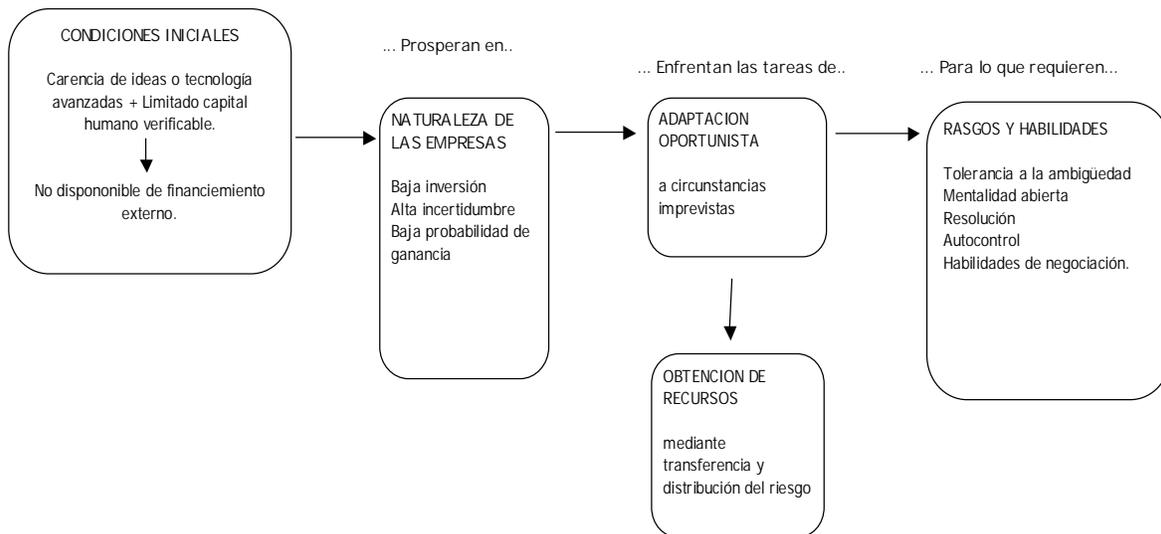
- Ø *Los emprendedores se guían por el objetivo individualista, un poco egoísta, de obtener un rendimiento económico alto.*
- Ø *Uno de los más importantes rasgos de estos hombres es la intuición, es un sentimiento casi orgánico que le sugiere el camino a seguir.*
- Ø *Otras cualidades, que aunque obvias, ayudan a definir a u empresario exitoso son la disciplina, el liderazgo, el don de mando la capacidad para organizar y una buena condición física.*

2.1.- CONDICIONES INICIALES

La mayoría de los emprendedores pone en marcha sus empresas copiando, o modificando ligeramente, ideas ajenas. Asimismo, por lo general carecen de amplia experiencia administrativa o industrial. Esta ausencia de ideas propias es lo que impide a la mayor parte de los emprendedores a conseguir suficiente financiamiento externo, lo cual los obliga a depender únicamente de sus modestos fondos personales en la iniciación de sus empresas. El hecho de que el número de nuevas empresas financiadas con capital de riesgo sea relativamente reducido se debe a la limitada oferta de individuos que, deseosos de iniciar una empresa, posean las ideas y experiencia necesarias para obtener financiamiento externo.

Las nuevas empresas de éxito iniciadas por emprendedores carentes de ideas novedosas y financiamiento significativo tienden a agruparse como lo muestra la siguiente figura y la cual refleja incertidumbre-inversión-ganancia.

Los emprendedores con escasas dotaciones....



A estas empresas les es imposible realizar la inversión inicial que usualmente se requiere para ejecutar proyectos que ofrezcan altos rendimientos totales. Pero por ilógico que pueda parecer, un alto grado de incertidumbre beneficia a los individuos que inician, aunque lo más probable es que obtengan ganancias reducidas.

Las personas que inician empresas inciertas con fondos limitados tienen pocos motivos para dedicar mucho esfuerzo a la plantación e investigación previas. No pueden permitirse dedicar mucho tiempo o dinero a la investigación; las modestas utilidades que muy probablemente recibirán no lo justifican, y el alto grado de incertidumbre de la empresa limita el valor de aquélla.

Una plantación deficiente y un alto grado de incertidumbre obligan a los emprendedores a adaptarse a numerosos problemas y oportunidades imprevistas. Los emprendedores sujetos a restricciones de capital no pueden darse el lujo de sacrificar el efectivo de corto plazo a cambio de utilidades futuras. Asimismo, los emprendedores se ven en un problema difícil al intentar convencer a clientes, empleados, instituciones de crédito y otros proveedores de recursos de confiar en la suerte de sus nuevas empresas. Carecen de historia, y sin una base de capital les resulta imposible suscribir los riesgos de terceros. Los emprendedores desprovistos de financiamiento externo, por ejemplo, no pueden ofrecer a sus clientes garantías verosímiles de restitución de su dinero, contratos laborales a sus posibles empleados o colateral a los bancos. Por el contrario, se ven forzados a compartir con terceros sus riesgos o transferirlos a éstos. Así, se realizan una afanosa búsqueda de participantes cuyos intereses, valores y procesos de toma de decisiones los predisponen a favor de compartir el riesgo de una nueva empresa. A sus primeros proveedores de recursos les proponen acuerdos especiales a fin de compensarlos por el peligro que supone operar como conejillos de indias. Estructuran estos convenios –por lo común a través de negociaciones personales- en forma persuasiva, para destacar los aspectos positivos y restar importancia a los riesgos por asumir.

Necesariamente enfrentados a situaciones variables y rápidamente cambiantes, a los emprendedores les es imposible anticipar la naturaleza de sus resultados, y mucho menos evaluar sus distribuciones de probabilidad. Aun así, un alto grado de tolerancia a pérdidas financieras no influye significativamente en la propensión a crear empresas en las que no se invierte mucho capital o que no exponen a los individuos a altos costos de oportunidad sobre su tiempo.

En sectores carentes de tecnologías o conceptos diferenciadores, rasgos personales como una mentalidad abierta, la disposición a tomar decisiones rápidas, la capacidad para sortear vuelcos y rechazos y la habilidad para la negociación directa contribuyen a diferenciar a los ganadores de los perdedores.

El emprendedor de negocios pone en juego de manera obsesiva y constante a través de un buen periodo, todos los recursos con que cuenta, y se ingenia para obtener otros que parecerían inalcanzables. Ya puesto en marcha se siguen buscando más y mayores recursos con que cuenta, y se ingenia para obtener otros que parecerían inalcanzables. Ya puesto en marcha se siguen buscando más y mayores recursos y esta labor

permanente del empresario lo diferencia. Un hombre de empresa es, por naturaleza, una persona que asume riesgos en forma constante.⁶

Crear riqueza es bueno, el empresario debe conservarla y acrecentarla, cuidando su patrimonio de tal forma que su esfuerzo se vea recompensado, el no saber mantener lo ya ganado es pésimo y el despilfarro no deja nada bueno. Por otro lado, si se quiere redistribuir riqueza entre grandes núcleos de población a través de impuestos, prestaciones laborales dentro de la empresa, etc, es bueno, pero primero hay que crearla y acrecentarla.

El principio del negocio, representa para la familia, mucha tensión, problemas y compromisos que cumplir. Hay que tener calma y sobre todo unidad familiar para hacer que este plan de abrir una empresa funcione.

⁶ Amar V. Bhidé. Origen y evaluación de nuevas empresas. Oxford University Press México, S.A. De C.V. Pág. XLX (Introducción).

CAPITULO III

CONSTRUCCION DE TU NEGOCIO

La perspectiva de auto-dependencia y libertad financiera ha llevado a miles de personas a comenzar, construir y/o mantener negocios que les ofrecen recompensas que no encuentren en sus trabajos regulares. Pero los retos de iniciar y edificar su propio negocio sobrepasan por mucho las demandas diarias que se deben afrontar cuando se trabaja para alguien más. La realidad es que, ser empresario constituye un camino excitante y fascinante para algunas personas, y extremadamente frustrante y avasallador para muchos otros. Pero encontrar una pista significa entender que hay pasos que se deben dar desde el principio para poder lograr tener algo más de ventaja sobre otros: el valorar las habilidades y experiencia, medir el nivel de entusiasmo, preparar y ejecutar un plan bien pensado es sin duda y son principios básicos fundamentales que se debe tener presente en todo momento.

No es suficiente iniciar un negocio y esperar a que suceda lo mejor. Se requiere delinear un plan específico, estableciendo los detalles del futuro predecible, se puede tener todo en perspectiva y hacer que parezca menos intimidatorio. Este es el mayor y más retador trabajo que se tenga, así que, aquí se propone una visión general para iniciar un negocio.

De arranque y como primer paso básico se debe crear un plan de negocios que te ayude a conseguir lo que realmente se necesita antes de luchar con las formalidades como facturas, registros contables, y el resto. De hecho, tu plan de arranque debe ser una serie de mini planes, cada uno estableciendo un aspecto diferente de el negocio.

Si se realizara un Plan de Negocio antes de crear uno, muchos negocios ni siquiera iniciarían, ya que esa es una de las finalidades. Este nos indica o refleja si es conveniente crear un negocio de tal forma que hoy en día el plan de negocio representa un punto medular en todo proyecto, cualesquiera que sea el ramo o la industria en el que se desee ingresar.

3.1.-TEST DE PERSONALIDAD EMPRESARIAL.

Las altas y bajas emocionales inherentes al arranque son inesperadas y a menudo severas. Existirán periodos de euforia y entusiasmo seguidos por pánico cuando las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo, cuando un proveedor se retira o su cliente más grande decide hacer negocios con alguien más. Si no se está acostumbrado a las fluctuaciones de la suerte de la vida de los negocios pequeños, hay que tenerlo presente.

Para dar una idea de qué tan bien equipado se está para el estilo de vida empresarial, el siguiente Test puede ser de mucha ayuda para la consecución de objetivos y planes de inicio a futuro. Responde rápidamente, sin analizar lo que consideres sea la respuesta "correcta".⁷

1.- Cuando estoy con otra personas, generalmente trato de hacerme cargo de las cosas.

- a. Totalmente de acuerdo c. Moderadamente en desacuerdo*
b. Moderadamente de acuerdo d. Totalmente en desacuerdo

2.- Estoy totalmente consciente del paso del tiempo, y generalmente me presionó para terminar una tarea.

- a. Totalmente de acuerdo c. Moderadamente en desacuerdo*
b. Moderadamente de acuerdo d. Totalmente en desacuerdo

3.- Me molesta recibir ordenes de otros o que me digan que hacer.

- a. Totalmente de acuerdo c. Moderadamente en desacuerdo*
b. Moderadamente de acuerdo d. Totalmente en desacuerdo

4.- Me gustaría que mis empleados estuvieran a gusto, pero no a expensas de mi negocio

- a. Totalmente de acuerdo c. Moderadamente en desacuerdo*
b. Moderadamente de acuerdo d. Totalmente en desacuerdo

5.- Con contratiempos razonables, mis esfuerzos pueden influenciar exitosamente en el resultado obtenido.

- a. Totalmente de acuerdo c. Moderadamente en desacuerdo*
b. Moderadamente de acuerdo d. Totalmente en desacuerdo

6.- Las cosas que típicamente sacan de quicio a las personas no me alteran

- a. Totalmente de acuerdo c. Moderadamente en desacuerdo*
b. Moderadamente de acuerdo d. Totalmente en desacuerdo

7.- Tiendo a tener un nivel de energía más alto que las otras personas.

- a. Totalmente de acuerdo c. Moderadamente en desacuerdo*
b. Moderadamente de acuerdo d. Totalmente en desacuerdo

8.- Creo que hay un momento para todo, y las cosas no se pueden apresurar.

- a. Totalmente de acuerdo c. Moderadamente en desacuerdo*

⁷ Seth Godin. Si estas despistado acerca de cómo iniciar tu negocio... Ed. Granica en México S.A. De C.V. Pág. 16-19. "Reproducido en dicho texto con el permiso de Simon & Schuster de The Field Guide to Starting a Business , de Mark Levine y Stephen M. Pollan. Copyright 1990".

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

9.- *Generalmente me encuentro en posición de dirigir o liderar proyectos o grupos.*

a. *Totalmente de acuerdo* c. *Moderadamente en desacuerdo*

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

10.- *Cuando me enfrento a una tarea compleja, generalmente soy capaz de solucionarla.*

a. *Totalmente de acuerdo* c. *Moderadamente en desacuerdo*

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

11.- *Aunque me disgusta hacerlo, sería capaz de despedir a un empleado que no sea productivo.*

a. *Totalmente de acuerdo* c. *Moderadamente en desacuerdo*

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

12.- *Una vez que me he lanzado a una aventura, se me hace difícil cambiar el curso, incluso cuando las perspectivas de éxito son extremadamente tenues.*

a. *Totalmente de acuerdo* c. *Moderadamente en desacuerdo*

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

13.- *Rápidamente dejaría un gran trabajo, muy bien pagado y con status para iniciar mi propio negocio, incluso si eso significará apretarme fuertemente el cinturón por algún tiempo.*

a. *Totalmente de acuerdo* c. *Moderadamente en desacuerdo*

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

14.- *Puedo hacer prácticamente todo lo que me propongo.*

a. *Totalmente de acuerdo* c. *Moderadamente en desacuerdo*

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

15.- *Los otros dicen que tengo una mente analítica, afilada, crítica.*

a. *Totalmente de acuerdo* c. *Moderadamente en desacuerdo*

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

16.- *He trabajado mucho tiempo, arduas horas durante largos periodos y lo volvería a hacer.*

a. *Totalmente de acuerdo* c. *Moderadamente en desacuerdo*

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

17.- *Tengo un bajo nivel de tolerancia ante la frustración.*

a. *Totalmente de acuerdo* c. *Moderadamente en desacuerdo*

b. *Moderadamente de acuerdo* d. *Totalmente en desacuerdo*

18.- *Me aburro fácilmente con las tareas rutinarias y me animan los retos.*

- a. *Totalmente de acuerdo*
- b. *Moderadamente de acuerdo*
- c. *Moderadamente en desacuerdo*
- d. *Totalmente en desacuerdo*

19.- *Para mí es importante ser el mejor en las cosas que realizo.*

- a. *Totalmente de acuerdo*
- b. *Moderadamente de acuerdo*
- c. *Moderadamente en desacuerdo*
- d. *Totalmente en desacuerdo*

20.- *Escogería trabajar con una persona difícil pero muy competente en lugar de alguien agradable pero menos competente.*

- a. *Totalmente de acuerdo*
- b. *Moderadamente de acuerdo*
- c. *Moderadamente en desacuerdo*
- d. *Totalmente en desacuerdo*

21.- *Mi edad es:*

- a. *20 a 28 años*
- b. *29 a 37 años*
- c. *38 a 46 años*
- d. *47 ó más*

22. *Tengo _____ años de experiencia en la industria o área en la que quiero iniciar mi negocio.*

- a. *0 años.*
- b. *½ a 1 año.*
- c. *1 a 2 años.*
- d. *Más de 2 años.*

23. *Tengo la siguiente experiencia en el mundo de los negocios:*

- a. *Posición en la dirección de una empresa exitosa.*
- b. *Posición en la dirección de una empresa.*
- c. *No tengo experiencia en la dirección.*

24. *He faltado _____ días al trabajo debido a enfermedad en los últimos tres años.*

- a. *0 a 5*
- b. *6 a 10*
- c. *11 a 15*
- d. *16 ó más.*

25. *Generalmente necesito, por lo menos _____ horas de sueño para funcionar de manera efectiva.*

- a. *8*
- b. *7*
- c. *6*
- d. *5 ó menos.*

PUNTUACIONES.

1	(a=4 b=3 c=2 d=1)
2	(a=4 b=3 c=2 d=1)
3	(a=4 b=3 c=2 d=1)
4	(a=4 b=3 c=2 d=1)
5	(a=4 b=3 c=2 d=1)

6	(a=4 b=3 c=2 d=1)
7	(a=4 b=3 c=2 d=1)
8	(a=1 b=2 c=3 d=4)
9	(a=4 b=3 c=2 d=1)
10	(a=4 b=3 c=2 d=1)

11	(a=4 b=3 c=2 d=1)
12	(a=1 b=2 c=3 d=4)
13	(a=4 b=3 c=2 d=1)
14	(a=4 b=3 c=2 d=1)
15	(a=4 b=3 c=2 d=1)

16	(a=4 b=3 c=2 d=1)
17	(a=1 b=2 c=3 d=4)
18	(a=4 b=3 c=2 d=1)
19	(a=4 b=3 c=2 d=1)
20	(a=4 b=3 c=2 d=1)

21	(a=2 b=4 c=3 d=1)
22	(a=1 b=2 c=3 d=4)
23	(a=4 b=3 c=1)
24	(a=4 b=3 c=2 d=1)
25	(a=1 b=2 c=3 d=4)

SIGNIFICADO

94-100: ¿Qué esperas? Posees la mayoría de, si no es que todos, los rasgos de personalidad y conducta del empresario. Tienes la mejor oportunidad de triunfar.

85-93: Buena apuesta. Posees la mayoría de las características de un empresario. Si tu calificación en las últimas cinco preguntas fue de 16 o más, es posible que tus actitudes de conducta compensen los rasgos de personalidad que te hagan falta.

75-84: Negocios riesgosos. Posees algunos rasgos del empresario, pero probablemente no con el nivel necesario para enfrentar los obstáculos intimidatorios.

Si tu calificación en las últimas cinco respuestas fue de 15 o menos, el riesgo es mayor. Recuerda: a los emprendedores no les atrae el riesgo; les atraen los retos y las oportunidades. Sigue trabajando para alguien más –puede ser prematuro tu deseo de convertirte en empresario -.

Menor a 75: Quédate donde estás. Posees un número insuficiente y un bajo nivel con la relación a tus patrones de personalidad y comportamiento para convertirte en un próspero empresario.

¿Qué sucede si tuviste un resultado negativo en el test? Bien, si eso no te desanima, entonces tienes el elemento más importante que necesitarás, la motivación para hacerlo. Iniciar un pequeño negocio es una experiencia llena de energía, y tener el deseo de hacerla triunfar es lo más importante que vas a necesitar.

“...uno de los aspectos más difíciles para construir tu propio negocio es pasar los inevitables “momentos difíciles”. Según Joseph R. Mancuso, fundador del Centro De Dirección Empresarial, la asociación de directivos empresariales sin fines de lucro más grande del mundo, señala que la tasa de fracaso de nuevos negocios es mayor al 50% en los primeros 2 años. Más del 90% no llegan a cumplir su décimo aniversario. No es para desanimarse, es sólo para ilustrar la realidad de los momentos difíciles que tendrán que enfrentar: competidores que aparecen de la nada, clientes potenciales reacios a probar tus nuevos productos, administración de empleados y de sus personalidades que se convierte en una carrera completa por sí sola, y el gobierno que añade su propia dotación de molestias a través de regulaciones e impuestos. Pero la habilidad de venderte a ti mismo y a tu negocio es el gran elemento clave en el éxito empresarial”⁸

⁸ Si estas despistado acerca de como.....Seth Godin. Ed. Granica, México. P. 16

3.2.- NATURALEZA DEL PROYECTO.

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

Si se ofrece un producto o servicio que sea igual a algo que ya existe, probablemente no se tenga el éxito esperado. Se requiere ser más rápido, tener más variedad, ser más lento, más barato, más fácil, más bonito, más recomendado o más duradero. Las oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas.

Como ejemplo práctico para este estudio y como parte de la naturaleza del proyecto a trabajar, en todas sus fases, el producto es un alimento típico de postre mexicano: Arroz con leche.

Una vez seleccionada la idea o producto a desarrollar, es necesario clarificar más extensamente en qué consiste la misma.

Caso práctico

EJEMPLO:

Idea seleccionada que describe en primera instancia, todas las cualidades del producto a ofrecer.

El producto seleccionado se elaborará con arroz, leche fresca, agua, azúcar y canela. Estará contenido en un envase adecuado que permita mantenerlo frío y que pueda ser calentado en horno de microondas.

Adherido al envase se encontrará la etiqueta con la cual se presentará el producto y la capacidad de este dependerá de las preferencias del consumidor, mismas que se conocerán a través de la investigación de mercado.

No hay que olvidar que cualquiera que sea el negocio en el que se este, el único negocio en el que realmente se estará es el de ventas.

3.2.1.- NOMBRE DE LA EMPRESA

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

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

Para este caso se omite designar cualquier posible nombre ya que este escrito sólo es una guía. En la vida real, la chispa e imaginación para el nombre correspondiente quedará a cargo del emprendedor.

3.2.2.- DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El giro de una empresa es su objeto u ocupación principal; existen tres giros o tipos en los que toda empresa se puede clasificar de acuerdo con la Secretaría de Economía, antiguamente, la SECOFI, en México.

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

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

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno, por ejemplo en México, la Secretaría de Economía. Este tipo de clasificación ha sido citada en Criterios de Estratificación correspondiente al capítulo uno.

3.2.3.- MISION DE LA EMPRESA

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

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

La misión debe reunir ciertos requisitos, que le den validez y funcionalidad, la misión debe ser, por ejemplo:

- Ø *Amplia. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.*
- Ø *Motivadora. Que inspire a los que laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.*
- Ø *Congruente. Debe reflejar los valores de la empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también de su esquema de valores (ético y moral)*

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- Ø *¿Qué? (Necesidad que satisface o problema que resuelve)*
- Ø *¿Quién? (Clientes a quienes pretende alcanzar)*
- Ø *¿Cómo? (Forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar)*

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

EJEMPLO DE MISION

Satisfacer el gusto de los estudiantes con la elaboración de alimentos dulces, que aumenten el consumo de los postres tradicionales.

Esta misión incluye los tres aspectos básicos de toda misión:

El Qué: satisfacer el antojo de alimentos dulces.

El Quién: orientado a los estudiantes.

El Como: mediante la elaboración de alimentos dulces que aumente el consumo de los postres tradicionales.

3.2.4. - LOS OBJETIVOS 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 (el primer paso fue redactar la misión) En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

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

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

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

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

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

Tal como se mencionó anteriormente, los objetivos se clasifican de acuerdo con el tiempo en que se pretenden cumplir, con las siguientes categorías:

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

Para el caso práctico citado con anterioridad y para ilustrar el objetivo a corto plazo, se tendrá que competir en el mercado de postres y dulces localizado en las cafeterías de escuelas de grado medio superior, tratando de alcanzar niveles de venta de 30,000 porciones de 150gr. al mes.

Todo producto o servicio de una empresa, debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema, para un segmento de mercado definido. Lo anterior es la base que fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer correcta y concretamente esos elementos de éxito. Si se cumple con ello, los productos y/o servicios de la empresa, deben poseer ciertas características particulares, distintivas, que los diferencien de otros similares, presentes en el mercado. Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas, éstos son:

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

Se trata de productos y/o servicios innovadores, con características excepcionales o fuera de lo común, que los productos y/o servicios en el mercado, no poseen aún.

Distingos competitivos. Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente, son elementos comunes, que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos de distingos competitivos, pueden ser: servicio postventa, sistema de distribución, garantía, etcétera.⁹

Las ventajas y distingos competitivos en el caso práctico se ilustran de la siguiente manera:

VENTAJAS COMPETITIVAS.

1. Es un postre listo para comerse, ya sea frío o caliente.
2. Es muy nutritivo, ya que está elaborado con arroz y leche (alto contenido proteínico)

DISTINGOS COMPETITIVOS.

1. En el empaque proporcionar el número telefónico para cualquier queja, aclaración o recomendación.
2. Evaluaciones periódicas para determinar el gusto del cliente.
3. Alta calidad en el producto.

⁹ Alcaraz Rodríguez Rafael E. El emprendedor del éxito. Ed. McGraw Hill. Págs. 2-14.

Las páginas señaladas hacen referencia a el nombre, la misión, los objetivos así como a las ventajas y distingos competitivos que debe tener toda empresa y que ilustran este capítulo.

CAPITULO IV

ESTUDIO DE MERCADO

Una vez definido el producto o servicio se está en la posición de comenzar los estudios para elaborar el plan de negocios; en general se inicia con el estudio de mercado; su relevancia radica en que, los ingresos más importantes de la mayoría de las empresas, provienen de las ventas del producto o servicio que deben ser suficientes para cubrir los costos, los gastos y las utilidades. Es pues imprescindible determinar los clientes y cuantificar la demanda.

Si la empresa es de transformación, se sigue con un estudio técnico cuya finalidad es estimar las inversiones necesarias así como los costos del proceso productivo, además debe incluir el plan de producción y se debe analizar las alternativas tecnológicas del proceso y otros factores que condicionan el uso de una determinada tecnología como el recurso humano, el equipo, etc.

Con el estudio de mercado y el estudio técnico se tiene suficiente información y se puede continuar con el Plan Financiero; éste incluye los estados financieros proyectados siguientes: resultados de perdidas y ganancias, situación financiera, balance general, flujo de efectivo entre otros. Con el Plan financiero se culmina con la rentabilidad económica del proyecto y se tienen suficientes indicadores para la toma de decisiones en pro del negocio.

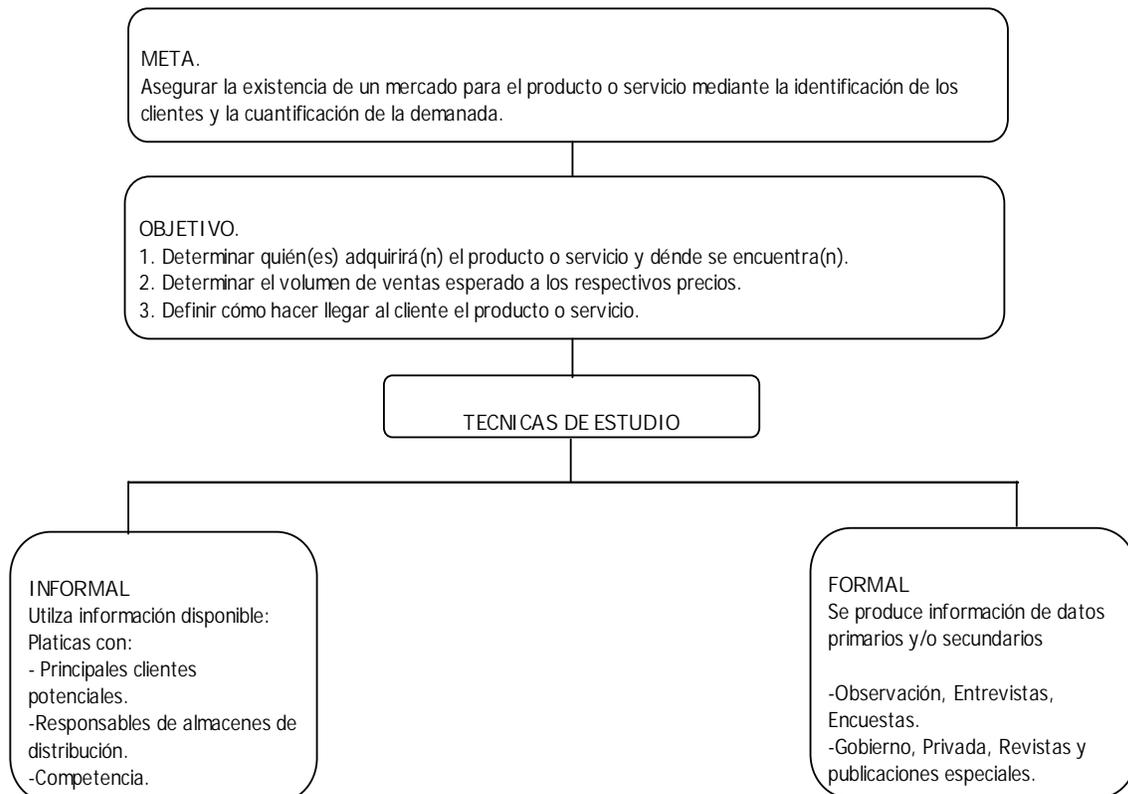
El estudio de mercado trae muchos beneficios adicionales sobre todo para quien se inicia en el mundo de los negocios; entre otros, lo introduce en el ambiente mercantil donde la empresa ha de nacer, crecer y adaptarse. Asimismo es un conjunto útil de técnicas para obtener información acerca del medio ambiente en el que se encuentra la empresa así como pronosticar tendencias para que ésta pueda reaccionar con oportunidad.

4.1.- OBJETIVO DE MERCADO

Dentro de los objetivos del estudio de mercado es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento que se piensa atacar así como el tiempo en el cual se piensan lograr. En este sentido, el objetivo general y básico de todo negocio será el determinar si la empresa producirá el producto o prestará el servicio adecuado en el volumen suficiente y a precio competitivo.¹⁰

El objetivo fundamental a corto plazo para la elaboración de Arroz con Leche es competir en el mercado de postres y dulces tradicionales de la Delegación de Iztapalapa, promocionándolo en escuelas con escolaridad medio superior, buscando alcanzar niveles de venta de 30,000 porciones, de 150g cada una, al mes.

La siguiente tabla muestra, de manera general, la secuencia lógica para realizar el estudio de mercado y especifica la meta, los objetivos y se enumera las técnicas más importantes para su seguimiento.



¹⁰ Sánchez Lozano Alfonso. Plan de Negocios del Emprendedor. Ed. MacGraw Hill. Interamericana de México S.A. De C.V. Pág. 36.

4.2.- IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES

Una vez que se ha limitado el negocio, producto y/o servicio a desarrollar es necesario obtener información específica sobre sus clientes y hábitos de consumo de los mismos así como detalles sobre las estrategias, fortalezas y debilidades de la competencia para lo cual es de suma importancia conocer la segmentación de mercado.

El mercado total está dividido en submercados o segmentos cuyos consumidores tienen necesidades más o menos homogéneas. Los segmentos de mercado y sus atributos pueden ser:

- Demográficos*
- Número actual de consumidores.*
- Número potencial de consumidores.*
- Grupo de compradores agrupados por: edad. sexo. nivel de ingreso. tamaño de la familia. etcétera.*

- Geográficos*
- Ubicación geográfica de compradores y usuarios.*
- Hábitos de compra de los consumidores: centros comerciales. expendios pequeños. zonas urbanas o rurales. etcétera.*

- Económicos*
- Nivel de ingresos.*
- Volumen de compras.*
- Frecuencia de las compras.*

- Culturales y psicológicos*
- Motivación y actividades hacia la compra.*
- Usos del producto o actitudes hacia el servicio.*

Cuando no se puede investigar al total de la población consumidora o usuaria del producto o el servicio, se deberá hacer con una parte de la misma que sea "representativa" del total que caracteriza a la población o universo. Para realizar la investigación se puede recurrir a encuestas si las circunstancias lo permiten (a la información generada mediante encuestas se le conoce como información primaria) o en su defecto analizar fuentes de información ya existentes (información secundaria)

SEGMENTO DE MERCADO.

En el corto plazo el segmento de mercado elegido es el estudiantes de escuelas medio superior cuya edad fluctúa entre los 18 y 25 años los cuales cuentan con las siguientes características.

1. Estudiantes que gustan de consumir dulces o postres, por lo menos una vez por semana.
2. Acostumbran comer comida rápida a cualquier hora del día.
3. Prefieren adquirir alimentos en el área común en la cual se desenvuelven.
4. Muestran preferencia por los precios bajos.

La información primaria son datos nuevos que el analista obtiene por medio de aplicación de encuestas a gente relacionada con el producto y como lo muestra, la grafica anteriormente citada, estos datos se puede obtener con la competencia, los compradores, distribuidores y usuarios mismos del bien a ofrecer, no así la información secundaria, que para hacer un uso correcto de ella, el emprendedor deberá verificar 3 características importantes a la hora de consultarlas: Imparcialidad y se refiere no tanto a los datos si no a cuanto a la persona o institución que los proporciona, la validez y confiabilidad que pueda ser apegada a la necesidades del negocio.

Como conclusión se puede decir que hay varios factores para seleccionar la técnica de encuesta más apropiada: el tiempo disponible, el presupuesto, la habilidad del analista, el tipo de mercado, etc. pero de manera general y para todo emprendedor, la entrevista es la mejor técnica que puede utilizar y en ella podrá ver el mercado potencial a trabajar.

4.2.1.- ELABORACIÓN DE UNA ENCUESTA

La generación de información requiere de la elaboración de encuestas las cuales son formas que facilitan la recopilación y es una de las herramientas más usadas y recomendable, por tanto, la encuesta 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, breves y que realmente arrojen la información que se busca.¹¹

En general para que todos comprendan el cuestionario, se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

¹¹ Idem. Pág. 57-60.

*Tener una buena redacción.
No abrumar con palabras rebuscadas.
Construir preguntas breves.
No usar vulgarismos.
No ser demasiado familiar.
Evitar significados dobles.
No utilizar dobles negaciones.
Evitar preguntas capciosas.
Recordar lo que antecede (cuando exista posibilidad de olvido o confusión)*

∅ *Las preguntas para elaborar un cuestionario deben ser:*

Atractivas o iniciales: que despierten interés en el interesado aun que no tengan relación con el tema de la encuesta.

Preguntas múltiples: Serie de preguntas relacionadas entre donde las alternativas propuestas son excluyentes. por ejemplo.

1. *¿Fuma usted? Sí ___ No ___*
2. *¿Que marca?*
3. *¿Cuántos por día?*
4. *¿Cambiaría de marca? Si ___ No ___*
5. *¿Por qué?*

Preguntas filtro: Son aquellas que dependen una de otra; esto es, la respuesta a una concluye o requiere de la segunda, por ejemplo:

1. *¿Fuma usted? Sí ___ No ___*
Si contesta no. pasar a la pregunta 6.
2. *¿Qué marca?*
3. *¿Cuántos por día?*
4. *¿Cambiaría de marca? Si ___ No ___*
5. *¿Por qué? -*
6. *¿Ingiere bebidas, alcohólicas? Si ___ No ___*

Preguntas abiertas: Son preguntas que permiten cualquier tipo de respuestas; se usan en general para conocer la opinión o imagen de un producto. Las preguntas 2, 3 y 5 del ejemplo anterior, son abiertas.

Preguntas dicotómicas: Aquellas que pueden resolverse sólo en uno de dos sentidos. Sirven para filtrar,

elementos que no tienen utilidad en la investigación.

Preguntas de control: Sirven para determinar el grado de veracidad de las respuestas. Por ejemplo:

- 1. ¿Recuerda usted la publicidad de zapatos? Sí___ No___*
- 2. ¿De qué maneras? Canadá___ Emyco___ J.P. Domit___*
- 3. ¿Qué recuerda del anuncio de J.P. Domit?*

Esta última es una pregunta de control cuya finalidad es verificar la respuesta de la pregunta 2.

Ø *Reglas de contenido y redacción de la pregunta.*

1. Facilitar la memoria (no debe preguntar sobre hechos ocurridos hace mucho tiempo), la pregunta debe limitarse al pasado inmediato (un mes máximo)

2. No deben usarse más palabras de las necesarias (máximo 20 por pregunta)

3. Las palabras utilizadas deben ser: de uso común y fáciles de pronunciar.

4. Evitar al máximo términos comerciales o de negocios y palabras "cargada~" o insinuanes. Por ejemplo: ¿Verdad que la Cía. X es la mejor de su ramo?

5. Tener cuidado de no dar la respuesta al formular la pregunta. Por ejemplo: ¿Asiste al supermercado una vez por semana?

6. No obligar al encuestado a realizar cálculos complicados. Por esto cansa pronto a la persona. Por ejemplo: ¿Cuántos litros aceite se consumen al mes en su hogar?, es mejor: ¿Cuánto tiempo le dura un litro de aceite?

7. En preguntas de naturaleza difícil o embarazosa se requiere pararlas con cuidado para evitar contestaciones falsas, por ejemplo: ¿Cada cuántos días se baña usted?, se puede sustituir por Algunos médicos opinan que bañarse muy seguido perjudica salud. ¿usted qué opina?

8. Al realizar preguntas referidas al tiempo. es necesario fijar intervalos adecuados a las posibles "Contestaciones y la pregunta de referirse de preferencia a una fecha correcta. Por ejemplo. ¿cuando fue la última vez que compró X?

9. En el caso de medir aspectos relativos a la calidad de un producto sabor, aroma, presentación u otras

características similares, se recomienda el uso de respuestas preformuladas utilizando escalas de conceptos o valores o una combinación de conceptos o valores o una combinación de ambos. por ejemplo: (Excelente 3 Muy bueno 2 etcétera.)

10. Evitar motivos emocionales. Ya que ciertos hechos o nombres son susceptibles de provocar reacciones de tipo psicológico positivo o negativo y alteran así la respuesta. Por ejemplo: El artista fulano mencionó esto en una entrevista " _____ " ¿Usted qué opina?

Ø Características que debe reunir un buen entrevistador.

- 1. Presentación adecuada y trato amable.*
- 2. Facilidad de palabra y poder de convencimiento.*
- 3. Observador y con poder de captación.*
- 4. Facilidad de síntesis.*
- 5. Ser paciente y agresivo según el caso.*
- 6. Integridad y honradez.*
- 7. Sexo y edad dependen de la clase de encuesta.*

El siguiente ejemplo ilustra una encuesta en la que se pueden apreciar y ponderar las características del producto, la frecuencia de consumo, el costo y el punto de venta.

La información se obtuvo mediante entrevistas personales en las cafeterías del Colegio de Bachilleres No. 6, la Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa el CNCI, ICEL E Instituto Fleming todas ellas ubicadas en la Delegación Iztapalapa y aplicadas a estudiantes entre los 18 y 25 años en un periodo de tiempo que comprende del 7 al 11 de junio del 2004.

El número de encuestas aplicadas fue de 150 –30 por escuela- y de forma aleatoria. Asimismo, fue necesario mostrar un envase de 150 g al encuestado para que éste tuviera una idea más clara de la capacidad y/o tamaño del producto.

ELABORACION DEL FORMATO DE ENCUESTA QUE INCLUYE ASPECTOS QUE SE DESEAN CONOCER DEL CLIENTE.

¡Hola! Somos alumnos del programa emprendedor _____ y queremos introducir al mercado un postre nuevo. Se trata de un arroz con leche listo para comerse, consumirse en frío o caliente ya que su envase permite que sea calentado en el microondas. ¿Me permites elaborar la siguiente encuesta?

1. ¿Te gusta el arroz con leche?

Si _____ No _____

Si tu respuesta es negativa, te agradecemos mucho tu atención.

2. Si tuvieras la oportunidad de escoger entre el arroz con leche fresca y leche condensada

¿Cuál preferirías?

Leche Fresca _____ Leche Condensada _____

3. ¿Qué sabor preferirías?

Natural _____ Canela _____ Vainilla _____ Otro _____ ¿Cuál? _____

4. ¿Con qué frecuencia lo comprarías?

Diario _____ Una vez por semana _____ Una vez por mes _____ Otra _____ ¿Cuál? _____

5. ¿Qué porción te parecería más adecuada?

75g _____ 100g _____ 150g _____ 200g _____

6. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una porción de 150g?

De \$ 2.50 a \$ 3.50 _____ De \$ 3.50 a \$ 4.00 _____ De \$ 4.00 a \$ 4.50 _____

7. ¿En dónde te gustaría encontrarlo?

Cafeterías _____ Tiendas de conveniencia _____ Tienda de la esquina _____

Supermercados _____

8. ¿A qué hora preferirías comerlo?

En la mañana _____ A mediodía _____ En la Tarde _____ En la noche _____

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

Recorde _____ na que se puede analizar mediante paquetes estadísticos para obtener promedios, frecuencias, etcétera.

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

CUANTIFICACION DE LA DEMANDA E INTERPRETACION DE LA INFORMACION OBTENIDA EN EL ESTUDIO DE MERCADO.

PREFERENCIAS DEL PRODUCTO

1) Sí les gusta el arroz con leche.	131
No les gusta el arroz con leche.	19
2) Normal.	83
Condensada.	67
3) Natural.	17
Canela.	105
Vainilla.	28

FRECUENCIA

4) Dos veces por semana.	15
Una vez por semana.	93
Una vez al mes.	37
Cuando se me antoje.	5

PRESENTACION

5) 75 gramos.	9
100 gramos.	13
150 gramos.	128
200 gramos.	0

COSTO

6) De \$ 2.50 a \$ 3.50.	60
De \$ 3.50 a \$ 4.00.	90
De \$ 4.00 a \$ 4.50.	0

PUNTO DE VENTA

7) Cafeterías.	133
Tienda de la esquina.	9
Supermercados.	8

PREFERENCIA DE CONSUMO

8) Mañana.	102
Mediodía.	32
Tarde.	6
Noche.	10

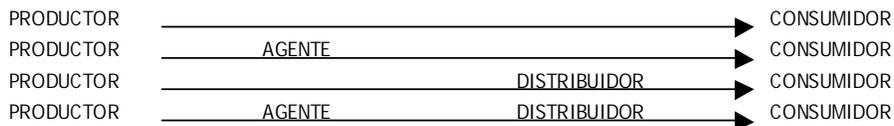
Con base en los resultados obtenidos se puede percibir que la mayoría de los estudiantes les gusta el arroz con leche elaborado con leche fresca y sabor canela. El consumo predominante es el de una vez a la semana, tanto en la mañana como al medio día. La presentación elegida es la de 150g y se estaría dispuesto a pagar entre \$ 3.50 a \$ 4.00 por ella. La adquisición de este producto lo prefieren en las cafeterías.

4.3.- DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA.

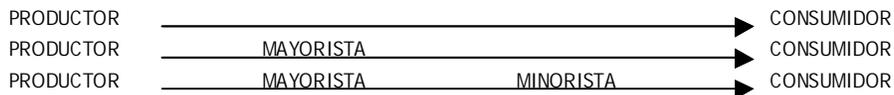
Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que las satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello, se deben escoger rutas mediante las cuales se transporte el producto desde el centro de producción hasta el consumidor, de la manera más eficiente y posible.

- Ø *Básicamente existen los siguientes canales de distribución para hacer llegar el producto al consumidor.*

BIENES INDUSTRIALES



BIENES DE CONSUMO



Cada paso del proceso de distribución, hace posible incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. Debido a esto, cuando se elija un canal de distribución es conveniente tomarse en cuenta los siguientes aspectos.

- Ø *Costo de distribución del producto.*
- Ø *Control que pueda tenerse sobre las políticas de precio y calidad del producto en base a los deseos del cliente.*
- Ø *Conveniencia para el consumidor del punto final de venta.*

SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN (Productor, Minorista, Consumidor final)

Al principio el equipo de trabajo se encargará de la distribución a los minoristas - cafeterías de los colegios- misma que se realizará en el medio de transporte que se pretende comprar, con el previo conocimiento de las cantidades de porciones a entregar. Estos minoristas harán llegar el producto a los consumidores finales y a medida que la demanda aumente se considerará la contratación de una o dos personas que realicen esta operación y así se pasara al canal de distribución directo: Productor-Consumidor final

4.4.- PROMOCION DEL PRODUCTO O SERVICIO.

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

SISTEMA DE PROMOCION Y PUBLICIDAD.

El objetivo es dar a conocer el producto _____ a los posibles consumidores. Dicha promoción se realizará llevando personalmente el producto a los encargados de los servicios para que realicen su su venta.

En cuanto a la publicidad se utilizaran medios impresos, como la repartición de volantes y la utilización de carteles llamativos que hagan alusión a la calidad del producto.

El presupuesto para dicha promoción es de \$ 350.00 ya que los costos calculados son:

\$ 100.00 para la impresión de 200 volantes en hojas fosforescentes y tinta negra.

\$ 200.00 para la elaboración de 50 carteles con 3 tintas.

\$ 50.00 para la repartición de los volantes.

4.5.- FIJACIÓN Y POLITICAS DE PRECIO.

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

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

Los sistemas para fijar precios se analizan de tres maneras diferentes dependiendo de tres factores económicos: costos. demanda y competencia.

Formación de precios basados en costos.

En este caso, se deben considerar todos los costos incluyendo los administrativos que se hubieran calculado de acuerdo con los diferentes niveles esperados de operación.

Fijación de precios basados en la demanda.

Este método se basa en las leyes de la oferta y la demanda. Esto es, si la demanda es alta, se fija un precio a niveles altos y si la demanda es baja se fija un precio bajo. (Todo esto suponiendo demanda constante.)

La forma más usada del sistema de fijación de precios con base en la demanda es la conocida como "discriminación de precios".

Por discriminación de precios se entiende aquella situación en que el mismo producto se puede vender a diferentes consumidores a distintos precios, siendo el costo marginal de producción igual en ambos mercados. Si el costo marginal no fuera el mismo, no existiría discriminación del precio, sino simplemente "costos diferentes".

Otra forma de discriminación de precios son los descuentos. En estos casos se cuenta con un mismo precio de lista para todos los mercados, pero a uno se le otorgan más o menos descuentos que a los otros.

Fijación de precios basados en la competencia.

Este método se utiliza debido a la dificultad para prever cómo reaccionarán, tanto los compradores como la competencia, ante cambios o diferencias en precios. Así, aunque no haya necesidad de cobrar los mismos precios que carga la competencia, en general se fijan los precios a nivel promedio (precio competitivo) de los que cobran los competidores. En estos casos no se busca mantener una relación rígida entre precios y costos, ni entre precios y demanda.

Por consiguiente, 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 en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, etc.

Una vez establecidas las políticas de precios y los costos variables y fijos, es posible determinar el precio del producto o servicio en los diferentes niveles del canal de distribución y al consumidor final. Es importante considerar el margen de ganancia que desean obtener los elementos del canal de distribución (mayoristas, minoristas, productor, etc.) para determinar el precio final del producto respetando el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por el producto. El margen puede ser negociado con el intermediario, debiendo considerarse el porcentaje de ganancia que está acostumbrado a percibir a través de la venta del producto.¹²

¹² Alcaraz Rodríguez Rafael E. El emprendedor del éxito. Ed. McGraw Hill. Págs. 45-47, 54-58

Las páginas señaladas hacen referencia a la distribución, puntos de venta, promoción y fijación de precio que debe tener toda empresa y que ilustran este capítulo.

MUESTRA CUANTITATIVA DE COSTOS VARIABLES Y FIJOS POR UNIDAD A VENDER.

Costos variables: CV (Materia prima por unidad de producto, costo de fabricación, etcetera)

Costos variables por ración de 150g

Arroz (25g)	\$	0.322
Azúcar (10g)	\$	0.032
Canela (0.32g)	\$	0.027
Leche descremada (47ml)	\$	0.304
Envase con tapa	\$	0.150
Etiqueta	\$	<u>0.050</u>
 Total	\$	 0.885

Costos fijos: CF (Gastos de oficina, gastos administrativos y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad del producto o servicio)

Costos fijos mensuales

Renta	\$	1,200.00
Luz	\$	400.00
Agua	\$	300.00
Teléfono	\$	170.00
Gas	\$	200.00
Gasolina	\$	600.00
Sueldos	\$	8,000.00
Salarios	\$	4,000.00
Publicidad	\$	350.00
IMSS, Infonavit, etcétera	\$	<u>890.00</u>
 Total	\$	 16,110.00

DETERMINACIÓN DE PRECIO DE VENTA DEL PRODUCTO

1. Costo total del producto y/o servicio. $CV + (CF / \text{producción esperada}) = \text{Costo Total}$
 $CV + (CF / \text{producción esperada}) = \text{Costo Total}$

$$\underline{\$ 0.885 + (16110 / 30\ 000) = \$ 1.42 \text{ Costo Total en la producción}}$$

2. Porcentaje de ganancia deseado. (Supuesto de política de precios de la empresa)

$$\underline{80\%}$$

3. Precio de venta al cliente inmediato -minorista- considerando el canal de distribución del producto.

$CT + (CT \text{ multiplicado por } \% \text{ de ganancia deseada})$

$$\underline{\$ 1.42 + (\$ 1.42 * 80\%) = \$ 2.55}$$

4. Punto de equilibrio. (Ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa)

$CF / (PV - CV)$

$$\underline{\$ 16110 / (\$ 2.55 - \$ 0.885) = 9704.81 \text{ unidades.}}$$

5. Precio de venta del producto o servicio al consumidor final.

$PVF = \text{Precio al minorista} + (\text{Precio al minorista por } \% \text{ de ganancia deseada por el minorista})$

$$\underline{\$ 2.55 + (\$ 2.55 * 50\%) = \$ 3.82}$$

Dado que los ingresos más importantes en las pequeñas empresas son por venta de productos o servicios, el asunto de fijar el precio se torna y es muy delicado.

4.6.- 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 vende.

Las ventas pueden traducirse en el resultado final de un adecuado sistema de producción, acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de mercadotecnia. Muchas veces las ventas sirven como indicadores de la manera en que están funcionando otras áreas de la empresa, de ahí su importancia.

Existen diversos sistemas de ventas, que abarcan desde las personales, hasta aquellas que implican sistemas complejos de distribución.

Las ventas personales son especialmente importantes para el pequeño empresario, ya que la mayor parte de las actividades de venta en la pequeña empresa se realizan en esa forma.

Al igual que en el resto de las áreas de cualquier negocio, es de suma importancia que se definan en forma clara precisa las funciones del personal de ventas, así como sus objetivos. Para lograr lo anterior, puede utilizarse un organigrama como una herramienta útil, a través del cual se reflejen dependencias y funciones entre el personal del área. En el caso de venta, el organigrama puede estar estructurado en función del área geográfica, línea de productos o por clientes, políticas, sueldos, entre otros.¹³



Punto de venta.	Proporción de ventas.	Ventas mensuales.
Uno.	65%	19,500
Dos.	20%	6,000
Tres.	15%	4,500
		30,000

POLITICAS DE VENTAS

- Ø No se pagaran comisiones a los vendedores ya que los mismos dueños de la empresa realizaran esta función.
- Ø No se contempla ningún descuento por volumen de venta o de pronto pago.
- Ø La estimación de ventas por área obedece al punto de equilibrio, estimándose las proporciones de venta de acuerdo con la población total de las mismas.

¹³ Idem. Pág. 63.

CAPITULO V

PLAN DE PRODUCCIÓN

En cualquier estudio y/o análisis técnico es necesario que se proporcione estimaciones de costos e inversiones del proceso productivo, es necesario que estos pasos se sigan uno a uno; sin embargo, el esfuerzo, tiempo, y dinero destinado al estudio dependerá del tamaño del proyecto, del número de alternativas de tecnología seleccionada del producto y de la exactitud deseada en las estimaciones de costos.

El emprendedor deberá, por un lado, hacer su mejor esfuerzo por desarrollar tecnología propia aprovechando las ventajas en recursos humanos, materiales, energéticos, servicios y experiencia en procesos que le ofrece el medio. Por otro lado, si tiene que adoptar tecnología, que esta sea la apropiada y conseguida en los mejores términos. En ambos casos, el estudio técnico debe hacerse con sumo cuidado, pues si es inadecuado introduce riesgos en el proyecto que pueden hacerlo fracasar.

Un análisis técnico bien hecho nunca será una pérdida de tiempo, ya que si se llega a decidir llevar a cabo el proyecto, mucho del trabajo de planear los recursos de la producción ya estará hecho y se podrá proceder de inmediato a la adquisición de equipo así como facilitara la operación en gran medida.

5.1.- OBJETIVO DE PRODUCCIÓN.

Producción es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores y el producto es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio, que representa un satisfactor para el cliente.

5.2.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO.

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

El proceso de producción debe quedar establecido en forma clara y precisa, de modo que permita a los trabajadores poder obtener el producto deseado con uso eficiente de los recursos necesarios. Generalmente se expresa a través de un diagrama que relacione las diversas actividades que se deben realizar en su relación con el tiempo y responsables para llevarlas a cabo, por tal motivo, dicho proceso inicia con el procedimiento que a continuación se describe:

- 1. Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.*
- 2. Organizar las actividades de manera secuencial.*
- 3. Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.*

Como se ha dicho el proceso de producción es la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos por el área, por tanto, y para ilustrar de manera práctica a dicho proceso, este se dividirá en dos partes:

- a) Actividades preoperativas, que son todas aquellas que deben realizarse para iniciar las operaciones operativas.*
- b) Actividades operativas, que son necesarias desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa. Estas actividades se reflejan en un diagrama de flujo.*

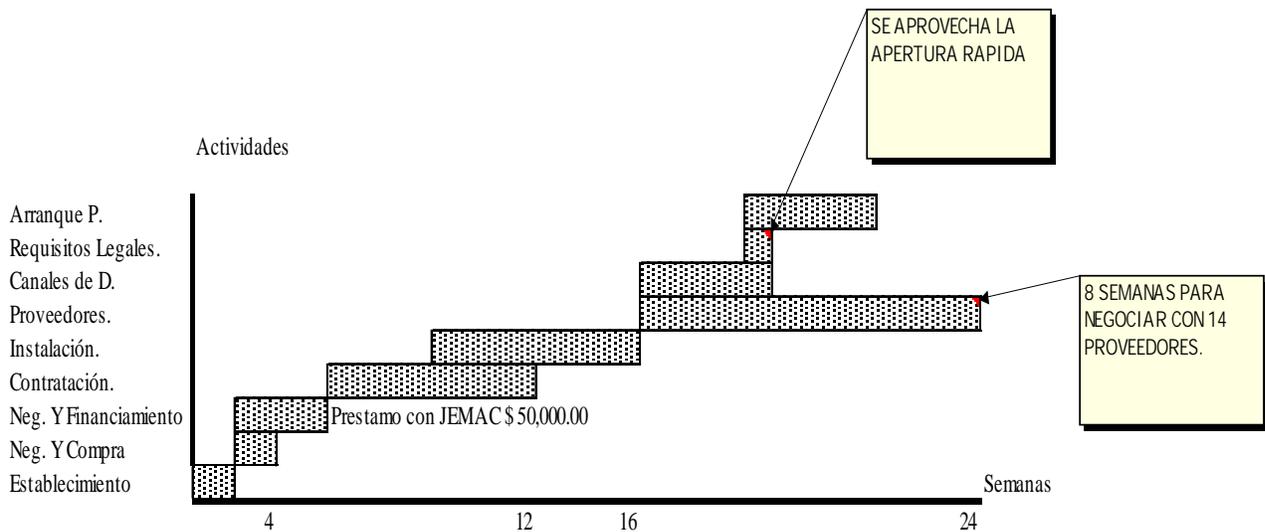
El periodo de implantación y preoperativo comprende, en condiciones normales, desde que se toma la decisión de invertir hasta el arranque de producción. Este periodo incluye: negociación, contratación y arranque; si este periodo no se planea de manera apropiada, se podría alargar demasiado como para dañar la rentabilidad económica del proyecto. El principal objetivo de planear la fase de ejecución es asegurar suficiente apoyo financiero a la misma, para que el proyecto salga a flote mientras produce suficientes ingresos como para mantener su propia operación.¹⁴

¹⁴ Sánchez Lozano Alfonso. Plan de Negocios del Emprendedor. Ed. MacGraw Hill. Interamericana de México S.A. De C.V. Pág. 73, 81-82.

Durante la fase de implementación se hace una serie de desembolsos. Para medirlos, se deberá tener un programa de implantación óptimo, por lo cual, se deberá preparar una gráfica de Gantt.

Actividades básicas de implantación de todo proyecto.

- 1) Establecimiento de la administración de implantación del proyecto (en general encabezada por el emprendedor)
- 2) Negociación para la compra de equipo, maquinaria y tecnología.
- 3) Negociación para el financiamiento.
- 4) Contratación de la administración reclutamiento y entrenamiento del personal.
- 5) Instalación de la maquinaria.
- 6) Selección y contratación de proveedores.
- 7) Negociación con canales de distribución.
- 8) Realización de requisitos legales (permisos, licencias, etcétera).
- 9) Arranque de producción.



En un principio la producción se hará bajo condiciones anormales, esto trae como consecuencia lo que se conoce como costos de arranque, que incluyen: entrenamiento, retrabajo, tiempo extra, desperdicios, ineficiencias, viajes, etcétera.

5.2.1- DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo es una secuencia de operaciones, expresada en forma gráfica. Es una forma de determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de esta información se podrá derivar la capacidad productiva de la empresa.

Para propósitos del proyecto no se requiere diseñar por completo la planta para poder estimar los costos, pero sí es necesario seleccionar métodos de producción y equipo, métodos de manejo de materiales, proponer distribuciones de planta tentativas, necesidades de inventario. La exactitud y el complemento de las estimaciones de costos dependerán de qué tan completo sea el análisis del proceso de producción.

Una forma de detallar y analizar el proceso de producción es mediante el uso del diagrama de flujo del proceso, cuya simbología es la siguiente.

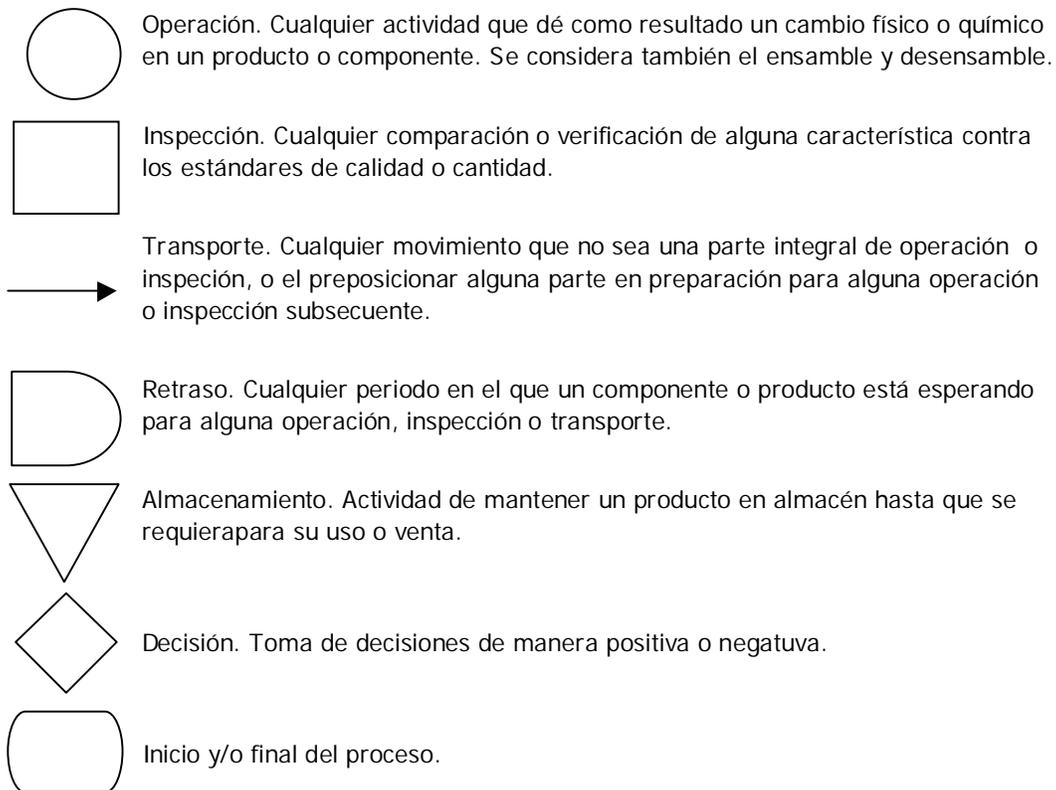
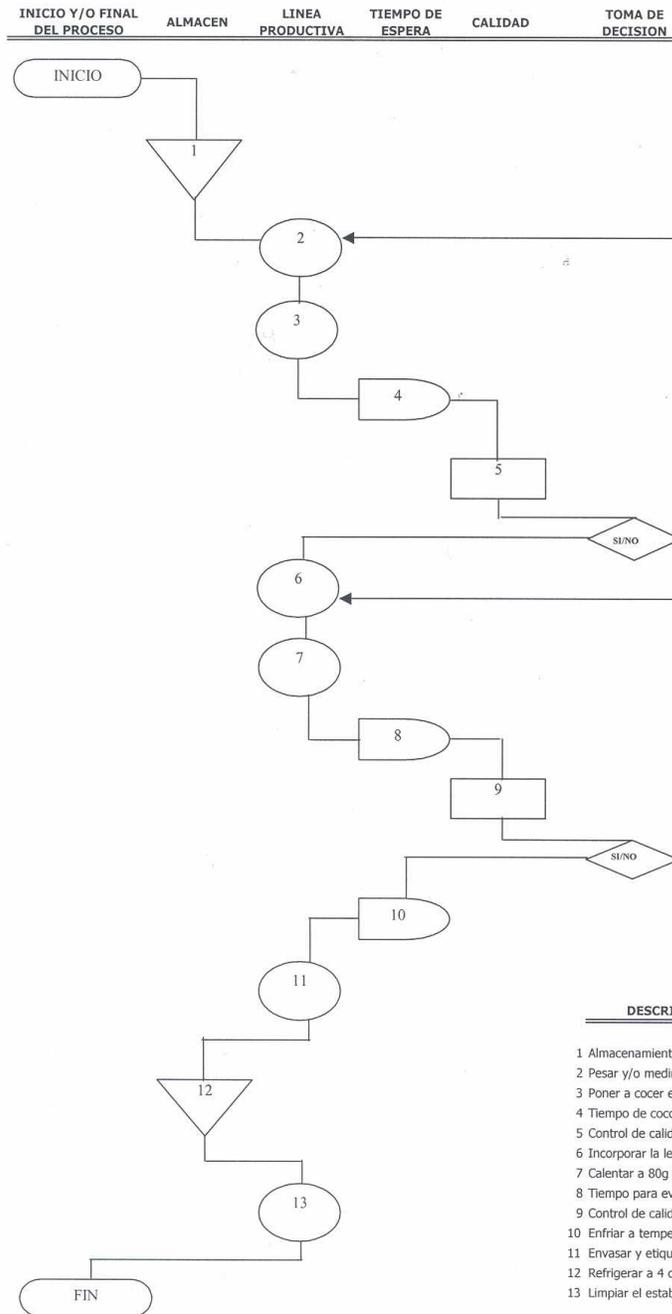


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE MANUFACTURA DE ARROZ CON LECHE



5.3. - CARACTERÍSTICAS DE EQUIPO E INSTALACIONES

Es importante determinar la tecnología disponible para elaborar el producto y necesariamente especificarla porque a través de ello es posible: asegurar que se usará un nivel de tecnología apropiado al tipo de proyecto y a la región donde se piensa desarrollar así como tener en mente todas las alternativas para considerarlas en la selección.

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

- Ø *Descomponer el proceso en actividades específicas.*
- Ø *Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.*
- Ø *Elaborar una lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad.*
- Ø *Calcular la materia prima requerida en el proceso.*
- Ø *Determinar el espacio necesario para llevar a cabo cada actividad.*

Determinación de Equipo, Herramientas e Instalaciones que son necesarias para desarrollar el producto de Arroz con Leche así como el Plan de Mantenimiento.

Equipo/Herramienta	Cantidad
Estufa industrial	1
Fregadero	1
Refrigerador	1
Mesa	1
Báscula	1
Ollas de presión	5
Cucharas	3
Recipientes de plástico	5

Los servicios necesarios para la producción son: gas natural, electricidad, agua potable, y teléfono. En cuanto a las instalaciones, no se requiere ninguna instalación especial, se cuenta con un espacio estimado de 60m cuadrados.

El mantenimiento se realizará de acuerdo a las tres actividades de limpieza básica.

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

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

La determinación de la capacidad instalada de la empresa permitirá determinar tiempos de respuesta (entrega) al mercado y permitirá conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo. Asimismo, esta capacidad debe estar acorde con el mercado -mercado potencial y planes de ventas- así como los recursos limitantes de la empresa –mano de obra, disponibilidad de materia prima-.

La capacidad estimada de producción de Arroz con Leche corresponde a los objetivos fijados a corto plazo y a la demanda potencial del producto determinada de las encuestas realizadas y expuestas con anterioridad.

- 1 día = 1, 500 porciones de 150 gr.
- 1 Semana = 7, 500 porciones de 150 gr.
- 1 mes = 30, 000 porciones de 150gr.

Estimación de materia prima requerida para un lote en el proceso productivo de 1500 porciones (porciones de 150 gr. c/u)

Materia prima	Cantidad/Lote	Costo por semana.
Arroz	37.5 Kg.	1,368.75
Azúcar	15.0 kg.	600.00
Canela	480 Gr.	300.00
Leche descremada de vaca	70.3 Lt.	2,460.05
Envase y tapa de plástico	1500 unidades y/o piezas.	1,125.00
Etiqueta	1500 unidades y/o piezas.	375.00
Total=		6,288.05

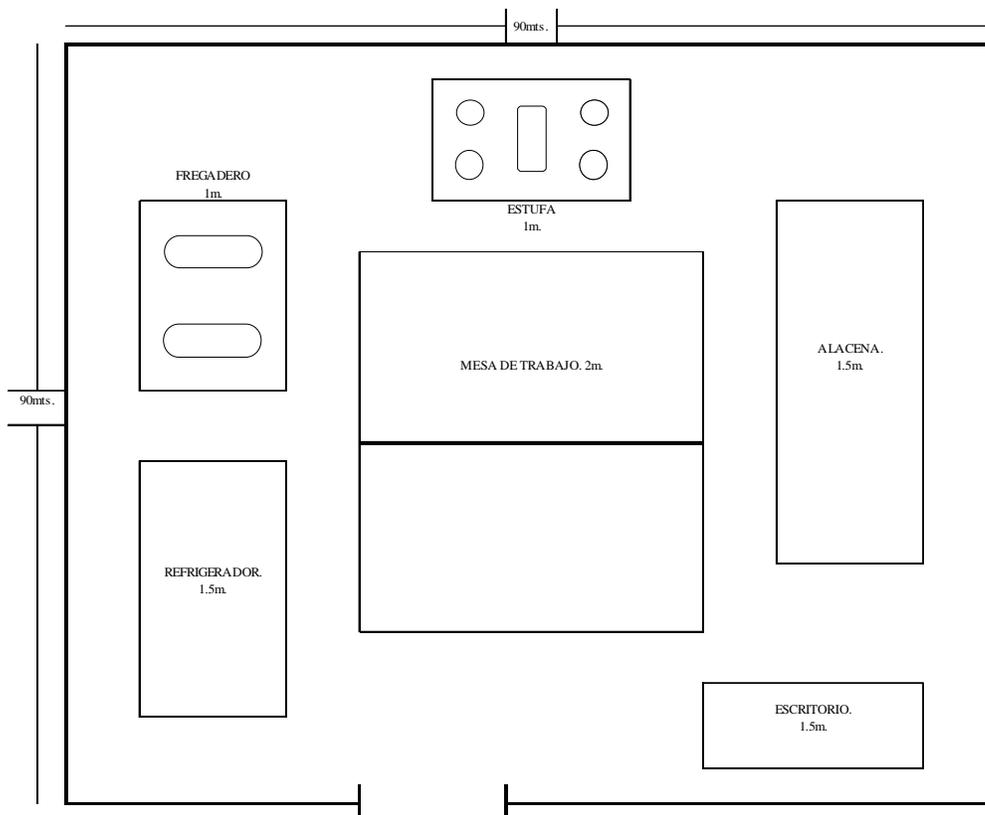
Las cantidades de materia prima que se representan es tan sólo para un día, las cuales fueron multiplicadas por 5 días laborables y 4 semanas en promedio para poder determinar el costo total aproximado, por tal motivo, el costo total para un mes será de $6,288.05 \times 4 = 25,152.20$

5.4.- DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE AREA DE TRABAJO

Es la forma en que se dispondrán las máquinas, herramientas, y los flujos de producción, lo cual permitirá organizar el trabajo eficientemente.

El lugar de trabajo es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto terminado. Para poder diseñar la distribución de planta es necesario tomar en cuenta el diagrama de flujo elaborado con anterioridad, pues a través de él será posible detectar el orden de las actividades y, de esta forma, evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas.

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



5.5.- MANEJO DE INVENTARIOS

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

El objetivo del control de inventarios es, por un lado, mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad en cualquier momento y que, de esta forma, el proceso productivo no se vea afectado por escasez de materia prima y, por otro, que no se afecte económicamente a la empresa por exceso del mismo, ya que un exceso de inventarios corresponde una mayor cantidad de capital productivo. Para lograr este objetivo, es necesario establecer una cantidad mínima de inventario, antes de volver a comprar, a esa cantidad se le llama punto de reorden.

La información requerida para calcular el punto de reorden es la siguiente.

- Ø Consumo estimado de material en un mes.
- Ø El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra.
- Ø Tiempo de entrega
- Ø Margen de seguridad.

Ejemplo: Se consumen 100 unidades al mes de un material, el proveedor tarda 2 semanas en entregar después de que se efectúa la orden de compra, el tiempo estimado de tardanza es de 2 días.

Considerando que el mes tiene 4 semanas (laborando 5 días por semana):

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

	D	L	M	M	J	V	S
							1
	2	3	4	5	6	7	8
	9	10	11	12	13	14	15
	16	5	5	5	5	5	25
	23	5	5	5	5	5	25
	30	5	5				

} 60 Pzas. en Inventario.

Necesidades:

- ü 50 unidades y/o piezas, punto mínimo en almacén.
- ü 10 unidades de margen de seguridad.
- ü 60 unidades en inventario, mínimo aceptable antes de reordenar.

Los inventarios se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Ø *Materias primas y partes compradas. Estas son las entradas al proceso productivo. Esta clase de inventarios es necesaria porque es imposible conseguir que los proveedores nos surtan lo que necesitamos cuando lo requerimos.*
- Ø *Producto en proceso. Los inventarios de producto en proceso son productos que han dejado de ser materia prima, pero que aún no se pueden considerar producto terminado. Se deben a que el proceso de producción no es instantáneo y son necesarios para asegurar la continuidad y para facilitar la programación de la producción.*
- Ø *Producto terminado. La necesidad se debe a que la demanda real posiblemente sea diferente a la pronosticada y por esto se debe mantener un inventario de seguridad de producto terminado que nos permita surtir órdenes no esperadas sin retraso.*

En caso de tener dificultad para estimar de manera correcta los requerimientos de inventarios, es mejor sobreestimarlos que subestimarlos o ignorarlos. Además, como regla general se sugiere un mes, dependiendo del producto, como nivel mínimo de inventario.¹⁵

En el ejemplo práctico e ilustrativo para esta guía y considerando el respeto a las políticas de inventario que se deben establecer se puede determinar y concluir que para la elaboración de Arroz con leche es mejor manejar el mínimo de volumen posible en almacén, realizando la adquisición diaria de materia prima, por lo cual no se puede utilizar el punto de reorden, sin embargo, se puede optar tener siempre en bodega materia prima de reserva equivalente a un día de producción; es decir, para 1500 unidades. Por otro lado, no habrá inventario de producto terminado, ya que por lo perecedero del producto, su distribución se efectuará diariamente.

Los volúmenes diarios de adquisición de materia prima ya fueron citados en la capacidad instalada de producción.

¹⁵ Alcaraz Rodríguez Rafael E. El emprendedor del éxito. Ed. McGraw Hill. Pág. 95, 96.

5.6. - IDENTIFICACIÓN DE PROVEEDORES

La identificación y/o búsqueda de proveedores facilitará el inicio de actividades productivas. Para ser más eficiente en la selección de proveedores, es indispensable establecer ciertos criterios como: El cumplimiento en fechas de entrega, calidad, precio, servicios que ofrece, créditos, localización, cercanía entre otros.

Si son identificables los proveedores, se facilitará el proceso de selección del tipo de materia prima que se desee utilizar en el proceso de producción del bien. Es recomendable identificar varios proveedores y llevar a cabo la evaluación de cada uno de ellos con base en los criterios establecidos y bien definidos. Asimismo, es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores para no establecer un lazo de dependencia única con uno solo, ya que esto puede llegar a representar problemas si se tiene desacuerdos con los mismos o si se presenta desabasto de una materia prima en particular.

DETERMINACION DE PROVEEDORES PARA LA ELABORACIÓN DE ARROZ CON LECHE

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	PRECIO	COSTO 1500 Porciones	CALIDAD	PROVEEDOR SELECCIONADO
Arroz	Centro de Abasto, S.A. De C.V.	\$ 7.30 Kg	\$ 273.75	Excelente	x
	Cia. Arrocería Covadonga, S.A. De C.V.	\$ 7.45 Kg	\$ 279.38	Buena	
	Productos Valle Verde, S.A. De C.V.	\$ 10.00 Kg	\$ 375.00	Buena	
	Nueva Wal-Mart De Mex. S.de R.L. De C.V.	\$ 7.10 Kg	\$ 266.25	Regular	
Azúcar	Centro de Abasto	\$ 8.80 Kg	\$ 132.00	Buena	x
	Nueva Wal-Mart De Mex. S.de R.L. De C.V.	\$ 9.10 Kg	\$ 136.50	Buena	
Canela	Centro de Abasto	\$ 155.50 Kg	\$ 74.64	Buena	x
	Empacadora la Merced, S.A. De C.V.	\$ 162.50 Kg	\$ 78.00	Buena	
	Productos Valle Verde, S.A. De C.V.	\$ 230.00 Kg	\$ 110.40	Buena	
Leche	Productos la Laguna	\$ 7.00 Lt.	\$ 492.10	Buena	x
	Mexilac, S.A. De C.V.	\$ 7.15 Lt.	\$ 502.65	Excelente	
	Ganaderos Productores S.A. De C.V.	\$ 6.80 Lt.	\$ 478.04	Regular	
	Grupo Industrial Lala, S.A. De C.V.	\$ 8.50 Lt.	\$ 597.55	Buena	
Envases	Envasadora de Plastico	\$ 0.15 Pza.	\$ 225.00	Buena	x
	Copamex, S.A.	\$ 0.17 Pza.	\$ 255.00	Buena	
	Procter & Gamble Manufacturera S. De R.L. De C.V.	\$ 0.21 Pza.	\$ 315.00	Regular	
Etiqueta	Cosmo Digital	\$ 0.05 Pza.	\$ 75.00	Buena	x
	Impresmex, S.A. De C.V.	\$ 0.06 Pza.	\$ 90.00	Buena	
Costo Productivo.			\$ 1,272.49		

5.7.- ESTIMACION DE NECESIDADES DE MANO DE OBRA

La mano de obra son las personas que forman parte del proceso productivo y que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y obtienen un producto terminado.

Al estimar las necesidades de mano de obra de producción, básicamente deben tomarse en cuenta dos cosas:

- Ø Cuantos trabajadores se necesitan.*
- Ø Qué habilidades deben tener.*

De nuevo, el diagrama de flujo del proceso es útil para determinar tanto la mano de obra requerida para la producción como para manejo de materiales. En la mayoría de los casos, las mismas características del equipo de producción nos informarán cuántos operadores se requieren y con base en los turnos que se tengan que trabajar para lograr el nivel de producción deseada se podrá determinar cuántos trabajadores en total son necesarios.

Además de las necesidades de mano de obra para producción y manejo de materiales, existen necesidades de mano de obra indirecta; su estimación nos proporcionará datos sobre lo que se conoce como costos indirectos de la planta por mano de obra.

La mano de obra indirecta incluye personal para: Supervisión, empaque y embarque, mantenimiento, almacenes, inspección, control reproducción.

El número de gente requerida para cada una de estas áreas dependerá del tamaño y clase de organización; pero para determinarlos se deberá estimar la carga de trabajo aproximada necesaria para cada actividad de las mencionadas en horas-hombre por turno.¹⁶

ACTIVIDAD.

Almacén. Dos personas la cual deberán contar con la característica de saber determinar y elegir la materia prima optima para el proceso productivo así como supervisar el control de calidad y el área en su totalidad.

Cocina. Dos personas las cuales deberán tener conocimientos de cocina, que estarán apoyados por las instrucciones y fórmulas de elaboración que se les proporcionarán, también contarán con las especificaciones de mantenimiento de equipo y utensilios.

Mano de obra total requerida: 4 personas en el área de producción, dos en turno matutino y dos en el turno vespertino. Cada turno tendrá una jornada laboral de 6 horas diarias.

¹⁶ Idem. Pág. 100.

CAPITULO VI

PLAN FINANCIERO

Un sistema de información financiera debe producir sistemáticamente aquella que es indispensable para la administración así como para la toma de decisiones en un ente económico. La información, primordialmente financiera, tiene como fin ser útil para la toma de decisiones de carácter económico y habrá de ser utilizada por la administración para contestar preguntas tales como: ¿Cuáles son los recursos del negocio? ¿Qué deudas tiene? ¿Ha obtenido utilidades? ¿Son los gastos demasiados elevados con respecto a las ventas? ¿Son las existencias de mercancías demasiadas elevadas o insuficientes? ¿Se están cobrando las cuentas de los clientes con suficiente rapidez? ¿Podrá el negocio pagar sus deudas a su vencimiento? ¿Debería ampliarse la planta? ¿Debería introducirse un nuevo producto? ¿Se deben aumentar los precios de venta? etc.

Además de quienes conceden crédito, como los bancos, los mayoristas y los fabricantes, utilizan la información financiera para contestar preguntas tales como: ¿Es de esperarse que el cliente obtenga buenas utilidades en el futuro? ¿Cuál es su capacidad de pago? ¿Ha pagado oportunamente sus deudas en el pasado? ¿Se le debe conceder crédito adicional?

La información que se utiliza para contestar las preguntas anteriormente mencionadas se obtiene a través de informes contables, es decir, información que produce la contabilidad y que se representan a través de estados financieros.

6.1.- OBJETIVOS DEL AREA CONTABLE.

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

El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar, ordenadamente, las cuentas de la empresa, estar informados de cuál es la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, para aumentar sus expectativas de rendimiento. En general, la contabilidad puede verse como un sinónimo de sistema de información.

El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener de forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante un cierto periodo, por lo cual, es indispensable planear cuidadosamente este proceso.

El catálogo de cuentas, son las partidas que se utilizarán dentro del proceso contable, para registrar las operaciones de la empresa en el diario. Identificar y registrar el catálogo de cuentas que permite ser más eficiente y cometer menos errores al momento de verter la información en los registros contables, además de que facilita la uniformación de todos los registros contables. (Ver Balance General en pág. 65)¹⁷

6.2.- FLUJO DE EFECTIVO Y PROYECCION.

Costo es toda cantidad de dinero que se debe erogar, para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa, no tiene como fin la ganancia, mientras que el gasto sí es desembolsado con el objetivo de obtener utilidades, por ejemplo la luz sería un costo, mientras que un anuncio de radio sería un gasto.

Ahora bien, existen dos tipos de costos y/o gastos:

- ∅ Variables: Aquellos que se realizan proporcionalmente al nivel de producción, por estar asociados directamente con el proceso de producción o el producto mismo, o bien con la prestación de servicio.*
- ∅ Fijos: Los que se dan con una misma frecuencia en el tiempo y que no pueden identificarse claramente con el producto o servicio, ya que no varían con el volumen de los mismos.*
- ∅*

¹⁷ Idem. Pág. 155.

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

DESGLOSE DE LAS SALIDAS QUE POR CONCEPTO DE COSTO Y GASTOS SE ESTIMARON

CONCEPTO	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES	CUARTO MES
Compra de maquinaria y equipo.	4,300.00			
Gas.	200.00	200.00	200.00	200.00
Servicios Públicos.	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00
Gasolina.	600.00	600.00	600.00	600.00
Publicidad.	350.00			
Sueldos.	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
Salarios.	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Equipo de Transporte.	20,000.00			
Impuestos.	890.00	890.00	890.00	890.00
Total de cuentas por pagar.	40,410.00	15,760.00	15,760.00	15,760.00

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores, ya sea para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc., como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

Por su parte, los estados financieros que a continuación se muestran, son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura.

Los estados financieros se proyectan a partir de otro estado financiero, que es flujo de efectivo, mismo que previamente ha sido proyectado y por tanto ofrece información básica que permite elaborar los dos estados clave, para determinar la salud financiera futura de la empresa, éstos son: Estados de resultados y Balance general.

DATOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Ventas en unidades	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	360,000.00
Precio por unidades	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	2.55	30.60
Total de Ventas	76,500.00	76,500.00	76,500.00	76,500.00	76,500.00	76,500.00	76,500.00	76,500.00	76,500.00	76,500.00	76,500.00	76,500.00	918,000.00
Compras totales (\$ 0.885/unidad)	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	301,836.00

Costo Materia Prima
(30,000 porciones 150g)

Costo total \$1.42 más el
80% de ganancia.

FLUJO DE EFECTIVO

Empresa:
Del () de Enero del 2004 al () de Enero del 2005

Prestamo de JENAC

SALDO INICIAL	0	14,437.00	33,524.00	52,611.00	71,698.00	90,785.00	109,872.00	128,959.00	148,046.00	167,133.00	186,220.00	205,307.00	1,208,592.00
Ingresos.	0.00												0.00
Ingresos por financiamiento.	50,000.00												50,000.00
Ingreso por ventas:													0.00
Ventas de contado (50%)	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	360,000.00
Ventas de crédito (50%)	0.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	330,000.00
Otros ingresos.													0.00
TOTAL DISPONIBLE.	80,000	74,437.00	93,524.00	112,611.00	131,698.00	150,785.00	169,872.00	188,959.00	208,046.00	227,133.00	246,220.00	265,307.00	1,948,592.00

Egresos.													0.00
Inversiones.	4,300.00												4,300.00
Compras a crédito:	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	25,153.00	301,836.00
Gas.	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Servicios.	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00	2,070.00	24,840.00
Gasolina.	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	7,200.00
Publicidad y promoción.	350.00												350.00
Sueldos (Dueño, Mercadotecnia, Finanzas)	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	96,000.00
Salarios (Producción)	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Equipo de transporte.	20,000.00												20,000.00
IMSS, Infonavit, SAR.	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	890.00	10,680.00
Subtotal de egresos.	65,563.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	515,606.00
TOTAL DE EGRESOS	65,563.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	40,913.00	515,606.00
SALDO AL FINAL DEL PERIODO.	14,437.00	33,524.00	52,611.00	71,698.00	90,785.00	109,872.00	128,959.00	148,046.00	167,133.00	186,220.00	205,307.00	224,394.00	1,432,986.00

Maquinaria y Equipo de
producción.
(Prestamo Jemac)

Compra de un auto para
reparto.
(Prestamo Jemac)

ESTADO DE RESULTADOS
 Empresa: Del () de Enero del 2004 al () de Enero del 2005

DATOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
Ventas:													
Ventas de contado.	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	76.500,00	918.000,00
Ventas a crédito.	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	360.000,00
Ventas netas.	106.500,00	106.500,00	106.500,00	106.500,00	106.500,00	106.500,00	106.500,00	106.500,00	106.500,00	106.500,00	106.500,00	106.500,00	1.278.000,00
Costo de ventas (-)													
Inventario inicial:	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	15.091,32
Materia prima	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	1.257,61	15.091,32
Total de inventario inicial	2.515,22	2.515,22	2.515,22	2.515,22	2.515,22	2.515,22	2.515,22	2.515,22	2.515,22	2.515,22	2.515,22	2.515,22	30.182,64
Compras y gastos de fabricación (+)													
Compras de materia prima.	25.153,00	25.153,00	25.153,00	25.153,00	25.153,00	25.153,00	25.153,00	25.153,00	25.153,00	25.153,00	25.153,00	25.153,00	301.836,00
Devolución y descuento sobre compra. (-)													0,00
Total compra y gastos de fabricación	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	286.744,68
Inventario final. (-)													
Materia prima													0,00
Producto terminado													0,00
Total de inventario final													0,00
Total costos de venta	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	23.895,39	286.744,68
Utilidad bruta	82.604,61	82.604,61	82.604,61	82.604,61	82.604,61	82.604,61	82.604,61	82.604,61	82.604,61	82.604,61	82.604,61	82.604,61	991.255,32
Gastos de operación. (-)													
Mano de obra	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
Gasolina	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	7.200,00
Gastos de servicios públicos	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	2.070,00	24.840,00
Gas.	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	2.400,00
Transporte.	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	1.666,00	19.992,00
Total de gastos de operación	8.536,00	8.536,00	8.536,00	8.536,00	8.536,00	8.536,00	8.536,00	8.536,00	8.536,00	8.536,00	8.536,00	8.536,00	102.432,00
Gastos administrativos. (-)													
Sueldos	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	96.000,00
IRSS, Infonavit, SAR.	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	890,00	10.680,00
Publicidad y promoción.	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	350,00	4.200,00
Total gastos administrativos	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	9.240,00	110.880,00
Utilidad antes de gastos financieros e impuestos	73.364,61	73.364,61	73.364,61	73.364,61	73.364,61	73.364,61	73.364,61	73.364,61	73.364,61	73.364,61	73.364,61	73.364,61	880.375,32
ISR (34%)	36.450,38	36.450,38	36.450,38	36.450,38	36.450,38	36.450,38	36.450,38	36.450,38	36.450,38	36.450,38	36.450,38	36.450,38	437.404,56
Utilidad después de impuestos	36.914,23	36.914,23	36.914,23	36.914,23	36.914,23	36.914,23	36.914,23	36.914,23	36.914,23	36.914,23	36.914,23	36.914,23	442.970,76
RESERVA DE CAPITAL 20% (Cinco primeros años)	7.382,85	7.382,85	7.382,85	7.382,85	7.382,85	7.382,85	7.382,85	7.382,85	7.382,85	7.382,85	7.382,85	7.382,85	88.594,15
Utilidad Neta.	29.531,38	29.531,38	29.531,38	29.531,38	29.531,38	29.531,38	29.531,38	29.531,38	29.531,38	29.531,38	29.531,38	29.531,38	354.376,61

Supuesto de ventas constantes.

Materia prima equivale a un día de producción.

No existe, por lo que no se percibe del producto. El inventario es un día de producción.

Utilidad acumulada en el primer ejercicio.

6.3.- INSTITUCIONES DE FINANCIAMIENTO PARA EMPRENDEDORES

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa, sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas, para tomar la decisión más conveniente.

El emprendedor deberá analizar, con base en sus estados financieros proyectados, cuánto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuándo lo necesitará, una vez realizado esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (tanto de interés como de principal) que cada una de ellas ofrezca.

Existen varias opciones de organizaciones muy importantes a donde se puedes acudir; estas instituciones orientan en la cuestión de trámites, conferencias, financiamiento, etcétera y que para todo emprendedor serán de muy buena ayuda.

JEMAC

Jóvenes Empresarios por México (JEMAC) es una Asociación Civil creada en México en el 2001 y que tiene como misión principal apoyar a jóvenes para iniciar y construir su propio negocio a través de un sistema de mentores, financiamiento y capacitación. Es miembro de Youth Business International (YBI), un programa creado por el príncipe Carlos de Inglaterra que hasta la fecha, ha sido adoptado en 20 países, ha beneficiado alrededor de 55 mil jóvenes que, a través del apoyo de casi 8 mil mentores empresariales, han podido iniciar un negocio.

Para esta asociación, la clave del éxito al comenzar una empresa es la asignación de un mentor (guía empresarial) por lo que, de aceptar tu propuesta, te asignan uno que te acompaña hasta el lanzamiento de tu producto y/o servicio, además de un crédito promedio de 50 mil pesos.

La dirección de JEMAC es en Millet No. 83 despacho 308, Col. Extremadura Insurgentes México D.F. Tel. 55-98-94-51 www.jemac.org

COPARMEX

La confederación Patronal de la República Mexicana a través de su Comisión de Empresarios Jóvenes, la cual tiene presencia en los 30 estados de la República y en el D.F. es otra de las opciones disponibles para asesorarte en el inicio de tu propio negocio.

Ofrece un espacio de formación, participación y canalización a través de sus cursos de liderazgo, congresos y pláticas impartidas por alrededor de 3 mil empresarios de afiliación voluntaria y con negocios consolidados con el fin de brindar los elementos necesarios para la formación de jóvenes emprendedores. A pesar de que no otorga financiamiento, se encarga de darle difusión al Premio Juventud de la Creatividad

Empresarial, que otorga una recompensa de 100 mil pesos al proyecto ganador, además de canalizar a los 20 mejores planes de negocio a otros organismos de interés común.

La dirección de la COPARMEX es en Insurgentes Sur 950 1er piso. Col. Del Valle México, D.F. 9112-2517 al 19 www.coparmex.org.mx

IMPULSA

Es una organización que nació en 1919 en Estados Unidos con el nombre de Junior´s Achievement y que en México se fundó hace 26 años con el nombre de Desarrollo Empresarial Mexicano(DESEM) con el propósito de promover el espíritu emprendedor y empresarial.

Para lograr su objetivo realiza diferentes tipos de programas de capacitación donde los jóvenes pueden aprender, en casos prácticos, como se maneja una empresa.

Los simuladores de negocios a través de internet son la principal herramienta que utiliza esta organización con la finalidad de que los jóvenes puedan vivir la experiencia de manejar su propia compañía. Su característica principal es también el interés por acercarse a las escuelas, desde el nivel básico hasta universidades, y son los creadores de los programas Emprendedores de instituciones como el Tec de Monterrey, UNAM, ITAM y el POLI.

La dirección de Impulsa es Emerson 215 en Polanco México D. F. Teléfono: 55-31-38-67 y 55-31-29-21 www.impulsa.org

I.M.J.

Desde hace años, el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJ), a través de la Dirección de Enlace con Organizaciones Civiles, abre una convocatoria a jóvenes y organizaciones juveniles interesadas en obtener un financiamiento para la creación de una empresa productiva o social.

Aquellos jóvenes que están interesados en crear su propia compañía, pero que todavía no está legalmente constituida pueden obtener hasta 35, 000 pesos de financiamiento. También se financian proyectos vinculados con la prevención integral y la salud, practicas ciudadanas participación juvenil, cultura democrática, ecología, creación joven y educación integral.

Los requisitos son: una carta de intención, un breve historial de las actividades que hayan realizado y el proyecto de negocio con expectativas a un año.

La dirección de INJ es Serapio Rendón 76 Col. San Rafael Tel. 55-35-16-05 y 55-46-86-40 www.imjuventud.gob.mx

CENTRO DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO DEL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Apoya y asesora a estudiantes emprendedores y a empresarios de micro y pequeña empresa en México, Latinoamérica y España. Monterrey, Nuevo León. (01-81) 328-44-97 o (01-81) 358-20-00 ext. 4372 y 4308, ceprode@campus.mty.itesm.mx

EMPRENDE MEXICO, A.C.

Brindan asesoría a jóvenes que quieran iniciar su propia empresa, tienen cursos de capacitación, ayudan a diseñar planes de negocios y otorgan financiamiento. Callejón de las Huertas 10-1 Col Actipan del Valle, Director General: Agustín Mier y Terán, 55-34-43-66, cel.044-55-10-68-84-60.

FUNDACION PRO EMPLEO, A.C.

Brindan un curso de 80 horas en el cual se diseña el plan de negocios de la empresa y asignan una guía empresarial que acompaña al emprendedor hasta tener lista la idea del negocio. Paseo de la Reforma 234, Col. Juárez, Coordinador de Seguimiento y Programa Empresarial: Leonardo Manrique, 55-11-05-92, cel. 044-55-54-55-28-02, www.proempleo.com

SECRETARIA DE ECONOMIA

Sistema de apertura rápida de empresas (SARE), Comisión Federal de Mejora Regulatoria. Con este sistema se agilizan los trámites para abrir una empresa hasta en un día hábil con presentar los requerimientos mínimos. Alfonso Reyes 30, piso 8, Col. Hipódromo Condesa, 57-29-91-00 ext. 1101, 1102, 1103 y 1104, www.cofemer@economia.gob.mx

GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

Secretaría de Desarrollo Económico, programa de microcréditos, Av. Cuauhtémoc 898, Col. Narvarte, 55-43-93-74 y 55-43-93-76, www.sedeco.df.gob.mx

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR

Convocatoria para el programa Bancomext Joven Creatividad Empresarial. Presentación de proyectos para conseguir financiamiento hasta el 12 de julio del 2002. Lic. Víctor Dosal Soto, 54-43-90-00 ext. 9936, www.bancomext.com

COMITÉ NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, A.C.

Orienta y apoya a través de cursos de capacitación a personas que quieran iniciar su empresa o que ya la tengan constituida pero que deseen incrementar la productividad y calidad de la misma. Plaza Inn, Insurgentes Sur 1971, Torre 3, Piso 3, Col. Guadalupe Inn, Director General: Santiago Macias, 53-22-07-00 y 53-22-07-08.

CAPITULO VII

ORGANIZACION

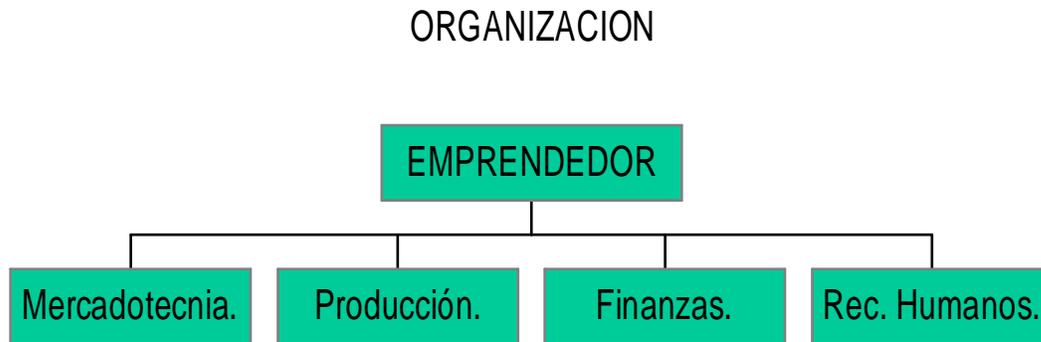
En un proyecto nuevo, todo implica planeación. Para complementar la parte medular del plan de negocio falta la organización que el emprendedor decida dar a su empresa futura. No importa si el emprendedor inicia sólo y aún si fuere así, se deben ejercer las funciones ya trabajadas: mercadotecnia, producción y finanzas, para que la empresa evolucione normalmente y, por tanto, se deberá elaborar un organigrama con el objetivo general de la organización y a su vez los objetivos específicos de cada área funcional, con la finalidad de concretar las actividades que deberán desarrollarse en cada momento de la operación diaria.

7.1.- OBJETIVO ORGANIZACIONAL DENTRO DE LA EMPRESA

La organización es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos de la misma.

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos de la empresa y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen, una vez realizado esto, es necesario definir los procesos operativos (funciones), la descripción del puesto así como el perfil del mismo. Mientras más específico sea el perfil, será más seguro cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir a la persona. Es también necesario tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la correcta para la empresa, quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud de la persona, la cual, en ocasiones, es mucho más importante que sus conocimientos o habilidades.

A través del proceso anterior, se generará un organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades, del personal que labora en la empresa. Por consiguiente, el organigrama más sencillo es el que se presenta a continuación con las cuatro áreas fundamentales para la óptima operación de todo negocio.¹⁸



Todas o varias actividades las puede realizar una sola persona dentro de una empresa – generalmente cuando es pequeña la organización, no hay tanto problema; cuando crece el negocio se tiene que ir delegando obligaciones y responsabilidades- pero la más importante es tenerlas identificadas.

¹⁸ Alcaraz Rodríguez Rafael E. El emprendedor del éxito. Ed. McGraw Hill. Pág. 117-121.

7.1.1.- FUNCIONES ESPECIALES DEL PUESTO

En el punto anterior del plan fueron mencionadas las funciones generales de cada puesto, por lo que el siguiente paso es diseñar el Manual Operativo por Trabajador, para realizar esto, se sugiere utilizar la siguiente metodología.

- Ø *Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general (hay que recordar que se debe estar acorde con el objetivo del área funcional a la que pertenece el puesto)*
- Ø *Desarrollar las funciones específicas (actividades), necesarias para llevar a cabo cada función general.*
- Ø *Elaborar los procesos de cada actividad (esto es, cómo se hace, paso por paso, indicando tiempos, recursos necesarios, así como el resultado final esperado)*
- Ø *Determinar los indicadores operativos de desempeño y de calidad de cada actividad.*

En ocasiones, es recomendable establecer los indicadores cuando la empresa se encuentra ya en funcionamiento, ya que será entonces cuando se tendrán bases para conocer el desempeño de cada actividad.

El conjunto de los manuales operativos individuales, divididos por área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos de la empresa.

FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS DEL AREA DE PRODUCCION.

En este puesto se busca que la persona dirija sus funciones relacionadas con el proceso de producción del producto, como son: elegir la materia prima (arroz, leche, azúcar, canela, etcetera.) buscar al proveedor, cuidar del proceso de proceso de preparación, envasado y etiquetado. Regular la frecuencia de compra de materia prima y la disponibilidad del producto cuando se nos solicite.

En esta área del negocio intervendrán cuatro personas que se encargarán de la preparación y envasado-etiquetado del producto.

Las funciones específicas de esta área son:

- Elegir la materia prima.
- Planear y definir metas de producción.
- Establecer puntos críticos de producción, así como la forma de medirlos y registrarlos.
- Determinar los niveles de producción con base en las estimaciones de la demanda.
- Establecer los programas de pedidos y recepción de productos.
- Planear y supervisar el área en su totalidad.

7.2.- ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.

Al contar con una descripción básica de puestos, perfiles por puesto y organigrama de la empresa, este proceso resulta sencillo y rápido, tan sólo implica jerarquizar los puestos de la empresa, para establecer la estructura de sueldos que regirá en la misma. Sin embargo, la parte difícil es determinar cuánto se le va a pagar a cada quien, para que la remuneración sea justa y acorde con sus responsabilidades y obligaciones. Para resolver esta situación, se puede acudir a las tablas de sueldos y salarios que provienen de investigaciones realizadas por algunas organizaciones en forma periódica y que son fáciles de conseguir en el mercado. El Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), a través de su Departamento de Estudios en Economía, lleva a cabo una investigación semestral que arroja como resultado los tabuladores promedio en el mercado laboral de las regiones estudiadas.

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

Los presupuestos por sueldos y salarios deben considerar estos gastos, para ser calculados al momento de obtener el punto de equilibrio de la empresa.

TABULADOR DE SUELDOS

PUESTO	CATEGORÍA	SUELDO	PRESTACIÓN*	TOTAL
<i>Dueño. *</i>	<i>1</i>	<i>3,000</i>	<i>-----</i>	<i>3,000</i>
<i>Mercadotecnia.</i>	<i>2</i>	<i>2,250</i>	<i>750</i>	<i>3,000</i>
<i>Finanzas.</i>	<i>2</i>	<i>2,250</i>	<i>750</i>	<i>3,000</i>
<i>Producción.</i>	<i>3</i>	<i>700</i>	<i>300</i>	<i>1,000</i>
<i>Producción.</i>	<i>3</i>	<i>700</i>	<i>300</i>	<i>1,000</i>
<i>Producción.</i>	<i>3</i>	<i>700</i>	<i>300</i>	<i>1,000</i>
<i>Producción.</i>	<i>3</i>	<i>700</i>	<i>300</i>	<i>1,000</i>

** Las prestaciones representan el 30% del sueldo mensual, de acuerdo con las prestaciones que marca la ley.*

*** La persona que figura como dueño realiza las funciones del área de Recursos Humanos y la de Producción son los dos cocineros y los dos almacenistas.*

7.3.- CONTRATACIÓN, MARCO LEGAL LABORAL

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

- Ø Formas de contratación y cláusulas especiales del contrato (Confidencialidad, duración, derechos y obligaciones que contraen tanto el trabajador como el empleador)*
- Ø Relaciones sindicales.*
- Ø Requisitos y prestaciones de ley.*

Ley Federal del Trabajo.

En México las relaciones laborales están normadas por la Constitución.

La Constitución, que es Ley mexicana del país, es decir, de ella emanan todas las demás leyes, establecen en su artículo 123 los principios irrenunciables en las relaciones laborales.

El artículo 123 menciona: "El Congreso de la Unión sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el Trabajo".

Con base en estos preceptos, el 18 de agosto de 1931 la Cámara de Diputados aprobó el proyecto de la Ley Federal del Trabajo que establece los principios mínimos por los cuales se regirán las relaciones de trabajo.

Estos principios se refieren a:

- 1. Relaciones individuales de trabajo.*
- 2. Condiciones de trabajo.*
- 3. Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones.*
- 4. Trabajo de las mujeres y menores.*
- 5. Trabajos especiales.*
- 6. Relaciones colectivas de trabajo.*
- 7. Huelgas.*
- 8. Autoridades del trabajo.*

Dentro del título tercero de las condiciones de trabajo, la ley estableció un mínimo de garantías al trabajar por la presentación de sus servicios. Esto quiere decir que ningún patrón puede conceder menos que lo establecido por la ley, dichas garantías son con relación a:

- *Duración de la jornada de trabajo.*
- *Días de descanso.*
- *Vacaciones.*
- *Salarios.*
- *Salarios mínimos.*
- *Normas protectoras del salario.*
- *Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas*

Es conveniente que se cuenta con un ejemplar de esta Ley en la empresa a fin de consultarla cada que sea necesario.

Sindicato

El sindicato es la manifestación de la organización de los trabajadores.

De acuerdo con nuestra Constitución, no existe ninguna obligación de que los trabajadores de una empresa estén afiliados a un sindicato; sin embargo en la practica, apoyándose en el artículo 387 de La Ley Federal del Trabajo, que la letra dice:

"El patrón que emplee trabajadores miembros de un sindicato tendrá obligación de celebrar con este, cuando lo solicite, un contrato colectivo".

Si el patrón se niega a firmar el contrato, podrán los trabajadores ejercitar el derecho de huelga consignado en el artículo 450.

Existen personas dedicadas a investigar que empresas no tienen registrado un Contrato Colectivo de trabajo, la emplazan a huelga reclamando la titularidad del mismo y se convierte en una carga constantemente para el empresario ya que su objetivo no es el mejoramiento de los trabajadores de la empresa, sino extorsionar al patrón para beneficio propio.

Por esta razón y porque consideramos saludable el principio de que los trabajadores se asocien para la defensa de sus intereses, recomendamos la firma del Contrato Colectivo en forma voluntaria con el sindicato que más se identifique con las necesidades de los trabajadores, ganando así la oportunidad de un dialogo constructivo que mejorara las condiciones laborales de la empresa en cada firma de Contrato Colectivo y no ser sorprendidos por una de estas personas cuyo único anhelo es su beneficio personal.

El sindicato esta definido en la LFT en su artículo 356 que dice:

"Sindicato es la asociación de trabajadores a patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses".

Como se ve, pueden existir sindicatos de trabajadores o de patrones, para nuestro capítulo, vamos a tratar de las relaciones con sindicatos de trabajadores, pero no queremos dejar de mencionar la existencia de la Coparmex (Confederación Patronal de la República Mexicana) que es un sindicato de patrones al cual es conveniente pertenecer, pues cumpliendo con su objetivo de mejoramiento y de defensa de los intereses de sus agremiados, es un gran apoyo para la solución de problemas específicos que se van presentando y a los que uno solo muchas veces no les ve ni pies ni cabeza.

Dentro de la LFT se establecen determinados requisitos para constituir un sindicato.

El artículo 360 establece el tipo de sindicatos que pueden existir y que son:

- *Gremiales: Los formados por trabajadores que prestan sus servicios en una misma empresa.*
- *Industriales: Trabajadores que prestan sus servicios en dos o más empresas de una misma rama industrial.*
- *Nacionales de industria: Trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial que operen en dos o más entidades federativas.*
- *De oficios varios: Formados por trabajadores de diversas profesiones.*

Contrato Colectivo

La definición que nos da el artículo 386 de la ley es la siguiente:

"Es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales, debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos".

Como mencionamos anteriormente, existe la obligatoriedad de firmar el contrato colectivo, el cual deberá de incluir los salarios, bajo pena de no surtir efecto el convenio como contrato colectivo, y se deberá de registrar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje federal o local según sea la jurisdicción de la empresa.

El contrato colectivo se revisara cada dos años pudiendo ser anual exclusivamente la revisión de salarios. Se puede realizar por: tiempo determinado, tiempo indefinido y obra determinada, siendo lo más usual que se celebre por tiempo indefinido.

Reglamento Interior de Trabajo

Es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento. Es muy importante la redacción y publicación de este reglamento en lugares visibles, pues de esta forma constantemente están los empleados en comunicación con las normas e indirectamente se les da una prueba de la bondad de las mismas al no existir recato para su publicación. El reglamento debe contener:

- *Horas de entrada y salida.*
- *Lugar y momento donde se inicia la jornada.*
- *Días y horas para realizar la limpieza.*
- *Días y lugares de pago.*
- *Normas para el uso de asientos y sillas a que se refiere el artículo 132 fracción V:*
- *Normas para prevenir riesgos de trabajo.*
- *Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores.*
- *Permisos y licencias.*
- *Todas las disposiciones disciplinas y su forma de aplicarse.*
- *Todas las normas necesarias que por la naturaleza de cada empresa lo sean, para conseguir la mayor seguridad en el desarrollo del trabajo.*

Este reglamento se deberá realizar por una comisión formada por igual número de trabajadores y representantes del patrón, que una vez puesto de acuerdo, lo depositaran en la junta de Conciliación y Arbitraje.

Conflictos laborales.

La empresa debe estar preparada para dar una respuesta adecuada a los trabajadores que crean que les han sido lesionados sus derechos por lo que recomendamos, aparte de cumplir con todas las prestaciones que exige la ley, lo siguiente:

- *Que se tengan todos los poderes en regla y cuando menos dos personas en la empresa tengan representación legal a fin de facilitar el acuerdo a cualquier citatorio.*
- *Que los trabajadores firmen por todas las prestaciones recibidas y que lleve un buen archivo de estos comprobantes.*
- *Que se cuente con un formato de renuncia voluntaria que cumpla con los requisitos de la ley y que sea firmado por el trabajador aparte del recibo de finiquito en presencia de testigos, de preferencia que la carta sea escrita de puño y letra del trabajador.*
- *En caso de despido justificado, entregarle al trabajador la notificación de rescisión debidamente redactada, de acuerdo con el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.*

- *La primera audiencia en la Junta de Conciliación y Arbitraje tiene importancia definitiva ya que es el momento de llegar a una negociación para dar por terminada la demanda; es importante llegar a esta audiencia con animo de negociar, ya que de lo contrario, el seguimiento del juicio distraerá recursos que exige la empresa en las áreas productivas y es conveniente tomar en cuenta el refrán popular que dice al respecto: "mas vale un mal arreglo que un buen pleito".*
- *En el momento que exista demanda es conveniente asesorarse con un abogado especialista en materia laboral a fin de proceder a contestarla y seguir el desarrollo del juicio.**

* Los principales contratos que rigen a toda empresa y que ilustran nuestro Marco Legal Laboral fueron tomados de la Ley del Trabajo, 1970.

7.4.- PRINCIPALES PRESTACIONES (S.A.R.- INFONAVIT – I.M.S.S.)

Con la creación del SAR (Sistema de Ahorro para el Retiro), publicado en el Diario Oficial de la Federación del 24 de febrero de 1992, se realizó un importante cambio en la legislación laboral de nuestro país.

El cambio consiste fundamentalmente en dos aspectos:

- *La creación del SAR, que es una nueva prestación obligatoria para los trabajadores, consistente en el 2% del salario integrado del trabajador que deberá aportar el patrón para complementar el fondo del IMSS para el retiro de dicho empleado.*
- *El cambio administrativo del Infonavit, que como sabemos es el instituto encargado de administrar las aportaciones de los patrones para la vivienda de los trabajadores, consistentes en el 5% del salario integrado.*

Los principales cambios administrativos del Infonavit son los siguientes:

- Ø *El entero de las aportaciones se hacía mensual conjuntamente con los pagos del IST, ahora se hace bimestral en el sistema bancario, mediante formas nuevas creadas específicamente para el SAR.*
- Ø *Las aportaciones recibidas a partir del segundo bimestre de 1992 se canalizaran en forma individual, llevando un control particular de cada trabajador y causaran intereses a partir de 1993.*
- Ø *El Infonavit deja de ser constructor y se dedica exclusivamente a dar financiamientos para vivienda.*
- Ø *El sistema de otorgamiento de créditos se cambia a realizarlo por puntaje cuyas bases se harán del conocimiento público, al otorgar un crédito, como enganche se dará el saldo de la subcuenta de vivienda del trabajador.*

El trabajador retira los saldos que tenga en las dos subcuentas al retirarse a los 65 años de edad. El patrón tiene obligación de establecer un contrato con una institución bancaria del país para el entero y el manejo de las aportaciones para el SAR y el Infonavit. Dicha institución debe garantizar un rendimiento del SAR de cuando menos la inflación más 2 puntos (pudiendo ser de 2 a 6); si de acuerdo a todos los trabajadores dichos recursos se meten en sociedad de inversión con el anhelo de obtener mayores rendimientos, se pierde la garantía.

Una vez establecido el contrato, bimestralmente, de acuerdo a sus nominas, el patrón elaborará reportes individuales de las aportaciones para sus trabajadores, en formas especiales que le proporcionara su banco

encargándole estas automáticamente a su cuenta de cheques.

Tanto el SAR como los cambios en Infonavit, tienen como objetivo incrementar el ahorro logrando una mayor transparencia en el manejo de estos recursos; en nuestra opinión se logra esta transparencia con el sistema actual, sin embargo tenemos el antecedente que no se cumplió con el diseño inicial del Infonavit, como lo dijeron funcionarios del Banco de México. Por tanto, en nosotros esta lograr que se cumpla exigiendo rectificación en cuanto notemos alguna desviación.

Recordaremos: mucho cuidado en el cálculo correcto de aportaciones y retenciones al Infonavit, y archivar convenientemente los documentos, pues los recargos por errores son muy altos y debido a la cantidad tan grande de información que procesa el Instituto, en ocasiones se expiden requerimientos de omisiones de 3 a 4 años de antigüedad.

IMSS: PENSIONES, SUBSIDIOS Y AYUDAS

La misión de las prestaciones económicas es proteger los medios de subsistencia de los asegurados, pensionados y sus beneficiarios; para resarcir total o parcialmente el salario sujeto a cotización, al acontecer un riesgo o contingencia; mediante el trámite y pago de pensiones y rentas vitalicias, subsidios y ayudas para gastos de funeral y matrimonio.

Las prestaciones económicas tienen su fundamento jurídico en los artículos 2, 7, 8, 60 y 98 de la Ley del Seguro Social; los artículos 41 al 38, 112 al 164 y 167 al 173 de la misma Ley, se refieren específicamente a pensiones; los artículos 55, 60, 62, 63, 68, 84, 88 y del 96 al 103 a subsidios; y los artículos 64, 104, 165 y 166 a las ayudas.

PENSIONES

Es la prestación económica que se paga en forma de renta mensual al asegurado o a sus beneficiarios, al acontecer algunos de los riesgos protegidos por la Ley y reunir los requisitos que la misma establece.

Las pensiones que cubre el IMSS son en los seguros de Riesgo de Trabajo, Invalidez y Vida y Retiro, Cesantía en edad avanzada y Vejez.

A partir del primero de julio de 1997, al entrar en vigor la Nueva Ley, las 14 instituciones de seguros autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, son las responsables de pagar pensiones por Riesgo de Trabajo y las de Invalidez y Vida, a través de un monto constitutivo que se integra con dos componentes: una Renta Vitalicia para el Asegurado y un Seguro de Sobrevivencia para sus beneficiarios, en caso de que el asegurado muera.

Los tipos de Pensión son: Incapacidad Permanente Parcial o Total; Invalidez; Retiro; Vejez; Cesantía en Edad Avanzada y las derivadas de la muerte del asegurado que son: Viudez, Orfandad y Ascendientes. Se otorgan con fundamento en el número de semanas cotizadas y en el salario declarado al Instituto.

SUBSIDIOS

Es la prestación económica que se otorga al asegurado inhabilitado para trabajar a consecuencia de una incapacidad temporal, derivada de un riesgo de trabajo, enfermedades o accidentes no profesionales, así como la que se concede a la asegurada durante los periodos pre y postnatal en los que por prescripción médica debe descansar:

Riesgos de Trabajo: Se paga el 100% del salario base cotización, desde el inicio de la incapacidad temporal, hasta por 52 semanas.

Enfermedad General: Se paga el 60% del salario base de cotización registrado en el Instituto, a partir del cuarto día del inicio de la incapacidad y hasta por 52 semanas. Si al concluir dicho período el asegurado continuare incapacitado, se podrá prorrogar el pago subsidio hasta por 26 semanas más.

El asegurado percibirá el subsidio cuando tenga cubiertas por lo menos 4 cotizaciones semanales inmediatamente anteriores a la enfermedad; y los trabajadores eventuales cuando tengan cubiertas 6 cotizaciones semanales en los últimos 4 meses anteriores a la enfermedad.

Maternidad: Se paga el 100% del salario base de cotización, 42 días antes del parto y 42 después del mismo.

AYUDAS PARA GASTOS DE FUNERAL Y MATRIMONIO

Gastos de Funeral. Se concede a los familiares cuando fallece el asegurado o pensionado por riesgo de trabajo o enfermedad general, equivalente a 60 días del salario mínimo general del Distrito Federal.

*Gastos de Matrimonio. Se paga al asegurado, por una sola vez, cuando contrae matrimonio civil, corresponde a 30 días del salario mínimo general vigente en el Distrito Federal a la fecha de la celebración del mismo. El pago se cubre de la cuota social aportada por el Gobierno Federal a la cuenta individual cuando se hayan reunido 150 semanas de cotización, el trámite se efectúa ante el IMSS y el pago lo realiza la AFORE.**

* www.Imss.gob.mx/imss/prestaciones/pensiones.htm

7.5.- FORMAS LEGALES DE ESTABLECERSE

El empresario prevé como nace su negocio, como se va a desarrollar y hasta como puede crecer; sin embargo, sucede con mucha frecuencia que cuando nace el negocio y se está trabajando, las formalidades fueron las menos cuidadas, y resulta que no se puede desarrollar ni crecer porque la figura jurídica y el proceso administrativo con que nació no tiene las flexibilidades necesarias para adaptarse a los múltiples compromisos que el negocio va generando.

7.5.1.- CONSTITUCIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES

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 valorización. 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 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.¹⁹

¹⁹ Gómez Arreola Juan Manuel. Guía para la formación y el desarrollo de su negocio. Nacional Financiera

NOMBRE	MINIMO DE ACCIONISTAS	CAPITAL SOCIAL	CAPITAL REPRESENTADO POR:	OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS	TIPO DE ADMINISTRACION LEGAL
Sociedad Anónima	Dos	50.000	Acciones	Únicamente al pago de sus acciones	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera solidaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la soc.
Sociedad en Comandita Simple	Uno o varios socios	Sin mínimos legales	Partes sociales	Los socios responden de manera solidaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Los socios no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada	No más de 50 socios	3.000	Partes sociales	Únicamente al pago de sus aportaciones	Uno a más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Los socios responden de manera solidaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Los socios no pueden ejercer la administración de la sociedad.

La propia Ley General de Sociedades Mercantiles establece con toda precisión para cada sociedad las reglas específicas que deben acatar en relación de sus asambleas ordinarias y extraordinarias de socios o accionistas, así como obligaciones y responsabilidades del consejo de administración, administrador, comisario, etc.

SOCIEDADES COOPERATIVAS

Adicionalmente a las sociedades mencionadas, existen las que están contempladas en la Ley General de Sociedades Cooperativas que fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en 1938; disolución de este tipo de sociedades, que en términos generales deben sujetarse a los siguiente:

Son sociedades cooperativas aquellas que reúnen las siguientes condiciones:

- I) 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 esta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores.*
- II) Funcionar sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.*
- III) Funcionar con un número variable de socios nunca inferior a diez.*
- IV) Tener capital variables y duración indefinida.*
- V) Conceder a cada socio un solo voto.*
- VI) No perseguir fines de lucro.*
- VII) Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de estos en una obra colectiva.*
- VIII) Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de reproducción; y de acuerdo con el monto de las operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo:*

Solo serán sociedades cooperativas las que funcionen de acuerdo con la ley estén autorizadas y registradas por la Secretaría de Economía Nacional, ahora Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Las sociedades cooperativas pueden adoptar los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado, así como el número de su registro oficial.

Para los efectos legales, la responsabilidad es suplementada cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por una cantidad fija, determinada en el acta constitutiva o por acuerdo de la asamblea.

*La constitución de las sociedades cooperativas deberá hacerse mediante asamblea general que celebren los interesados, en la cual, además de los generales de los fundadores y los nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, se insertara el texto de las bases constitutivas.**

* Ley General de Sociedades Cooperativas, 1938.

SOCIEDADES CIVILES

Existe también otro tipo de sociedades que están contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal, en Materia Común, y para toda la República en Materia Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de mayo de 1928 y que establece la posibilidad de crear sociedades civiles bajo las siguientes normas:

Por un contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes.

El contrato de sociedad debe constar por escrito, pero se hará constar en escritura pública cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública.

El contrato de la sociedad debe contener:

- I) Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse.*
- II) La razón social.*
- III) El objeto de la sociedad.*
- IV) El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.*

*Dicho contrato de sociedad debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros, y el mismo no puede modificarse sino por consentimiento unánime de los socios.**

* Código de Comercio, 1889

7.6.- PRINCIPALES DEPENDENCIAS PARA ELABORACIÓN DE TRAMITES OBLIGATORIOS

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

1. Secretaria de Relaciones Exteriores (en el caso de sociedades)

La Secretaria de Relaciones Exteriores (SRE), a través de la Dirección General de Permisos, artículos 27 constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no esta registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.

2. Notario publico/Registro Publico 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. Entre otras cosas contiene:

- Datos generales de los socios.*
- Objeto social.*
- Denominación o razón social.*
- Duración de la sociedad.*
- Importe del capital social.*
- Domicilio social.*
- Organo de administración.*
- Vigilancia.*
- Bases para la liquidación.*

Este contrato, también llamado "estatutos", deberá ser otorgado en escritura (notorizado) ante notario publico, e inscrito en el Registro Publico de Comercio, dentro de los 15 días siguientes a sus suscripción.

3. Secretaria de Hacienda y Crédito Publico.

Dentro del mes siguientes a:

- Ø Su constitución, las sociedades (personas morales).*
- Ø 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 Secretaria de Hacienda y Crédito Publico (forma HRFC-1, en original y cinco copias),*

donde reciben una clave que les identifica en los subsecuente ante la autoridad fiscal.

También la SCHP (antes en la SPP) mantiene el Padrón de Proveedores de la Administración Pública Federal, al que deben registrarse las empresas o personas que deseen efectuar transacciones comerciales con las diferentes dependencias de la administración pública.

4. Gobierno Municipal/Departamento del Distrito Federal.

Ciertas actividades o giros de negocios requieren de licencia de funcionamiento expedida por el gobierno municipal de la localidad donde se asientan (en el D.F. será la delegación política del Departamento del Distrito Federal correspondiente al domicilio del negocio) Esta licencia (o en su caso declaración de apertura para el inicio de operaciones) deberá mantenerse permanentemente a la vista.

Adicionalmente en el D.F. debe acudir a la Coordinación General de Reordenación Urbana y Protección Ecológica del Distrito Federal, o a la delegación política que corresponda al domicilio del negocio, para tramitar la Constancia de Zonificación de Uso del Suelo que certifica si el uso del suelo es permitido, condicionado o prohibido. Enseguida debe tramitarse la licencia de uso del suelo que autoriza el uso o destino que pretende darse a un predio o local. Finalmente debe transmitirse la inscripción en el Padrón Delegacional en la delegación correspondiente.

5. Secretaría de Salud.

Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitarios, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene generalmente una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

6. Instituto Mexicano del Seguro Social.

El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificara de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y Denominación del Grado del Riesgo del Seguro del Trabajo, lo que servirá de base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

7. Institución Bancaria.

En el banco seleccionado se abre no solo la cuenta de cheques y se recurre a solicitar financiamiento. En el banco se paga todo tipo de impuestos (al igual que servicios tales como electricidad, teléfonos y gas entre otros) y se presentan declaraciones, aun cuando no originen pago.

De igual manera, el patrón y los trabajadores deben inscribirse ante el Sistema de Ahorro para el Retiro (subcuentas IMSS e Infonavit, formas SAR-01-1, SAR-01-2, SAR-04-1 o sus equivalentes en medios

magnéticos), en el banco, posteriormente se depositaran en forma bimestral las aportaciones correspondientes.

8. Cámara de Industria o Comercio.

De acuerdo con la ley de cámaras de comercio y de las de industria, los comerciantes o industriales deben registrarse ante la cámara que les corresponde dentro del mes siguiente del inicio de actividades.

9. Coparmex

En forma opcional, el patrón puede inscribirse en la Confederación Patronal de la República Mexicana. (Coparmex)

10. Sindicato.

No existe obligación legal de afiliarse a los trabajadores ante algún sindicato.

En la práctica los diferentes sindicatos, reconocidos por las autoridades del trabajo a nivel federal o local, buscan forzar la contratación colectiva de los trabajadores y su respectiva afiliación. Por lo que es conveniente entablar pláticas con alguna central obrera antes de constituirse, y así no verse obligado a negociar bajo presión.

11. Institución Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se deberá dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

12. Secretaría de Economía.

Esta secretaría debe verificar y autorizar todo los instrumentos de pesar y medir que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial.

También la Secretaría de Economía, anteriormente la Secofi, reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, etc.) También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con especificaciones de un Sistema de Control de Calidad. Asimismo la Secofi también puede emitir, a petición y bajo previa comprobación, un certificado oficial de calidad.

La Secofi lleva los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial. El capítulo IX proporcionan mayor detalle sobre el tema.

Cuando la empresa tiene accionistas o socios extranjeros se deberá inscribir en el Registro Nacional de Inversión Extranjera que se lleva en la Secretaría de Economía, anteriormente Secofi.

13. Secretaría de Desarrollo Social.

Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaria (Sedeco). Estas emisiones deberán sujetarse a los máximos permitidos por la ley.

14. Comisión Nacional del Agua.

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la CAN para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

7.6.1.- SISTEMA DE APERTURA RAPIDA DE EMPRESAS

*Este sistema es un esquema que promueve la apertura de empresas en un día hábil, a través de la identificación de los trámites federales mínimos para el establecimiento e inicio reoperaciones, a través de la resolución expedita de las autoridades federales.**

Trámites mínimos para constitución de empresas:

Para personas físicas: Registro Federal de Causantes ante la SCHP.

Para personas morales: Registro Federal de Causantes y Constitución de Sociedades ante la S.R.E.

Los demás tramites federales obligatorios y que se presentan en el siguiente diagrama, deberán realizarse posteriormente al establecimiento e inicio de operaciones en un plazo no mayor a tres meses, contados a partir de la fecha en que las empresas hubieran obtenido su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

El siguiente diagrama muestra los principales tramites obligatorios para construir un negocio y aunque no está actualizado, ya que se tuvo dificultad para su localización y la versión que se ilustra es del año 2002, se presume que si existiera algún cambio debe de ser mínimo ya que estas instituciones son las que actualmente regulan la constitución de toda empresa.

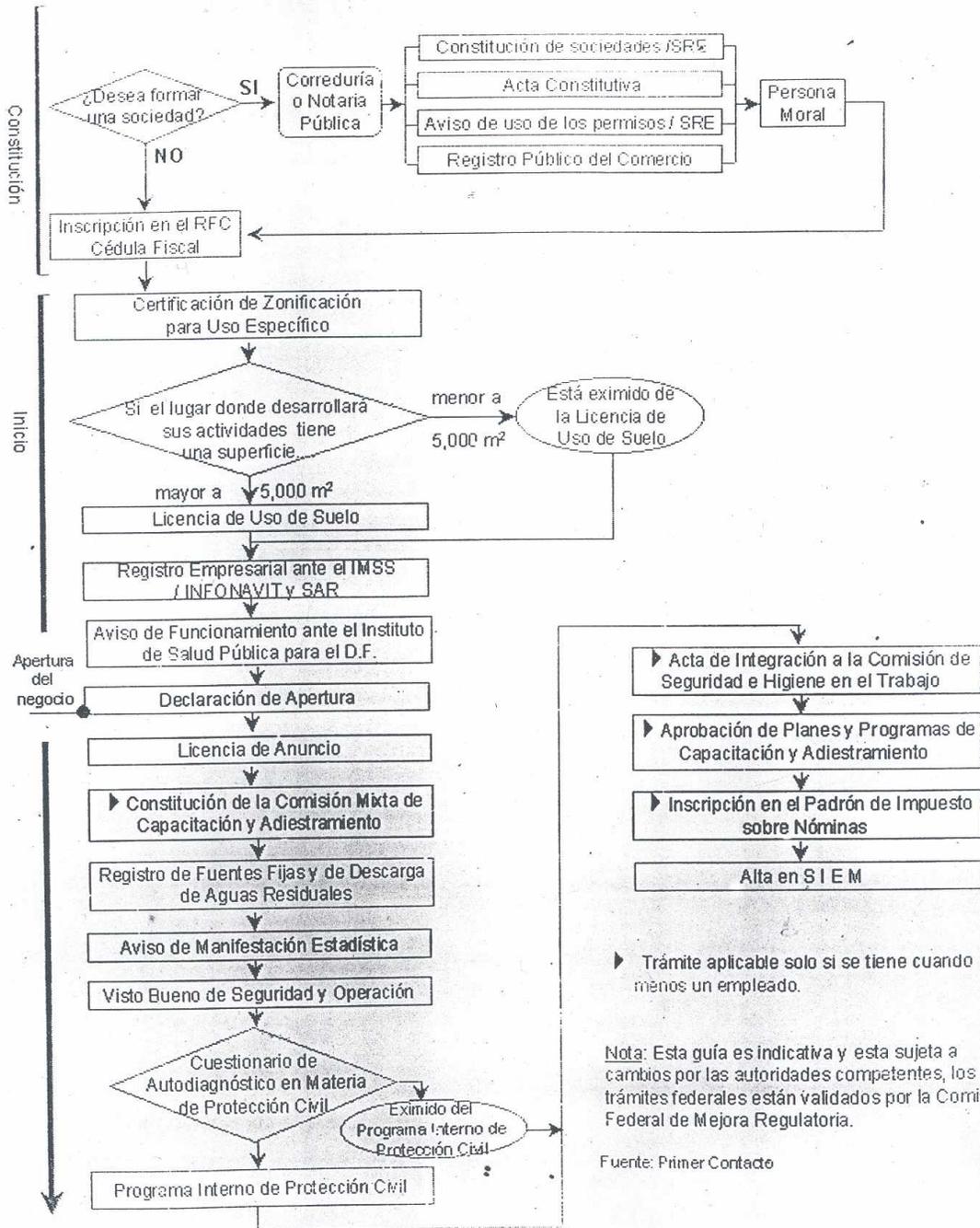
* www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/cmap/diagrama.asp.

Imprimir diagrama

7

Trámites obligatorios para constituir o iniciar un negocio de:

Distrito Federal



RESUMEN DEL CASO PRACTICO

De manera general, la siguiente conclusión nos muestra el resultado de todas las posibles variables que intervienen en las áreas analizadas y las cuales son los principales indicadores que deben guiar a cada emprendedor en la creación de su negocio,

El producto: Arroz con Leche constituye una propuesta factible para la comercialización de bienes alimenticios ya que con su misión bien definida al satisfacer el gusto de los estudiantes al consumir postres tradicionales con alto valor nutritivo, se intenta atacar un mercado poco explotado por considerar que este alimento sólo es para consumo casero.

El producto sometido al estudio de una actividad productiva está compuesto de los siguientes ingredientes necesarios para su venta: arroz, leche fresca y canela, en una presentación de un envase multicapa, con capacidad de 150gr, la cual permitirá calentar el producto en horno de microondas.

A través del estudio de mercado que se realizó se obtuvo la siguiente información: el sabor preferido es con toque de canela, con leche fresca, en presentación de 150gr y el precio final que el público estaría dispuesto a pagar sería entre \$ 3.50 a \$ 4.00. aunque bajo el canal de distribución elegido –Productor, Minorista, Consumidor final- la empresa venderá a \$ 2.55 la pieza, obteniendo con esto un 80% de ganancia sobre su costo de producción,

Con base a las encuestas se eligió posicionar el producto en las cafeterías de los colegios medio superior elegidos y los cuales son cinco prestigiosos planteles ubicados al Sur-Oriente de la Delegación Iztapalapa. El consumo mensual en el corto plazo –de uno a tres años- se estimo de 30,000 unidades de 150gr trabajando 6 hrs diarias los cinco días hábiles de la semana. Asimismo se espera un crecimiento a largo plazo -después de tres años de operaciones y tiempo estimado para que se consolide el producto- del 50% a través de la promoción y venta en otras Delegaciones del Distrito Federal.

El establecimiento del negocio y/o pequeña empresa se ubicará en la Colonia San Nicolás Tolentino en la Delegación Iztapalapa, considerándose como un lugar céntrico el cual facilita la adquisición de materia prima por su cercanía con la Central de Abasto así como los puntos de venta elegidos y la facilidad que tendrá el personal que laborará en la misma.

La planta de producción medirá 90 metros cuadrados, no se contempla la adquisición de equipo sofisticado para la producción pues el proceso es muy sencillo –cocción del arroz con el resto de los ingredientes, su posterior envasado, etiquetado y enfriado- y sólo se hará la adquisición de elementos tales como una estufa industrial, mesa de trabajo y refrigerador.

El punto de equilibrio de la empresa, acorde con todos los ingresos y egresos que se percibirán, es igual a 9704 unidades de 150gr volumen inferior al nivel de ventas proyectadas y que es de 30,000 unidades.

La empresa se constituirá ante la SCHP como una persona física con actividades empresariales, contando con el apoyo de gente en las áreas de Mercadotecnia, Finanzas y área productiva.

Para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de \$ 70,000 de los cuales \$ 20,000.00 son aportados por su familia y \$ 50,000.00 serán financiados por la Institución de financiamiento en apoyo a emprendedores, JEMAC

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el primer año de operación, las utilidades después de impuestos asciendan a 354,376.61 la cual nos indica que si las condiciones se mantienen bajo la estructura planeada, la inversión inicial se recuperara en 4 meses de producción y venta constante –en tres meses se pagaría la aportación del socio mayoritario, no así el préstamo con JEMAC al cual se le da un mes más para el finiquito correspondiente.

PRESENTACION DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Un buen concepto de negocio puede ser rechazado por errores en el proceso de comunicarlo, por lo que un plan de negocios debe estar bien desarrollado, no sólo en fondo, sino también en forma.

La presentación del plan de negocios se puede analizar desde la gran importancia que se tiene para alcanzar el objetivo y lograr un impacto positivo con el público al que se expone; por tal motivo, el documento escrito debe guardar una estructura de contenido, similar a la de cualquier documento formal. Entre otras cosas, el documento debe contener al menos los siguientes puntos:

Ø Portada.

La portada debe establecer claramente el negocio (nombre de la empresa), indicar la naturaleza del documento, logotipo, responsable de la elaboración del plan, domicilio legal y manifestar la confidencialidad del documento.

Ø Índice.

El índice debe contener títulos auto explicativos y/o con una breve descripción de los mismos así como cada tema y subtema, los números de página y estar desglosado por contenido temático, gráficas, tablas, figuras, etcétera.

Ø Cuerpo del documento.

La primera impresión cuenta mucho, por tanto, se recomienda que el trabajo sea realizado en procesador de palabras, escoger el tipo y tamaño de letra apropiado, se recomienda: Geneva o Helvética de 12 o 14 puntos. Usar hojas del mismo color y tipo, manejar el mismo tipo de gráficas, tablas, figuras así como usar separadores en cada sección del documento que indiquen de qué capítulo o tema a tratar.

La extensión del plan es un punto clave: el documento no debe sobrepasar las 50 páginas, para evitar el rechazo natural a revisar un documento extenso.

Ø Anexos.

Toda información complementaria debe presentarse por separado, incluyéndola en los anexos correspondientes: Listado de clientes potenciales, encuestas de mercado aplicadas, formatos de trámites legales realizados y por realizar, currículum del personal clave de la empresa entre otros no menos importantes y que permitan respaldar o complementar los datos manejados en el desarrollo del Plan de Negocios.²⁰

²⁰ Alcaraz Rodríguez Rafael E. El emprendedor del éxito. Ed. McGraw Hill. Pág. 225-227.

CONCLUSIONES

La formación del plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación, para seleccionar el camino adecuado hacia el logro de sus metas y objetivos. Es un medio para concretar ideas y marca las etapas de desarrollo de un proyecto ya que existe una línea muy débil entre el pensamiento y la acción, entre los sueños y las realidades, entre intenciones y los hechos, el plan de negocio permite cruzar esta línea.

El plan de negocio propuesto se convierte en una guía de la actividad diaria del emprendedor en donde las ideas deben converger de una manera más formal y estructurada. Es fácil llevar a cabo un proyecto, todo es cuestión de decidirse a hacerlo; no obstante, no es fácil hacer algo bien y sobre todo, a la primera vez.

Un plan de negocios bien realizado no es, ni puede ser, un documento muerto, estático, inamovible; por el contrario, debe ser un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se deberá renovar con el tiempo, de acuerdo con la respuesta que el proyecto va obteniendo del medio y de los resultados obtenidos.

Hay ocasiones en que preparar un plan puede ser más riesgoso que seguir adelante sin él. Un plan predice el futuro y eso, es riesgoso o inútil para muchos; y es un hecho, que la mayoría de los negocios inician sin planes, esto incluye a algunas de las empresas más exitosas de esta era,

BIBLIOGRAFIA

- Ø *Alcaraz Rodríguez Rafael E. El emprendedor del éxito. Ed. McGraw Hill. 1era. Edición.*
- Ø *Código de Comercio.*
- Ø *David H. Bangs Jr. Como arrancar tu propio negocio. Ed. Pax 1era. Edición,*
- Ø *Fernando Quintero Ruíz. El Emprendedor y su empresa. Ed. Esfera 1era. Edición,*
- Ø *Ley Federal del Trabajo.*
- Ø *Nacional Financiera. El Mercado de Valores. Año LX1. Marzo, Abril y Octubre 2001.*
- Ø *Gómez Arreola Juan Manuel. Guía para la formación y el desarrollo de su negocio. Nacional Financiera.*
- Ø *Natalia Vitela. Plan de negocios. Tu proyecto empresarial. Reforma, México. Secc. Universitarios.*
- Ø *Roberto Hernández y Carlos Fernández. Metodología de la Investigación. Ed. McGrawHill 2da. Edición, México.*
- Ø *Sánchez Lozano Alfonso. Plan de negocios del emprendedor. Ed. MacGraw-Hill. Interamericana de México, S.A. de C..V.*
- Ø *Semana de las Pymes. Agosto 2002.*
- Ø *Semana de las Pymes del 12 al 16 de Agosto 2003.*
- *Seminario para la competitividad y calidad.*
- *Como iniciar un negocio.*
- *Emprendedores.*
- *Financiamiento para nuevos negocios.*
- Ø *Seth Godin. Si estas despistado.Ed. Granica 1era Edición,*