

Manual del
Emprendedor
SEEI





Directorio

Emilio González Marquez

Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco

Lic. Miguel Ángel Martínez Espinosa

Secretario de Educación

Ing. Víctor Manuel Rodríguez Álvarez

Coordinador General

Lic. Gildardo Gómez Verónica

Coordinador de Educación Media Superior,
Superior y Tecnológica

Ing. María del Cielo López Díaz Barriga

Directora General de Vinculación y Emprendurismo de CEMSSyT

Ing. Claudia Ibarra Baidón

Directora del Sistema Estatal de Emprendurismo de DGVyE

L.A.E. Marcela Espinoza Muro

Directora de Articulación y Gestión de DGVyE

L.A.E. Mario Eduardo Díaz Pérez

Director de Metodología y Formación de DGVyE

Mensaje del Gobernador

Estimados emprendedores:

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

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

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

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

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

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

Felicidades.

Emilio González Márquez

Gobernador Constitucional del Estado de Jalisco



Emilio González Márquez

Gobernador Constitucional del
Estado de Jalisco

Jóvenes Emprendedores:

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

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

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

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

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

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

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

Lic. Miguel Ángel Martínez Espinosa

Secretario de Educación



**Lic. Miguel Ángel
Martínez Espinosa**

Secretario de Educación

► **Manual del Emprendedor**

3era. Edición

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

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

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

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

LAE. Mario Eduardo Díaz Pérez /Director de Metodología y Formación de DGVyE.

También participaron en las tareas anteriores:

P.T.I. Jesús Edgardo Plascencia Pérez.

Sr. Carlos Andrés López Romero.

C. Paola Daniela Saldaña Blanco.

Diseño Gráfico y Producción

Dirección de Publicaciones del Gobierno de Jalisco

D.I. Teresa de Jesús Rodríguez Gómez

Coordinación de Educación Media Superior, Superior y Tecnológica.

Dirección General de Vinculación y Emprendurismo

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

C.P. 44210.

Tel (33) 3819-2700 / 52/ 53 Exts. 22601 y 22610

Del interior del estado : 01800 3778834

Correo Electrónico: emprendurismo@jalisco.gob.mx



ISBN 968-832-578-3

D.R. © 2008. Tercera Edición

- Gobierno de Jalisco
 - Secretaría General de Gobierno
 - Dirección de Publicaciones
- 1º piso, edificio C,
Unidad Administrativa Estatal
Apartado Postal 2-324
Guadalajara, Jalisco, México

► Índice

Pags

Mensaje del Gobernador	7
Mensaje del Secretario de Educación	9
Prefacio	13
Introducción	17
Capítulo I	
¿Cómo iniciar un emprendimiento?	35
Creatividad y valor agregado	36
Creación de ideas	41
Capítulo 2	
Plan de empresa del emprendedor	55
Plan de mercado	57
Plan de operaciones	74
Plan de organización	81
Plan de finanzas	89
Capítulo 3	
Desarrollo del plan de empresa del emprendedor	115
Desarrollo de la idea	119
Plan de mercado	123
Plan de operaciones	127
Plan de organización	130
Plan de finanzas	134
Glosario y Siglario	141
Bibliografía	151
Directorio de Instituciones que Operan el Modelo Jalisco Emprende	153

► *Prefacio*

La oportunidad de emprender, el nuevo milenio, el siglo XXI han llegado a nuestro medio cargados de novedades en oleadas de distintas características que no tenemos el tiempo suficiente para sorprendernos o para maravillarnos. Recibimos noticias, escuchamos música en los más variados dispositivos; presenciamos espectáculos deportivos, religiosos, culturales, fenómenos de la naturaleza en la parte más íntima de nuestro hogar a través de los llamados medios como radio, televisión, periódicos, revistas bien sean impresos o electrónicos.

En el campo de los negocios hemos sido testigos de los nuevos productos o servicios basados en la tecnología o mejor dicho en la aplicación del conocimiento, tal es el caso de la telefonía celular, la Internet, la miniaturización, los nuevos materiales, los avances en la medicina, la biotecnología, la aeronáutica, los alimentos y las aplicaciones de la electrónica en todos los campos de la actividad humana, especialmente en la salud, las diversiones, la enseñanza y en la investigación.

Hasta hace unos cuantos años el trabajo estaba en las grandes fábricas de alimentos, bebidas, papel, mineras, cemento, petroquímicos, energéticos, siderúrgicas y bienes de capital, entre otros. El campo con sus grandes producciones de maíz, frijol, trigo, avena, madera, minerales, madera, cárnicos y frutales; las transformación de estos productos primarios se hacía normalmente en los núcleos urbanos. De la llamada era industrial que duró alrededor 100 años, con dos guerras mundiales y una guerra fría, surge apresurada la actual era de la información, de las comunicaciones de la tecnología

del silicio y de los nuevos materiales; de la que han surgido nuevas corporaciones, nuevos negocios, nuevos profesionistas y nuevos empresarios.

Las centenarias corporaciones de alimentos, medicinas, energéticos y del transporte, ahora se empequeñecen frente a los nuevos negocios, aunados a los que la ciencia y la técnica nos perfilan como grandes negocios del futuro.

Son ahora las universidades con sus capacidades: alumnos sobresalientes, profesores e investigadores y su infraestructura de investigación los nuevos centros generadores conocimiento, al igual que los centros de investigación gubernamentales y privados.

Tradicionalmente las instituciones de educación media superior y superior se esforzaban por formar excelentes técnicos y profesionistas para incorporarse a las fuentes de trabajo, fueran éstas de los sectores primario, secundario y terciario. Ahora más que nunca el fortalecimiento de las vocaciones empresariales al interior de los centros de enseñanza media superior y superior se hace necesario debido principalmente a las características de los nuevos negocios, tanto los basados en el conocimiento, como por las modalidades del llamado "outsourcing" o subcontratación y sobre todo ante la imperiosa necesidad de buscar ambientes cada vez más competitivos ante la globalización de las economías.

Para coadyuvar a esta necesidad, en la mayoría de las universidades prestigiadas a nivel mundial surgieron las escuelas de negocios en el nivel de postgrado y los programas de emprendurismo en el nivel de pregrado.

De la misma forma se establecieron programas de gran envergadura para fortalecer los vínculos entre las universidades y las empresas, existiendo en la actualidad las llamadas nuevas formas de vinculación mediante el establecimiento de incubadoras de empresas y parques tecnológicos o de investigación en el interior del campus universitario.

Dichos programas incluyen cursos en el aula, talleres y actividades prácticas afuera del recinto universitario; así mismo exposiciones, concursos tanto locales como nacionales e internacionales, todos ellos enfocados a enfatizar algún aspecto relacionado con la formación emprendedora, tales como: Elaboración de planes de negocio, modelos de comercialización, análisis financiero, desarrollo de productos ó de prototipos, innovación tecnológica y de atención a los diversos sectores económicos o de prioridades sociales como medio ambiente, ahorro de energía o desarrollo rural entre muchas otras posibilidades.

Pero quizás antes que todos estos elementos motivacionales están la propia visión del emprendedor potencial, su vocación, su familia, su entorno y algunos otros elementos que definen las características del emprendedor o del ambiente para estimular la cultura emprendedora.

El ser emprendedor tiene que ver con realizar nuestros sueños, con entender la parte de uno mismo que se interesa por este campo de acción, tiene que ver con un modo de vida, tiene que ver con convertir las ideas en acción, tiene que ver con la pasión propia de ser alguien en la vida, tiene que ver con el liderazgo, con los valores y con un alto espíritu social. En resumen, ser emprendedor tienen que ver con

nuestras fortalezas, nuestras debilidades y nuestras motivaciones. No con las motivaciones del maestro, del político, del párroco, o de nuestros padres. Es nuestra propia energía, nuestra creatividad volcada en un proyecto de vida que trasciende a una jornada de trabajo, a un diploma o a un mero capricho temporal.

El presente Manual del Emprendedor comprende las siguientes partes: El Plan de la Empresa, en donde se describe paso a paso lo que se debe de hacer para el establecimiento de la empresa. Posteriormente está la parte titulada: Desarrollo del Plan de Empresa, una guía para documentar el proyecto personal a desarrollar durante un Taller de Emprendurismo. Cuenta además con fuentes de consulta sugeridas que son complementarias para profundizar y acceder a información externa que será de gran utilidad para la elaboración de un proyecto de calidad.

Finalmente unas palabras para quienes usarán este manual y que será la primera vez que se acercan por lo menos desde el libro de texto al campo de los negocios, ya que habrá quienes tomen el documento como la guía del administrador o la guía del contador y tratarán de ver en él algo cuadrado, lógico e interesante; ese será otro enfoque natural en la formación vocacional. Pero habrá quienes lo vean como la guía del éxito, el mapa que conducirá al tesoro, el complemento de lo que en casa o en el negocio de casa ya habían experimentado o en el mejor de los casos, en el documento que hubieran deseado tener para ayudar a sus padres, parientes o amigos en el desarrollo del plan de negocios para la siembra de verano, para la puesta en marcha de la

huerta de mango, ó del establo ó de cualquier negocio de la ciudad o el campo, que por alguna razón no dio las ganancias esperadas.

Para ti emprendedor es que se ha elaborado este manual. Desde luego que habrá la oportunidad de adecuarlo a la naturaleza de las distintas oportunidades de negocio que indudablemente se presentarán. Felicidades y adelante con sus proyectos de negocio.

Guadalajara Jalisco Febrero de 2009

Dr. Juan Villalvazo Naranjo

Director Incubadora de Empresas de Base Tecnológica
Universidad de Guadalajara

Primera Incubadora de Empresas en Jalisco

Representante de Infodev (Programa del Banco Mundial)
en México

Presidente de RedJal

Miembro de NBIA (Asociación Nacional de Incubadoras de
empresas en USA , por sus siglas en Inglés)

► **Introducción**

El Emprendedor y su Plan de Vida

Alguna vez te has preguntado, ¿Cómo será tu vida en 5 años? ¿En 10 años? o bien, ¿en 15 años?; más importante aún es reflexionar si usted ha visualizado ¿Cómo será tu vida en 5,10 ó 15 años?

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

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

Entonces, reflexiona, ¿Cómo visualizas tu futuro?, (toma unos minutos para cerrar tus ojos e imaginarlo). Ahora, pregúntate... ¿cómo tu proyecto de negocio contribuirá a que alcances todo aquello que visualizaste?

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

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

¿Me aprecio, yo?

¿Me respeto, yo?

¿Me, valoro, yo?

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

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

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

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

- Nunca me invitan...
- Siempre hablan mal de mí...

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

**¿Quién se hace cargo?,
¿Quién se cree con posibilidades de lograrlo?...**

¡YO!

¡Porque sé quien soy!,

Formo parte **IMPORTANTE** de un **TODO**.

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

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

El primer capítulo, analiza los aspectos relacionados con la decisión de iniciar una empresa y la posibilidad de tener éxito en la aventura que está próximo a iniciar.

El segundo capítulo, podrás analizar el contenido de un Plan de Empresa, así como la explicación de cada tema que lo conforma.

El tercer capítulo incluye los temas comprendidos en el segundo, pero a diferencia de éste, se proporcionan espacios en blanco para que cada punto que contiene el Plan de Empresa, lo vayas desarrollando paso a paso, si el espacio destinado a cada tema no fuere suficiente se te sugiere anexar las hojas que sean necesarias para efecto de tener cumplimentado el documento.

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

Considerando que el iniciarse en el terreno empresarial representa para muchos una gran aventura desconocida y si bien para algunas actividades que lleva a cabo el ser humano no han tenido la oportunidad de aprender acerca de ella, debido, en gran medida a que no hay en dónde hacerlo. A continuación se presenta una serie de ejercicios que te permitirán identificar el perfil como emprendedor, te pedimos que los contestes, después de hacerlo, te puedes acercar con el facilitador del taller que estés cursando, o bien con el personal de la incubadora y pedirle que haga la interpretación de los resultados y los comente contigo.

El Perfil del Emprendedor¹

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

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

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

Si utilizas este Manual y tienes en marcha un proyecto, te sugerimos revisar de forma completa el manual poniendo especial énfasis en el Capítulo II, con perspectiva amplia

evalúa el desarrollo de tu actual proyecto y reflexiona ¿en qué aspectos o áreas pueden mejorar o ser más competitivas?

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

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

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

En cualquiera de los anteriores casos, y otros más que se pudieran presentar, es fundamental saber documentar una idea de negocio y convertirla en un proyecto. Para este fin, existe este Manual, que, no tiene la facultad de convertirlo a usted en emprendedor, simplemente puede guiarle en su desarrollo como tal.

► ¹ El perfil del emprendedor se basa en investigaciones sobre este tópico hechas por David McClelland, Albert S.; Jeffrey Timmons; Leonard Smoller y Alexander Dinagee, en su libro *New Venture Creation: A Guide to Small Business Development* (Richard D. Irwin, 1977)

¿Seré yo, un emprendedor?

Según el diccionario, emprendedor es: Aquel que emprende con resolución acciones dificultosas o azarasas². Esto significa que es aquella persona que, resuelta a realizar algo lo intenta hasta conseguirlo. Hay autores que definen al emprendedor como aquella persona que conjuga las tres “T’s”: Técnica (saber, conocimiento), Tenacidad (manejo de las circunstancias) y Tolerancia (manejo de las actitudes).

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

A continuación se presentan una serie de encuestas que van orientadas a determinar tu perfil cómo emprendedor. Se trata de un ejercicio de auto-evaluación³ que puedes responder bajo los siguientes conceptos de referencia:

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

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

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

		Cierto	Falso
1.	Un miembro de mi familia es o ha sido propietario de una empresa.	1	2
2.	Tengo amigos que actualmente son dueños de una empresa.	1	2
3.	He trabajado en pequeñas empresas en contacto cercano con el dueño.	1	2
4.	He sido dueño o socio de una empresa y he arriesgado dinero.	1	2
5.	He trabajado en el departamento de una empresa grande en contacto con un jefe.	1	2
6.	Cuando era niño vendía productos, o periódicos, generando mis propios ingresos.	1	2
7.	He vivido en tres o más ciudades durante mi vida.	1	2
8.	He sido despedido de mi trabajo por desacuerdos con el jefe.	1	2
9.	He tenido jefes que han rechazado mis geniales ideas.	1	2
10.	Tengo experiencia en áreas funcionales de la empresa.	1	2

▶ **2** Que tiene en sí azar o desgracia, fuente: www.rae.com.es

▶ **3** Al final de éste ejercicio encontrarás la interpretación de los resultados que hayas obtenido.

11.	Mi edad fluctúa entre los 18 a 40 años.	1	2
12.	Mi familia me apoya en mi trabajo.	1	2
13.	Mis subordinados o equipo de trabajo me respetan y trabajan duro conmigo.	1	2
14.	Me es fácil convivir satisfactoriamente con la gente.	1	2
15.	Cuando surge un problema tiendo a imaginarme la forma de resolverlo.	1	2
16.	Me gusta más hacer que planear.	1	2
17.	Lo que sucede es el resultado de lo que hago o dejo de hacer, y no se puede atribuir a alguna otra causa fuera de mi control.	1	2

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

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

Valor total de esta parte: _____

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

		Bajo	Medio	Mayor		
1.	Tengo un alto nivel de energía y entusiasmo.	1	2	3	4	5
2.	Tengo confianza en mi mismo.	1	2	3	4	5
3.	Me comporto con calma en situaciones ambiguas o inciertas.	1	2	3	4	5
4.	Establezco objetivos a largo plazo y me sujeto a ellos.	1	2	3	4	5
5.	Establezco objetivos realizables, aunque crea que restringen mis habilidades.	1	2	3	4	5
6.	Me gusta establecer mis propios estándares.	1	2	3	4	5
7.	Me gusta obtener retroalimentación de mi trabajo.	1	2	3	4	5

8.	No creo en soluciones perfectas, creo en la mejor solución.	1	2	3	4	5
9.	Obtengo suficiente información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4	5
10.	Prefiero juegos en que utilice mis habilidades para ganar y no los de azar.	1	2	3	4	5
11.	No me pongo nervioso por las consecuencias de mis decisiones.	1	2	3	4	5
12.	Veo el fracaso como una experiencia y no me desaliento.	1	2	3	4	5
13.	Me gusta resolver problemas diferentes. Me aburre la rutina.	1	2	3	4	5
14.	Busco ayuda de los demás si la necesito para cumplir las metas.	1	2	3	4	5
15.	Pienso que mis acciones –no el destino ni la suerte– deciden mi futuro.	1	2	3	4	5
16.	Pienso que mi éxito o fracaso dependen de mí mismo.	1	2	3	4	5
17.	Me coloco en situaciones donde tomo la iniciativa y me hago responsable del éxito o fracaso.	1	2	3	4	5

18.	Confío en mi mismo.	1	2	3	4	5
19.	Soy un verdadero emprendedor.	1	2	3	4	5
20.	El dinero me es importante como medida de éxito.	1	2	3	4	5

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

Valor total de esta parte: _____

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

		Bajo	Medio	Alto			
1.	Estoy dispuesto a anteponer mi trabajo a la familia y los amigos.	1	2	3	4	5	
2.	Estoy dispuesto a invertir, aun con riesgo de perder los ahorros de mi vida.	1	2	3	4	5	

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

Suma los puntos que correspondan por cada una de las respuestas que hayas encerrado en el círculo y **divídelos entre 9**. Anota el total en el siguiente espacio:

Valor total de esta parte: _____

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

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

5.	¿Qué tan dispuesto estás a sobrellevar ese impacto?	1	2	3	4	5
6.	¿Qué tan dispuesto estás a sacrificar su estilo de vida actual (vacaciones, tiempo libre, etc.), durante algunos años por motivos de su nueva empresa?	1	2	3	4	5
7.	¿Qué tan consciente estás de las otras metas personales y deseos que tendrá que sacrificar al comenzar su nueva empresa?	1	2	3	4	5
8.	¿Qué tan dispuesto estás a vivir la incertidumbre e inseguridad que trae consigo el tener una empresa?	1	2	3	4	5
9.	¿Qué tan dispuesto estás a arriesgar tus ahorros e inversiones en tu nueva empresa?	1	2	3	4	5
10.	¿Qué resultados esperas que tu empresa te proporcione respecto a lo que esperas de la vida?	1	2	3	4	5
11.	¿Qué tanto crees que el poseer una empresa (aún cuando ésta no alcance expectativas de utilidades) te proporcionará lo que tu realmente esperas de la vida?	1	2	3	4	5

12.	¿Qué tan claro es el conocimiento de tus motivaciones personales para tener una empresa?	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

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

Valor total de esta parte: _____

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

		Si	No
1.	Eres una persona emprendedora.	1	2
2.	Disfrutas adquiriendo responsabilidades.	1	2
3.	Te gusta resolver problemas prácticos más que teóricos.	1	2
4.	Tienes un fuerte deseo de independencia y de que las cosas giren en torno tuyo.	1	2
5.	Le gusta aceptar desafíos y tomar riesgos calculados.	1	2
6.	Te gusta más triunfar por tus propios méritos.	1	2
7.	Deseas hacer de tu empresa tu mayor prioridad, anteponiéndola a la familia y los amigos.	1	2
8.	Te gusta tomar decisiones y ser el jefe.	1	2

10.	Puedes trabajar muchas horas sin saber si te retribuirá monetariamente.	1	2
11.	Estableces metas desafiantes que se ajusten a tus habilidades.	1	2
12.	Das un seguimiento a tus metas y vigilas que se realicen las tareas.	1	2
13.	Eres una persona con muchas ideas y a la cual le gusta encontrar nuevas y desafiantes maneras de hacer las cosas.	1	2
14.	Estás dispuesto a dedicarle cierto tiempo a la planeación.	1	2
15.	Eres muy organizado.	1	2
16.	Adminstras correctamente tu tiempo.	1	2
17.	Tus relaciones con los demás son buenas.	1	2
18.	Gustas de supervisar a otras personas siendo el líder y quién toma las decisiones.	1	2

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

Si son de 13 a 18 puntos por respuestas afirmativas	Asigna a esta parte	5 puntos
Si son de 10 a 12 puntos por respuestas afirmativas	Asigna a esta parte	4 puntos
Si son de 7 a 9 puntos por respuestas afirmativas	Asigna a esta parte	3 puntos

Si son de 4 a 6 puntos por respuestas afirmativas	Asigna a esta parte	2 puntos
Si son de 0 a 3 puntos por respuestas afirmativas	Asigna a esta parte	1 puntos

Valor total de esta parte: _____

F. Preparación. Instrucciones: esta parte ha sido diseñada para ayudarte a ver qué tan adecuadamente has conceptualizado la idea de tu empresa y hasta donde has llegado en la investigación acerca de tus recursos personales, como preparación para iniciar tu negocio. La clasificación te dará una idea de cuánta preparación más necesitarás antes de iniciar operaciones. Clasifica tus respuestas en una escala del 1 al 5, siendo 1 la clasificación dada para “más bajo”; 3 para “medio” y 5 “alto”. Las puntuaciones de 2 y 4 son intermedias, puede interpretarlas como: 2 “regularmente bajo” y 4 “regularmente alto”. Encierra en un círculo la respuesta que elijas.

		Bajo Medio Alto				
1.	¿Qué tan bien están los tiempos para iniciar una empresa? ¿Cómo calificarías el clima económico actual?	1	2	3	4	5
2.	¿Cuánto sabes acerca de las operaciones relacionadas con el negocio que estás a punto de iniciar?	1	2	3	4	5

3.	¿Qué tanto conoces las metas de tu empresa, con relación al tamaño y rentabilidad en el primero, segundo, tercero, cuarto y quinto año?	1	2	3	4	5
4.	¿Qué tan seguro estás de que existe un mercado para tus productos?	1	2	3	4	5
5.	¿Qué tanto has pensado acerca de tu posición competitiva y de por qué los clientes te seleccionarán sobre tus competidores?	1	2	3	4	5
6.	¿Qué tan bien puedes identificar a tus clientes potenciales, que serán tu mayor mercado?	1	2	3	4	5
7.	¿Qué tanto sabes acerca de los hábitos de compra de tus clientes?	1	2	3	4	5
8.	¿Qué también has calculado el dinero que necesitas para iniciar y operar tu empresa durante el primer año de vida?	1	2	3	4	5
9.	¿Qué tan bien has calculado el dinero que necesitas tomar de la empresa para los gastos tuyos y de tu familia?	1	2	3	4	5
10.	¿Qué cantidad de dinero puedes obtener de tus ahorros y otros activos financieros para comenzar tu empresa, dadas las estimaciones de capital inicial?	1	2	3	4	5

11.	¿Qué tan bien están hechas las estimaciones del dinero que necesitarás para operar tu nueva empresa durante el 2° y 3°. Año?	1	2	3	4	5
12.	¿Qué tan seguro estás de que tu negocio te proporcionará un adecuado retorno sobre la inversión, por el tiempo y dinero que arriesgaste?	1	2	3	4	5
13.	Si tuvieras la alternativa de ganar el doble trabajando para alguien que estableciendo tu empresa ¿Qué tan seguro estás de que elegirás iniciar tu propia empresa?	1	2	3	4	5
14.	¿Cómo evaluarías tu crédito y reputación en la comunidad?	1	2	3	4	5

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

Valor total de esta parte: _____

¡Has terminado con las encuestas! La pregunta que se impone en este momento es:

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

Tabla de resultados. Elije el cuadro que contenga el valor que obtuviste en cada sección y rellénalo a lápiz en la tabla que se presenta a continuación, cuando hayas considerado los seis rubros obtendrás tu perfil como emprendedor (podrás ver en qué rubro tienes mayor oportunidad o desarrollo, conforme lo muestre el dibujo).

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

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

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

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

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

Índice de experiencias

Las preguntas **1 y 2** indican la experiencia directa que han

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

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

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

Las preguntas **7, 8 y 10** indican experiencias en cambios de casa, ciudad, trabajo y otros movimientos. Los emprendedores han sido definidos como personas independientes que consideran difícil operar en estructuras organizacionales tradicionales y que están pensando constantemente en formas nuevas y diferentes de hacer las cosas, siendo, además, personas que gustan de movilidad, flexibilidad y variedad. Aún cuando hay empresarios que no pudieran contestar a todas estas preguntas, se ha demostrado que éstas tienden a ser catalizadoras para la creación de una nueva empresa.

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

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

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

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

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

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

Índice de características de personalidad emprendedora.

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

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

Las preguntas **8, 9, 10, 11 y 12** se relacionan con la adquisición de riesgos y el enfrentamiento a fracasos. Los empresarios son tomadores de riesgo moderado o balanceado.

No son ansiosos, tomadores de riesgos descuidados, ni jugadores. Ellos tienden a investigar los problemas antes de tomar decisiones considerando varias soluciones alternativas. Sin embargo, una vez que la decisión ha sido tomada, se apegan a la misma sin estar exageradamente ansiosos por conocer el resultado. Los hombres de empresa apuestan en función de sus habilidades, no en función de la “diosa fortuna”. Los empresarios consideran el fracaso como una experiencia de aprendizaje; pueden sentirse disgustados, pero no vencidos.

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

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

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

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

Índice de adaptabilidad

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

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

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

Las preguntas **8 y 9** atienden a la ética empresarial. Los propietarios de empresas pequeñas de nueva creación, rara vez son capaces de construir una si la base de la misma es falsa, la mayoría de los microempresarios están grandemente orientados hacia sus clientes y están convencidos de que su reputación en la comunidad es uno de los mayores activos de su compañía.

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

Las secciones **4, 5 y 6** del perfil emprendedor están diseñadas para ayudarte a comprender los requerimientos personales de una carrera empresarial y para que pueda visualizar qué tan bien pensada está la idea de su empresa. Su

evaluación en estos tres últimos índices está preparada para auxiliarle cuando vaya a decidir si este es el momento propicio en su vida para iniciar una nueva empresa.

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

Para ayudarte a identificar algunos elementos que representan mayor relevancia durante el desarrollo del Plan de Empresa, cuando encuentres⁴:



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



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



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



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



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



Indica una nota importante que resulta conveniente atenderla.



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



Requiere ponerle el mayor empeño posible.



Entregas parciales del documento hasta culminar el Plan de Empresa.

► ⁴ Las figuras anteriores fueron dispuestas en esta parte de tu Manual con propósito de que te faciliten algunas tareas o bien te proporcionen guías de acción, úsalas!

*“La palabra **imposible** no está
en mi vocabulario”*

*Napoleón Bonaparte
Militar francés*

1 CAPÍTULO

Desarrollo del proyecto del emprendedor





Objetivo

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

Los temas que se van a tratar en este capítulo son:

- a)** Creación de ideas.
- b)** Validación de las ideas.
- c)** Nombre del proyecto (producto, servicio e incluso de la empresa).
- d)** Misión, visión y valores.
- e)** Objetivo de la empresa.
- f)** Ventajas competitivas.
- g)** Análisis de la industria.

Cuando hayas terminado este capítulo, podrás:

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

de que existen una gran variedad de empresas de este corte, aún no cuentan con la preferencia ni el reconocimiento por los consumidores.

Beneficios

Brinda la oportunidad de obtener altas ganancias con una pequeña inversión inicial. Un negocio de multinivel te permite la libertad de tener un negocio desde su hogar y de ser tu propio jefe. Existe la oportunidad de interactuar frecuentemente con otras personas.

Inconvenientes

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

Iniciar un negocio desde el principio

Beneficios

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

Inconvenientes

Existen riesgos en la creación de todo nuevo negocio. Muchos fracasan, en ocasiones tienes que hacer todo solo; desde la creación del nombre hasta la promoción del negocio y algo más, tomar todas las decisiones. Pero aún así, es muy

emocionante iniciar una empresa, si esta es tu decisión, te sugerimos iniciar este proceso como a lo largo de este manual se menciona.

Creatividad y Valor Agregado: Los Elementos de la Innovación.

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

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

La creatividad es una capacidad mental humana de generar nuevas ideas. Neurobiológicamente hablando, la creatividad es la capacidad de desarrollar nuevas conexiones neuronales en nuestro cerebro a través del aprovechamiento de las ya existentes. Toda la información (conocimiento) que tenemos es almacenada en una red inmersa de conexiones entre nuestras neuronas. Generar nuevas ideas o nueva información.

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

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

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

podemos intercambiar libremente y al mismo tiempo que es extremadamente limitado.

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

¡Aquellos que le ahorren al consumidor el mayor tiempo y esfuerzo posible!

Pregúntate: ¿Por qué elijo comprar el producto que, cubriendo las necesidades y deseos, sea el más barato? La respuesta es: porque está intercambiando el menor tiempo y esfuerzo posible.

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

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

Tipos de innovador

"La innovación es un tema central en la prosperidad económica"

Michael Portey
Profesor de la Universidad
de Harvard .

Hay distintos tipos de innovadores, que pueden ser clasificados según sus cualidades.

- **Innovador despistado:** Crea e innova, pero no se da cuenta de que está creando cosas nuevas: recetas, nuevas bebidas, formas de vestir, maneras de divertirse, formas de operar el trabajo, en la casa, con los amigos, en el colegio, etcétera; pero no se da cuenta de que lo que hace y menos de que algunas de sus ideas podrían ser un negocio.

Este tipo de innovador tal vez no conoce el concepto de innovación; de lo contrario se daría cuenta de que ha estado viviéndola día con día. Tal clasificación podría aplicarse a los niños: crean continuamente, pero aún no se percatan de ello.

El innovador despistado genera valor únicamente para sí mismo con sus innovaciones, pero no está completamente consciente de ello.

- **Innovador salvaje:** Va por la vida creando e innovando. Se da cuenta de que es muy creativo, pero no es consciente del valor que podría generar a la sociedad si transforma sus ideas en negocios. Se da cuenta de que es innovador, pero no de que sus innovaciones podrían ser rentables.

Es alguien que le gusta mejorar las cosas, facilitar las tareas y pensar de forma novedosa; disfruta haciéndolo y se jacta de ello, pero no se percató de que su capacidad creativa e innovadora podría generar bienestar a otros a través de la producción en serie de sus creaciones.

El innovador salvaje genera valor únicamente para sí mismo con sus innovaciones y está consciente de ello.

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

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

"Si quieres ser más creativo, permanece en parte niño; deja salir la creatividad y capacidad de invención que caracteriza a los niños antes de ser deformados por la sociedad adulta".

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

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

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

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

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

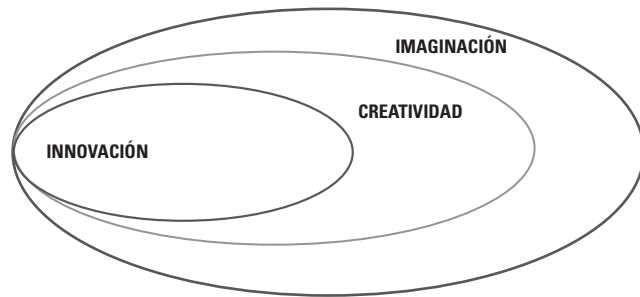
Tenemos que estar consientes que la creatividad (generación de ideas nuevas) no distingue entre negativas o positivas, o entre aquellas que agregan valor y las que destruyen valor.

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

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

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

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



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

“Lo que imaginemos, sea creativo. Lo que resulte creativo, sea innovador”.

Creación de ideas

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

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

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

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

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

- Puedes reconsiderar la idea y encontrar maneras de fortalecerla.
- Puedes decidir posponer su instalación... quizá funcione el próximo año, no precisamente ahora.
- Puedes decidir que ser el propietario de un pequeño negocio no es lo que deseas, a final de cuentas. **Esto también es correcto.**

Lo importante es que éstas serán decisiones **tuyas**, con base en un examen cuidadoso de tu idea de negocio y de qué resultados tendrás en la práctica. Aportas experiencia y habilidades a este proceso, probablemente en mayor medida de lo que cree. La condición primordial es que **uses tu sentido común** y no te engañes a tí mismo. En este capítulo se incluyen algunas prácticas que tienen por objeto ayudar a poner tu experiencia y conocimientos a trabajar para que

Mis Notas:



Nota Importante

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

tomes las decisiones de negocios que son correctas para ti, te proporcionan un bosquejo y algunas sugerencias de cómo proceder, pero tú eres quien hará que las cosas funcionen.

Este documento ha sido proyectado para ayudarte a responder algunas preguntas que seguramente se harán durante el desarrollo de tu idea de negocio, usa la siguiente práctica como ayuda para identificar aquellas que son pertinentes para ti, márcalas y verifica que han sido contestadas⁵ al completar tu Plan de Empresa.

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

¿Tienes un negocio con probabilidades de conseguir el éxito? La respuesta es que tiene **más** probabilidades de triunfar si respondes a las siguientes preguntas y defines perfectamente el contenido y orientación de Plan de Empresa:

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

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

Examina tu idea, ¿Qué cuestiones personales te plantearía un arranque? La empresa que propongamos, tiene que ser la adecuada para ti y, ¿Cómo saber esto?, tu y tu negocio tienen que encajar. Un negocio que funcionaría para una cierta persona no necesariamente funciona para otra. Por ejemplo, tu podrías

poner un restaurante con éxito, basándote en tu experiencia como chef y gerente del mismo, en tus ahorros y tu capacidad para atraer capital de arranque. Otra persona con antecedentes similares podría no ser capaz de echar a andar un restaurante propio porque no tiene acceso a capital, no está dispuesta a asumir los riesgos que normalmente implica una nueva empresa o simplemente, porque le teme al fracaso.

¿Es razonable tu idea como negocio?

¿Eres capaz de explicar tu idea claramente, con suficiente detalle, de modo que pueda corroborar sus supuestos? ¿Es sólido el concepto? Es necesario que puedas expresar tu idea: ¿Qué es lo que vas a vender? ¿Quién adquirirá tu producto o servicio? ¿Por qué van a comprarte a ti en vez de hacerlo a alguien más? ¿Qué es o que hará que tu negocio se distinga de sus rivales? ¿Por qué va a tener éxito? Es conveniente tener más de una idea para elegir (la primera puede no ser la mejor que se te ocurra), de modo que parte de la tarea de explicarla consiste en examinar otras posibilidades.

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

Analiza el mercado⁶, ¿Quiénes serán tus clientes? ¿Puedes hacerte de suficientes clientes? El estudio de mercado (en este sentido la palabra “mercado”, se refiere a las personas que podrían adquirir tu producto o servicio). Como mínimo, tú tienes que asegurarte de que efectivamente existen

- ▶ 5 Contestar las preguntas desarrolladas en el Ejercicio # 1, cabe la posibilidad de que surja algún cuestionamiento que no haya sido contemplado en el formato, inclúyela.
- ▶ 6 El desarrollo de este tema con mayor profundidad se tocará en los capítulos siguientes: Plan de mercado, Plan de operaciones y Plan de Organización.

compradores y espacio suficiente en el mercado para que puedas afianzarte.

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

¿Te salen bien las cuentas? Se necesita efectivo para hacer que el negocio funcione adecuadamente⁷. Piensa en una serie de elementos que te permitan lograr salir bien librado sobre todo en la etapa inicial. La idea misma se puede explicar y defender. Al parecer has pasado satisfactoriamente la prueba contra la realidad y “es razonable como negocio”. Has pasado los filtros de mercado y es razonable desde este punto de vista. Ahora surge la gran pregunta ¿Es el negocio financieramente razonable para ti?

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



El Plan de Empresa, como se verá más adelante, está conformado de una serie de documentos ordenados de una manera deliberada, éste orden es importante y algunas de sus partes requieren de un tiempo razonable, pero, si aún así deseas iniciar tu propia empresa, seguramente podrás hacerlo,

en términos simples, los propietarios de pequeñas empresas, son inteligentes, tenaces, llenos de energía, animosos, persistentes y optimistas, tiene que ser así, ya que por el contrario, si tus características personales no concuerdan con la oportunidad de negocio que se te ha presentado, las probabilidades de éxito no son muchas.

El Plan de Empresa⁸ es un documento que le sirve al empresario para planificar el desarrollo de una nueva empresa que se desea poner en marcha. Quizás, la primera reacción del futuro empresario sea el rechazo a su realización, al conocer su contenido, ya que normalmente, lo que desea es poner inmediatamente manos a la obra y no quiere escuchar acerca de la elaboración de documentos. Sin embargo, resulta un ejercicio muy útil para el emprendedor escribir el proyecto empresarial que tiene entre manos.

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

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



Nota Importante

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

Mis Notas:

- ▶ 7 El desarrollo de este tema será analizado en los capítulos: Plan de Finanzas y Plan de puesta en marcha.
- ▶ 8 El Plan de Empresa difiere de un Plan de Negocios, en que el primero se trata del desarrollo por escrito de las primeras ideas del nuevo proyecto y el hecho de hacerlo así le sirve al emprendedor para afinarlo y posteriormente convertirlo en un PLAN DE NEGOCIO.

¿Por qué se debe llevar a cabo el Plan de Empresa?⁹

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

- ¿Necesito mucha información financiera para tener éxito?
- ¿Qué ocurriría si fracaso?

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

¿Por qué la gente inicia su propia empresa?

Iniciar un negocio propio es el sueño de mucha gente, ¿Desea ser independiente y dedicarse a lo que verdaderamente le guste? (y sobre todo si esa actividad representa una necesidad, deseo o gusto por un producto o servicio en particular y que, usted tiene los conocimientos para proporcionárselos). Entonces existe la posibilidad de iniciar un negocio, adquirir una franquicia o comprar una empresa en operación, o bien, trabajar en una empresa pequeña con el fin de buscar ideas para uno propio.

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

¿Qué clase de personas triunfan en un negocio propio?

Si lo que buscas es un examen o cuestionario que te indique

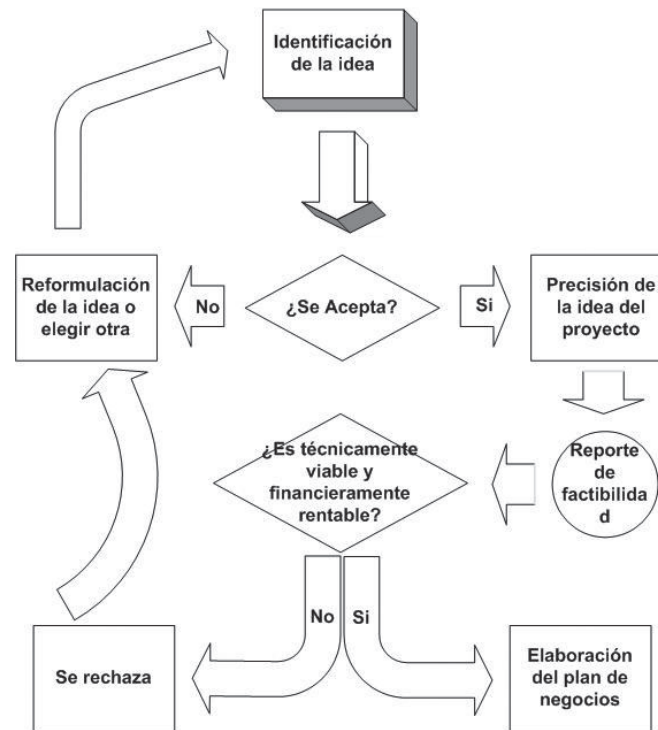
► 9 Todas las preguntas se contestarán de manera paulatina, conforme avance en el desarrollo de su plan de empresa.

definitivamente si estás o no a la altura de las exigencias que entraña la propiedad de una empresa, ni te molestes, **no existe un examen así**, sin embargo, hay ciertas características, entre otras, que los dueños o propietarios de pequeños negocios de éxito tienden a compartir; entre ellas se encuentran la autodisciplina, la energía, la persistencia, y la disposición de adaptación a las demandas del mercado¹⁰.

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

Algunas reflexiones al respecto; Tener una empresa propia, puede llegar a ser una actividad profesional, remunerativa, interesante e incluso emocionante, pero también estará cargada de una dosis de tensión, dudas y hasta ansiedad. Si tu verdaderamente amas lo que haces, bien vale la pena, si no es así y no disfrutas tu responsabilidad y el indispensable compromiso de hacer que tu empresa funcione, entonces te irá mejor trabajando para alguien más, pero ésta es una decisión que sólo tu puedes tomar.

Proceso de desarrollo de las ideas de negocios



¿Qué habilidades de negocios hacen falta para tener éxito?

Los propietarios de pequeños negocios, por su naturaleza, tienen que jugar varios papeles o funciones dentro de la misma, deberá ser el gerente general, y necesitará habilidades

Mis Notas:

▶ 10 Aquí es momento para utilizar la información obtenida en tu "PERFIL EMPRENDEDOR", y comentarlos con tu facilitador o bien con el responsable de la incubadora de institución e incluso al Sistema Estatal de Emprendurismo, por medio de la dirección: info@emprendurismo.gob.mx o bien mario.diaz@jalisco.gob.mx, para poder orientarte.

de planeación, pero también requerirá saber establecer controles y además administrar el desarrollo de productos y las actividades de mercadotecnia, las del área de personal y las finanzas:

1. **Desarrollo de productos y servicios.** Identificar o desarrollar productos o servicios que satisfagan las necesidades de los mercados elegidos.
2. **Mercadotecnia.** Determinar quiénes van a ser sus clientes y cuál es la mejor forma de llegar a ellos.
3. **Ventas.** ¡Hacer que la gente adquiera tu producto o servicio.
4. **Operaciones.** Proyectar el trabajo cotidiano, ya sea que produzcas un bien o prestes un servicio.
5. **Personal.** Contratar, capacitar y dirigir personas, incluyéndose a sí mismo, en los diferentes papeles que juega dentro de la empresa.
6. **Finanzas.** Asegurar que haya dinero disponible para pagar las cuentas y financiar la operación del negocio.
7. **Gerencia general.** Planear lo que el negocio va a ser, organizarlo, dirigirlo (una vez en funcionamiento) fijando metas y tiempo, controlarlo, vigilando su rendimiento en función de metas y objetivos.

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



Siguiendo el análisis, ¿Con cuánto riesgo te sientes cómodo?

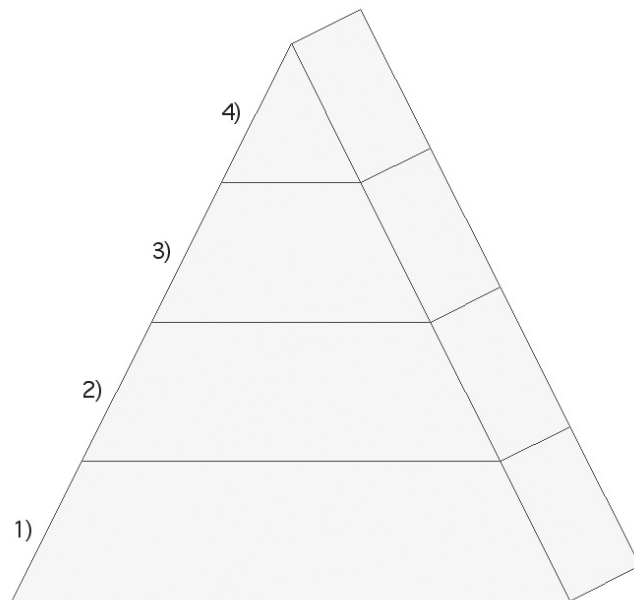
La operación de una empresa propia conlleva riesgos de diferentes tipos, pudiendo ser entre otros: Profesionales, Familiares, Psicológicos, Financieros y/o Legales.

- **Profesionales.** El tiempo que toma echar a andar una empresa se podría emplear para progresar en una carrera profesional más tradicional.
- **Familiares.** Una familia constructiva es de gran ayuda, pero una familia que está enfadada y descontenta por

falta de atención respecto de la empresa dificulta mucho más el éxito de la misma.

- **Psicológicos.** El nivel de compromiso con tu negocio tendrá un efecto muy trascendente en tu éxito, esto significa que la empresa deberá tener preferencia con relación a otros intereses personales y es un factor que debe considerar.
- **Financieros.** El nivel de ingresos podrá no ser el requerido durante el tiempo de estabilización de la empresa.
- **Legales.** En caso de actuar de una manera indebida, puede provocar la pérdida de la libertad.

Clasificación de Habilidades



Riesgos y recompensas

Los riesgos y recompensas más obvios vienen por parejas, es decir, el riesgo de quebrar se compensa con la posibilidad de ganar dinero, ser su propio jefe tiene como contraparte el hecho de que el negocio y los mercados gobiernan su vida, la emoción de poner a prueba sus ideas se contraponen a la posibilidad muy real de que las mismas no pasen la prueba del mercado, etc. Considera los riesgos que tendrás que enfrentar si inicias tu propia empresa, haz una lista de los mismos, analízala y determina si puedes eliminar o reducir alguno mediante la capacitación o el desarrollo de una habilidad. Pondera también las recompensas que esperas recibir de tu negocio enumérelas ¿Pesan más las recompensas que los riesgos?

Ejercicio	Riesgos	Recompensas
Profesionales		
Familiares		
Psicológicos		
Financieros		
Otros		

Es conveniente hacer una copia de este ejercicio y pedir que alguien cercano a ti la complete, y después, compara sus conclusiones y comparte los resultados.

Mis Notas:

El desarrollo de estos ejercicios te permitirá, ir desarrollando de una manera más clara lo que pretenderías al formular tu Plan de Empresa.

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

El primer elemento a considerar, para formar una empresa de éxito, está en lo creativo de la idea que le da origen. Las

oportunidades están en cualquier parte, sólo hay que saber buscarlas. Una de las técnicas que se pueden utilizar es la denominada Tormenta de Ideas, entre otras.

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

Evaluación de las Ideas

Pero, no solamente es necesario realizar el ejercicio anterior, pare efecto de perder la subjetividad¹¹, es decir, para que no predomine el pensamiento personal, después de haber definido las tres ideas más atractivas, el siguiente paso es, ponerle valor a las ideas, bajo ciertos criterios, realizar una evaluación tal como sigue:

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

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

► **11** Pertenciente o relativo a nuestro modo de pensar o de sentir, y no al objeto en sí mismo, fuente RAE. Diccionario de la Real Academia de la Lengua (www. rae.com).

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



Nombre de la Empresa

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

Descriptivo. El nombre, por sí mismo, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas.

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.

Atractivo. Debe ser llamativo y fácil de recordar; visible, esto es, que sea abundante en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.

Claro y simple. Que se escriba como se pronuncia y viceversa.

Significativo. Que se pueda asociar con formas o significados positivos; por ejemplo, “Excellence” o “Excelentia”, reflejan su significado: excelencia, y se asocia con cosas muy bien hechas, con clase, etc.

Agradable. Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique doble sentido o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aún cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

Realice una tormenta de ideas y determine al menos 5 posibles nombres y aplique su evaluación, valiéndose del cuadro que aparece en la siguiente parte, siga las instrucciones:

Escriba los productos o servicios resultantes de haber realizado el ejercicio de la tormenta de ideas en el espacio destinado para eso, y califique los criterios de acuerdo a la escala que aparece al final del cuadro.

Nombre atributo	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro y Simple	Significativo	Agradable	Total

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

Mis Notas: ►

Después de haber hecho lo anterior, se le hará más fácil continuar con lo siguiente



Misión

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 las actividades de la empresa.

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿QUÉ? (Necesidad que satisface o problema que resuelve)
- ¿QUIÉN? (Clientes a quienes pretende alcanzar)
- ¿CÓMO? (Forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar)



Visión

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

“¿Cómo me gustaría que fuera?”, o bien, utilizando el principio de la empatía¹², deberías preguntarte ¿Los productos, servicios y operaciones, realmente son los que requiere el consumidor por parte de la empresa?



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. En estos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

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

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

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

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

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

Valores Estratégicos

Toda empresa genera su propia personalidad, o sea, el reflejo de los valores y las convicciones de aquellos encargados de conducir el negocio hacia un recorrido exitoso. Algunos de ellos son: ética, calidad y seguridad, pero también pueden ser la comprensión a los clientes, la diversidad del producto/servicio, la productividad y la sostenibilidad.

¿Por qué es importante el acuerdo sobre los valores estratégicos? Hay tanto por realizar para lograr el éxito de una empresa, que no puede permitirse desperdiciar tiempo

► 12 Identificación mental y afectiva de un sujeto con el estado de ánimo de otro. RAE

y energía trabajando en propósitos cruzados. Se debe pensar que no debe haber conflicto entre los miembros de un equipo administrativo con respecto a la importancia de los Valores; Después de todo, tener un claro y abierto acuerdo sobre tus valores estratégicos te ayudará a:

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

A continuación se enlistan algunos de los conceptos más comunes considerados como valores estratégicos:

- Ética
- Calidad
- Seguridad
- Ambiente
- Innovación
- Rentabilidad
- Alianzas estratégicas
- Diversidad del producto / servicio
- La imagen en la industria
- La imagen en la comunidad
- Diversión
- Responsabilidad con los clientes
- Recursos humanos
- Diversidad de mercado / cliente
- Productos de línea / sobre pedido

- Expansión
- Estructura de la empresa
- Concentración geográfica
- Sostenibilidad

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

Análisis DOFA

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



Aclarando que las fuerzas y debilidades son factores internos a analizar y las oportunidades y amenazas, son factores de medio externo que hay que considerar.

Mis Notas:

Como parte del desarrollo del concepto, se encuentran también la identificación de.



Ventajas competitivas

Todo producto o servicio de una empresa, debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema, 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 los otros similares, presentes en el mercado, éstas diferencias son las llamadas, “ventajas competitivas”, las cuales son peculiaridades que posee el producto y/o servicio, que lo hacen 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.

La presentación de lo anterior, se puede hacer en cualquier formato, lo importante es que realmente quede identificado cuáles son efectivamente sus puntos fuertes y que llegado el momento los sepa explotar adecuadamente.



Análisis de la industria

El análisis del mercado y de los clientes, es esencial pero no es suficiente, el emprendedor debe también conocer cuál es la estructura de la oferta en el sector al que pertenece. De la misma manera a la que se llama mercado, al conjunto de

clientes potenciales de un producto, se le llama industria al conjunto de empresas que lo ofrecen. Conocer los distintos componentes de la industria y las relaciones entre ellos, permite al emprendedor entender cuál va a ser la presión competitiva a la que estará sometida su empresa.

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

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

Productos y/o servicios de la empresa

Es muy importante establecer claramente los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado, en temas posteriores se hace una descripción detallada de los productos y/o servicios de la empresa; por lo que en este punto en particular sólo se trata de hacer visibles las características generales más importantes que poseen.

Todos los aspectos anteriormente señalados, forman parte del conjunto de atributos que posteriormente le servirán para, entre otras, establecer algunas estrategias o bien, definir líneas de acción en particular.

*“Lo que llaman **talento** no es más
que un arduo y continuo trabajo
realizado correctamente”*

*Winlow Hemer
Filósofo Inglés*

2

CAPÍTULO

El Plan de Empresa del Emprendedor





Objetivo

Analizar los elementos que forman parte del Plan de Empresa del Emprendedor, así como su presentación formal.

Temas a tratar en el capítulo:

- Presentación del Plan de la Empresa.
- Elementos del Plan de la Empresa.
- Plan de Mercado.
- Plan de Operaciones.
- Plan de Finanzas.
- Plan de Puesta en Marcha.

Al terminar éste capítulo podrás:

- Identificar los elementos que contiene el Plan de la Empresa.
- Serás capaz de desarrollar tu propio Plan de Empresa.



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

Carátula (presentación del contenido):

- Esquina superior derecha, logotipo de la Institución de la que proviene el proyecto. (no mayor de 2.5 cm2).
- Esquina superior Izquierda, Logotipo de Gobierno del Estado de Jalisco, (poder ejecutivo, Secretaría de Educación) (no mayor de 2.5 cm2).
- Parte superior central, Logotipo del Programa Jalisco Emprende, (no mayor de 2.5 cm2).
- Nombre del Proyecto (Arial 16 negritas, centrado).
- Realizado por: Individual o equipo de trabajo (Arial 14, margen derecho).
- Fecha de elaboración / presentación (Arial 12 margen derecho).

Cuerpo (contenido):

- Índice o tabla de contenido a tres niveles (Título principal, Título secundario y subtítulos) (Arial 12).
- Desarrollo de los temas incluyendo títulos y subtítulos, con los siguientes márgenes, 2.00 cm margen alto y bajo; 2.5 cm margen izquierdo y derecho, (Arial 12).

- Nota: Para el desarrollo del Plan de Empresa se recomienda utilizar el número de hojas que resulte necesario, hasta cumplir con el objetivo.
- Separador de Capítulos, hoja con el nombre del capítulo, (Arial 16, negritas).



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

Desarrollo del Proyecto¹³

- Creación de ideas.
- Misión, visión y valores.
- Objetivo de la empresa.
- Ventajas competitivas.
- Análisis de la industria.

Plan de Mercado

- Descripción del producto o servicio.
- Nombre de la empresa.
- Análisis de la competencia.
- Investigación de mercado.
- Imagen corporativa.
- Estrategia de etiqueta, envase, empaque y embalaje.
- Precio de venta.
- Canal de distribución.
- Plan de introducción al mercado.

Mis Notas:

► 13 El desarrollo de estos temas se analizó en el capítulo anterior.

Plan de Operaciones

- Especificaciones del producto.
- Descripción del servicio.
- Proceso de producción y diagrama de flujo de proceso.
- Materia prima e insumos.
- Tecnología, instalaciones y equipo.
- Capacidad instalada.
- Control de inventarios.
- Distribución de planta.
- Programa de producción.
- Plan de Organización.
- Estructura organizacional.
- Relaciones laborales.
- Estructura legal de la empresa.
- Tramitología.

Plan de Finanzas

- Elaboración de presupuestos.
- Punto de equilibrio.
- Estados financieros proyectados.
- Análisis de indicadores financieros.
- Plan de financiamiento.

Plan de Puesta en Marcha

- Tramitología (en particular al proyecto de que se trate).
- Registro en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Licencia municipal.
- Aviso de funcionamiento a la Secretaría de Salud.
- Financiamiento del proyecto.

Resumen ejecutivo.

- Misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- Ventajas competitivas.
- Resultado de la investigación de mercado (resumen).
- Plan de introducción al mercado.
- Diagrama de flujo de proceso.
- Programa de producción (en su caso).
- Estructura legal de la empresa.
- Presupuestos y estados financieros proyectados.
- Plan de financiamiento.

Introducción

Los emprendedores están de acuerdo en afirmar que todo negocio nace a partir de un sueño. Pero, ¿cómo será posible convertir ese sueño o idea, en una empresa exitosa?, la realidad es que no existe una receta mágica, si la hubiere, difícilmente tendríamos acceso a ella de una manera muy fácil, pero lo que es cierto es que cualquier proyecto, por interesante que parezca, demandará tiempo, esfuerzos y hasta algunas situaciones amargas, si realmente deseas alcanzar el objetivo que te hayas trazado, es indudable que necesitarás un plan, en lo se refiere en un emprendimiento, el documento es el Plan de Empresa, que representa la puesta por escrito de los objetivos de tu empresa, las estrategias para conseguirlos, la descripción del producto o servicio de la empresa, los aspectos de mercado, operaciones, organizacionales y de finanzas de la idea, posteriormente después de haber sido evaluado por los asesores y consultores, completado con las observaciones hechas por éstos, se podrá denominar Plan de Negocios.

En los temas que a continuación se analizan, mismos que forman parte del Plan de empresa, también encontrarás algunos otros temas que son complementarios para tu formación como

emprendedor, lo anterior fue con el propósito de que no sólo te limitaras a su desarrollo, sino que también identificarás que otros temas se combinan con ellos, de manera tal que obtengas la información suficiente que te pudiera apoyar para tu desarrollo como emprendedor. En la primera parte de este capítulo se hace mención del contenido del Plan de Empresa, trata de seguir ese orden y al final tendrás un documento que te ayudará a tener una mayor claridad de la idea que deseas emprender.

Plan de Mercado¹⁴

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

Objetivos

Es necesario definir lo que se desea alcanzar con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado y satisfacción de las necesidades del consumidor.



Concepto de producto

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

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

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

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

Atributo	Producto o servicio		
Características			
Beneficio básico			
Beneficio complementario			
Presentación (envase)			
Características físicas			
Servicio pre-venta			
Plazos de entrega			
Garantía			
Asistencia técnica			
Servicio post-venta			
Mantenimiento			

Mis Notas:

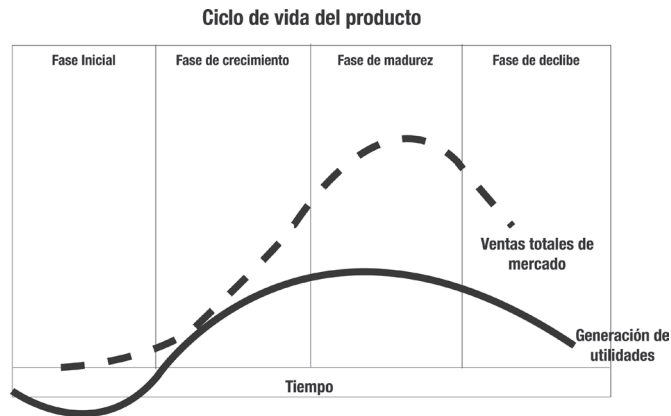
▶ **14** A partir de este tema y los siguientes que conforman el capítulo 2, encontrarás que algunos de ellos, se incluyeron como apoyo a tu formación, pero que no es necesario incluirlos en la elaboración del Plan de Empresa.



Ciclo de vida.

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

La siguiente figura¹⁵, muestra las diferentes etapas del ciclo de vida. Una curva representa las ventas y su consiguiente afectación a la generación de utilidades para la empresa, es obvio que a menores ventas menores utilidades, debido a esto, es imperioso que cuando el ciclo de vida de un producto o servicio se encuentre en la fase de madurez, comiences a planear cambios o adecuaciones al mismo, o bien decidir la introducción de nuevos productos o servicios.



No todos los productos pasan a través de esta curva. La duración del ciclo total, así como de cada una de sus etapas

► 15 Fuente: Mercadotecnia, Fischer Laura McGraw Hill Mex. 1998

puede ser diferente; por ejemplo, algunos productos pueden estar años en una etapa introductoria, mientras que otros son aceptados en sólo unas semanas. Por otra parte, no todos pasan necesariamente por todas las etapas, pudiendo fracasar en la introducción o entrar la empresa con su marca cuando el mercado está en crecimiento ó madurez.

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

Comportamiento del consumidor

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

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

En el **proceso de compra** el consumidor reúne información acerca de las alternativas, procesa esa información, aprende acerca de los productos disponibles y determina qué alternativa es la más acorde con las necesidades percibidas. En esto último es lo que debe trabajar el emprendedor, en generar al actual

y al futuro consumidor de su producto o servicio, una imagen de que éste representa una solución a sus necesidades y que además satisface plenamente otros aspectos como el gusto, precio, entrega a tiempo etc.

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

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

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

En nuestro país, por tradición se le ha considerado bajo ciertos estereotipos, como la clásica familia clase media, compuesta por la pareja de esposos y dos hijos, y sus necesidades también han sido etiquetadas, por ende, las empresas elaboran sus estrategias de producto, distribución y ventas, apegándose a esos conceptos. Una publicación reciente (Octubre de 2008¹⁶), presenta una propuesta acerca de los cambios de roles en los hogares mexicanos y en consecuencia, tanto la composición del núcleo familiar como los patrones de consumo han evolucionado, hoy se habla de un grupo de convivencia formado por individuos democráticos, respetuosos y flexibles en cuanto a las decisiones de compra, el resultado es: nuevas oportunidades de negocio, pero para sacar provecho de este cambio, debes entender que está sucediendo *“Las familias modernas tienen mayor comunicación, al punto en que los hijos opinan, la madre trabaja y, por tanto las decisiones se toman entre todos”*, el cambio es tan evidente, al grado de que en México, ya no existe sólo un tipo de familia, sino cinco y para apoyar lo anterior, se muestra esto, en el *“Estudio Familia 2.0”*, realizado por Yahoo!¹⁷, señala que sólo el 34% de los hogares en nuestro país está conformado por parejas casadas con hijos (lo que sería anteriormente como una familia tradicional), lo que abre paso a nuevos y diferentes clientes en el hogar ávidos de productos personalizados. A continuación se detallan:

1. DINKS Double Income, No Kids (Doble ingreso sin hijos) Son parejas de entre 20 y 45 años, profesionistas con carreras exitosas y un nivel socioeconómico alto. Al no tener descendencia, pueden ahorrar el 28% de sus ingresos ¿y el 72% restante? Lo *“invierten”* en ellos. Se considera que hay tres tipos de Dinks:

Mis Notas:

► **16** Fuente: Revista ENTREPRENEUR Volumen 16 Número 10, Octubre de 2008, págs. 46 a 52

► **17** Empresa multinacional que ofrece servicios gratuitos de navegación por Internet

- a. Dinks clásicos. Pueden o no estar casados, ambos trabajan y deciden en común acuerdo no tener hijos. Comparten un proyecto de vida y planes futuros.
 - b. Dinks temporales. Viven en unión libre y, a pesar de que hay mucho afecto de ambas partes, no existen planes a futuro ni un compromiso mayor. Viven “el aquí y el ahora”.
 - c. Neo Dinks. Parejas que en el pasado pertenecían a una familia tradicional, generalmente tienen más de 25 años de casados, pero se convierten en Dinks, porque ya no viven con sus hijos. Ante esta situación, la pareja necesita reencontrarse y rehacer su vida juntos. La agenda de consumo de los Dinks, se concentra en productos y servicios para el disfrute personal. Dedicar tiempo a divertirse, realizan viajes, compran artículos de marca que les den status, como autos, ropa o tecnología de punta, también invierten en su cuidado personal (masajes, faciales, spa o gimnasios). Es común que tengan mascotas y le dediquen una buena cantidad a su manutención y cuidado.
- 2. Familia por Elección.** Representan aquellos grupos de amigos de 18 a 28 años que deciden vivir juntos. No sólo comparten gastos y un mismo espacio, sino que crean lazos familiares a pesar de no tener vínculos sanguíneos. En esta dinámica se desarrollan roles familiares, el padre será el que administre los gastos y la madre será quien se preocupe por poner orden en la casa. Existe además “quién pone las reglas o el que lleva siempre la bandera de buena onda”, es una familia abierta y sensible, entre sus integrantes hay mucha solidaridad, apoyo y respeto, esto ayuda

a que haya equilibrio y negociación en las decisiones de compra para el hogar; realizan actividades grupales como viajes y compras. Consumen todo lo relacionado a la educación como diplomados, cursos, maestrías y seminarios, pues es un factor en común al estar, es su mayoría, en edad universitaria o en sus primeros ciclos laborales. No escatiman para satisfacer sus necesidades de entretenimiento y consumo de bebidas alcohólicas, música, tecnología, bares y restaurantes.

- 3. Arrejuntados.** Son familias que incrementan el número de sus miembros con gente que puede o no ser pariente sanguíneo. Se pueden presentar dos casos
- a. Se da cuando un externo, ya sea primo, tío o abuelo, un amigo de los hijos o un estudiante de intercambio, cohabita con la familia, este caso según Yahoo!, se presenta en el 38% de los hogares mexicanos, bajo ésta dinámica, las posiciones jerárquicas permanecen en manos de los padres y ellos mantienen el control de la casa y de los gastos.
 - b. Son familias lideradas por padres divorciados, quienes se vuelven a casar y forman otro núcleo familiar con los hijos de sus matrimonios anteriores e, incluso, hijos de esta nueva relación. Es el caso de “los tuyos, los míos y los nuestros”. Las conductas de compra son las mismas de una familia tradicional, aunque las tendencias de consumo cambian en la forma y la dinámica de negociación. Esto es porque, los nuevos miembros tienen mayor libertad e independencia, debido a que aportan a la economía del hogar.
- 4. Unipersonal.** Son personas mayores de 30 años que

deciden vivir solas por elección. No es que seansolitarios, sino que ellos (de manera individual) componen su propia familia. Sin embargo, complementan su tiempo con actividades que involucran a otras personas, ya sean familiares o amigos. En ocasiones, su única compañía en el hogar son las mascotas y, al igual que los Dinks, destinan una buena parte de sus ingresos en la manutención de los animales. Fuera de ese gasto, los Unipersonales son excelentes agentes de consumo, pues su poder adquisitivo es estable, son productivos, no tienen hijos, pareja o familia compartiendo el hogar y todo el dinero es para ellos. Esta razón los lleva a comprar artículos de prestigio, tecnología de punta, ropa de moda, autos, ropa de moda y productos que le otorguen exclusividad y los distinguen de los demás. Son sujetos de crédito porque compran mucho y pagan a tiempo. Prefieren servicios que los complementen como individuos, por lo que practican Yoga, Feng Shui, meditación o Tai Chi. Se considera que la familia unipersonal es una tendencia clara a nivel mundial y que cerca del 37% de la población adulta es soltera y vive sola, según estudios realizados a nivel mundial, se proyecta que aproximadamente en 5 años éste sea el tipo predominante de núcleos sociales.

5. Familia triangular. Se refiere a los padres que decidieron únicamente tener un niño. Es una familia moderna en la que el hijo es muy importante, ya que es tomado en cuenta para la toma de decisiones de compra del hogar y de recreación. El estudio “Familia 2.0”, indica que los niños tienen una influencia del 33% en la forma en que las familias se comunican,

compran y se entretienen. Esta cifra comprueba que son muy democráticos en cuanto a su dinámica. La educación toma un lugar primordial para los padres, por tanto, buscan servicios educativos de calidad para su vástago; gran parte del presupuesto y energía de los padres se destinan a él, a sus gustos y formación. En comportamiento de compra, tienden a cumplirse caprichos de todo tipo y son padres consentidores. De acuerdo con el CONAPO (Consejo Nacional de Población), la tendencia a tener un solo hijo va en aumento en nuestro país. De las mujeres que aún no tienen hijos, sólo el 85% quiere tenerlos, y de las que son madres, el 72% desea procrear de nuevo.



Análisis de la competencia en el mercado

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

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

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

Mis Notas: ►

Nombre del Competidor	Ubicación Geográfica	Principal Ventaja	Estrategia para Posicionarse

Para iniciar el proceso y lograr un posicionamiento de tu producto o servicio, es imperioso que hayas identificado, en caso de haber, cuál es tu competencia, qué ubicación geográfica tiene en relación al mercado y cuál es tu principal ventaja o aspecto que el mercado te ha solicitado, realizando este análisis, apoyándose del formato anterior, podrás estructurar una estrategia que te permita “atacar”, y en su caso, vencer, a tu competidor.



Investigación de Mercado

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

Objetivo de la investigación de mercado

Es necesario conocer directamente al cliente, especialmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio (opinión sobre el producto/servicio, precio que está dispuesto a pagar, etc.), para lo cual se recomienda hacer una investigación

de mercado, a través de la elaboración de una encuesta o entrevista que permita conocer lo anterior.



Proceso de la investigación de mercado

- Propósito de la investigación.
- Desarrollo de la encuesta y determinación de la muestra.
- Trabajo de campo (aplicación encuesta).
- Tabulación y análisis (obtención de resultados).

Propósito de la investigación

¿Qué se espera lograr aplicando la encuesta, o bien encontrar las preferencias del posible consumidor por algún otro medio con respecto al precio, presentación, distribución del mismo, frecuencia de consumo y hábitos de compra del producto o servicio?, es decir, se desea:

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



Desarrollo de la encuesta

La encuesta que se pretende aplicar, debe ser cuidadosamente planeada; es muy importante que los datos que se quieren

conocer, respecto al mercado potencial de la empresa, sean traducidos a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y realmente arrojen la información que se busca.

Reglas y sugerencias

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

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



Determinación de la muestra

La determinación de la muestra corresponde al análisis de acuerdo al universo o población a la que se quiere atender con la investigación, para definir el número mínimo de encuestas

que se deberán aplicar, para lograr obtener la información y la certeza de lo que el mercado prefiere y en su caso, hacerle las adecuaciones al producto o servicio para ajustarse a las necesidades de mismo.

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

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

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

Error de estimación: (nivel de confiabilidad de la información)

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

Fórmulas:

Para poblaciones infinitas (> 500,000 elementos)

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

Mis Notas:

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

- δ = Coeficiente de confianza
- p = Probabilidad a favor
- q = Probabilidad en contra
- n = Numero de encuestas a realizar
- N = Universo o población (sólo en poblaciones finitas)
- e = Error de estimación
- n = Tamaño de la muestra

Ejemplo: Cálculo del tamaño de la muestra para poblaciones infinitas.- Una empresa ubicada en el municipio de Arandas, Jalisco, productora y distribuidora de botanas en vinagre, desea conocer qué proporción de la población estaría dispuesta a probar sus productos. La probabilidad a favor es de 50%, el grado de confiabilidad será de 95% y el error de estimación de 3.0%, la sustitución de valores sería:

$n = ?$ De encuestas a realizar

$$n = \frac{\delta^2 p q}{e^2} = \frac{(1.96)^2 (.5) (.5)}{(0.03)^2} = \frac{.9604}{.0009} = 1,067 \text{ encuestas}$$

$p = 50\%$
 $q = 50\%$
 $e = 3.0\%$

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

Para poblaciones finitas (<500,000 elementos)

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

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

Ejemplo, Determinación del tamaño de la muestra para poblaciones finitas.- Una empresa de servicios ubicada en el municipio de El Grullo, Jalisco, edita un periódico de circulación regional, el área de influencia es los siguientes municipios: El Limón, Ejutla, Unión de Tula, Atlán de Navarro y El Grullo; el universo al que puede llegar es alrededor de 18,000 personas. Entre todos los lugares mencionados. Si desea saber la opinión de su público acerca del incremento en la calidad en la publicación del periódico de mensual a quincenal, para lo que realizará una encuesta a través de una entrevista personal, si el nivel de confiabilidad es de 95%, la probabilidad a favor es de 65% y el grado de error de estimación es de 3%, el número de encuestas deber ser el siguiente:

$n = ?$

$$n = \frac{\delta^2 N p q}{e^2 (N-1) + \delta^2 p q} = \frac{(1.96)^2 (18,000) (.65) (.35)}{(0.03)^2 (17999) + (1.96)^2 (.65) (.35)}$$

$p = 65\%$
 $q = 35\%$
 $e = 3.0\%$

$n = 921$ Encuestas

$N = 18,000$ Personas



Tabulación y análisis

Una vez aplicada la encuesta y obtenida la información requerida, hay que tabularla, que consiste en separarla en grupos homogéneos, después se analiza, se le asignan valores porcentuales acorde a los datos obtenidos, para enseguida proceder a referirla a la población total de clientes potenciales, a esto se le denomina segmentación de mercado o investigación de mercado; que nos ayuda a identificar necesidades heterogéneas de los distintos grupos y nichos en los que podemos participar; entre más específico diseñemos un producto, la segmentación será más especializada y el nicho de mercado se reducirá, paralelamente el número de competidores disminuirá.

El éxito de la segmentación y conocimiento del mercado se traducirá en ventas para la empresa acordes con su investigación de mercado. Cuando se analiza la información en un primer análisis, se deberán concluir elementos que permitan saber el porcentaje de preferencia o aceptación que tendrá el producto. Si el resultado de este primer análisis, se acerca únicamente al 25% de lo esperado a obtener en cuanto a la preferencia o aceptación del producto o servicio, entonces será necesario hacer algunas adecuaciones al producto, pero en cambio, si la aceptación o preferencia se aproxima al 75%, o más, se podría considerar como un éxito la propuesta hecha hacia el mercado meta y se debería tomar la decisión de incursionar en el mismo con cierto grado de confianza.

Al preguntar al posible cliente, sobre la aceptación o preferencia por el producto o servicio, se podrán tener los siguientes escenarios:

- 0 a 25 % aceptan el producto o servicio = No incursionar en ese mercado hasta no hacer las adaptaciones correspondientes (lo que el cliente espera).
- 25 a 50 % aceptan el producto o servicio = No incursionar en ese mercado hasta no hacer las adaptaciones correspondientes (lo que el cliente espera).
- 50 a 75 % aceptan el producto o servicio = Si incursionar en el mercado con este producto o servicio, teniendo cierto grado de confianza.
- 75 a 100 % aceptan el producto o servicio = Si incursionar en el mercado con este producto o servicio, teniendo mayor grado de confianza.



Imagen corporativa

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

- Nombre o razón social (producto y/o servicio, empresa misma)

Mis Notas:

- Logotipo (figura que identifica a la empresa o a sus productos).
- Lema (frase corta que ayuda al posicionamiento de la empresa de manera fonética).
- Documentación oficial (papel membretado, tarjetas de presentación, facturas, formas de pedido, etc.).



Marca

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



Objetivos de la marca

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

- ▶ 18 Los logotipos anteriores son solo muestras, no representan ninguna marca comercial vigente.
- ▶ 19 Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Características de la marca

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

Signos distintivos (IMPI)¹⁹

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

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

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

Principales figuras jurídicas para INVENCIONES:

- Patente de invención.
- Modelo de utilidad.
- Diseño industrial:
- Dibujo.
- Modelo.

¿Qué es una invención?

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

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

¿Qué es una patente?

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

¿Qué es un Modelo de utilidad?

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

¿Qué son los Diseños industriales?

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

Los modelos industriales se constituyen por toda forma tridimensional, que sirva de tipo o patrón para la fabricación de un producto que le da apariencia especial y no implique efectos técnicos.

Dirección del IMPI:

Boulevard Puerta de Hierro No.5200 piso 1 Fraccionamiento Puerta de Hierro, Zapopán, Jalisco. C.P. 45110; Tel. 36423400
Email: lcruz@impi.gob.mx y cdominguez@impi.gob.mx



Etiqueta.

Etiqueta es una pieza gráfica que se utiliza para identificar un objeto. Actualmente existen una gran variedad de formatos y materiales para las etiquetas, con el fin de distinguir un producto de entre todos los existentes:

Objetivos de la etiqueta

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

Elementos de la etiqueta.

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

Mis Notas:

- Marca registrada.
- Nombre y dirección del Fabricante.
- Naturaleza del mismo.
- Denominación del Producto.
- Contenido neto y, en su caso, el peso drenado.
- Composición del producto. (Lista de ingredientes ordenados según proporción).
- Aditivos y la cantidad necesaria (colorantes, experimentación que se hace con los edulcorantes o saborizantes artificiales, etc.; por ejemplo: los refrescos).
- Fecha de Fabricación, caducidad (Lista de productos que deben llevar fecha de caducidad para garantizar su calidad: café, leche, yogurt, alimentos dietéticos, conservas, huevos, queso, aceite.²⁰

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

Para encontrar información sobre las Normas Oficiales Mexicanas puede consultar: www.economia.gob.mx o bien www.economia-noms.gob.mx (éstas son obligatorias) y www.economia-nmx.gob.mx (éstas son de conveniencia).



Envase

Material que contiene o guarda a un producto y que forma parte integral del mismo; sirve para proteger la mercancía y distinguirla de otros artículos. Es cualquier recipiente, lata, caja o envoltura propia para contener alguna materia o artículo.

El envasado es una actividad más dentro de la planeación del producto y comprende tanto la producción del envase como la envoltura para un producto.

Objetivo del envase. Dar protección al producto para su transportación.



Empaque

Se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor. Para diseñar el empaque apropiado para el producto, es necesario seguir el proceso del mismo, desde que éste se envasa hasta que llega a ser consumido, por tanto, se debe buscar el empaque que más se acomode a su funcionalidad.

Objetivo: encontrar la fórmula ideal para lograr “el mayor atractivo al menor costo y con la mejor función”.



Embalaje

Es la caja o envoltura con que se protegen las mercancías para su transporte y almacenaje.

Características del embalaje

Se emplea como un medio para llevar bienes desde su origen hasta el lugar de uso, de la manera más eficiente.

En su aplicación se emplea el arte, la ciencia y la tecnología, para preparar los bienes y transportarlos hacia su venta final.

Objetivo: Llevar a un producto y proteger su contenido durante su traslado, de la fábrica a los centros de consumo.

► 20 Revisar el contenido de la NOM-050-SCFI-1994 y NOM-051-SCFI-1994 referente al etiquetado de productos.

Funciones del embalaje: Proteger a los productos contra mermas, humedad, polvo, insectos y roedores, contra robos, debe de tener rotulación para indicar el producto, fabricante, destino; así como advertir los riesgos mecánicos y climatológicos que lo afecten.

Costos

La determinación de costos es una parte importante para lograr el éxito en cualquier negocio. Con ella podemos conocer a tiempo si el precio al que vendemos lo que producimos nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos de funcionamiento de la empresa.

Los costos nos interesan cuando están relacionados directamente con la productividad de la empresa. Es decir, nos interesa particularmente el análisis de las relaciones entre los costos, los volúmenes de producción y las utilidades.

La determinación de costos permite conocer:

- ¿Cuál es el costo unitario de un artículo?, esto es, lo que cuesta producirlo.
- ¿Cuál es el precio a que debemos venderlo?
- ¿Cuáles son los costos totales en que incurre la empresa?
- ¿Cuál es el nivel de ventas necesario para que la empresa, aunque no tenga utilidades, tampoco tenga pérdidas? Es decir, cuál es el punto de equilibrio.
- ¿Qué volumen de ventas se necesita para obtener una utilidad deseada?
- ¿Cómo se pueden disminuir los costos sin afectar la calidad del artículo que se produce?
- ¿Cómo controlar los costos?

Costos variables

Son los que están directamente involucrados con la producción y venta de los artículos, por lo que tienden a variar con el volumen de la producción. Por ejemplo:

- Las materias primas.
- Salarios a destajo o por servicios auxiliares en la producción.
- Servicios auxiliares, tales como agua, energía eléctrica, lubricantes, refrigeración, combustible, etc.
- Comisiones sobre ventas.

Costos fijos

Son periódicos. Se suele incurrir en ellos por el simple transcurrir del tiempo. Por ejemplo:

- Alquiler del local.
- Salarios.
- Gastos de mantenimiento.
- Depreciaciones y amortizaciones.

Cualquiera sea el volumen de producción que se pretenda lograr no se pueden evitar estos costos. Son independientes del nivel de producción.

Gastos de venta

Son los costos que incurren directamente en la venta de nuestro producto publicidad, comisión por venta, fletes, gasolina, desgaste de nuestro vehículo, etc...

Mis Notas:



Precio de venta

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

Porcentaje de utilidad deseado

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

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

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

Sustitución de valores:

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

Gastos de Venta por unidad 15%

La aplicación de la fórmula quedaría así:

$$\begin{aligned} C.V.U. + C.F.U. &= C.T.U. \text{ (ósea lo que nos cuesta} \\ &\text{producir una unidad)} \\ 25.00 + 28.00 &= \$ 53.00 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Costo del Producto} + \text{Utilidad (\%)} &= \text{Precio del Producto /} \\ &\text{Precio de Fábrica} \\ 53.00 + (45\%) 23.85 &= \$ 76.85 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Precio de Producto} + \text{Gastos de Venta (\%)} &= \text{Precio de Venta} \\ 76.85 + (15\%) 11.53 &= \$ 88.38 \end{aligned}$$

Fijación y políticas de precio

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

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

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

- Costos calculados del producto o servicio.
- Precios de la competencia.
- Percepción del consumidor.
- Productos sustitutos importados.
- Regulación gubernamental (en su caso).

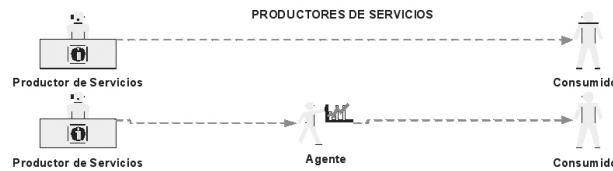
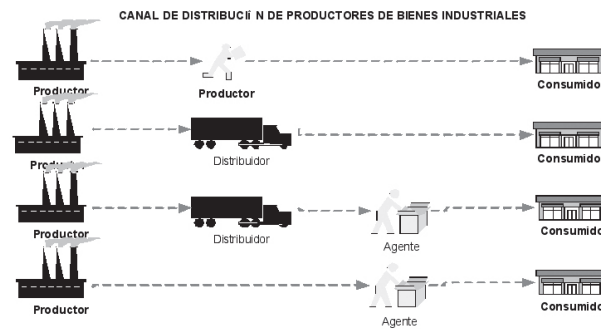
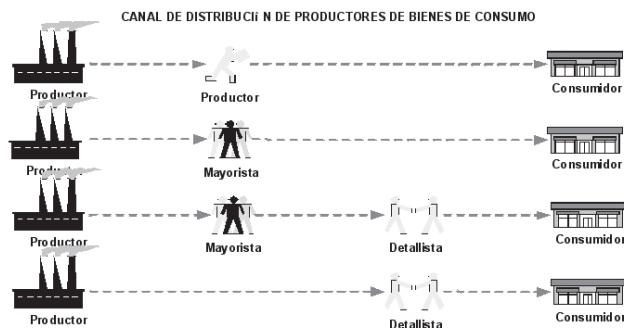


Canal de Distribución

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

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

Los Canales de distribución²¹ más comunes son los siguientes:



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

En los últimos años se ha intensificado la aparición de nuevos canales de distribución, en su mayoría son virtuales, como por ejemplo la atención “en línea” o internet o bien

Mis Notas: ►

► 21 Laura Fischer, Mercadotecnia McGraw Hill, Mex. 1997

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

Tipos de bienes

Bienes de consumo

Bienes finales producidos por los hombres destinados al consumo de las personas. Entre los bienes de consumo podemos distinguir los producidos para el consumo inmediato (caramelos, dulces), o lo que se denomina bienes duraderos, que se pueden utilizar varias veces durante largos periodos (un automóvil, un reproductor de videos o una lavadora).

Bienes industriales

Son bienes que se venden a la industria para que ésta pueda fabricar los productos dirigidos a los consumidores.

Bienes de servicios

Son bienes no renovables que se consumen en un determinado límite de tiempo por ejemplo, la asesoría por algún concepto a alguna empresa, un viaje en avión, algún taxi, etc.

Distribución física

Cada paso del proceso, hace posible incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales; cada

paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el cliente. Al definir el canal de distribución deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:



Distribución física



Almacén

- Costo de distribución del producto (transporte).
- Estudio de los márgenes de ganancia (políticas de precio).
- Conveniencia para el consumidor del punto de venta (cercanía, preferencias).
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto.
- Almacenamiento.



Plan de Introducción en el Mercado

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

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

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



Sistema y Plan de Ventas (administración)

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

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

Con el propósito de diseñar un plan de ventas adecuado, hay que considerar las características del mercado como son: precio, lugar y tipo de promoción utilizada.



Promoción de venta

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



Medios de publicidad

La publicidad (en inglés: advertising) es considerada como una de las más poderosas herramientas de la mercadotecnia, específicamente de la promoción, que es utilizada por empresas, organizaciones no lucrativas, instituciones del estado y personas individuales, para dar a conocer un determinado mensaje relacionado con sus productos, servicios, ideas u otros, a su grupo objetivo.

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

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

Mis Notas:

Plan de Operaciones

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

Producción

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

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

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

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



Descripción del proceso de producción

Independientemente de si se va a producir, maquilar o comprar en un principio, es necesario conocer el proceso producción

de un producto o un servicio, para conocer la capacidad de la empresa de manera regular.



Producción dentro de la empresa

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

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

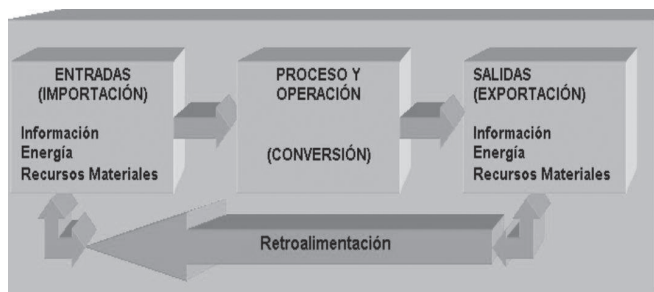


Proceso productivo

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

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

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



Ejemplo:

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

Mis Notas: ▶

Llenado de la Forma:

- Enlistar las actividades que se tienen que llevar a cabo para la producción del producto.
- Definir la actividad a la que corresponden.

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

Tecnología

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

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

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



Requerimientos

- Para determinar esto se requiere:
- Descomponer el proceso en actividades específicas.
- Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.

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

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



Capacidad instalada

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

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

Básicamente es necesario determinar dos factores:

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



Distribución de planta

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

Infraestructura física

	SUPERFICIE	ALTURA	REQUERIMIENTOS AMBIENTALES	REQUERIMIENTOS ESPECÍFICOS	NORMATIVAS Y REGLAMENTACIÓN	NECESIDADES FUTURAS
ÁREA 1						
ÁREA 2						
ÁREA 3						
TOTAL						

Analiza y establece una distribución de tu planta, conociendo los procesos, operaciones y los recursos tanto materiales como humanos.

Los objetivos y principios básicos de una distribución de la planta son las siguientes:

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

- 5.** Flexibilidad. Se debe obtener una distribución fácilmente reajutable a los cambios que exija el medio, para poder cambiar el tipo de proceso de la manera más económica, si fuera necesario.

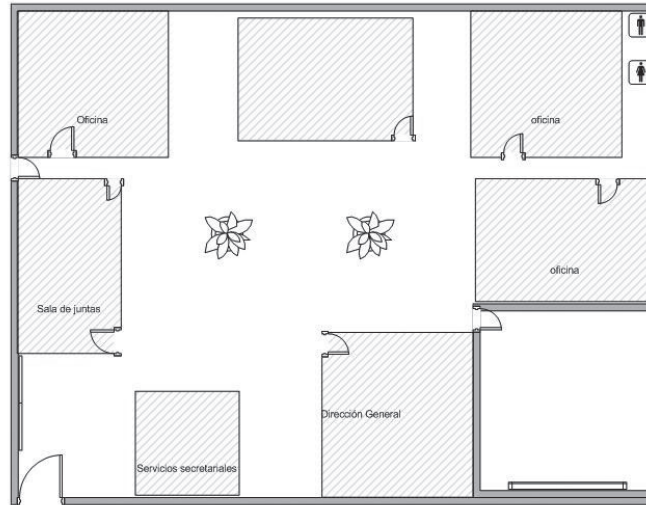
Tipos de proceso y sus características. Cualquiera que sea la manera en que esté hecha una distribución de la planta, afecta el manejo de los materiales, la utilización del equipo, los niveles de inventario, la productividad de los trabajadores e inclusive la comunicación de grupo y la moral de los empleados.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

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

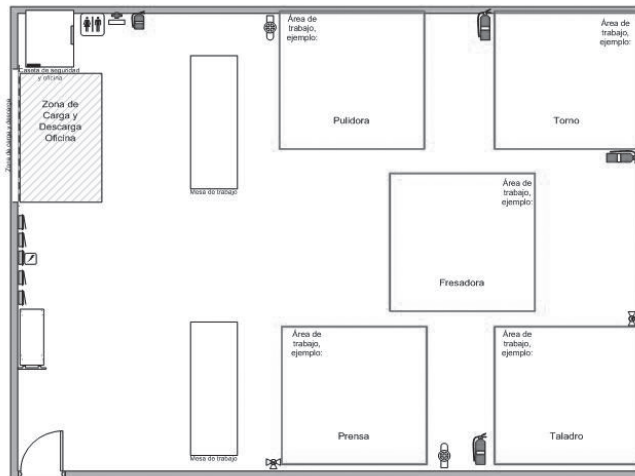
El volumen de producción: (tipo continuo y alto volumen producido o intermitente y bajo volumen de producción).

Mis Notas:

Distribución de Planta (Oficinas)



Distribución de Planta (Area de manufactura)



Análisis de inventarios²²

Es la parte del proceso de planeación integral, que se encarga de la demanda de materiales y determinación de los requerimientos para cada número de pieza. Las variables empleadas en el análisis de inventarios incluyen las existencias de ensambles y piezas disponibles, pedidos de ensambles y piezas, programa maestro de control, listas de faltantes, tiempos de entrega, lista de tiempos de espera, de pedidos de productos A, B y C, políticas especiales para realizar pedidos y requerimientos de las piezas de servicio.

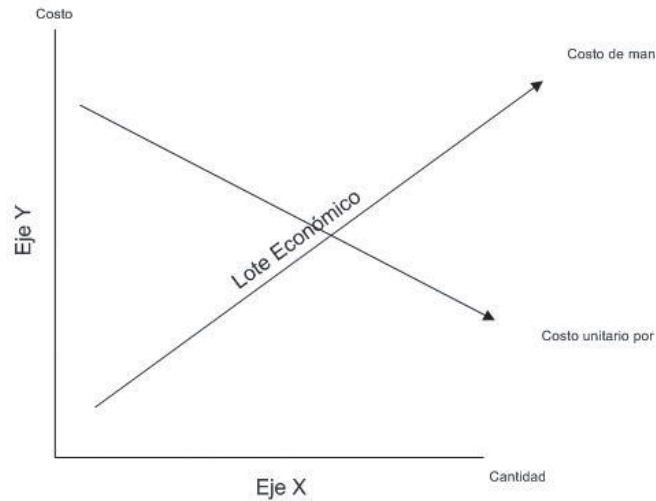


Lote económico de pedido.

El Lote Económico de Pedido (LEP²³) es la cantidad que debe adquirirse cada vez que se surten los inventarios para manejarlos en forma económicamente óptima. Es un modelo determinístico para el manejo de inventarios que supone la reposición instantánea, el consumo de materia prima de manera constante y el mantenimiento de una reserva de seguridad previamente establecida. El resultado del cálculo del LEP es una cantidad dada en unidades, kilos, toneladas, litros, o cualquier otra medida, lo cual permite calcular el área necesaria para almacenar esa cantidad comprada mediante la simple multiplicación de la cantidad adquirida por el área ocupada por cada unidad. El LEP, también permite calcular la frecuencia de compra, y se deberá realizar el cálculo por cada materia prima utilizada, para así determinar el área total ocupada por los inventarios.

▶ 22 Su compañía de manufactura, Robert A. Crinkley, McGraw Hill, Mex. 1985
 ▶ 23 Fuente: Evaluación de proyectos, Gabriel Baca Urbina, McGraw Hill, Mex. 2005 4° edición

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



Se aplica la siguiente fórmula:

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

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

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

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

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

P = Precio de compra unitario.

Ejemplo: Supón que tienes los siguientes datos:

U= 150

C= 60% = 0.6

P= 220

F= 30

Sustituyéndolos en la fórmula, se obtiene

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

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

$$\frac{365}{68.18} = 5.35$$

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

$$\mathbf{68.18 \times 220 = \$ 14,999.60}$$

Mis Notas: ▶ _____

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



Compras

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

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

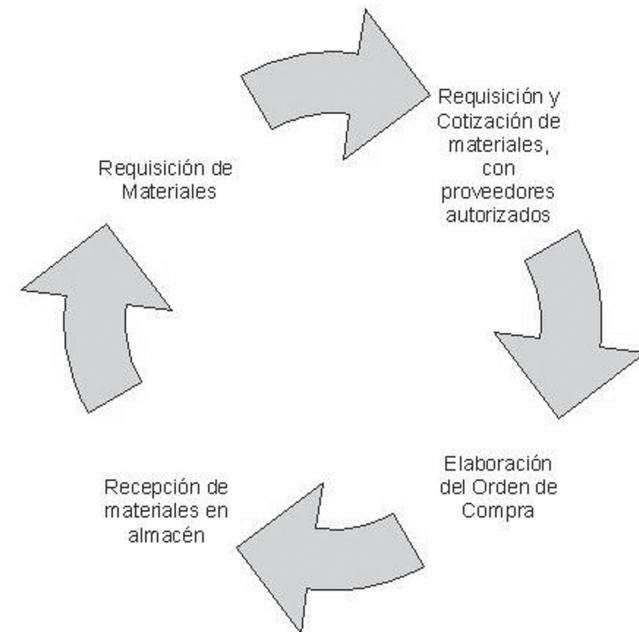


Orden de compra

Es un contrato entre la empresa y el proveedor que obliga al proveedor a proporcionar a la empresa un producto y a aquélla

a pagar una cantidad X cantidad de dinero por él; el cual se ajusta a condiciones de pago especificadas y aceptadas.

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



Plan de Organización

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



Reclutamiento de personal

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

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

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

Contratación

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

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

Inducción

Este proceso representa el primer contacto del personal de nuevo ingreso con la organización, en éste se ofrece al trabajador un panorama general de lo que se espera de su desempeño, así como también lo que él mismo podría esperar de la empresa, también es aquí donde se le dan a conocer los códigos escritos y no de la misma, para llevar a cabo esta tarea se necesita:

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



Administración de sueldos y salarios

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

La administración de sueldos y salarios se facilita al tener definidos los puestos, perfiles y el organigrama de la empresa y las funciones de cada uno de los puestos, para poder tasar

Mis Notas:

el ingreso justo para cada uno, también es válido consultar encuestas sobre el tema, realizadas en la zona en la que está la empresa.

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



Relaciones de trabajo

En México las relaciones laborales están normadas por La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que en su artículo 123 menciona, "Que se deberán expedir leyes sobre el Trabajo", motivado por esto se promulgó la Ley Federal del Trabajo, (LFT), que establece los principios sobre los cuales se registrarán las relaciones de trabajo y son:

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

Dentro del título tercero, de las condiciones de trabajo, la ley estableció un mínimo de garantías al trabajador por

la prestación de sus servicios. Esto quiere decir que ningún patrón puede conceder menos que lo establecido por la ley.



Estructura Organizacional

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

Definir los procesos operativos²⁴ (funciones), de la empresa, en donde se incluyen los siguientes aspectos:

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

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

▶ 24 Fuente: El Emprendedor de Éxito, McGraw Hill Mex. 1999 pág. 119



Descripción de puestos

Agrupar las funciones por similitud.

Crear los puestos por actividades versus, Tiempo (cargas de trabajo).

Diseñar el organigrama de la empresa:

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

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



Definición del “perfil” del puesto²⁵, en función de lo que se requiere en cuanto a:

- Características físicas
- Habilidades Mentales.

- Preparación Académica.
- Habilidades Técnicas.
- Experiencia Laboral.

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

Mientras más específico sea el perfil, será más seguro cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir a la persona.



Funciones específica por puesto

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

Mis Notas:

▶ 25 Fuente: Iniciación a la Administración de Personal, McGraw Hill Mex. 1998 pág. 82



Formas legales de constituirse.²⁶

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

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

Nombre	Mínimo de Accionistas	Mínimo de Capital	Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
1) Sociedad en Nombre Colectivo (Capítulo II, Arts. 25 a 50)	Sin mínimos legales.	Sin mínimos legales.	Acciones.	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la Sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
2) Sociedad en Comandita Simple (Capítulo III, Arts. 51 a 57)	Uno o varios socios.	Sin mínimo legal.	Partes sociales.	Los socios comanditarios están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la Sociedad.

3) Sociedad de Responsabilidad Limitada (Capítulo IV, Arts. 58 a 86)	No más de 50 socios.	\$ 3,000.-	Partes sociales.	Únicamente al pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la Sociedad.
4) Sociedad Anónima (Capítulo V, Arts. 87 a 206)	Dos.	\$ 50,000.-	Acciones.	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de Administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la Sociedad.
5) Sociedad en Comandita por Acciones (Capítulo VI, Arts. 207 a 211)	Uno o varios socios.	Sin mínimo legal.	Acciones.	Igual a la Sociedad No. 3	Igual a la Sociedad No. 3
6) Sociedad Cooperativa (Capítulo VII, Art 212) ²⁷ Ley General de Sociedades Cooperativas	Se integrarán con un mínimo de cinco (5) socios; reconoce un voto por socio, independientemente de sus aportaciones	Sin mínimo legal	El capital de las Sociedades Cooperativas se integrará con las aportaciones de los socios y con los rendimientos que la Asamblea General acuerde, se destinen para incrementarlo, además de considerar lo establecido en Art. 63 de LGSC	Esta Ley (LGSC), y las bases constitutivas de cada Sociedad Cooperativa, determinarán deberes, derechos, aportaciones, causas de exclusión de socios y demás requisitos.	La dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas estará a cargo de: I La Asamblea General; II El Consejo de Administración; III El Consejo de Vigilancia, y IV Las comisiones que esta Ley establece y las demás que designe la Asamblea General

▶ **26** Fuente Ley General de Sociedades Mercantiles,

▶ **27** Ley General de Sociedades Cooperativas, última reforma publicada DOF 28-07-06; a la letra dice Las Sociedades Cooperativas se regirán por su legislación especial.

Personas físicas

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

Régimen intermedio (aspectos fiscales)

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

Régimen de pequeños contribuyentes

Este régimen es opcional. En él pueden pagar sus impuestos las personas físicas que se dediquen al comercio, industria,

transporte, actividades agropecuarias, ganaderas, siempre que no hayan tenido ingresos o ventas mayores a \$2'000,000.00 al año, además de no proporcionar facturas y desglosar el IVA.

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

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



Personas morales

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

La escritura constitutiva de una sociedad deberá contener:

- I. Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- II. El objeto de la sociedad.
- III. Su razón social o denominación.
- IV. Su duración.
- V. El importe del capital social.

Mis Notas: ►

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

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

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

Sociedades cooperativas

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

Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen a través de la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores.

¿Qué es el Cooperativismo?

El cooperativismo es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.

¿Cuáles son los valores del cooperativismo?

El cooperativismo, como movimiento y doctrina, cuenta con seis valores básicos. Estos son:

- Ayuda Mutua.
- Responsabilidad.
- Democracia.
- Igualdad.
- Equidad.
- Solidaridad.

¿Cuáles son los principios del Cooperativismo?

Como complemento de los valores señalados, los principios básicos del cooperativismo son siete:

- Membrecía abierta y voluntaria.
- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación, entrenamiento e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso por la comunidad.

Mis Notas:

¿Qué es una cooperativa?

La cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde lo importante es trabajar en común para lograr un beneficio. Se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan.

¿Cuál es el objetivo final del cooperativismo?

El cooperativismo busca desarrollar al hombre, con el valor de la cooperación, de la igualdad, de la justicia, del respeto y del trabajo conjunto.



Trámites para el establecimiento de una empresa

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

1. Secretaría de Relaciones Exteriores (En el caso de sociedades), a través de la Dirección General de Permisos, artículo 27 constitucional, autoriza la constitución de una sociedad. Aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad.
2. Notario Público / Registro Público de Comercio (en el caso de sociedades), La constitución de la sociedad

se formaliza mediante un contrato social denominado “escritura constitutiva” que establece los requisitos y reglas bajo las cuales habrá de funcionar la sociedad.

3. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dentro del mes siguiente a su constitución, las sociedades (personas morales), deberán haber realizado situaciones jurídicas de hecho que den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la SHCP, donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente con la autoridad fiscal.
4. Gobierno Municipal todas las actividades o giros de negocio requieren de licencia de funcionamiento expedida por el gobierno municipal de la localidad donde se asienten.
5. Dictamen de uso de suelo; comité de planeación urbana (COPLADE o COPLADEMUN²⁸).
6. Tramitar la licencia municipal; Oficina de Padrón y licencias H. Ayuntamiento.
7. Dictamen para la licencia del anuncio.
8. Aviso de apertura de establecimiento y Licencia sanitaria; Secretaría de Salud (SSJ).
9. Licencia de funcionamiento según el ámbito de competencia (SEMADES).
10. Alta patronal. Ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
11. Alta de trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

► 28 Corresponde al Estado o Municipio, respectivamente.

12. Registro empresarial (INFONAVIT).
13. Comisión Mixta de Seguridad e Higiene; Secretaría del Trabajo y Previsión social (STPS).
14. Plan de los Programas de Capacitación y Adiestramiento (STPS).
15. Programa anual de trabajo de la comisión mixta de seguridad e higiene. (STPS).
16. Registro de Contrato Laboral ante la Dirección de Trabajo y Previsión Social (DTPS).
17. Registro Estatal al 2% sobre nomina en la secretaría de finanzas.
18. Manifestación estadística en el INEGI.
19. Manifiesto de descarga de aguas residuales ante el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado (SIAPA).

Evolución de la Empresa:

Es indiscutible que todas las empresas, al igual que los productos o servicios, tienen un periodo de evolución²⁹, hasta que logran la consolidación de sus operaciones, además que adquieren autonomía de gestión, es decir, que para funcionar se bastan solas, y no requieren de ningún tipo de apoyo.

En la siguiente tabla, podrás apreciar las diferentes etapas por las cuales su proyecto de vida y tu proyecto de negocio podrán transitar. Es normal iniciar como el “Hombre Orquesta” (el que hace todo), sin embargo no es deseable quedarse en esa etapa por siempre; identifica como a través del tiempo y con la ayuda de tu visión, puedes transformar su negocio:

- 29 Fuente: IBARRA VALDEZ, David “LOS PRIMEROS PASOS AL MUNDO EMPRESARIAL”; Editorial LIMUSA; México D. F. 2007. Las Etapas de la Evolución Administrativa de una Empresa, ver figura página 113.
- 30 Cálculo que se realizó en el Plan de Mercado.
- 31 Todo proyecto debe de producir las utilidades suficientes para cubrir su operación y sus costos, así como también, el pago de las parcelidades del eventual crédito que se llegara a solicitar.

Plan de Finanzas

Preparar el plan financiero del Plan de Empresa, pudiera parecer muy complejo, debido a que por tradición, todo lo relacionado con “números o matemáticas” aparentemente resulta complicado, pero en realidad no es así. En primer término, debes conocer cuál sería el precio de venta de un producto o servicio³⁰, así como los elementos que lo comprenden.

¿Por qué es necesario saber lo anterior?, porque independientemente el uso que se le vaya a dar a la información, se toma como base para pronosticar las ventas, costos de los productos o servicios, y la operación de la empresa, esta información traducida en un documento contable conocido como “PRESUPUESTO”, es lo comúnmente solicitan aquellas instituciones públicas o privadas para comprobar la rentabilidad financiera del proyecto o plan de empresa. Con este documento las instancias crediticias, previo análisis de éste y los estados financieros que se preparen, se podrán comprobar que el Plan de Empresa presentado representa una garantía de devolución del capital invertido en el mismo, además de producir utilidades o ganancias al que lo propuso³¹.

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

Mis Notas: ►

Los presupuestos más comunes son:

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

El procedimiento para iniciar estos documentos es el siguiente:

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

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

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

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

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

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

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

Ahora bien, es momento de revisar algunos aspectos de la contabilidad que se espera que lleves en tu empresa. Con el propósito de ayudarte a que realices de mejor manera los cálculos pertinentes, que te permitan estructurar la contabilidad de tu empresa / proyecto, es que a partir de este momento entramos a ese mundo fascinante de las matemáticas financieras y contables.

Posiblemente a ti, como a la mayoría de las personas que desean iniciar un pequeño negocio o que ya poseen uno, estés pensando en manejar el dinero con el que contarás, basándote en la experiencia y el sentido común.

Como es de esperarse, el conocimiento de la operación de su negocio deberá ser completo, y que la información relacionada con cuánto se vendió, cuánto deben los clientes o cuánto dinero se tiene en caja, será fácilmente identificable.

Sin embargo, para conocer de forma clara y precisa la situación financiera de tu empresa y administrar mejor tus recursos, te conviene aplicar la contabilidad en el manejo del mismo.

La contabilidad registra, clasifica y resume las operaciones económicas que realiza la empresa, con objeto de obtener la información financiera necesaria para tomar decisiones, es muy importante que mantengas presente la objetividad, en la toma de decisiones que afectan el funcionamiento de tu empresa.

Para controlar cada uno de los movimientos económicos que realiza la empresa, existen diversos tipos de control que pueden establecerse la operación y desarrollo³², es muy sencillo, todo es cuestión de decidirse a llevarlos a cabo, aspectos tales como:

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

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

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

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

Balance General

Es un resumen claro y sencillo sobre la situación financiera de la empresa **a una fecha de terminada**. Su elaboración podrá ser mensual, semestral o anual de acuerdo a las necesidades de la empresa o proyecto.

El Balance General muestra a una fecha determinada todos los bienes y derechos propiedad de la empresa (ACTIVO), así como todas sus deudas (PASIVO) y por último el patrimonio de la misma (CAPITAL).

Mis Notas:

► 32 Los más representativos son: Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias; Flujo de Efectivo y Balance General

El Balance General responde, entre otras, a las siguientes preguntas:

- ¿Con cuántos recursos cuenta la empresa para la realización de sus actividades?
- ¿Cuánto se debe de estos bienes?
- ¿Con cuánto participa el emprendedor?

Para facilitar la claridad e interpretación del Balance General, los datos económicos se agrupan en **ACTIVOS**, **PASIVOS** y **CAPITAL**.

ACTIVO, son los objetos de valor que posee la empresa, los bienes y derechos que posee el negocio para operar.

PASIVO, Son obligaciones y deudas que tiene la empresa y que en un corto plazo debe pagar con dinero, productos o servicios.

CAPITAL, Son los recursos de la empresa, los cuales incluyen las aportaciones del empresario, **más** las ganancias o **menos** las pérdidas que sufre la aportación inicial. Para determinar el capital existente, es decir, el patrimonio de la empresa, se resta al total de los recursos (**ACTIVO**), el total de las obligaciones (**PASIVO**).

Derivado de los conceptos anteriores se obtiene la siguiente igualdad:

$\text{ACTIVO (recursos)} = \text{PASIVO (obligaciones)} + \text{CAPITAL (patrimonio)}$, entonces tenemos que:

$$P = A - C$$

$$C = A - P$$

Si se aplica en un ejemplo quedaría así:

$$P = \text{Pasivo} \quad 4,433$$

$$C = \text{Capital} \quad 5,018$$

$$A = P + C$$

$$A = 4,433 + 5,018$$

$$A = 9,451$$

Si no se conoce el total del pasivo, se calcula de la siguiente manera:

$$P = A - C$$

$$P = 9,451 - 5,018$$

$$P = 4,433$$

Si no se conoce el monto del capital, se puede obtener como se indica a continuación:

$$C = A - P$$

$$C = 9,451 - 4,433 = 5,018$$

Lo anterior se puede expresar de una manera muy sencilla de asimilar:

Lo que tengo: PASIVOS + CAPITAL = ACTIVOS

Lo que debo: ACTIVOS – CAPITAL = PASIVOS

Lo que me queda: ACTIVOS – PASIVOS = CAPITAL

Como ya se dijo, el Balance General resume la información contable que resulta de las operaciones financieras³³ efectuadas a una fecha determinada.

Balance General



▶ **33** Es el resultado de las operaciones de compra y venta motivo de la empresa.

Hasta aquí se ha visto, cuáles son las secciones que conforman el Balance General: ACTIVO, PASIVO y CAPITAL. El siguiente paso es analizar de forma detallada los componentes que corresponden a cada sección:

1. ACTIVO. Los **activos** se agrupan de acuerdo con su grado de disponibilidad para convertirse en dinero en efectivo.

1.1 Activo Circulante. Son los valores que tienen liquidez inmediata o que pueden convertirse en dinero en efectivo, mientras esté funcionando el negocio.

1.1.1 Dinero en caja.

1.1.2 Dinero en bancos (chequera).

1.1.3 Inversiones en valores de inmediata realización.

1.1.4 Cuentas por cobrar (clientes o ventas a crédito).

1.1.5 Inventarios (almacén) de materia prima, producción en proceso y producto terminado.

1.1.6 Deudores diversos (personas o empresas que le deben dinero por un concepto distinto a la operación de la empresa).

1.2 Activo Fijo. Son bienes que se han adquirido para utilizarlos en las actividades propias del negocio y que son necesarios para transformar, vender y distribuir los productos o prestar los servicios de la empresa.

1.2.1 El terreno.

1.2.2 El edificio o local de la empresa (en caso de que sea propio).

1.2.3 Maquinaria y equipo.

1.2.4 Equipo de oficina.

1.2.5 Equipo de transporte.

1.3 Otros Activos. Son aquellos pagos que hace por anticipado la empresa por la prestación de un servicio o por la adquisición de un bien que no se utiliza de inmediato sino en el transcurso de un tiempo determinado y que finalmente se convierten en GASTOS afectando los resultados de la empresa. Por ejemplo:

1.3.1 Rentas pagadas por anticipado.

1.3.2 Patentes y marcas.

1.3.3 Primas de seguro.

2. PASIVO. Los **pasivos** se clasifican de acuerdo con el grado de exigibilidad en que haya que cubrirlos.

2.1 Pasivo Circulante. Son las deudas que la empresa tiene que pagar en un período menor de un año. La lista del pasivo se suele hacer de acuerdo con el grado de exigibilidad que tengan esas deudas.

2.1.1 Proveedores.

2.1.2 Créditos bancarios a corto plazo (menor a un año).

2.1.3 Impuestos por pagar.

2.1.4 Acreedores diversos (personas o empresas a las que se les deben dinero por un concepto distinto a la operación de la empresa).

2.1.5 Documentos por pagar.

Mis Notas: ►

2.2 Pasivo Fijo o a Largo Plazo. Son aquellas deudas que se deben pagar en un período mayor de un año como:

2.2.1 Obligaciones con bancos a largo plazo.

2.2.2 Documentos por pagar.

2.3.3 Otros.

2.3 Otros Pasivos. Incluye obligaciones derivados de cobros anticipados por la entrega de productos o por la prestación de servicios.

2.3.1 Anticipo de clientes.

2.3.2 Rentas cobradas por anticipado.

2.3.3 Otros.

3. Capital. El capital es el valor de lo que le pertenece al emprendedor o empresario, se integra por:

3.1 Capital social. Aportación inicial hecha por el emprendedor o empresario para poner en operación a la empresa.

3.2 Resultados acumulados. Suma de utilidades o pérdidas de ejercicios fiscales anteriores.

3.3 Resultados antes de impuestos. Corresponde a la cifra final (utilidad o pérdida) que reporta el Estado de Resultados.

Caso Práctico: El Sr. Francisco Gutiérrez, dueño de la empresa “El Serrano” dedicada a la fabricación de embutidos, cuenta con los siguientes datos para la elaboración de su balance al 31 de Mayo de este año ¿Crees poder ayudar al Sr. Gutiérrez para elaborarlo?

DATOS	
Saldo en caja	1,200
Dinero en bancos	6,500
Proveedores	2,300
Cuentas por cobrar a clientes	8,500
Maquinaria y equipo	17,300
Inventario	5,400
Acreedores diversos	950
Impuestos por pagar	740
Obligaciones bancarias a corto plazo	2,250
Terrenos	50,000
Edificio (local comercial)	125,000
Obligaciones bancarias a largo plazo	160,000
Cuentas por pagar a largo plazo	9,400
Rentas cobradas por anticipado	2,800
Equipo de transporte	55,000
Seguros pagados por anticipado	3,200
Rentas pagadas por anticipado	4,000
Otros pasivos a corto plazo	600
Capital social	74,150
Utilidades de ejercicios anteriores	18,500
Utilidad antes de impuesto	11,250

Respuesta al ejercicio:

Fábrica de embutidos “El Serrano” Balance General al 31 de mayo de 2009.

Ingresos

Corresponden a las ventas que realiza la empresa y que se derivan de la actividad principal de la misma.

Costo de Ventas

Son todas las erogaciones que se relacionan directamente con la producción, se obtiene como sigue:

Inventario Inicial (a)

- Materia Prima.
- Producción en proceso.
- Producto Terminado.

Más (b)

- Compras de Materia Prima.
- Mano de Obra (salarios a obreros y técnicos que intervienen en la manufactura).
- Gastos generales de fabricación (erogaciones por conceptos diferentes de materia prima y mano de obra que en forma general intervienen en la elaboración de los artículos: luz, agua, combustibles, depreciación, etc.)

Menos (c) Inventario Final

- Materia Prima.
- Producto en Proceso.
- Producto Terminado.

$$\text{COSTO DE VENTAS} = (a + b) - c$$

Utilidad Bruta

Es el resultado de disminuir a los ingresos o ventas el costo de ventas.

Gastos de Operación

Son todas aquellas erogaciones indispensables para la operación **que no están asociadas con la producción**, sino con las actividades propias de ventas y la administración del negocio. Algunos ejemplos son:

- Sueldo administrativos.
- Comisiones por ventas.
- Publicidad.
- Papelería.
- Teléfono.
- Internet.
- Renta del local.
- Impuestos.

Utilidad de operación

Es el resultado de disminuir a la utilidad bruta los gastos de operación.

Gastos financieros

Son los intereses que causan sobre créditos otorgados por terceros (bancos, entidades fiduciarias, etc.).

Utilidad antes de impuestos

Resulta de disminuir a la utilidad de operación los gastos financieros.

Estado de Resultados de la Fábrica de embutidos "El Serrano" del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008

Ingresos		(Pesos)
VENTAS NETAS		\$ 450,000
Costo de ventas (a +b) - c		228,000
(a) Inventario inicial	17500	
(b) Compras	220,000	
(c) Inventario Final	9,500	
UTILIDAD BRUTA		\$ 222,000
Gastos de operación		180,000
UTILIDAD DE OPERACIÓN		42,000
Gastos financieros		30,750
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 11,250

Recuerda "El Estado de Resultados te informa acerca de las utilidades y/o pérdidas de la empresa"

Flujo de efectivo o caja

El Estado financiero denominado Flujo de Efectivo o de Caja, representa la forma de controlar los ingresos y los egresos de efectivo en la operación corriente de la empresa, así como lograr la previsión de las necesidades de efectivo en el futuro.

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

Entradas.- Son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.

Salidas.- Son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero, incluyendo el pago a créditos, si al iniciar la empresa obtienes algún tipo de financiamiento, el pago de este se desglosara en salidas.

El contenido de éste se presenta a continuación:

"El Serrano" Fábrica de embutidos Flujo de Efectivo 1er. Trimestre 2009			
Concepto	Enero	Febrero	Marzo
Saldo de caja	7,000	15,600	4,200
INGRESOS			
Ventas	14,000	20,000	22,000
Otros ingresos	30,000	0	10,000
Total de Ingresos	\$ 44,000	35,600	\$ 36,200
EGRESOS			
Proveedores	9,000	12,000	12,900
Sueldos Renta	10,000	10,000	10,000
Teléfono	500	500	500
Energía Eléctrica	300	300	300
Internet	500	500	500
Publicidad	1,500	1,000	1,200
Honorarios Profesionales	350	350	350
Intereses crédito bancario	2,250	2,250	2,250
Pago a capital	4,000	4,000	4,000
Total Egresos	\$ 28,400	\$31,400	\$ 32,000
Diferencia Ingresos - Egresos	\$ 15,600	\$ 4,200	\$ 4,200³⁵

El saldo de caja inicial, se toma del saldo del mismo concepto, presentado en el último Balance General.

Indicadores Financieros

Los indicadores o razones financieras, son métodos utilizados para analizar el estado de salud financiera de la empresa.

Mis Notas:

▶ 35 Nota: Esta diferencia entre ingresos menos egresos, es la que deberá aparecer en el Balance General.

Los indicadores son muchos y muy variados, algunos de uso práctico y común son:

- Índice de Liquidez.
- Prueba del ácido.
- Capital de Trabajo.
- Razones de Endeudamiento.
- Razones de eficiencia y operación (rotación de activos, rotación de inventarios, etc.)
- Rentabilidad (sobre ventas, activos, capital, etc.)
- Punto de Equilibrio.

Punto de equilibrio

El análisis del Punto de Equilibrio es una técnica útil para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y las utilidades. Si los costos de una empresa sólo fueran variables, no habría ningún problema para calcularlo.

El Punto de Equilibrio es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y variables. Esta no es una técnica para evaluar la rentabilidad de la inversión, sólo es una importante referencia, más bien se constituye como una valiosa herramienta que le proporciona al empresario un elemento más para facilitar la toma de decisiones en materia financiera.

Aunque presenta algunas desventajas, haciendo un análisis comparativo, resulta más benéfico que negativo. La utilidad general que se le da al Punto de Equilibrio, es que permite calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe operarse si incurrir en pérdidas, sin que esto signifique que aunque haya ganancias éstas sean suficientes para hacer rentable el proyecto. También sirve en el caso de una empresa que elabora una gran cantidad de productos y que puede fabricar otros sin inversión adicional, como es el caso

de empresa editoriales, panaderías y las fábricas de piezas eléctricas, las cuales con éste método evalúan fácilmente cuál es la producción mínima que debe lograrse en la elaboración de un nuevo artículo para lograr el punto deseado.

El Punto de Equilibrio se puede calcular en forma gráfica y en forma matemática, como se describe a continuación:



Cálculo del Punto de Equilibrio

Nota: (son los mismos datos de "Cálculo de Precio de Venta").

Costos Fijos Totales = 18,200
 Precio de Venta = 88.38
 Costo Variable Unitario = 25.00
 En Unidades:

$$\frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{costo variable unitario}} = \text{Punto de Equilibrio}$$

$$\frac{18,200}{88.38 - 25.00} = 287. \text{ unidades}$$

En Valores (\$):

$$\frac{\text{Costos Fijos Totales}}{[1 - (\text{CVU} / \text{PVU})]} = \text{Punto de equilibrio (PE)}$$

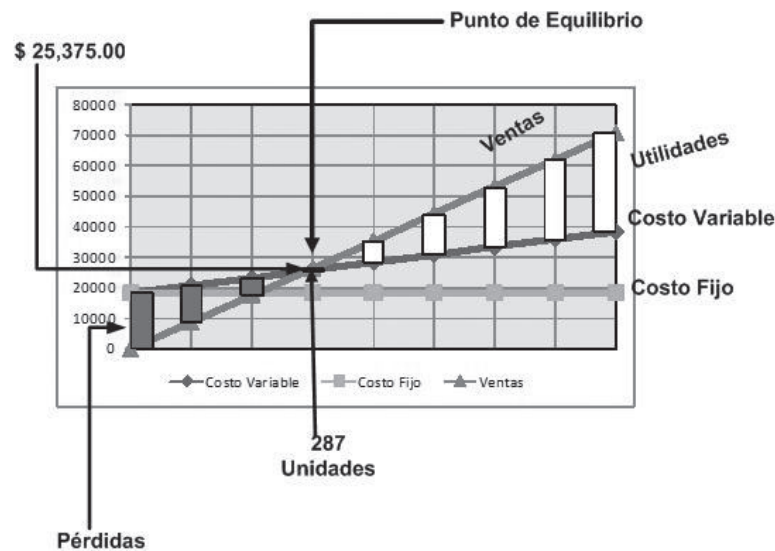
$$\frac{18,200}{0.7171} = \$ 25,375$$

Comprobación:

PE en Unidades (A)	Precio de Venta por Unidad (B)	PE en valores (C)	Costo variable unitario (D)	PE unidades de producto (E)	Costo fijo total (F)	Suma (G)	Utilidades de la Empresa (H)
287	88.38	25,375	$G = DE + F$				$H = C - G$
$C = AB$			25	287	18,200	25,375	0.00

Este es el significado del Punto de Equilibrio, reiterando, cuando los ingresos igualan a los gastos, consiguiendo la recuperación de la inversión.

De manera gráfica se representa el punto de equilibrio:



En donde se juntan las líneas de costos y ventas, es allí donde se consigue el punto de equilibrio, representado en la gráfica anterior.



Sistema de financiamiento

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

- Socios Particulares.
- Préstamos bancarios.
- Aportaciones Personales.
- Créditos de Proveedores.

Métodos de pago de salarios

En cuanto a su forma de pago los salarios se dividen en:

Sistema de pago por tiempo (Trabajo por día salario fijo)

Este sistema es bastante conocido por ser el más común en nuestro medio, consiste en asignarle un salario sea mínimo (Establecido en el Diario Oficial de la Federación o consultar pagina del SAT) o profesional (Establecido especialmente

Mis Notas: ▶ _____

para **oficios** como albañil, carpintero etc.) o el que se tenga tabulado en la empresa, de este obtenemos la variante del trabajo HORA-HOMBRE y posteriormente el trabajo más especializado con una remuneración más alta a continuación expondremos sus ventajas y desventajas.

Calculo de índice inflacionario, para ajuste de sueldos e incremento de precios anuales

Se entiende por inflación al aumento generalizado y sostenido de los precios de una economía, en un periodo dado, generalmente un año.

En la mayoría de los países la inflación se mide a través de la variación del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC).

En México, el cálculo del índice de precios se realiza a través de una canasta que contiene 313 artículos genéricos (canasta básica) considerados como de uso básico de una familia representativa.

Para calcular la tasa de inflación, es decir, la variación que presenta el índice de precios, se utiliza la tasa de crecimiento porcentual, cuya fórmula es:

- Cuando hablamos de comparar únicamente dos periodos:

Tasa de crecimiento porcentual= **(Dato final/Dato inicial)-1x100.**

- Cuando se habla de comparar tres o más periodos:

Tasa promedio de crecimiento porcentual= **(Dato final/Dato inicial)^{1/n}-1x100.**

Ejemplo:

Imaginemos que en México el INPC para el mes de diciembre de 2004 fue de 1234 y para el mes de enero de 2005 fue de 1356.

Hay que calcular la tasa de inflación entre esos dos meses.

Datos:

INPC diciembre = 1234

INPC enero= 1356

Formula:

Tasa de crecimiento porcentual= **(Dato final/Dato inicial)-1x100.**

Sustitución y resultado:

Tasa de crecimiento porcentual= **(1356/1234)-1X100 = 9.88**

Esto significa que la inflación de diciembre fue de **9.88%**

Si se involucran más de dos meses, por ejemplo, para calcular la inflación de diciembre a marzo suponiendo que el INPC fue de 1790, entonces:

Datos:

INPC diciembre = 1234

INPC marzo = 1790

n= 3 (dic-ene, ene-feb, feb-mar).

Formula:

Tasa promedio de crecimiento porcentual= **(Dato final/Dato inicial)^{1/n}-1x100.**

Sustitución y resultado:

Tasa promedio de crecimiento porcentual= (1790/1234)^{1/3}-1x100 = 13.2

La tasa de inflación promedio entre diciembre y marzo fue de **13.2%**

Para calcular el ajuste de precios en nuestros productos de acuerdo a la inflación anual compararemos dos periodos como lo aprendimos en la primer formula, si tenemos la necesidad de calcular la inflación en periodos de tiempo utilizaremos la segunda formula.

Ventajas:

- Su cálculo se facilita pues basta contar el ritmo trabajado y realizar el cálculo del salario obtenido.

- Se asigna un salario, el que se verá aumentado solo por tiempo extras.

Desventajas:

- Se resta iniciativa al trabajador al no tener estímulos económicos.
- Se tiene dificultad para obtener la mano de obra a las unidades fabricadas en forma uniforme ya que el costo por trabajados tiene resultados diferentes.

Sistema a base de producción o destajo (por unidad producida)

Conocido comúnmente como trabajo a destajo, el trabajador recibe su salario de acuerdo a las unidades producidas, este será más alto o más bajo de acuerdo a su capacidad de producción, señalaremos algunas ventajas y desventajas.

Ventajas

- Se desarrolla la capacidad del trabajador.
- Se forman los especialistas.
- El empresario conoce el costo mano de obra por unidad.
- Pueden ignorarse una mayor producción para lograr mayor salario.

Desventajas:

- La calidad puede llegar a ser inferior.
- Se tiene el riesgo de una sobre producción.

Análisis de Costos de Distribución

Los volúmenes de producción no pueden sostenerse por si solos confiando en su calidad y precio, sino por el trabajo del área de ventas, que realiza esfuerzos por incrementar su demanda y venta.

Después de haber analizado la información financiera que requerirá el Plan de Empresa que estás desarrollando, cabe

hacer mención que también es muy importante, que hagas una revisión de tu situación financiera personal, y hacerte las siguientes tres preguntas:

1. ¿Cuánto dinero podrías aportar a tu negocio?
2. ¿Cuál es tú presupuesto básico para vivir?
3. ¿Generará tu negocio dinero suficiente para satisfacer tus necesidades personales y las de la empresa, que no estén cubiertas por otras fuentes de ingreso?



Realiza el siguiente ejercicio acerca de los estados financieros:

Ingresos (personales): Analiza tus ingresos actuales, con lo que estás acostumbrado a vivir, es probable que bajen un poco en el primer año de operación, si no haces una identificación de los mismos y estableces un control preciso.

Concepto	Cantidad (\$)
Sueldo (recuerda que es importante que te asignes una cantidad para ti por este concepto)	
Ingresos por comisiones	
Ingresos por arrendamientos	
Ingresos por intereses y dividendos	
Ganancias de capital	
Otros ingresos	
Total de ingresos	

Es muy importante para el emprendedor analizar el riesgo de depender de un pequeño negocio nuevo como fuente principal de ingresos, pues es poco probable que éste sea capaz de lograr sostenerlo en la etapa inicial del mismo.

Mis Notas:

Gastos, tus gastos actuales son un reflejo de tu nivel actual de ingresos, a medida que bajan, también deben bajar los gastos para mantener un equilibrio, solo que existen algunos que son ineludibles, pero también hay unos que pudieran ser innecesarios, identifícalos.

Concepto	Cantidad (\$)
Pagos de hipoteca o renta	
Impuestos <ul style="list-style-type: none"> • Estatales /Federales (sobre la renta) • Predial (anual) • Otros 	
Seguros <ul style="list-style-type: none"> • Vida • Médico • Vivienda • Automóvil 	
Mensualidad automóvil	
Pagos de otros créditos <ul style="list-style-type: none"> • Bancarios • Tiendas departamentales • Otros 	
Casa <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos • Gas / Electricidad • Manutención hijos • Gastos médicos / dentales • Gastos de automóvil • Educación • Vestido y calzado • Recreación • Ahorros e inversiones • Otros gastos 	
Gastos totales	

Determina la diferencia

Diferencia Ingresos - Egresos	Cantidad (\$)
Ingresos	
Gastos	
Diferencia (Ingresos – Egresos)	
¿El resultado es favorable (positivo), o tienes que establecer alguna estrategia para solventar la parte no cubierta? Toma en cuenta esto.	

En un reciente publicación de la Revista Entrepreneur (Mayo de 2009), se publicó una tabla muy interesante conteniendo la opciones de financiamiento para los emprendedores, en la siguiente página podrás revisar las alternativas disponibles sobre todo para aquellos que desean iniciar una empresa en el Estado de Jalisco.



Plan de puesta en marcha

La integración del proyecto consiste en realizar de manera cronológica y detallada todas las actividades relacionadas con planeación, operación, consolidación y desarrollo de su proyecto de empresa, dichas áreas serían las siguientes:

- Desarrollo de la Idea.
- Plan de Mercado.
- Plan de Operaciones.
- Plan de Organización.
- Plan de Finanzas.
- Plan de Puesta en Marcha.

Un buen método para realizar un plan de trabajo, sería apoyándose en herramientas actuales tales como la aplicación informática conocida como Microsoft Project o Microsoft Excel, que se refiere a un formato similar a una página electrónica en la que de manera ordenada y cronológica, se hace mención de todas aquellas actividades que se tienen que realizar para desarrollar un proyecto, las personas responsables de realizar las actividades, la fecha probable de culminación de la misma, en algunos casos también se hace mención de los costos de las operaciones y el objetivo final radica en llevar un control de esas actividades. En la siguiente página se muestra en formato de MS Project, los puntos a desarrollar para completar el PE correspondiente.

La versatilidad del MS Project, le permite ajustar la escala de tiempo de acuerdo a sus necesidades, en el caso en particular que se presenta como ejemplo, presenta una escala trimestral dividida en períodos semanales. De la misma forma se puede calcular los días efectivos de trabajo, ya que se puede modificar el calendario laboral tomando en cuenta los días inhábiles y que por consiguiente al considerar la duración total del proyecto no se vea afectado por los mismos.



Conclusiones y recomendaciones al estudio de mercado

Las conclusiones de la investigación de mercado, son la interpretación de los datos obtenidos, proyectado a condiciones

potenciales de desarrollo de la empresa, para obtener una imagen más clara posible, de las ventas que la empresa logrará, el sistema de comercialización o plan de ventas adecuado y la mezcla de mercadotecnia ideal para llevar a cabo ese plan en particular. La presentación de las mismas deberá ser avalada por el facilitador, Director del plantel correspondiente y por un representante del SEEI. Se recomienda que se tome el tiempo para reflexionar las conclusiones a las que llego con el apoyo del representante del CEI.



Anexos al Plan de Empresa³⁶

- Cartas de intención de compra.
- Encuestas de mercado aplicadas.
- Formatos de trámites legales realizados y por realizar.
- Currícula del personal clave de la empresa.
- Información relevante complementaria.
- Directorio de fuentes de información.
- Copias de contratos, certificados, y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado.
- Copia documentos oficiales a utilizar en la empresa, para sus actividades administrativas y comerciales. (Formatos internos Estrategia de participación en ferias.

Mis Notas: ►

► **36** La extensión de los documentos en referencia será de acuerdo al Plan de Empresa en particular.

Plan de Puesta en Marcha

ACTIVIDAD
Desarrollo del Plan de Empresa
Desarrollo de la Idea
1. Proceso creativo
1.1. Desarrollo de la Tormenta de Ideas
1.2. Evaluación de la ideas (matriz de decisión)
1.3. Selección del Producto o Servicio
1.4. Nombre de la empresa
1.5. Listado de nombres posibles
1.6. Evaluación de los nombres (matriz de decisión)
1.7. Misión, visión y valores
1.8. Descripción de la empresa (tipo y tamaño)
1.9. Definición de valores estratégicos
1.10. Definición de la misión
1.11. Definición de la visión
1.12. Objetivo de la empresa
1.13. Ventajas competitivas
1.14. Determinación de los elementos distintivos de producto o servicio respecto de la competencia.
1.15. Determinación de elementos distintivos de la empresa
1.16. Análisis de la Industria
1.17. Investigación de la situación actual del sector industrial o de servicios relativo al desarrollo del proyecto
2. Plan de Mercado
2.1. Objetivos a corto, mediano y largo plazo del área
2.2. Descripción de producto o servicio
2.3. Características generales y específicas del producto o servicio
2.4. Análisis de la competencia
2.5. Análisis de la participación de la competencia en el mercado (cuadro)
2.6. Investigación de mercado
2.7. Objetivo de la investigación del mercado
2.8. Desarrollo de la encuesta a aplicar
2.9. a) Tamaño de la muestra
2.10. b) Aplicación de fórmulas para la determinación de la muestra
2.11. c) Trabajo de campo
2.12. d) Definición del método para el levantamiento de información
2.13. e) Obtención de la Información

Plan de Puesta en Marcha

2.14.	f) Tabulación y análisis
2.15.	g) Coteo de resultados de la encuesta
2.16.	h) Reporte del análisis de la información
2.17.	i) Conclusiones y recomendaciones
2.18.	Determinación de las conclusiones a la investigación de mercados
2.19.	Recomendaciones a la investigación de mercados
2.20.	Imagen corporativa
2.21.	Definición del Logotipo de la empresa / producto
2.22.	Definición del lema de la empresa / producto
2.23.	Estrategia de etiqueta, envase, empaque y embalaje, en tratándose de un servicio presentar la Carpeta Técnica Informativa
2.24.	Redacción de la etiqueta del producto
2.25.	Selección del envase del producto
2.26.	Selección del empaque del producto
2.27.	Selección del embalaje del producto
2.28.	Precio de venta
2.29.	Determinación y análisis de costos fijos y variables
2.30.	Cálculo del precio de venta
2.31.	Canal de distribución
2.32.	Selección del canal de distribución
2.33.	Determinación de los márgenes en porcentaje (%) aplicables al canal seleccionado
2.34.	Plan de Introducción al mercado, puntos de venta / estrategia Publicitaria
2.35.	Sistema de ventas que se adoptará
2.36.	Cómo se distribuirá el producto / prestará el servicio
2.37.	Lugar (es) designados para la venta del producto o servicio
2.38.	Estrategia promocional
2.39.	Medios publicitarios a utilizar
3.	Plan de Operaciones
3.1.	Objetivos a corto, mediano y largo plazo del área
3.2.	Especificaciones del producto o servicio
3.3.	Características técnicas del producto o servicio
3.4.	Análisis de la normatividad nacional (NOM o NIMX) e internacional aplicable al producto o servicio
3.5.	Proceso de producción y diagrama

Plan de Puesta en Marcha

3.6. Descripción del proceso de producción o prestación del servicio
3.7. Diagrama de proceso
3.8. Características del personal operativo para la generación del producto / prestación del servicio
3.9. Materia prima (insumos)
3.10. Determinación de los materiales y/o insumos para la generación del producto o servicio
3.11. 7.11. Tecnología e instalaciones y equipo
3.12. Definición de la tecnología a utilizar en el producto o servicio
3.13. Instalaciones requeridas para la manufactura del producto / prestación del servicio
3.14. Equipo necesario para la generación del producto / prestación del servicio
3.15. Capacidad instalada
3.16. Determinación de la capacidad de producción o prestación del servicio de acuerdo al equipo, insumos e instalaciones disponibles
3.17. Control de inventarios
3.18. Identificación de proveedores
3.19. Conformación del directorio de proveedores
3.20. Método para el control de los inventarios
3.21. Descripción del proceso de compra
3.22. Distribución de planta
3.23. Diagrama de distribución de la instalación
3.24. Programa de Producción
3.25. Elaboración del programa de producción de acuerdo a la capacidad instalada
3.26. Plan de Organización
3.27. Objetivos a corto, mediano y largo plazo del área
3.28. Estructura organizacional
3.29. Descripción de puestos
3.30. Funciones específicas por puesto
3.31. Definición del perfil de puestos
3.32. Elaboración del Organigrama
3.33. Proceso de Captación de personal
3.34. Procedimiento para el reclutamiento y selección de personal
3.35. Inducción a la empresa
3.36. Programa para el desarrollo de personal (capacitación y adiestramiento)
3.37. Relaciones laborales

Plan de Puesta en Marcha

3.38. Selección de la forma de contratación de personal
3.39. Selección de la administración de sueldos y salarios
3.40. Estructura legal de la empresa
3.41. Selección de la forma de constitución legal más apropiada para el proyecto
3.42. Tramitología
3.43. Trámites a realizar para el establecimiento de la empresa
4. Plan de Finanzas
4.1. Objetivos a corto, mediano y largo plazo del área
4.2. Definición del sistema contable de la empresa
4.3. Definición del catálogo de cuentas
4.4. Elaboración de presupuestos
4.5. Presupuesto de ingresos (ventas)
4.6. Presupuestos de Egresos (costos y gastos)
4.7. Elaboración de estados financieros proyectados
4.8. Flujo de efectivo
4.9. Estado de resultados o de pérdidas y ganancias
4.10. Balance general
4.11. Punto de Equilibrio
4.12. Cálculo del Punto de Equilibrio en unidades (pzs) y valores (\$)
4.13. Análisis de indicadores financieros
4.14. Aplicación de razones financieras
4.15. Plan de Financiamiento
4.16. Determinación de las necesidades financieras del proyecto
5. Plan de puesta en marcha
5.1. Resumen Ejecutivo
5.2. Tramitología (particular)
5.3. Alta en Hacienda
5.4. Licencia Municipal
5.5. Aviso de Funcionamiento ante la Secretaría de Salud.
5.6. Financiamiento del Proyecto
5.7. Obtención del financiamiento del proyecto.

Mis Notas: ►

Herramientas para el emprendedor: Portal de Emprendurismo.

Lo invitamos a visitar www.emprendurismo.gob.mx, donde como Emprendedor, Facilitador o Usuario en General, podrá acceder a información de referencia o bien, para complementar su Plan de Empresa. El Portal de Emprendurismo consta de diferentes áreas para consulta, a continuación le describiremos cada una de éstas:

1. Parte pública del portal

En la pantalla principal encontrarás artículos, reportajes o encuestas, relacionados al tema de emprendurismo e incubación; así como también podrás consultar la información general del programa Jalisco Emprende en los menús o links que se ubican en la parte izquierda de la pantalla principal (vista de frente). Recuerda, nuestra dirección es: www.emprendurismo.gob.mx

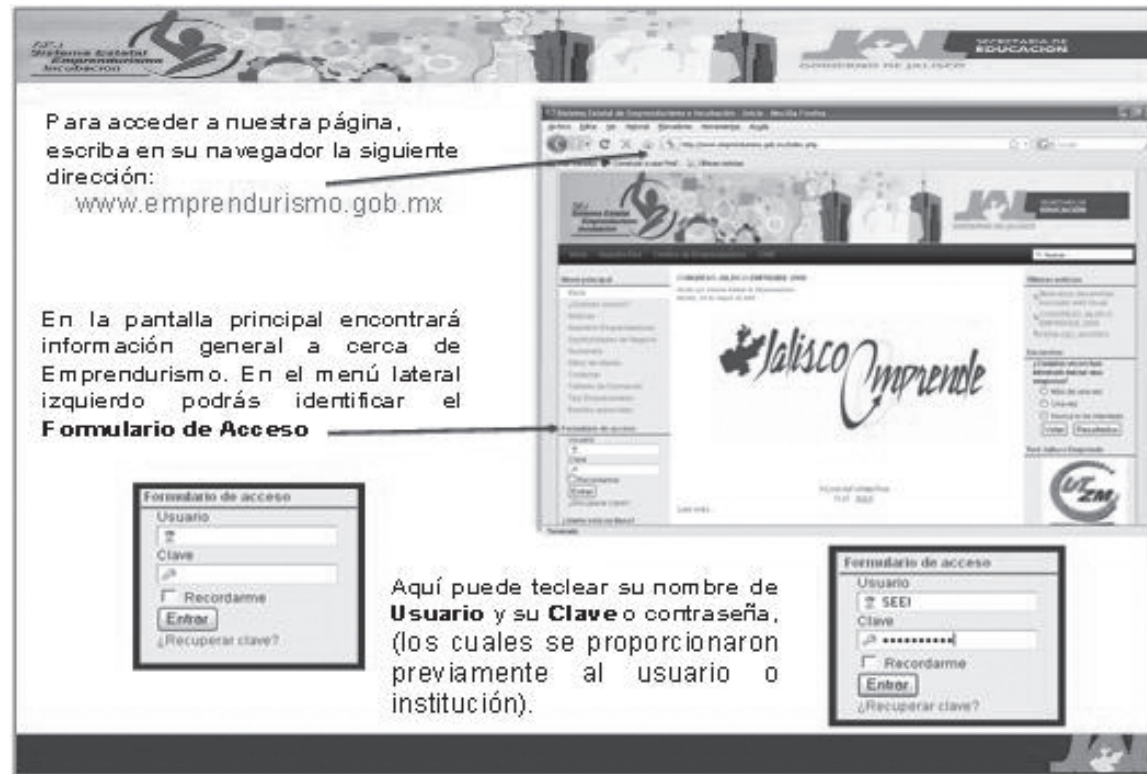
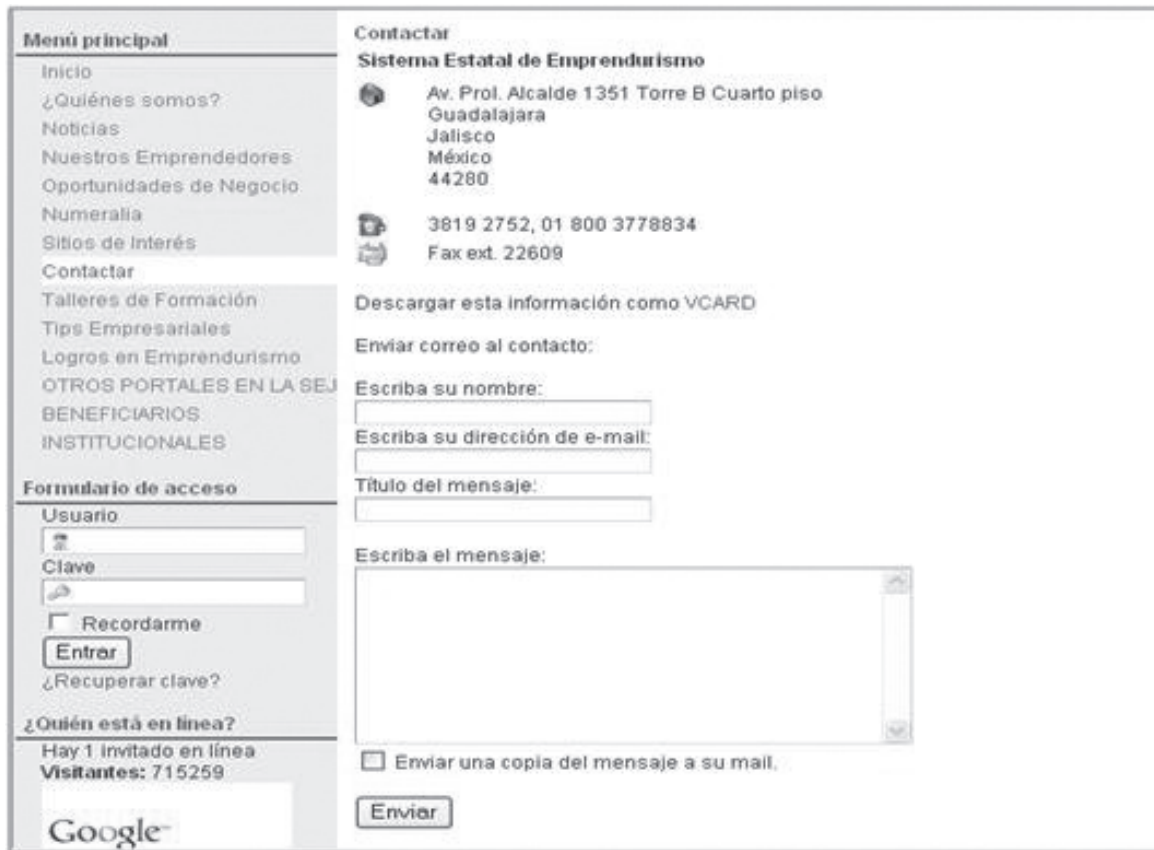


Fig. 1 Menú "Contactar" para solicitar usuario y contraseña.

¿Cómo puedo obtener una contraseña para ingresar a la parte no publica del portal?

Como parte de la pantalla principal, encontrarás un espacio que solicita USUARIO y CONTRASEÑA, ésta es la parte no pública del portal. Para obtener un nombre de usuario y su contraseña, ubica en el costado izquierdo de la pantalla principal del portal,

el menú "CONTACTAR" y te solicita un nombre de usuario y contraseña, éstos te serán proporcionados de forma gratuita directamente a tu correo electrónico. Por favor, en tu solicitud menciona: NOMBRE COMPLETO, CORREO ELECTRÓNICO y en caso aplicable el NOMBRE DE TU PROYECTO. También puedes escribir directamente al correo electrónico: emprendurismo@jalisco.gob.mx



Mis Notas: ► _____

Fig. 2 Pantalla Principal y Área Usuario - Contraseña

2. Administrador de archivos

Una vez que utilices tu clave de usuario y contraseña para acceder a la parte no pública del portal, encontrarás que

aparece un nuevo menú en la parte lateral izquierda, llamado: Menú del Usuario, la parte que podrás consultar se denomina Administrador de Archivos, como se muestra en la siguiente imagen.

Dentro del **Menú del Usuario**, elige la opción **Administrador de Archivos**

La pantalla que se muestra en el **ADMINISTRADOR DE ARCHIVOS** es la siguiente:

The screenshot shows the SEEI user interface. On the left, the 'Menú del usuario' is expanded to show 'Administrador de Archivos'. The main content area displays a file management interface with a 'Menú principal' on the left and a 'Header' on the right. The 'Menú principal' includes options like 'Inicio', '¿Quiénes somos?', 'Noticias', 'Nuestros Emprendedores', 'Oportunidades de Negocio', 'Numeralia', 'Sitios de Interés', 'Contactar', 'Talleres de Formación', 'Tics Empresariales', and 'Eventos especiales'. The 'Header' section shows 'Descargas de Sistema Estatal de Emprendurismo e Innovación' and a 'Folders/Files' table with three entries: 'Biblioteca Virtual' (1084), 'Formulario para crear plan de Empresa' (1118), and 'Plan de Empresa' (824). A search bar labeled 'Buscar Descarga' is also visible. A note at the bottom right states 'Envío denegado - no hay directorio de descarga'.

Hay tres carpetas de archivos que son las principales, y se puede elegir cualquiera de ellas que se desee consultar.

Como parte del Administrador de Archivos encontrarás tres carpetas, las cuales tratan de lo siguiente:

3. Biblioteca Virtual

Esta carpeta cuenta con información útil para cualquier tipo de usuario, ya que contiene información complementaria para el desarrollo del Plan de Empresa.

4. Formato para crear el Plan de Empresa

Esta carpeta contiene una subcarpeta denominada “Mi Empresa”, dentro de ésta podrás descargar un archivo cuyo nombre es “Plan de Empresa”, se trata de una plantilla para capturar tu proyecto y cuenta con hipervínculos (archivos que se vinculan) para elaborar proyecciones de mercado y financieras, identificalos en el texto de la plantilla porque están en color azul y subrayados.

5. Plan de Empresa

Esta carpeta representa una opción práctica para Profesores y

Facilitadores, ya que encontrarán información para exponer, practicar o revisar temas relacionados con la formación de emprendedores.

Además, dentro de esta carpeta, el Facilitador contará con los materiales que se le presentaron en su formación como tal.

En cualquiera de los anteriores casos, cualquier archivo puede ser descargado por el emprendedor o usuario (dando click sobre el nombre del archivo): ver gráfica de la siguiente página.

Cualquier comentario sobre el archivo descargado puede ser enviado en la sección “Dejar comentario”.

6. El Portal Emprendurismo como medio de expresión.

Si deseas publicar o compartir información en el portal, envíela a: emprendurismo@jalisco.gob.mx, anota tus datos, el reconocimiento por tu aportación será respetado. Igualmente en el caso de promoción para eventos relacionados al emprendurismo, comentarios o sugerencias ¡escríbenos!

Mis Notas:

 [Página Principal de Descargas](#) ▶ [Biblioteca Virtual](#) ▶ [Formatos](#)

Título del Archivo: Arrendamiento  [Descarga](#)

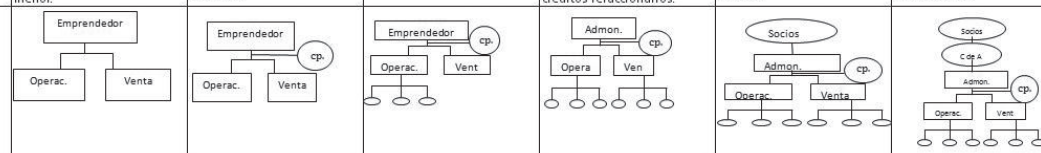
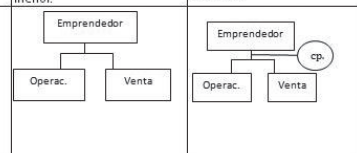
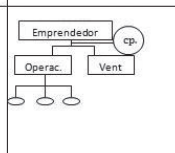
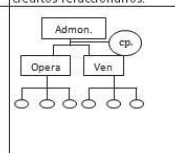
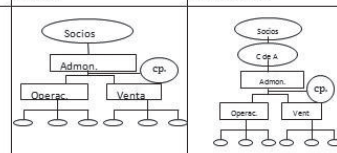
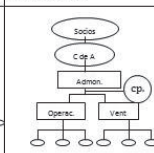
Enviado en: 04 Jul 2008
Enviado Por: Sistema Estatal de Emprendurismo SEE (SEEI)
Fecha del Archivo: 04 Jul 2008
Tipo de Archivo: pdf
Descargas: 10
Grado: ☆☆☆☆☆ Votos Totales:0

Tu Voto:

Su Comentario: **Sé el primero para comentar acerca de este archivo!**

Max: 150 Carácteres

Etapas de Evolución de la Empresa³⁷

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

Mis Notas: ►

► 37 Ibarra Valdez, David "Los primeros pasos en el mundo empresarial" Edit. Limusa Mex-2007.

*“A los **ignorantes** los aventajan los que leen libros. A Éstos, los que retienen lo leído. A Éstos, los que comprenden lo leído. A Éstos, los que ponen manos a la obra.”*

Proverbio Hindú

3

CAPÍTULO



Desarrollo del Plan de Empresa del Emprendedor



Objetivo

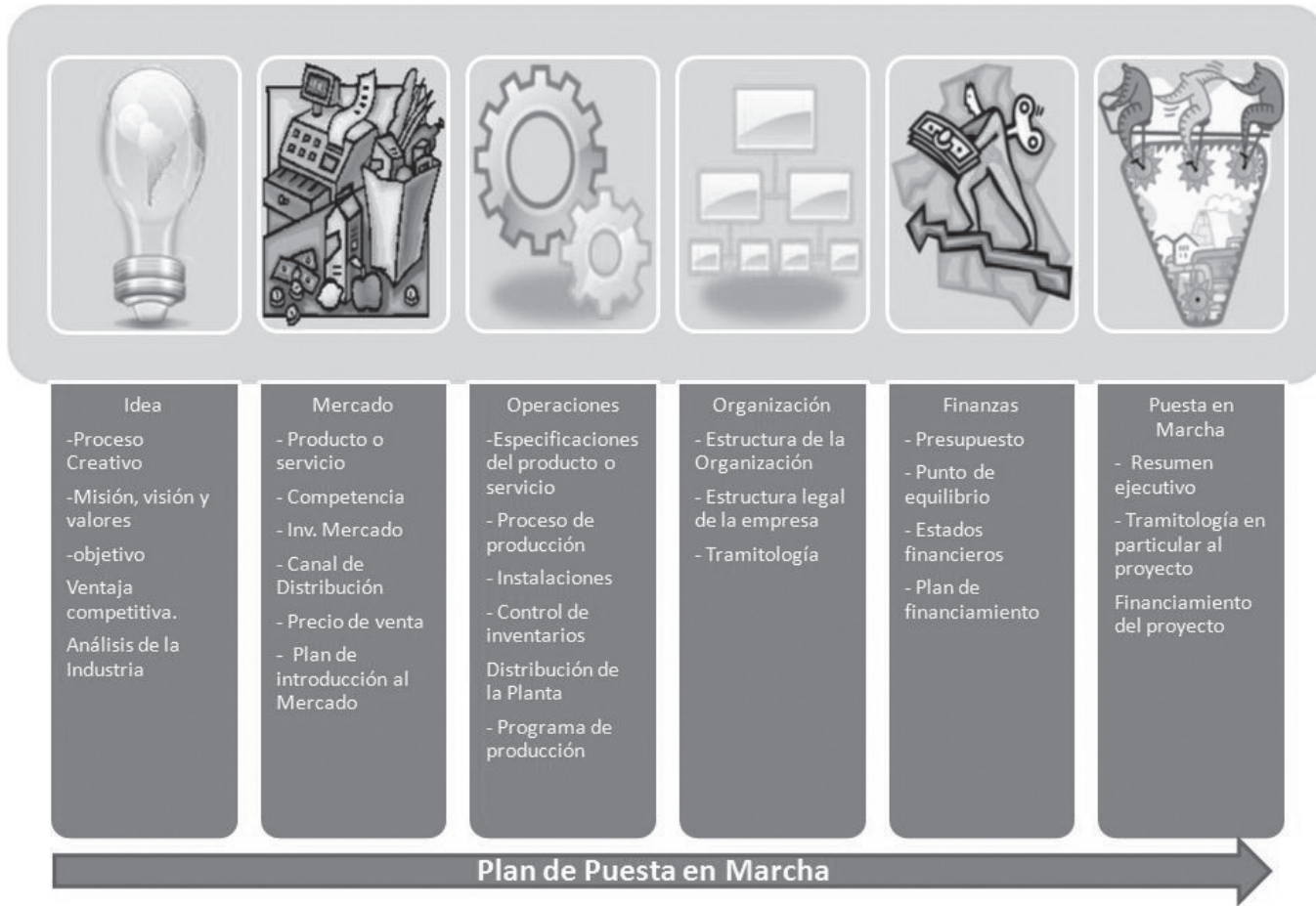
Desarrollar el Plan de Empresa del Emprendedor con ayuda de los formatos contenidos en este capítulo.

Los temas que se van a tratar en este capítulo son:

- a) Formatos que conforman el Plan de Empresa.

Al terminar el capítulo:

Habrás terminado el desarrollo del Plan de Empresa de tu Proyecto Empresarial.



Mis Notas:

→ _____

Tareas Pendientes del Plan de la Empresa			
Proyecto:		Fecha de Inicio:	
		Fecha Limite final:	
¿Hecho?	Creación de la Idea y Plan de Mercado	Termina el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
¿Hecho?	Plan de Operaciones	Termina el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
¿Hecho?	Plan de Organización y Finanzas	Termina el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
¿Hecho?	Plan de Puesta en Marcha	Termina el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
¿Hecho?	Tramitología	Termina el:	Notas relacionadas con la conclusión de la tarea
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	
		/ /	

Desarrollo de la Idea

En las páginas siguientes encontrarás espacio suficiente para el desarrollo del Plan de Empresa. En caso de que el espacio asignado no sea suficiente para el documento que estás creando, puedes anexar las hojas que sean necesarias.



Proceso Creativo

Para efectos de lograr de una mejor manera el cometido se recomienda llevar a cabo el siguiente ejercicio de Tormenta de Ideas:

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

Nombre de la Empresa

Realiza una tormenta de ideas y determina al menos 5 posibles nombres y haz su evaluación:

Nombre / atributo	Descriptivo	Original	Atractivo	Claro y Simple	Significativo	Agradable	Total

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

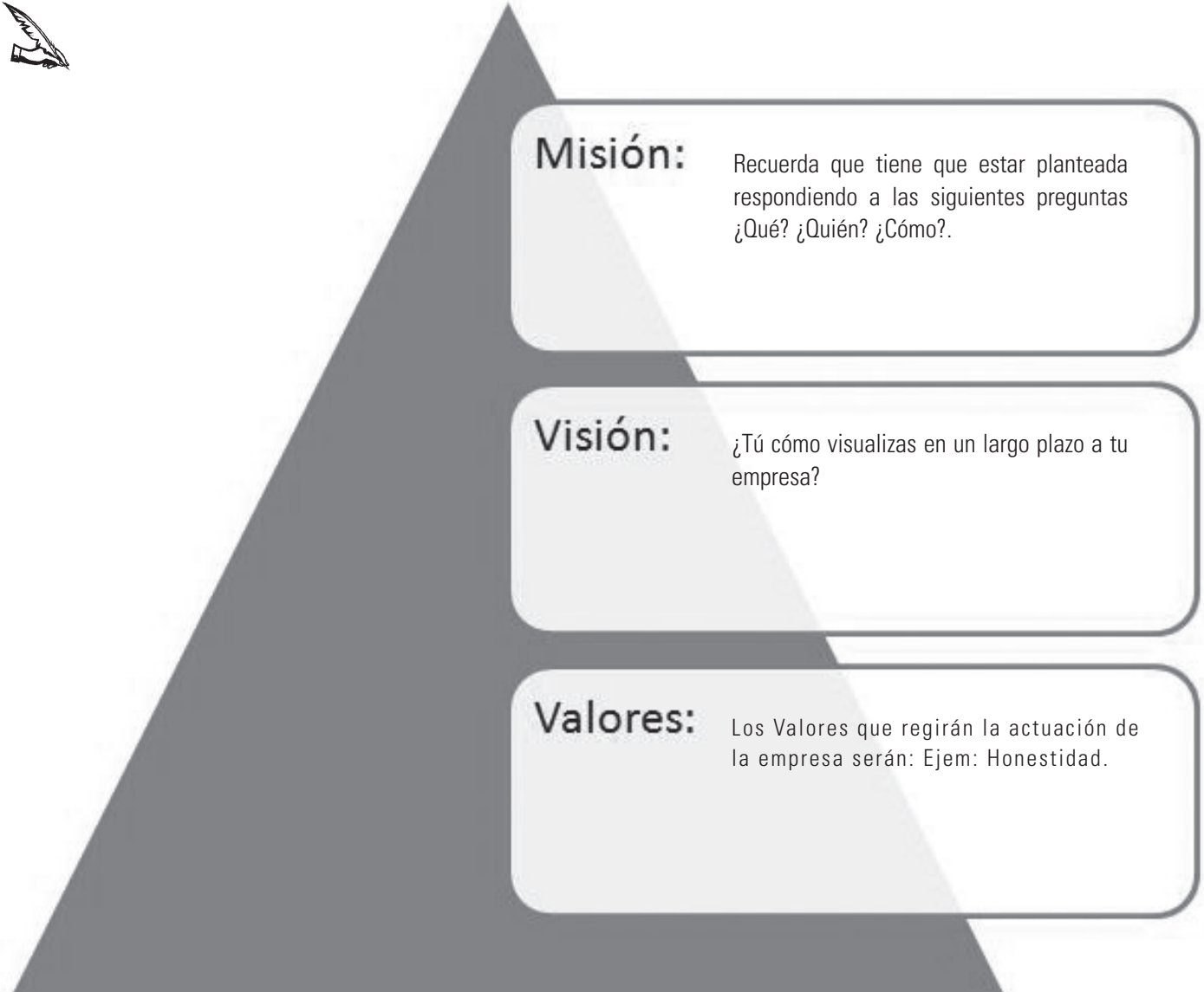
Nota:

Podemos encontrar referencias de los siguientes temas en las páginas 24 y 25.

Criterio Idea	Mercado Potencial	Dominio Técnico	Financiamiento	Costo	Capital Necesario	Innovación	Disp. de materia Prima	Total
Prod. 1								
Prod. 2								
Prod. 3								
Prod. 4								
Prod. 5								



Mis Notas: ▶





Objetivo de la Empresa

Para facilitar la redacción del objetivo general de la empresa, se recomienda hacer un análisis mediante la matriz DOFA, y con los datos obtenidos, poder entonces definir el o los objetivos de la empresa.

	Externos y a futuro	
	Oportunidades	Amenazas
Internos actuales	Fuerzas	Estrategia F-O
	Debilidades	Estrategia D-O
	Estrategia F-A	Estrategia D-A



Objetivos

Objetivos a Corto Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2)
-------------------------	--

Objetivos a Mediano Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2)
---------------------------	--

Objetivos a Largo Plazo	<ul style="list-style-type: none"> • 1) • 2)
-------------------------	--



Ventajas Competitivas

Aspectos, características o elementos, que hacen distinto el producto servicio de la empresa de la competencia:

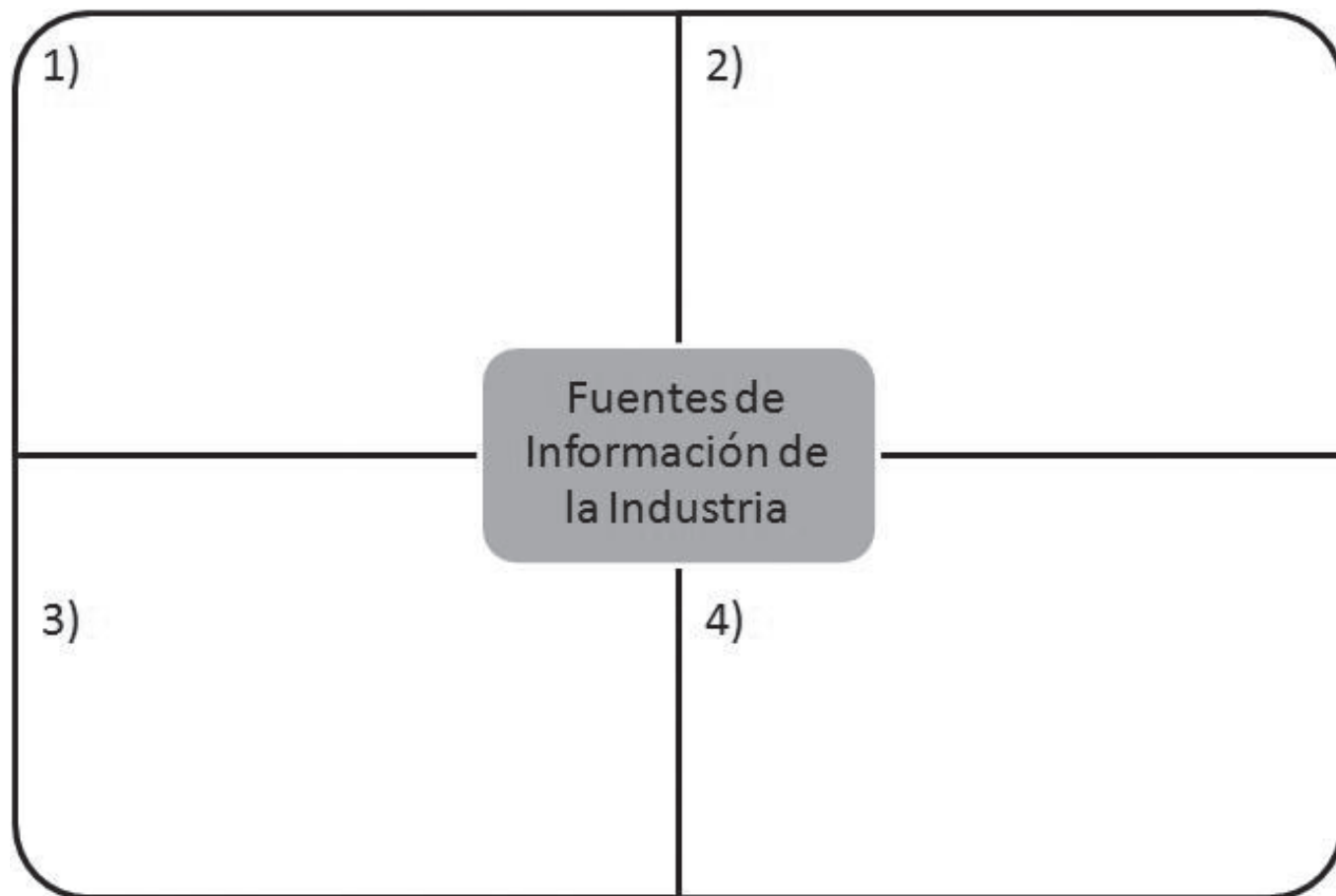
Ventajas Competitivas		
1)	2)	3)

Mis Notas:



Análisis de la Industria

Fuentes de información para analizar a la industria, a la que pertenece el producto.



Plan de Mercado



Descripción del producto o servicio

Define concretamente, el producto o servicio que ofrece la empresa.

Esto te ayudará a darte cuenta de los atributos y cualidades de tu producto.

Atributo	Producto o servicio		
Características			
Beneficio básico			
Beneficio complementario			
Presentación (envase)			
Características físicas			
Servicio pre-venta			
Plazos de entrega			
Garantía			
Asistencia técnica			
Servicio post-venta			
Mantenimiento			

Mis Notas:

Directo o indirecto	Nombre del Competidor	Ubicación Geográfica	Principal Ventaja	Estrategia para Posicionarse vs. competencia	Precio del producto o servicio del competidor

Análisis de la Competencia

Anota tus conclusiones de acuerdo al análisis anterior:

Directo o indirecto	Nombre del Competidor	Ubicación Geográfica	Principal Ventaja	Estrategia para Posicionarse vs. competencia	Precio del producto o servicio del competidor



Investigación de Mercado

Desarrollo de la encuesta (redacta las preguntas que formarán parte de la encuesta).

Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 1) _____ • Pregunta 2) _____ • Pregunta 3) _____
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 4) _____ • Pregunta 5) _____ • Pregunta 6) _____
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta 7) _____ • Pregunta 8) _____ • Pregunta 9) _____



Tamaño de la Muestra

De acuerdo al tipo de población al que se haya apegado la investigación de mercado contemplará la aplicación de los siguientes cuestionarios.

Población Infinita o Finita	<ul style="list-style-type: none"> • $n =$ _____
Encuestas a aplicar	<ul style="list-style-type: none"> • $=$ _____



Trabajo de Campo

La estrategia de aplicación de los cuestionarios será la siguiente: (definir en qué zona y como se aplicarán las encuestas, explicando el procedimiento en este espacio).

Número de encuestas a aplicar: _____

Zona (s) de la ciudad donde se va a levantar la información:

Fecha de aplicación:

Equipo de trabajo, para llevar a cabo el levantamiento de la información (sería conveniente que anotara un directorio del grupo de trabajo) :



Tabulación y Análisis

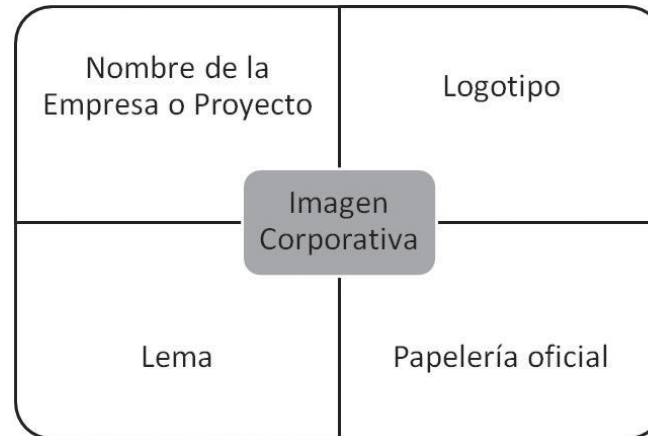
Utiliza un formato en blanco (de la encuesta), para hacer el vaciado de los resultados obtenidos en el levantamiento de la información y realiza la tabulación y el análisis respectivo.

Tabulación	<input type="text"/>
Análisis	<input type="text"/>
Conclusiones	<input type="text"/>
Recomendaciones	<input type="text"/>



Imagen Corporativa

Los elementos que conforman la imagen corporativa de la empresa, son:



Mis Notas:



Etiqueta, Envase, Empaque y Embalaje:

Etiqueta del producto, apegada al NOM-050-SCFI-1994 o NOM-051-SCFI-1994, según sea el caso:

Etiqueta:

(aquí se puede pegar una impresión de la etiqueta)
 No menor de 4 x 4 cm. , ni mayor de 10 x 10 cm., según el requisito del IMPI para registro de marca.

Etiqueta, Envase, Empaque y Embalaje:

Adhiere una etiqueta de tu producto.

Características del envase

Características del empaque

Características del Embalaje



Precio de Venta

Recordando que $\text{Costo Variable Unitario} + \text{Costo Fijo Unitario} = \text{Costo Total Unitario}$, al CTU agregar el % de utilidad deseado y al resultado sumar los gastos de venta.

Precio de Venta

Costos variables:

Costos fijos:

Gastos de venta:

Precio de venta: \$ _____



Canal de Distribución

El Canal de Distribución seleccionado para el producto de la empresa será (ejemplos en el capítulo 2) :





Plan de Introducción al Mercado

Plan

- La estrategia para el punto de venta es la siguiente:
- _____

de
Introducción

- La Estrategia para entrar al mercado es: _____
- _____
- _____

al Mercado

- La estrategia publicitaria para dar a conocer el producto de la empresa:
- _____
- _____

- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11

Mis Notas: ▶

Plan de Operaciones



Especificaciones del Producto

Especificaciones del Producto o Servicio son:

- 1
- 2
- 3
- 4



Proceso de Producción

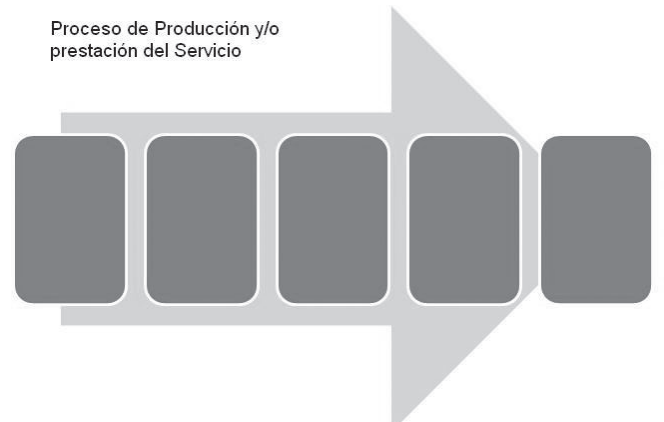




Diagrama de Proceso

DIAGRAMA DE FLUJO

Última revisión: _____

Proceso de manufactura de: _____

Detalles	Actividades					Tiempo	Distancia	Observaciones
	●	→	■	D	▼			

Desarrolla tu esquema de procesos como se vio en el capítulo 2.



Materia Prima (insumos)

Las características de la materia prima requerida para la elaboración de este producto es la siguiente:

Las características de los insumos necesarios para la prestación del servicio motivo de la empresa es el siguiente:



Tecnología

La tecnología requerida para la manufactura de este producto es la siguiente:



Instalaciones

Las instalaciones deberán contar con las siguientes facilidades:



Equipo

El equipo necesario para llevar a cabo las operaciones de la empresa es el siguiente:

Características del equipo	Funciones del equipo	Costo del equipo
a)	a)	\$
b)	b)	\$
c)	c)	\$



Capacidad Instalada

Completa la tabla que sigue a continuación:
MATERIALES = Materias Primas, Insumos Componentes.

Materiales	Cantidad requerida por unidad de producto

Para calcular la capacidad instalada se debe apegar a las cantidades con las que se cuente para hacer las inversiones correspondientes.

Mis Notas:



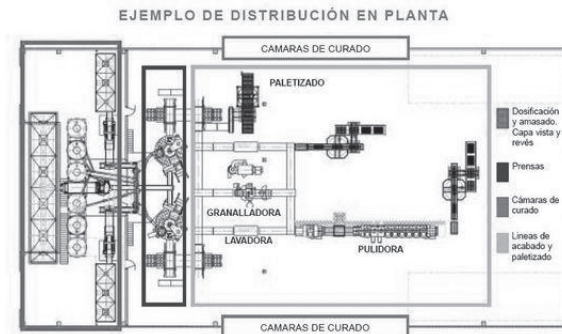
Control de Inventarios

Define el método al que te apegarás para llevar a cabo el control de los inventarios de tu empresa, método A,B,C, o LEP (Lote Económico de Pedido) y el cálculo correspondiente:



Distribución de Planta

Se presenta de manera gráfica la forma de llevar a cabo una distribución de una planta, solo con el objetivo de proyectar de sus necesidades de espacio de acuerdo al giro y la disposición de los recursos financieros necesarios para realizarla.



Programa de Producción

Producto	Costo Unitario	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Total de Unidades

El programa de producción demuestra las necesidades de capital para afrontar la producción programada, y de esa manera cumplir con lo establecido en el presupuesto de ventas.

Plan de Organización



Estructura Organizacional

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

¿Qué se hace?

¿Cómo se hace?

¿Con qué se hace?

¿Dónde se hace?

¿En cuánto tiempo se hace?



Descripción de puestos

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

Descripción de Puestos	
Nombre del Puesto ³⁸	
Departamento	
¿Cuáles son las tareas que ejecuta diariamente?	
¿Cuáles son las tareas que ejecuta semanalmente?	
¿Cuáles son las tareas que ejecuta mensuales?	
¿Cuáles son las tareas que ejecuta esporádicamente?	

El Perfil del puesto se puede desarrollar considerando lo siguiente:

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



Organigrama



Relaciones Laborales

Describir el tipo de contrato o relación laboral que se adquirirá con las personas que desempeñarán alguna actividad productiva dentro de la empresa:

Mis Notas:

► **38** Fuente: El Emprendedor de Éxito, McGraw Hill Mex. 1999, pág. 120



Estructura Legal de la Empresa

La escritura constitutiva de una sociedad deberá contener:

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

Para poder acceder a los diversos esquemas de apoyo financiero y de fomento que ofrecen los gobiernos locales, estatales y federales, a través de algunas secretarías se debe tomar en cuenta, el haberse dado de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), se recomienda hacerlo bajo el esquema de persona física con actividad empresarial, Registro como Pequeño Comerciante, (REPECO), o Asociación en Participación, (A en P) ya que por su versatilidad y flexibilidad presentan una serie de ventajas para el contribuyente. Y la más importante es, por el hecho de haber tramitado su formalización ante las autoridades, tener la posibilidad de recibir los apoyos de las diferentes secretarías e instancias gubernamentales para el fomento empresarial.



Tramitología:³⁹

Considerando la particularidad de cada empresa, los trámites primordiales son:

1. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dentro del mes siguiente a su constitución, las sociedades (personas morales), deberán haber realizado situaciones jurídicas de hecho que den lugar a presentación de declaraciones periódicas (apertura), las personas físicas con actividades empresariales y las personas morales residentes en el extranjero deben solicitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes de la SHCP, donde reciben una clave que les identifica en lo subsecuente con la autoridad fiscal.

▶ **39** * Nota: Puede consultar los Trámites correspondientes a un proyecto en especial, en las páginas de Internet siguientes: www.cofemer.gob.mx y <http://rut.jalisco.gob.mx> y de esta manera obtener los formatos para llevarlos a cabo.

2. Gobierno Municipal todas las actividades o giros de negocio requieren de licencia de funcionamiento y, en su caso, permiso del anuncio que se vaya a utilizar

expedida por el gobierno municipal de la localidad donde se asienten.

3. Aviso de funcionamiento ante la Secretaría de Salud.



Único trámite federal obligatorio con resolución en un día.



Dos trámites federales obligatorios con resolución en un día hábil.



Se puede presentar ante fedatarios públicos.

Mis Notas: ▶

Tramitología		
Trámite	Fecha de aplicación	Resultado

Plan de Finanzas



Elaboración de Presupuestos

El primer presupuesto que se debe de elaborar es el presupuesto de ventas, el cual muestra la previsión de lo que la empresa puede desplazar del producto o servicio hacia los clientes, además sirve para calcular de manera preventiva el monto de los ingresos esperados por la empresa en un período definido de operaciones. Lo más conveniente es programar el presupuesto de ventas mes por mes para poder tener un mejor acercamiento a los resultados esperados.

Concepto	Cantidad de productos	Precio unitario	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total
Producto A							
Producto B							
Producto C							
Producto D							
Producto E							



Punto de Equilibrio

Recuerde que la fórmula para calcularlo es:

$$\frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio de venta} - \text{costo variable unitario}} = \text{Punto de Equilibrio}$$

Producto	Precio de Venta Unitario	Costo Fijo Total	Costo Variable Unitario	Punto de Equilibrio en Unidades*	Punto de Equilibrio en Valores*
Producto A					
Producto B					
Producto C					
Producto D					
Producto E					

Notas: Aplicar la fórmula correspondiente en el capítulo 2.



Estados Financieros Proyectados

Como se mencionó en capítulos anteriores, los estados financieros que deberán presentar son:

Flujo de Caja
Estados de Resultados y,
Balance

Se presentan formatos, Estados Financieros Proyectados, para realizar los cálculos correspondientes:

FLUJO DE CAJA							
MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
CONCEPTO							
SALDO DE CAJA							
INGRESOS							
VENTAS							
TOTAL DE INGRESOS							
EGRESOS							
PROVEEDORES							
SUELDOS							
RENTA							
TELÉFONO							
ENERGÍA ELÉCTRICA							
INTERNET							
HONORARIOS PROFESIONALES							
PUBLICIDAD							
INTERESES CRÉDITO							
PAGO A CAPITAL							
TOTAL DE EGRESOS							
DIFERENCIA INGRESOS - EGRESOS							

Nota: Como se vio en el ejemplo del capítulo 2.

Mis Notas: ►

COMPAÑÍA X S.A.			
ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO DEL ___ DE ENERO AL ___ DE DICIEMBRE DE _____			
VENTAS			
VENTAS TOTALES			
Menos:			
REBAJAS SOBRE VENTAS			
DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS			
VENTAS NETAS			
COSTO DE VENTAS			
INVENTARIO INICIAL			
COMPRAS TOTALES			
Menos:			
REBAJAS SOBRE COMPRAS			
COMPRAS NETAS			
SUMA DE ENTRADAS AL ALMACEN			
Menos:			
INVENTARIO FINAL			
COSTO DE LO VENDIDO			
UTILIDAD BRUTA			
COSTO DE OPERACIÓN			
Gastos de venta:			
GASTOS DE ADMINISTRACION			
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN			
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS			
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS			
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			
ISR			
UTILIDAD DEL EJERCICIO			

BALANCE GENERAL	AÑO	
ACTIVO		
ACTIVO CIRCULANTE		
CAJA Y BANCOS		\$
CLIENTES		\$
INVENTARIO		\$
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		\$
ACTIVO FIJO		
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		\$
(-) DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA		\$
MAQUINARIA Y HERRAMIENTA		\$
(-) DEPRECIACIÓN DE MAQUINARIA Y HERRAMIENTA		\$
EQUIPO DE CÓMPUTO		\$
(-) DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO		\$
EQUIPO DE TRANSPORTE		\$
(-) DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE TRANSPORTE		\$
TERRENOS Y EDIFICIOS		\$
(-) DEPRECIACIÓN DE TERRENOS Y EDIFICIO		\$
GASTOS DE INSTALACIÓN		\$
OTROS COSTOS DIFERIDOS		\$
TOTAL ACTIVO FIJO		\$
TOTAL ACTIVO		
PASIVO		
PASIVO CIRCULANTE		
PROVEEDORES		\$
CRÉDITOS A CORTO PLAZO		\$
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		
PASIVO FIJO		
CRÉDITOS A LARGO PLAZO		\$
TOTAL PASIVO		
CAPITAL		
CAPITAL SOCIAL		\$
APORTACIÓN DE SOCIOS (ESPECIE)		\$
UTILIDAD DEL EJERCICIO (PÉRDIDA)		\$
TOTAL CAPITAL		
TOTAL PASIVO + CAPITAL		

PROYECTO:		
RAZONES FINANCIERAS	FÓRMULAS	PERÍODO 1
DE CORTO PLAZO		
LIQUIDEZ	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	
PRUEBA DE ACIDO	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE - INVENTARIO}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	
CICLO FINANCIERO		
CAPITAL DE TRABAJO	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
APALANCAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO}}{\text{ACTIVO}}$	
PALANCA FINANCIERA	$\frac{\text{PASIVO}}{\text{CAPITAL}}$	
ESTRUCTURA DE CORTO PLAZO	$\frac{\text{PASIVO CIRCULANTE}}{\text{CAPITAL}}$	
RAZONES DE RENTABILIDAD		
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL}}$	
RENDIMIENTO SOBRE VENTAS	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$	
UTILIDAD DE OPERACIÓN A VENTAS (%)	$\frac{\text{UTILIDAD DE OPERACIÓN}}{\text{VENTAS NETAS}}$	
RENTABILIDAD SOBRE EL ACTIVO (%)	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	
RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACIÓN		
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	$(\text{CLIENTES} / \text{VENTAS}) * 360$	
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	$(\text{PROVEEDORES} / \text{COSTO DE VENTAS}) * 360$	

Mis Notas:

PLAN DE FINANCIAMIENTO

Elabore como usted aprendió en el capítulo 2 “Plan de Finanzas”.

PLAN DE FINANCIAMIENTO							
MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
CONCEPTO							
RECEPCIÓN DEL FINANCIAMIENTO							
COMPRAS DE MATERIALES							
COMPRAS DE INSUMOS							
ADECUACIÓN DE INSTALACIONES							
ADQUISICIÓN DE EQUIPO Y MAQUINARIA							
ADQUISICIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO							
ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA							
PUBLICIDAD Y MATERIAL DE EMPAQUE							
OTROS GASTOS							
Total de Gastos							



Plan de Puesta en Marcha

Resumen Ejecutivo

Después de haber recopilado la información completa del Plan de Empresa, se procede a realizar el resumen ejecutivo, el cual contempla los siguientes elementos:

En este documento se incluyen los aspectos relevantes de cada parte de los capítulos que conforman el PE.

- Anexos del Plan de Empresa:
- Listado de clientes potenciales
- Cartas de intención de compra

- Encuestas de mercado aplicadas
- Formatos de trámites legales realizados y por realizar
- Curriculum del personal clave de la empresa
- Información relevante complementaria.
- Directorio de fuentes de información
- Copias de contratos, certificados, y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado.
- Copia documentos oficiales a utilizar en la empresa, para sus actividades administrativas y comerciales. (Formatos internos)
- Estrategia de participación en ferias y exposiciones.

Tramitología (en particular al proyecto de que se trate)

Alta en Hacienda

Dictamen de uso del suelo

Licencia Municipal

Aviso de funcionamiento a la Secretaría de Salud

Mis Notas: ▶ _____

FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

APLICACIÓN DEL FINANCIAMIENTO							
MES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
CONCEPTO							
RECEPCIÓN DEL FINANCIAMIENTO							
COMPRAS DE MATERIALES							
COMPRAS DE INSUMOS							
ADECUACIÓN DE INSTALACIONES							
ADQUISICIÓN DE EQUIPO Y MAQUINARIA							
ADQUISICIÓN DE EQUIPO DE CÓMPUTO							
ADQUISICIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA							
PUBLICIDAD Y MATERIAL DE EMPAQUE							
OTROS GASTOS							
TOTAL DE GASTOS							

► *Glosario y Siglario*

Abrogar	Dejar sin efecto una ley, reglamento o código.
Acciones	Título que representa una de las partes iguales en que se divide el capital de una sociedad. Sirve para acreditar los derechos de los socios.
Accionista	Es el propietario de una o varias acciones de una sociedad.
Acreditamiento de IVA	Es restar el impuesto al valor agregado que cobra el contribuyente por sus ventas, al que paga por sus compras y gastos.
Acta	Documento en que constan hechos, decisiones y acuerdos efectuados en una reunión.
Acta constitutiva	Documento notarial en que se registra la formación de una sociedad o agrupación. Entre otros datos, el acta contiene las bases, fines y quiénes son sus integrantes. Actividades comerciales. Son las actividades de compra, venta y alquiler de todo tipo de bienes, así como la prestación de servicios remunerados.
Actividades empresariales	Es el desarrollo de actividades en áreas económicas como industriales, comerciales, agrícolas, silvícolas, mineras y servicios.
Activo	Está formado por todos los valores propiedad de la empresa o institución (recursos económicos, bienes materiales, créditos y derechos).
Acto administrativo	Manifestación de voluntad por medio de la cual los órganos administrativos realizan sus funciones, ya sea creando, modificando o extinguiendo derechos u obligaciones.
Acto jurídico	Expresión de la voluntad de una persona que tiene efectos jurídicos.
Acuse de recibo	Es el documento que sirve para comprobar que un trámite ha sido recibido por el SAT.
Aduana	Oficina de gobierno encargada de la cobranza de los derechos que percibe el Fisco por la exportación o importación de mercancías, son los lugares autorizados para la entrada o la salida del territorio nacional de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen.
Agente de Ventas	Es una persona o empresa que negocia la compra o venta de bienes y servicios. No entra en posesión de los bienes, se encarga de prospectar y de coordinar las transacciones. Cobran un cargo o comisión sobre la transacción.
Alianza estratégica	Son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr ventajas competitivas, que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.
Amortización	Extinción gradual de cualquier deuda durante un periodo de tiempo.

Arrendamiento	Es la actividad por la cual una persona permite el uso o goce temporal de un bien a otra, a cambio de cierta cantidad.
Asociación	Contrato en el que varios individuos acuerdan en reunirse de manera permanente para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley.
Auditor	Es el funcionario autorizado por el SAT para revisar y emitir una opinión fiscal sobre los estados financieros de un contribuyente.
Auditoría	Es el examen objetivo y sistemático de las operaciones financieras y administrativas de un contribuyente.
Autoridad fiscal	Representante del poder público facultado para recaudar impuestos, llevar un control de los contribuyentes, o imponer las sanciones previstas por el Código Fiscal, interpretar disposiciones de la ley, entre otras funciones.
Aval	Garantía que cubre total o parcialmente la deuda de una persona, prestada por un tercero, que se obliga solidariamente en caso de que el deudor no realice el pago
Avalúo	Estimación que se hace del valor o precio de una cosa.
Balance general	Es el estado de situación financiera de una empresa, a una fecha determinada el cual debe de ser preparado de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
BANCOMEXT	Banco de Comercio Exterior.
Bien inmueble	Son los terrenos y las construcciones adheridas al suelo.
Bien mueble	Los que por su naturaleza pueden trasladarse de un lugar a otro. Ejemplo: equipo de transporte, equipo de cómputo o la maquinaria.
Bien	Todo aquello que puede ser objeto de apropiación, empleado para satisfacer alguna necesidad. Cosas o derechos susceptibles de producir beneficios de carácter patrimonial, ejemplo: casas, automóviles, computadoras, etc.
Calidad	(Del lat. qual_tas, -tis, y este calco del gr. κ). . f. Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
CANACO	Cámara Nacional de Comercio.
Capital	(Del lat. capit_lis). m. Econ. Factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo, se destina a la producción de bienes.
CEDH.	Comisión Estatal de Derechos Humanos.
Cédula de Identificación Fiscal (CIF).	Es el documento que expide la autoridad fiscal a las personas, en el que consta el nombre y su clave del Registro Federal de Contribuyentes. (Véase RFC)

Cifras corrientes(o nominales o a precios corrientes)	Son las cifras valoradas a los precios vigentes en el año al que se hace referencia.
Cifras constantes (o reales)	Son las cifras en las que se eliminan los efectos de los cambios de precios.
Clave única de registro de población (CURP)	Es una clave personal e irrepitable formada por números y letras y que sirve para registrar e identificar en forma individual a cada una de las personas físicas en el territorio nacional, así como también a las nacionales que residen en el extranjero.
Cliente	En el comercio y el marketing, un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.
Código Fiscal de la Federación (CFF)	Ordenamiento jurídico federal que establece los conceptos y procedimientos para la obtención de ingresos fiscales. Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios. En general, esto se traduce por una situación en la cual, para un bien determinado, existen una pluralidad de oferentes y una pluralidad de demandantes.
Compra	Acción y efecto de comprar.
Comprobantes fiscales	Documento que comprueba una operación mercantil o el pago de un servicio.
Condonar	Perdonar una deuda o parte de ella a favor del deudor.
Contabilidad	(De contable). 1. f. Sistema adoptado para llevar la cuenta y razón en las oficinas públicas y particulares. 2. f. Aptitud de las cosas para poder reducir las a cuenta o cálculo.
Contador Público Registrado (CPR)	Contadores Públicos que cuentan con un número de registro por parte del SAT para emitir dictámenes fiscales.
COPARMEX	Confederación Patronal de la República Mexicana.
Copropiedad	Es cuando un bien o un derecho le pertenecen a varias personas.
Costo	Se denomina coste o costo al montante económico que representa la fabricación de cualquier componente o producto, o la prestación de cualquier servicio.
Cotización	Acción y efecto de cotizar.

Crédito	(Del lat. cred_tum). 1. m. Cantidad de dinero, o cosa equivalente, que alguien debe a una persona o entidad, y que el acreedor tiene derecho de exigir y cobrar. 2. m. Apoyo, abono, comprobación.
CTU	Costo Total Unitario.
Cuestionario	(Del lat. quaestionar_us) m. Lista de preguntas que se proponen con cualquier fin.
CVU	Costo Variable Unitario.
Declaración	Es el documento oficial con el que un Contribuyente presenta información referente a sus operaciones efectuadas en un periodo determinado.
Deducción ciega	Es la opción que tiene el contribuyente de restar a sus ingresos obtenidos por el arrendamiento o subarrendamiento de inmuebles, un porcentaje de los mismos, sin que pueda disminuir a su ingreso cualquier otro gasto.
Deducción	Son los gastos que la ley autoriza para ser disminuidos del ingreso que recibe el contribuyente, los cuales deben ser indispensables para llevar a cabo su actividad, dependiendo del régimen fiscal en que se encuentre inscrito en el Registro Federal de Contribuyentes.
Deducciones personales	Son los gastos que las personas físicas pueden disminuir de su ingreso acumulable en la Declaración Anual del ejercicio, como honorarios médicos, dentales y hospitalarios; gastos funerales y donativos, entre otros.
Delimitación	Acción y efecto de delimitar
Dinero	Medio de pago, socialmente aceptado.
Depreciación	Es la pérdida del valor original de una inversión después del transcurso del tiempo, o por el deterioro o merma en la vida de servicio de un bien.
Domicilio fiscal	Es el lugar fijado por el contribuyente dentro del territorio nacional para efectos tributarios.
Emancipar	(Del lat. emancip_re). 1. tr. Libertar de la patria potestad, de la tutela o de la servidumbre. U. t. c. prnl. 2. prnl. Liberarse de cualquier clase de subordinación o dependencia.
Embalaje. m.	Caja o cubierta con que se resguardan los objetos que han de transportarse.
Empaque. m.	Conjunto de materiales que forman la envoltura y armazón de los paquetes, como papeles, telas, cuerdas, cintas, etc.
Empresa	Es una institución u organismo social, con el fin de obtener un beneficio social o económico. Los principales elementos de una empresa son; tierra (materia prima), trabajo (mano de obra) y capital (dinero o bienes económicamente tangibles), producto o servicio motivo de la misma.

	En la factura se encuentran los datos del expedidor y del destinatario, el detalle de los productos y servicios suministrados, los precios unitarios, los precios totales, los descuentos y los impuestos.
Encuesta	(Del fr. enquête). f. Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa, para averiguar estados de opinión o diversas cuestiones de hecho, aplicadas mediante una entrevista personal.
Estado Financiero	Documento que presenta de manera gráfica los resultados económicos de la operación de una empresa en un período determinado.
Estrategia	(Del lat. strateg_a, y este del gr. _). f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
Éxito	(Del lat. ex_tus, salida). m. Resultado feliz de un negocio, actuación, etc. m. Buena aceptación que tiene alguien o algo.
Factibilidad	Cualidad o condición de factible, de hacer realizable algo.
Factura	La factura necia o factura de compra es un documento que refleja la entrega de un producto o la provisión de un servicio, junto a la fecha de devengo, además de indicar la cantidad a pagar como contraprestación. Se le considera como el justificante fiscal de la entrega de un producto o de la provisión de un servicio, que afecta al obligado tributario emisor (el vendedor) y al obligado tributario receptor (el comprador). La factura correctamente cumplimentada es el único justificante fiscal, que da al receptor el derecho de deducción del impuesto (IVA).
Fideicomiso	Es un acto en virtud del cual se entrega a una institución financiera (fiduciaria) determinados bienes para que disponga de ellos según la voluntad del que los entrega (fideicomitente) en beneficio de un tercero (fideicomisario). Mediante la creación de un fideicomiso, una persona transmite un bien a un tercero con el encargo de que cumpla un fin lícito
Financiamiento	Acción y efecto de financiar.
Fiscal	(Del lat. fisc_lis). 1. adj. Perteneciente o relativo al fisco o al oficio de fiscal. 2. com. Ministro encargado de promover los intereses del fisco.
FOJAL	Fondo Jalisco de Fomento Empresarial. Entidad dedicada a proporcionar apoyos financieros para el fomento de la pequeña empresa, entre otros.
Fracaso	(De fracasar). m. Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio.
Fusión	Acto mediante el cual dos o más empresas (personas morales) se unen con el fin de crear una sola empresa.

GAJ	Gran Alianza por Jalisco.
Garantía	Aquello que asegura el cumplimiento de una obligación.
Gasto	Se entiende por gasto el sacrificio económico para la adquisición de un bien o servicio, derivado de la operación normal de la organización, y que no se espera que pueda generar ingresos en el futuro.
Honorarios	Son todos los ingresos que obtiene una persona profesional, artista o intelectual, que presta sus servicios en forma independiente, sin estar subordinado a un patrón.
I.S.R.	Impuesto sobre la Renta.
I.V.A.	Impuesto al Valor Agregado.
IDEFT	Instituto de Formación para el Trabajo.
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
Importación	Introducción al territorio nacional de mercancías y prestación de servicios.
Impuesto	(Del part. irreg. de imponer; lat. impos_tus). 1 m. Der. Tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago. 2. m. El que grava las fuentes de capacidad económica, como la renta y el patrimonio. 3. m. El que grava el consumo o gasto.
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social.
Inducción	(Del lat. induct_o, -_nis). f. Acción y efecto de inducir.
Industria	Es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, de forma masiva. Esta a su vez se divide en sectores que a su vez, segmentan el mercado.
Interés	(Del lat. interesse, importar). 1. m. Provecho, utilidad, ganancia. 2. m. Lucro producido por el capital. 3. m. El de un capital al que se van acumulando sus réditos para que produzcan otros.
Juicio de amparo	Medio de control institucional que trae como consecuencia, si procede, la inmediata restitución de la garantía violada, restableciendo las cosas al estado que guardaban antes de la violación imputable a la autoridad, misma que tendrá que respetar y cumplir con el mandato dictado por el Poder Judicial de la Federación.
LEP	Lote Económico de Pedido.
LFT	Ley Federal del Trabajo.
Liquidación	Pago que realiza el patrón a su trabajador con motivo de su separación o despido.
Mayoreo	Venta al por mayor

Menudeo Mercado	Venta al por menor Se denomina mercado al conjunto de ofertantes y demandantes de cierto bien o servicio (producto), se presta para tener o no tener competencia en el mismo.
Mercadotecnia	(De mercado y -tecnia). f. Conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.
Modelo de riesgo	Es una herramienta que busca complementar la toma de decisiones, examinando amenazas y oportunidades potenciales basadas en el comportamiento del escenario y considerando la incertidumbre que puede hacer variar el objetivo buscado.
Modelo de riesgo	Es una herramienta que busca complementar la toma de decisiones, examinando amenazas y oportunidades potenciales basadas en el comportamiento del escenario y considerando la incertidumbre que puede hacer variar el objetivo buscado.
Monopolio	En esta figura de mercado, solamente existe un solo ofertante en un área geográfica dada, el cual controla el precio, cantidad y calidad, del o los productos a ofertar. También se le denomina “mercado de competencia imperfecta”
Muestra	(De mostrar). f. Parte o porción extraída de un conjunto por métodos que permiten considerarla como representativa de él. f. Señal, indicio, demostración o prueba de algo.
NOM Norma Oficial Mexicana	Para identificar su producto le sugerimos visitar la siguiente página Web: http://www.economia-noms.gob.mx/
Notario o Corredor Público (Fedatarios Públicos)	Persona con facultad de poder dar fe pública de los actos jurídicos que se celebren ante ellos, y así proporcionar seguridad jurídica a los particulares. Su función es dar forma y legitimar ciertos actos jurídicos, o hacer constar hechos jurídicos que se pretendan oponer ante terceros.
OC Oligopolio	Orden de Compra. Figura del mercado, en el que existe más de un solo ofertante, lo que nos lleva a decir que existe competencia, entre proveedores de un mismo o similar bien o servicio.
Padrón de Contribuyentes	Es un instrumento público en el que se encuentran inscritos los contribuyentes y que tiene el propósito de mantener un control y seguimiento adecuado de sus obligaciones fiscales.
Pago Pasivo	Es la forma común de extinción de la obligación tributaria. Conjunto de obligaciones que posee un contribuyente ya sea a corto o largo plazo que ayuda a determinar la solvencia que tiene.

Patrón	Es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.
PEA	Población Económicamente Activa.
Persona física	Aquella que presta sus servicios de manera dependiente o independiente o bien, desarrolla alguna actividad empresarial.
Persona moral	Conjunto de personas físicas, agrupadas con un fin lícito.
Plan de empresa (PE)	El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto. Incluso para empresas ya establecidas, un Plan de Empresa bien diseñado ha de ser la base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.
Planeación	Acción y efecto de planear (trazar un plan).
Población	(Del lat. <i>populat_o, -_nis</i>). Conjunto de los individuos o cosas sometido a una evaluación estadística mediante muestreo. Infinita cuando en el método de muestreo se encuentra con un grupo mayor a 500,000 elementos; Finita cuando la cantidad es inferior a 500,000 elementos.
Precio	(Del lat. <i>pret_um</i>). m. Valor pecuniario en que se estima algo.
Probabilidad	(Del lat. <i>probabil_tas, -_tis</i>). f. Cualidad de probable, que puede suceder. f. Mat. En un proceso aleatorio, razón entre el número de casos favorables y el número de casos posibles.
Producción	Es la creación y procesamiento de bienes y mercancías, incluida su concepción, su procesamiento en las diversas etapas y la financiación ofrecida por los bancos. Se considera uno de los principales procesos económicos, el medio a través del cual el trabajo humano crea riqueza.
Producto interno bruto (PIB)	Es el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un período determinado.
Promoción	(Del lat. <i>promot_o, -_nis</i>). f. Acción y efecto de promover. . f. Conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas.
Proveedor	Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

Proyecto	Un proyecto es una empresa planificada que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos.
Publicidad	Conjunto de medios que se emplean para divulgar o extender la noticia de las cosas o de los hechos. f. Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.
R.U.T.	Registro Único de Trámites, www.rut.jalisco.gob.mx
Razón social	Es la forma con que se denominan algunas personas morales, equivale al nombre de las personas físicas.
Recibo de honorarios	Es el comprobante fiscal que expide una persona física por la prestación de un servicio personal independiente.
Reclutamiento	Acción y efecto de reclutar.
Registro Federal de Contribuyentes (RFC)	Es el que incluye información sobre el domicilio fiscal, obligaciones y declaraciones registradas de toda persona física o moral, que conforme a las leyes vigentes sea contribuyente y/o responsable del pago de contribuciones. La información contenida es confidencial.
Salario	(Del lat. <i>salar_um</i> , de <i>sal</i> , <i>sal</i>) Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su patrón a cambio del trabajo para el que fue contratado. El empleado recibe un salario a cambio de poner su trabajo a disposición del jefe, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual.
Saldo a favor	Es cuando el monto del impuesto que se calcula al final del periodo es menor al total de los pagos a cuenta (retenciones o pagos provisionales), lo que resulta en una cantidad por la que el contribuyente puede solicitar devolución.
Segmento	(Del lat. <i>segmentum</i>). m. Porción o parte cortada o separada de una cosa, de un elemento geométrico o de un todo. m. Econ. Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.
SEPOMEX	Servicio Postal Mexicano (Correos de México).
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Servidor Público	Personas que desempeñan un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la administración pública.

Sociedad conyugal	La sociedad conyugal nace al celebrarse el matrimonio o durante él, se trata de una copropiedad, donde la administración de los bienes ha sido conferida, por la ley, a uno de los cónyuges según el origen, puede comprender no sólo los bienes de que sean dueños los esposos al formarla, sino también los bienes futuros que adquieran los consortes.
Socio	Integrante de una sociedad. Para constituir una sociedad, cada socio generalmente efectúa o aporta dinero u otros bienes.
Sueldo	(Del lat. sol_dus). m. Remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional.
Sustentable	Adj. Que se puede sostener o defender con razones.
Tabulación	Acción y efecto de tabular. Expresar valores, magnitudes u otros datos por medio de tablas.
TLCAN	Tratado de Libre Comercio con América del Norte.
TLCUE	Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea.
Universo	(Del lat. universus). m. Conjunto de individuos o elementos cualesquiera en los cuales se consideran una o más características que se someten a estudio estadístico.
Vender	Es cuando el propietario o vendedor una cosa transmite la propiedad de un bien al adquirente o comprador.
Venta	(Del lat. vend_ta, pl. de vend_tum). 1. f. Acción y efecto de vender. 2. f. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado. ⁴⁰

► **40** Fuente: Todos los términos anteriores fueron consultados en Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Vigésima Segunda Edición, www.rae.es

Bibliografía

- (1998) ALCARAZ, Rafael El emprendedor de Éxito, México, McGraw Hill
- (2005) ALEMAN CASTILLA María Cristina; GONZALEZ ZAVALETA Edmundo, Modelos financieros en Excel, México, CECSA
- (2001) BACA URBINA, Gabriel, Evaluación de Proyectos, México, McGraw Hill
- (1998) BANGS H. David, Tengo una Excelente Idea, ¿Cómo saber si tendrá éxito como negocio? México, Ed. PAX
- (1999) BENNET, Maureen, Guía para el Crecimiento de la Pequeña Empresa, México, CECSA
- (1993) CANTÚ, Humberto; SÁNCHEZ Alfonso, El Plan de Negocios del Emprendedor México, McGraw Hill
- (1993) CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Administración de personal, México, McGraw Hill
- (1993) CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Organización y Técnica Comercial, México, McGraw Hill
- (1982) CRINKLEY, Robert, Su compañía de Manufactura, México, McGraw Hill
- (1991) DEMAC, Desarrollo de Emprendedores, México, McGraw Hill/Interamericana
- (2001) DÍAZ PÉREZ, Mario Eduardo; GUTIÉRREZ GONZÁLEZ, José Francisco, Guía: Como Elaborar un Plan de Empresa, México, Dir. Pub. Gob. Edo. Jal.
- (1990) FISHER, Laura, Mercadotecnia, México, McGraw Hill
- (2004) FRYE Curtis, MS Excel 2003 Guía de Formación, México, McGraw Hill
- (2001) GALLEGO, Fabio, Aprender a generar ideas, España, Paidós
- (2001) GEOFFREY G. MEREDITH, Lo que todo pequeño empresario debe saber, México, OIT AlfaOmega
- (2001) HERNANDEZ HERNÁNDEZ Abraham; HERNANDEZ VILLALOBOS Abraham, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, México, ECAFSA
- (1998) HIEBING, Cooper “Cómo Preparar El Exitoso Plan de Mercadotecnia” McGraw Hill
- (1999) HORNGREN & HARRISON, Contabilidad, México Prentice Hall hispanoamericana
- (2007) IBARRA VALDEZ David, “Los primeros pasos al mundo empresarial”, México, Editorial Limusa
- (2004) LARA FLORES Elías, Primer Curso de Contabilidad, México, Trillas
- (1998) BARRA, David, Los primeros pasos al mundo empresarial, México, Limusa
- (1998) KUEHI, Charles; LAMBING Peggy, Empresarios Pequeños y Medianos, México, Prentice Hall
- (1998) PERDOMO MORENO Abraham, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, México, ECAFSA

(2004) RAMOS CABANILLAS Elisa, MS Word 2003 Paso a Paso, México, McGraw Hill

(2000) RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, México, ECASA

(2000) RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín, Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, México, ECAFSA

(2003) SCHNARCH KIRBERG, Alejandro, Nuevo Producto, Colombia, McGraw Hill

(1992) SLUTSKY, Jeff y Marc, Marketing con Ingenio, México, McGraw Hill

► *Directorio de Instituciones que Operan el Modelo Jalisco Emprende*

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE JALISCO

Tel: 3030-0912 / 14 / 16

Domicilio: Luis J. Jiménez No. 577, Col. 1º de Mayo,
CP. 44979, Guadalajara, Jalisco.

Sitio de Internet: www.utj.edu.mx

Correo Electrónico: resparza@utj.edu.mx

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA

Tel: 3770-1650 al 79

Domicilio: Carretera Tlajomulco de Zúñiga- San Isidro
Mazatepec, km. 4.5,

Santa Cruz de las Flores, Tlajomulco de Zúñiga, Jal.

Sitio de Internet: www.utzmg.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ARANDAS

Tel: 01-348-78-320-20 y 01-348-78-320-10

Domicilio: Libramiento Sur Km. 2.7,

Carretera Arandas - León, A.p. 73 CP.47180

Arandas, Jalisco.

Sitio de Internet: www.itsarandas.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE CHAPALA

Tel: 01-376-76-647-58 al 62.

Domicilio: Libramiento Chapala - Ajijic No. 200

CP. 45900. Chapala, Jalisco.

Sitio de Internet: www.itschapala.com

Correo Resp. Incubadora: rochoa@itschapala.com

Correo Resp. Emprendurismo: jaguilera@itschapala.com

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE EL GRULLO

Tel: 01-321-38-734-35, 38-704-76.

Domicilio: km. 5, Carr. El Grullo-Ejutla Puerta de Barro,
C.P. 48740, El Grullo, Jalisco.

Sitio de Internet: www.itselgrullo.edu.mx

Correo Electrónico Resp. Emprendurismo:

vinculacionydifusion@itselgrullo.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LA HUERTA

Tel: 01-357-384-04-40, 01-357-384-18-84, 85 y 86.

Domicilio: Av. Rafael Palomera # 161

Col: El Maguey, C.P. 48850, La Huerta, Jalisco.

Sitio de Internet: <http://itslahuerta.org>

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LAGOS DE MORENO

Tel: 01-474-72-52-100, 01-474-72-52-101

Domicilio: Libramiento Tecnológico # 5000, Col. Portugalejo
de los Romanes, C.P. 47480, A.P. 240, Lagos de Moreno,
Jalisco.

Sitio de Internet: www.teclagos.edu.mx

Correo Resp. Emprendurismo: emprendurismoitslagos@teclagos.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE PUERTO VALLARTA

Tel: 01322-22-6-56-00.

Domicilio: Corea del Sur No. 600,

Col. El Mangal – Coapinole, CP. 48338,

Puerto Vallarta, Jalisco
Sitio de Internet: www.tecvallarta.edu.mx
Correo Resp. Emprendurismo: hectorbenitez@hotmail.com

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TEQUILA

Tel: 01-374-74-22-701, 01-374-74-218-88.
Domicilio: Dr. Joel Magallanes Rubio #501, Col. Lomas del Paraíso, C.P. 46400, Tequila Jalisco
Sitio de Internet: www.itstequila.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TAMAZULA

Tel: 01-358-41-68-629 y 30
Domicilio: Carretera Tamazula-Santa Rosa # 329, km.1.3, C.P. 49650, Tamazula de Gordiano, Jalisco.
Sitio de Internet: www.tectamazula.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ZAPOPAN

Tel: 36-82-11-80, 36-82-11-81 y 36-82-11-82
Domicilio: Camino Arenero No. 1101 Col. El Bajío C.P. 45019, Zapopan, Jal.
Sitio de Internet: www.itszapopan.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ZAPOTLANEJO

Tel: 01(373)-735-6060/70.
Domicilio: Av. Tecnológico # 300 Carretera libre a Tepatitlán Km.4.5
Predio Huejotitán, Zapotlanejo, Jalisco.
Sitio de Internet: www.itszapotlanejo.edu.mx

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE JALISCO (UPZMG)

Tel: 13-68-3949/,50/,51/,52.
Domicilio: Lerdo de Tejada # 45, Zona Centro,

C.P. 45640, Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco.
Sitio de Internet: www.upzmg.edu.mx

COLEGIO DE BACHILLERES DEL ESTADO DE JALISCO (COBAEJ)

Tel: 01 (33) 3882-5581/82/83 3882-5570/71/72.
Domicilio Av. Américas # 250 esq. Garibaldi, Col. Ladrón de Guevara, C.P. 44600, Guadalajara, Jal.
Sitio de Internet: www.cobaej.edu.mx

COLEGIO NACIONAL DE EDUCACIÓN PROFESIONAL TÉCNICA (CONALEP)

Tel: 01 (33) 3134-1630/45/53
Domicilio Salvador Vargas N° 3035
Col. Paseos del Sol
Zapopan, Jalisco, C.P. 45070
Sitio de Internet: www.conalep.edu.mx

COLEGIO ESTATAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL ESTADO DE JALISCO (CECYTEJ)

Tel: 01 (33) 3854-3626/28 3284-3284-3688 3854-3228
Domicilio: Av. Circunvalación Jorge Álvarez del Castillo # 1439, Col. Country Club, C.P. 44637, Guadalajara, Jal.
Sitio de Internet: <http://cecytej.jalisco.gob.mx>

INSTITUTO DE FORMACIÓN PARA EL TRABAJO DEL ESTADO DE JALISCO (IDEFT)

Tel: (33) 3615-0643, 44, 45 y 3615-1876, 77 y 78.
Domicilio Av. Hidalgo No. 2354 Esq. Napoleón Col. Vallarta Norte C.P. 44690
Guadalajara, Jalisco
Sitio de Internet: www.ideft.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE COCULA

Tel: 01-377-77-357-81 y 01-377-77-353-17.
Domicilio: Calle Ocampo # 94, Col. Centro
Cocula, Jal. C.P. 48500.
Sitio de Internet: www.itscocula.edu.mx

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MASCOTA

Tel: 01-388-38-605-18.
Domicilio: Hilarión Romero Gil # 393, Col. Centro,
Mascota, Jalisco. C.P. 46900
Sitio de Internet: <http://itsmascota.edu.mx>

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE TALA

Tel: 01-384-73-825-12.
Domicilio: Simón Bolívar No. 122, Col. El Rosal,
C.P. 45300, Tala, Jalisco.
Sitio de Internet: www.itstala.edu.mx

RED UDG INCUBA COORDINACIÓN DE VINCULACIÓN Y SERVICIO SOCIAL

Tel: 36-15-12-30.
Domicilio: José Guadalupe Montenegro No. 2216,
Col. Lafayette, C.P. 44150, Guadalajara, Jalisco.
Sitio de Internet: www.cuvss.udg.mx
Correo de Contacto 1: acastel@redudg.udg.mx
Correo de Contacto 2: miguel.ortega@redudg.udg.mx

UNIVERSIDAD DE LA CIÉNEGA (Plantel Poncitlán)

Tel. 01.391.921.03.03
01.391.921.20.58
01.800.623.31.83
Domicilio: Km. 62, Carretera Guadalajara-La Barca,

tramo Atequiza - Poncitlán, Poncitlán, Jalisco.
Sitio de Internet: www.ucienega.edu.mx

(Plantel Guadalajara)

Tel. 11.99.36.62 y 11.99.36.63
Domicilio: Av. Experiencia No. 3140, Santa Elena de la Cruz,
C.P. 44230, Guadalajara, Jalisco.
Sitio de Internet: www.ucienega.edu.mx

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE ATEMAJAC (Campus Guadalajara)

Tel: 31.34.08.00 ext. 1310 y 1317.
Domicilio: Av. Tepeyac No. 4800, Fracc. Prados Tepeyac, Apdo.
Postal No. 31-213, C.P. 45050, Zapopan, Jalisco.
Sitio de Internet: www.univa.mx

(Campus Puerto Vallarta)

Tel. 01.322.226.12.12
Domicilio: Av. Universidad del Valle de Atemajac, No. 500
Fracc. Villas Universidad, C.P. 48290, Puerto Vallarta, Jalisco.
Sitio de Internet: www.vallarta.univa.mx

(Campus Lagos de Moreno)

Tel: 01.474.741.20.00
Domicilio: Av. Lic. Santiago Méndez Bravo No. 616
Col. Rancho San Agustín, C.P. 47480, Lagos de Moreno,
Jalisco.
Sitio de Internet: www.lagos.univa.mx

EMPRENDE TLAQUEPAQUE (H. Ayuntamiento del Municipio de Tlaquepaque)

Tel. 38.37.93.70

Domicilio: Juárez No. 238, Col. Centro,
C.P. 45500, Tlaquepaque, Jalisco.
Sitio de Internet: www.tlaquepaque.gob.mx

INCUBADORA DE SOFTWARE (H. Ayuntamiento de Guadalajara)

Tel: 12.04.85.00, 45 y 36.
Domicilio.: Pedro Loza No. 290, Centro Histórico, C.P. 44100,
Guadalajara, Jalisco.
Correo: incubadora@guadalajara.gob.mx
Sitio de Internet: <http://incubadora.guadalajara.gob.mx>

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD GUZMÁN

Tel. 01.341.575.20.50
Domicilio: Av. Tecnológico No. 100, Ciudad Guzmán,
Mpio. De Zapotlán el Grande, Jalisco. C.P. 49100.
Sitio de Internet: www.itcdguzman.edu.mx

CÁMARA MEXICANA DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN JALISCO

Tel: 36.15.72.12
Domicilio.: Lerdo de Tejada No. 2151, Col. Americana
C.P. 44150, Guadalajara, Jalisco.
Sitio de Internet: www.cmicjalisco.org

COPARMEX JALISCO

Tel. 38.18.41.00 y 55.

Domicilio: López Cotilla No. 1465, 1º Piso, Esq. Chapultepec,
Col. Americana, C.P. 44100, Guadalajara, Jalisco.
Correo: proyectos@coparmexjal.org.mx
Sitio de Internet: www.coparmexjal.org.mx
Correo Electrónico: proyectos@coparmexjal.org.mx

INCUBARTE, A.C.

Correo: fr.gabriela@gmail.com
SUMA AGENCIA PARA EL DESARROLLO A.C.
Tel. 12.02.02.63
Domicilio: Fray Francisco Frejes No. 178, Col. Ladrón de
Guevara, C.P. 44600, Guadalajara, Jalisco.
Correo Electrónico: marcovillagomez2001@yahoo.com.mx

GRUPO IMPULSO 40, A.C.

Tel: 30.44.76.90
Domicilio: C. El Carmen No. 576, Fracc. Camino Real,
Zapopan, Jalisco. C.P. 45040
Correo Electrónico: impulso40@hotmail.com, impulso40@yahoo.com.mx

CENTRO DE ESTUDIOS PANAMERICANOS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN, A.C.

Tel. 31.65.25.19
Domicilio: Calzada nueva No. 49, Ciudad Granja,
C.P. 45010, Zapopan, Jalisco.
Sitio de Internet: www.cepii.com.mx

Manual del Emprendedor

Se terminó de Imprimir en los talleres
de la Dirección de Publicaciones
del Gobierno de Jalisco, en Julio de 2009.
El tiraje fue de 13,500 ejemplares.