Desarrollo de un plan de negocios

Contenido

1. DESARROLLO DEL MARCO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO 1
1.1. Utilidad del Plan de Negocios 3
1.2. Misión 4
1.2.1. Características de una misión 5
1.2.2. Tipos de misión: 5
1.2.3. La importancia de la misión 6
1.2.4. ¿Cómo identificar la misión de su empresa? 7
1.2.5. ¿Cómo establecer y definir la misión? 8
1.2.6. Beneficios de establecer una misión 9
1.3. La visión 9
1.3.1. Importancia de la visión 10
1.3.2. Ventajas que tiene el establecer una visión: 10
1.3.3. El propósito estratégico como parte de la visión ... 11
1.3.4. Las características esenciales del propósito estratégico son: 11
1.4. Valores y características del plan de negocios 11
1.5. Equipo empresarial 12
1.5.1. La cohesión 14
1.5.2. Asignación de roles y normas 15
1.5.3. Comunicación 16
1.5.4. Definición de objetivos 17
1.5.5. La interdependencia positiva 18
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS 19
2.1. La industria 19
2.1.1. Tipos de industrias 21
2.1.2. El análisis de la industria 25
2.1.3. Tamaño del mercado objetivo 25
2.1.4. Principales competidores 27

2.1.5. Nuevos competidores 28
2.1.6. Proveedores de materias primas o servicios 29
2.2. La compañía y el concepto 30
2.2.1. Características de una compañía innovadora 30
2.3. Los productos y servicios 34
2.3.1. Ciclo de vida de los Productos 35
2.3.2. Descripción de productos 40
2.3.3. Documentar ingresos, costos y utilidades 48
2.3.4. Servicio 48
2.3.5. Productos 48
2.3.6. Crecimiento, Expansión y rediseño 48
2.3.7. Cambios en costos y utilidades 49
2.4. Estrategia de entrada y crecimiento 49
2.4.1. Penetración de mercados 49
2.4.2. Desarrollo de mercados 50
2.4.3. Desarrollo de productos 51
2.4.4. Diversificación 51
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO, ANÁLISIS DE PLAN DE MERCADEO 52
3.1. Clientes 52
3.1.1. Necesidades y Expectativas de un Cliente: 53
3.1.2. Identificación de buenos clientes 54
3.1.3. Base de datos de sus clientes 55
3.1.4. Aspectos importantes a cubrir dentro de la atención al público 55
3.1.5. Satisfacción del cliente 56
3.2. Tamaño y tendencias del Mercado 57
3.3. Análisis de mercado 59
3.3.1. Tendencias de la industria 60

3.3.2. Tendencias de mercado objetivo 61
3.3.3. Análisis del mercado actual 62
3.4. Competencia y ventajas competitivas 63
3.4.1. Identificación de la competencia 65
3.5. Ventas y participación del Mercado 66
3.6. Estrategia global de mercadeo 68
3.6.1. Beneficios de la estrategia global 69
3.6.2. Desventajas de la estrategia global: 70
3.6.3. Los Precios 72
3.6.4. Claves de una acertada estrategia global 73
3.7. Tácticas de Ventas 74
3.8. Promoción de Ventas 77
3.8.1. Objetivos de las Promociones de Ventas 77
3.8.2. Herramientas de las Promociones de Ventas 79
3.9. Publicidad 80
3.9.1. Desarrollo de la estrategia creativa en la publicidad 81
3.10. Distribución 82
3.11. Políticas de servicio al cliente y garantía 83
3.11.1. Características de una buena Política de Servicio al Cliente 84
3.11.2. Confección de una Política de Servicio al Cliente . 84
3.11.3. Programa de manejo de servicio al cliente 85
4. PLAN DE OPERACIONES, MANUFACTURA DESARROLLO Y DISEÑO 86
4.1. Ciclo Operativo 92
4.1.1. Tamaño: 92
4.1.2. Ubicación Geográfica: 92
4.2. Tecnología, instalaciones y mejoras 92

4.2.1. La importancia de la tecnología en las empresas..92
¿Cómo afecta la tecnología a las operaciones comerciales?.93
4.2.2. Instalaciones de una empresa.....93
4.2.3. Mejoras de una empresa.....94
4.3. Estrategias y Planes de Operación y Manufactura.....97
4.3.1. Tipos de estrategias de operaciones:.....99
4.4. Estado de desarrollo y tareas.....102
4.4.1. Etapas de desarrollo en la empresa.....102
4.5. Mejora de productos y nuevos productos.....108
4.5.1. Nuevos Productos:.....109
4.5.2. Beneficios del desarrollo de nuevos productos para el consumidor.....110
4.5.3. Nivel de novedad en el desarrollo de nuevos productos.....110
4.5.4. Factores de éxito para el desarrollo de nuevos productos:.....113
4.6. Costos de desarrollo y diseño.....113
4.6.1. Distribución de los costos:.....113
4.7. Riesgo Empresarial (Dificultades de Riesgo).....114
4.7.1. Tipos de Riesgo Financiero:.....114
4.8. Programa Global de Recursos Físicos y Financieros.....115
4.8.1. Recursos Físicos:.....115
4.8.2. Recursos financieros.....116
4.9. Riesgos, Problemas y Suposiciones críticas en el plan de operaciones.....118
5. EQUIPO GERENCIAL.....120
5.1. Organización.....120
5.1.1. Proceso Organizativo.....120
5.1.2. Niveles de Organización.....121

5.1.3. Principios de la Organización 122
5.2. Personal Gerencial 123
5.2.1. Objetivos del personal de gerencia 123
5.2.2. Funciones del personal de gerencia 124
5.3. Compensación gerencial y propiedad de la empresa 124
5.3.1. Elementos básicos de compensación para gerentes 125
5.4. Empleo y otros acuerdos como planes de bonificación 126
5.4.1. Empleo 126
5.4.2. Planes de bonificación 127
5.5. Junta Directiva 127
5.5.1. Funciones de los Miembros de una Junta Directiva: 128
5.5.2. Funciones de una Junta Directiva 132
5.6. Otros inversionistas o accionistas, derechos y restricciones 132
5.6.1. Derechos de los Accionistas 133
5.6.2. Accionista como Inversor 133
5.6.3. Restricciones de los accionistas 134
5.7. Servicios y asesores profesionales de apoyo 134
5.7.1. Asesor profesional 134
6. COMPONENTE LEGAL 136
6.1. Tipos de empresa 137
6.1.1. Empresa de Propiedad Individual 137
6.1.2. Las Sociedades en Comandita, simple y accionaria 137
6.1.3. La Sociedad de Responsabilidad Limitada 138
6.1.4. Sociedad Colectiva 138
6.1.5. Sociedad Anónima 139
6.2. Requisitos legales particulares para iniciar una empresa 143

6.3. Legislación laboral 144
6.3.1. Normas Generales 145
6.3.2. Normas Específicas 145
6.3.3. Sujetos de la relación laboral 146
6.3.4. Relación de trabajo 147
6.3.5. El contrato de trabajo 148
6.4. Legislación Tributaria 148
7. EVALUACIÓN AMBIENTAL 150
7.1. Monitoreo 151
7.2. Acciones y medidas de mitigación 152
8. ECONOMÍA DE LA EMPRESA Y PLAN DE FINANCIAMIENTO 153
8.1. Economía de la Empresa 153
8.2. Plan de Financiamiento 153
8.3. Márgenes brutos y operativos 154
8.3.1. Margen Bruto 154
8.3.2. Margen Operativo 154
8.4. Potencial de utilidades y durabilidad 154
8.4.1. Potenciales Externos 156
8.4.2. Potenciales Internos 157
8.5. Ingresos Operativos y otros ingresos 158
8.5.1. Ingresos Operativos 158
8.5.2. Ingresos no operativos 159
8.6. Costos fijos y Variables 159
8.6.1. Costos fijos 159
8.6.2. Costos variables 159
8.7. Punto de equilibrio 160
8.8. Flujo de Caja Positivo 160
8.9. Estado de resultados y balance general 161
8.9.1. Estado de Resultados 161

8.9.2. Balance General 162
8.10. Calculo del Punto de Equilibrio 164
8.11. Control de Costos 165
8.12. Valor actual neto, tasa interna de retorno 167
8.12.1. Valor actual neto 167
8.12.2. Tasa Interna de retorno 168
9. ELABORACIÓN Y PREPARACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS 170
9.1. Tipos de Planes de Negocios dependiendo a que público se presentan 170
9.2. Presentación del Plan de Negocios 170
9.3. Contenido del Plan de 171
9.3.1. Portada 171
9.3.2. Resumen Ejecutivo 172
9.3.3. Descripción de la empresa 172
9.3.4. Bienes y Servicios de la Empresa 172
9.3.5. Plan de marketing 172
9.3.6. El plan de operaciones 173
9.3.7. Dirección y organización 174
9.3.8. Calendario 175
9.3.9. Financiación y estructura de capital 175
9.4. Plan financiero 175

Desarrollo de un plan de negocios

1. Desarrollo del marco estratégico del negocio

El plan de negocio o plan de empresa es una declaración formal de los objetivos de negocio, recogidos por escrito en un documento, que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias de negocio, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable.

En él se recoge la idea de rentabilidad del negocio, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiación, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Cuando se tiene la intención de iniciar un negocio. Se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, se utiliza para convencer a terceros, como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se le considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan de negocios es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía que será puesta en marcha.

El plan de negocios es un documento esencial para un empresario, grandes compañías y para una pequeña y mediana empresa. Es además una herramienta de trabajo, ya que por medio de su preparación, se hace una evaluación de que tan factible es la idea de negocio.

La captura, preparación y entrega de los análisis necesarios con el fin de crear un plan estratégico sólido, puede ser una perspectiva desalentadora para la mayoría de las empresas, sin embargo, gran parte de la información necesaria estará disponible cuando la empresa desarrolla su día a día las actividades. Los administradores requieren un marco bien entendido estratégicamente en el que la información puede ser colocada y referenciada en contra de las expectativas.

Una de las piedras angulares de cualquier análisis estratégico será una revisión del entorno competitivo. La amenaza de entrada, el poder de los compradores y proveedores, la amenaza de la sustitución, el alcance y la estructura de la rivalidad competitiva. En el negocio se encuentra la información relativa a estos factores sobre una base diaria. La clave es reconocer cómo sus ventas o negociaciones de compra se ven afectados por el entorno competitivo; los directivos responsables deben asegurarse que son capaces de describir con detalle, cómo sus actividades se ven afectadas por ese medio.

Asegurarse de que en todas las negociaciones, se toma el tiempo para examinar la situación de sus clientes, competidores o perspectiva del proveedor. La comprensión del entorno competitivo que enfrentan informará y describirá con precisión la estructura de su propio entorno y se podrá ser capaz.

La vinculación de la estrategia para las actividades del día a día y viceversa, es una parte fundamental del desarrollo de su marco estratégico de

negocios.

Los componentes del proceso estratégico son:

1. Análisis Estratégico;
2. Opción estratégica;
3. Implementación Estratégica.

Después de haber elegido la estrategia, es importante que todas las decisiones clave sean informadas para que sirvan realización de la misma. Para hacerlo con eficacia, es esencial que todos los tomadores de decisiones clave en el negocio entiendan la estrategia y su papel en su aplicación.

La planificación estratégica es una parte crucial de desarrollar y administrar un negocio exitoso, sobre la que se basa toda la actividad operativa y financiera.

1.1. Utilidad del plan de negocios

El plan de negocios es un documento único en donde se muestran todos los aspectos de un proyecto, con el fin de:

- Que los superiores de una empresa los aprueben;
- Para convencer un inversionista de que puede con toda tranquilidad, invertir en el negocio;

- Para que en caso de pedir un préstamo, sea respaldado con la efectividad del negocio mostrado en el Plan;

- Para presentar un oferta de compraventa;

- Para conseguir una licencia o una franquicia de una compañía nacional o extranjera;

- El plan de negocio sirve también para revaluar el negocio, buscar alternativas, poner en práctica acciones y así reorientarlo.

1.2. Misión

La Misión es la primera parte del proceso en la planeación de una organización. La cual representa la última y más elevada espiración hacia la cual todos los esfuerzos deben de estar encaminados. Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define:

- La necesidad a satisfacer;

- Los clientes a alcanzar;

- Productos y servicios a ofertar.

Aunque la misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de Planeación, especialmente cuando se formula por primera vez.

Es un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa. En otras palabras la misión es la razón para la existencia de una empresa y lo que le confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella, especialmente en los empleados.

1.2.1. Características de una misión

Las características que debe tener una misión son:

- Amplia;
- Concreta;
- Motivadora;
- Posible.

1.2.2. Tipos de misión

- **Misiones muy amplias**

Este tipo permite dejar unos márgenes de actuación muy flexibles a la empresa, lo que puede ocasionar confusión, porque los miembros de la empresa no tienen muy claro la visión de la organización.

- **Misiones muy estrechas**

El limitar la capacidad de desarrollo a futuro de la organización, permite que ésta se centre en una sola dirección, evitando confusiones

1.2.3. La importancia de la misión

Es esencial que la misión de la empresa se plantee adecuadamente porque permite:

- Definir una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones;

- Da la oportunidad de que la empresa conozca cuáles son sus clientes potenciales, ya que una vez que se ha establecido la identidad corporativa, los recursos y capacidades, así como otros factores de la empresa; es mucho más fácil acercarse a aquellos clientes que fueron omitidos en la formulación de la estrategia;

- Aporta estabilidad y coherencia en la operaciones realizadas, el llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes;

- La misión también nos indica el ámbito en el que la empresa desarrolla su actuación, permitiendo tanto a clientes como a proveedores así como a agentes externos y a socios, conocer el área que abarca la empresa;

- Define las oportunidades que se presentan ante una posible diversificación de la empresa.

1.2.4. ¿Cómo identificar la misión de su empresa?

Existen una serie de aspectos que le pueden ayudar a identificar la misión de su compañía, tales como:

- **Campo de actividad:** Especificando los negocios en los cuales se centrara la actividad de la empresa, identificando y analizando los productos y mercado de la organización;

- **Capacidades** que están a disposición de la empresa o pueden llegar a estarlo. A través de los recursos y capacidades con los que cuenta la organización se puede saber qué ventajas competitivas se pueden alcanzar.

En los casos en que la empresa cuenta con varios productos que comercializar y en diferentes mercados, es más complicado identificar cual es la misión, por lo tanto hay que desarrollar recursos y capacidades centrándose en los factores de éxito de cada mercado.

Sugerencias para elaborar la misión

- Cuando se elabora la misión, trate de hacerla planificada, sólida y completa;

- Asegúrese de que la misión sea comunicada a toda la organización (clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, administraciones públicas y a todos los campos en los que la organización tenga algo que ver) de manera motivante y entusiasta, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible;

- Al elaborar la misión, la imagen de credibilidad ha de estar presente en todo momento;

- De vez en cuando es conveniente repetir la declaración de la misión, para recordar a los integrantes de la organización, que el futuro deseado es posible.

1.2.5. ¿Cómo establecer y definir la misión?

La definición de una misión debe de reunir, en lo posible, las siguientes características:

- **Debe ser diferenciada:** hay que encontrar algo que les haga diferentes a los demás, puede preguntarse: ¿Qué es lo que los hará únicos o diferentes a los demás?

- **Debe ser abierta al futuro:** es importante que mire y favorezca la visión a futuro.

- **Debe ser motivadora:** debe tener un concepto unificador que encauce y motive a las personas.

- **La responsabilidad de la misión es del presidente o de la alta dirección:** es del presidente o de la alta dirección de la empresa.

1.2.6. Beneficios de establecer una misión

- Permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida;

- Mejora el rendimiento de los recursos (humanos, financieros, materiales, técnicos);

- Permite espíritu de equipo y motivar a todos los empleados hacia la empresa.

1.3. La visión

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

Se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto, las decisiones y dudas se aclaran con mayor

facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La visión es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo administrativo de la organización, la determinación es una proyección, más apreciada a largo plazo. Es lo que da orientación y sentido estratégico a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones. Es decir es una imagen del futuro que se desea para la compañía. Una declaración de visión muestra a dónde se quiere ir y cómo será cuando se llegue allí.

1.3.1. Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

En sectores empresariales maduros, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

1.3.2. Ventajas que tiene el establecer una visión:

- Fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización;

- Incentiva a que desde el director general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la empresa, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen que predicar con el ejemplo;

- Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

1.3.3. El propósito estratégico como parte de la visión

Una vez que la visión ha sido creada e integrada en la actividad diaria de la empresa, aparece el propósito estratégico. Éste se refiere a buscar aspectos más concretos de la visión, materializándola.

1.3.4. Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total;

- Tener una visión estable, sin modificaciones;

- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

1.4. Valores y características del plan de negocios

Cuando se tiene claro el modelo de negocio viene la propuesta del plan de negocios; ésta es una herramienta de comunicación por encima de

cualquier cosa. El plan de negocios no se hace solo para el jefe, éste debe ser entendido por cualquier persona, tomando en cuenta lo siguiente:

- Un plan de negocios debe ser algo claro y concreto, porque un inversionista no va a dedicar más de 20 minutos en leer un resumen ejecutivo y si le parece atractivo, posiblemente dedica 30 minutos más a leer el plan en sí;

- Preguntar si lo que se acaba de escribir está relacionado directamente con el modelo de negocio, no interesa en el plan de negocios la historia o evolución del producto;

- Resultados de estudios realizados que sean soporte real;

- Debe arrojar datos dinámicos, tener al menos los insumos expresados en tasas de cambio, valores expresados en mercado cambiario;

- Claves que determinan el éxito de la propuesta, si ya se ha tenido intensiones de compra del plan se debe expresar dentro del texto.

1.5. Equipo empresarial

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva, es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, lo que puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente genera el entusiasmo para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás.

La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales. La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes.

Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado.

Para hacer referencia al trabajo en equipo, la especialista *Susan Ledlow*[1] considera necesario establecer previamente la diferencia entre grupo y equipo. Señala que un grupo es "un conjunto de personas que se unen porque comparten algo en común", y un equipo es "un grupo de personas que comparten un nombre, una misión, una historia, un conjunto de metas u

[1]*Susan Ledlow,* es la Vicepresidenta de asuntos académicos y planificación en Valencia College en Orlando, Florida. Especialista en desarrollo de la facultad de la Escuela de Sostenibilidad.

objetivos y de expectativas en común". Para que un grupo se transforme en un equipo es necesario favorecer un proceso en el cual se exploren y elaboren aspectos relacionados con los siguientes conceptos:

- Cohesión;
- Asignación de roles y normas;
- Comunicación;
- Definición de objetivos;
- Interdependencia.

1.5.1. La cohesión

Se refiere a la atracción que ejerce la condición de ser miembro de un grupo. Los grupos tienen cohesión en la medida en que ser miembro de ellos sea considerado algo positivo y los miembros se sienten atraídos por el grupo. En los grupos que tienen asignada una tarea, el concepto se puede plantear desde dos perspectivas:

1) **La cohesión social** se refiere a los lazos de atracción interpersonal que ligan a los miembros del grupo.

2) **La cohesión para la tarea** se relaciona con el modo en que las aptitudes y habilidades del grupo se conjugan para permitir un desempeño óptimo.

Existen actividades para la formación de grupos con un componente de diversión o juego que pueden ser de gran utilidad para promover la cohesión social.

Algunos ejemplos son:

- Diseñar un logotipo u otra clase de identificación del equipo;
- Compartir información sobre sus primeros trabajos;
- Promover actividades que revelen las características en común de los integrantes.

Para desarrollar la cohesión para las tareas, resulta útil realizar actividades que permitan a los miembros del grupo evaluar sus respectivas habilidades, fortalezas y debilidades.

1.5.2. Asignación de roles y normas

Todos los grupos asignan roles a sus integrantes y establecen normas aunque esto no se discuta explícitamente. Las normas son las reglas que gobiernan el comportamiento de los miembros del grupo. Atenerse a roles explícitamente definidos permite al grupo realizar las tareas de modo eficiente.

Cuando se trabaja con grupos, en muchas oportunidades los roles y las normas que rigen su funcionamiento son impuestas por el gerente. Puede resultar positivo realizar actividades en las cuales se discutan y acuerden los roles y normas del grupo para garantizar su apropiación por parte de los integrantes.

Es común proponer a los grupos que elaboren sus propias reglas o establezcan un "código de cooperación". Respecto de los roles, algunos sugieren que los alumnos identifiquen cuáles son los roles necesarios para llevar adelante un tarea y se encarguen de distribuirlos entre los miembros del equipo.

1.5.3. Comunicación

Una buena comunicación interpersonal es vital para el desarrollo de cualquier tipo de tarea. Los grupos pueden tener estilos de funcionamiento que faciliten o que obstaculicen la comunicación. Se pueden realizar actividades en donde se analicen estos estilos. Algunos especialistas sugieren realizar ejercicios donde los integrantes deban escuchar a los demás, dar y recibir información.

La Comunicación grupal es la que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente identificable, realizan transferencia de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus objetivos.

La comunicación grupal se da en reuniones entre los miembros de un departamento, comité, grupo de trabajo, equipo de proyecto o cualquier otro grupo unido por un propósito común. Cuando la comunicación grupal es efectiva, puede resultar en un equipo muy productivo y unido. Se pueden establecer relaciones largas y duraderas que son capaces de lograr hazañas extraordinarias.

1.5.4. Definición de objetivos

Es muy importante que los integrantes del equipo tengan objetivos en común en relación con el trabajo, que cada uno pueda explicar claramente

cuáles son sus objetivos individuales. Se sugiere asignar a los grupos recién formados la tarea de definir su misión y sus objetivos, teniendo en cuenta que los objetivos compartidos son una de las propiedades definitorias del concepto "equipo".

1.5.5. La interdependencia positiva

El aprendizaje colaborativo se caracteriza por la interdependencia positiva entre las personas participantes en un equipo, quienes son responsables tanto de su propio aprendizaje como del aprendizaje del equipo en general. Sus miembros se necesitan unos a otros y cada uno aprende de los demás compañeros con los que interactúa día a día.

Para que los integrantes tomen conciencia y experimenten lo que significa la interdependencia, algunos gerentes sugieren poner en práctica un ejercicio denominado "Supervivencia en una isla" en el que los compañeros de equipo deben imaginar cuáles son los elementos que necesitarían para sobrevivir en una isla desierta luego de un naufragio. Luego, deben realizar el mismo análisis de modo grupal. En general, las clasificaciones grupales suelen ser más precisas que la mayoría de los individuales.

Tener en cuenta estos elementos puede ser de gran utilidad para pensar en actividades tendientes a promover un verdadero trabajo en equipo donde "el todo sea mucho más que la suma de las partes". Todos los integrantes del equipo deben saber que son parte de un grupo; por lo mismo, deben cumplir cada uno su rol sin perder la noción de equipo.

2. La industria, la compañía y los productos o servicios

2.1. La industria

La industria es el conjunto de procesos y actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados, para su desarrollo la industria necesita maquinaria y recursos humanos organizados habitualmente en empresas.

Desde el origen del ser humano, este ha tenido la necesidad de transformar los elementos de la naturaleza para poder aprovecharse de ellos, en sentido estricto ya existía la industria, pero es hacia finales del siglo XVIII, y durante el siglo XIX, cuando el proceso de transformación de los recursos de la naturaleza sufre un cambio radical, que se conoce como “Revolución Industrial”

Este cambio se basa, básicamente, en la disminución del tiempo de trabajo necesario para transformar un recurso en un producto útil, gracias a la utilización de un modo de producción capitalista, que pretende la consecución de un beneficio aumentando los ingresos y disminuyendo los gastos.

Con la Revolución Industrial el capitalismo adquiere una nueva dimensión, y la transformación de la naturaleza alcanza límites insospechados hasta entonces.

Debido a la Revolución Industrial las regiones se pueden especializar, gracias a la creación de medios de transporte eficaces, en un mercado nacional e internacional, lo más libre posible de trabas arancelarias y burocráticas. Algunas regiones se van a especializar en la producción industrial, conformando lo que conoceremos como regiones industriales.

Una nueva estructura económica, y la destrucción de la sociedad tradicional, garantizaron la disponibilidad de suficiente fuerza de trabajo asalariada y voluntaria.

La manufactura es la forma más elemental de la industria; la palabra significa "hacer a mano" pero en economía significa transformar la materia prima en un producto de utilidad concreta. Casi todo lo que usamos es un fruto de este proceso, y casi todo lo que se manufactura se elabora en grandes fábricas.

Los artesanos también fabrican mercancías, solos o en pequeños grupos. Hay mercancías que necesitan fabricarse en varias etapas.

2.1.1. Tipos de industrias

Según la posición en la que se encuentre la industria en el proceso productivo general:

- **Industrias de base:**

  Son aquellas que inician el proceso productivo, transformando materia prima en productos semielaborados que utilizan otras industrias para su transformación final. Por ejemplo la siderurgia[2], que transforma el mineral de hierro en acero, que será utilizado por otras industrias en la fabricación de bienes de consumo o equipo.

- **Industrias de bienes de equipo:**

  Son aquellas que se dedican a transformar los productos semielaborados en equipos productivos para equipar las industrias, esto es fabricación de maquinaria, equipos electrónicos.

- **Industrias de bienes de consumo:**

  Son aquellas que fabrican bienes destinados al uso directo por parte del consumidor (textiles, productos farmacéuticos, electrodomésticos)

[2] Técnica del tratamiento del mineral de hierro para obtener diferentes tipos de éste o de sus aleaciones

Según el tonelaje de las materias primas que utiliza en el proceso productivo:

- **Industria pesada:**

  Trabajan con grandes cantidades de materia prima que convierten en productos semielaborados. Los productos semielaborados son aquellos que utiliza como materia prima otros sectores industriales, para lograr un producto elaborado que compra el consumidor.

- **Industria semiligera:**

  Trabajan con productos semielaborados, por lo que su peso es menor. Suelen ser las industrias de bienes de equipo, esto es la fabricación de maquinaria, automoción, u otras.

- **Industria ligera:**

  El peso de la materia prima con la que trabajan es reducido, facilitando así su transformación. No necesitan grandes instalaciones, y suelen estar localizadas próximas al mercado de destino. Entre este tipo de industria podemos clasificar las textiles, químicos, calzado, y en general todas aquellas que producen bienes de consumo.

Según el grado de desarrollo:

- **Industrias punta:**

  Son aquellas industrias que están en plena expansión y crecimiento de su producción. Actualmente este tipo de industrias son las relacionadas con la informática, telecomunicaciones y electrónica en general.

- **Industrias maduras:**

  Son aquellas industrias que han llegado a su máximo desarrollo, habiéndose estancado su producción, debido principalmente al uso de tecnología anticuada. En el mundo desarrollado, este tipo de industrias suelen ser las pesadas, tales como las metalurgias, astilleros.

Según su tamaño (el número de trabajadores que emplea):

- **Pequeña industria:**

  Son aquellas en las que trabajen hasta 50 empleados.

- **Mediana industria:**

  Son aquellas en las que trabajan entre 50 y 1000 empleados.

- **Gran industria:**

  En estas trabajan más de 1000 obreros.

2.1.2. El análisis de la industria

El análisis industrial consiste y tiene por objetivo, analizar con detalle el tamaño y las reglas de juego del mercado, los productos, las empresas con las que se deberá competir, las características de los clientes, objetivo, los principales proveedores de insumos y las empresas que podrían estar interesadas en entrar en el negocio.

Nota

Las industrias varían según su función, producción y tamaño

Entre más enfocada está la empresa en una sola línea de productos, más fácil será definir los límites de la industria donde compite. En las empresas con múltiples líneas de productos o muy diferentes entre sí, la definición de los límites de la industria se vuelve más difícil, lo cual dificulta su análisis.

2.1.3. Tamaño del mercado objetivo

Al establecer un mercado objetivo bien definido, la empresa podrá hacer un mejor estimado del potencial de negocio, enfocará mejor sus recursos y ofrecerá a sus potenciales clientes, un producto acorde a sus necesidades. Al definirlo, hay que ser lo más específico posible.

Algunas empresas definen sus mercados objetivos de manera muy

amplia, por ejemplo, ofrecen sus productos a la clase media-alta de la población, a las personas entre 25 y 50 años del país, a las pequeñas y medianas empresas de la región, a los agricultores en general. Una definición del mercado objetivo muy amplia, puede dar estimados irreales o causar confusión al momento de establecer una estrategia de ventas.

Las principales fuentes de información para definir tamaños de mercado son estadísticas de consumo de productos específicos por sector, como por ejemplo, consumo del producto “A” en el sector agrícola, construcción, maquila, metal-mecánica, turismo.

En algunas ocasiones, definir el tamaño del mercado objetivo es sumamente difícil, por no existir información sobre frecuencia y volumen de compra de los clientes o por estar en una industria donde muchos productos o comercios no están registrados legalmente. En muchos casos, habrá que conformarse con un “estimado” del tamaño de mercado; sin embargo una buena aproximación es mejor que nada. Una forma aceptable para establecer el tamaño del mercado objetivo, cuando no existan fuentes de datos confiables o no se disponga del tiempo o recursos para realizar un estudio de mercado, es tomar como base el consumo de productos sustitutos.

2.1.3.1. Productos sustitutos

Un bien sustitutivo es el que se utiliza en lugar de otro. Un ejemplo sería el automóvil y la motocicleta. Una persona para movilizarse puede utilizar un automóvil o una motocicleta. El automóvil puede ser sustituido por la motocicleta o viceversa.

Cuando el precio de un bien aumenta, se incrementa el número de unidades vendidas del sustituto. Si el precio de los automóviles se incrementa por encima de la capacidad de pago de un cliente, este comprará un medio que lo sustituya por cuanto el bien sustituto incrementará sus ventas.

Los datos que deberá detallar el empresario serán los lugares de venta, precios de venta, condiciones comerciales, márgenes de utilidad para el distribuidor, presentaciones, tipos de envases, materiales de fabricación, calidad, origen, posicionamiento de marcas, volúmenes de consumo, sistemas de distribución, márgenes sobre ventas, descuentos.

2.1.4. Principales competidores

Uno de los principales puntos que debe tener totalmente claro el empresario es contra quién estará compitiendo; ya que generalmente los potenciales clientes ya son clientes de alguien. Considerando que los competidores se verán afectados en sus ventas por la nueva entrada al mercado, es de suponer, que tomarán las acciones necesarias para evitarlo, a través de promociones comerciales, de reducciones en el precio de venta o de nuevas líneas de productos.

Conocer a los principales competidores, le permitirá al nuevo empresario adelantarse a las posibles reacciones de los mismos y definir estrategias adecuadas para enfrentarlos. Resultaría muy complicado describir las

características de “todos” los competidores en el mercado, por lo tanto habrá que hacer una selección de los 3 o 4 más importantes.

Las principales características que el empresario deberá detallar por competidor, son las líneas de productos, el volumen y precio de venta, el número de vendedores, las estrategias de ventas, las condiciones comerciales que ofrecen a sus clientes, los sistemas de distribución, el posicionamiento de la empresa con los clientes, debilidades de las empresas.

2.1.5. Nuevos competidores

Si una empresa es exitosa, es casi seguro que dentro de poco tiempo, habrá un gran número de emprendedores pensando establecer una empresa similar o agregar productos similares a sus negocios. A fin de estar preparados para enfrentar a los nuevos competidores, se vuelve necesario hacer una revisión rápida de los posibles nuevos participantes.

Es importante mencionar que un nuevo competidor no tiene que estar elaborando los mismos productos que la empresa, para decidir entrar en el negocio, ya que en algunos casos, es suficiente contar con las habilidades básicas o las herramientas mínimas para entrar a competir en una industria determinada.

Entre más fácil sea para una empresa entrar al negocio donde se encuentra otra empresa, mayor deberá ser la preocupación por diseñar estrategias competitivas que sean difíciles de imitar. La pregunta obligada debería ser: ¿qué habilidades podría desarrollar la empresa, que sean difíciles

(o imposibles) de imitar, por un nuevo competidor? Si la respuesta es “ninguna”, habrá que estar preparado para luchar muy duro por la sobrevivencia de la empresa en el largo plazo.

2.1.6. Proveedores de materias primas o servicios

En el análisis industrial, deben tomarse en cuenta los principales proveedores de materia prima, las condiciones comerciales que ofrecen y la dependencia que tendrá la empresa de estos. Es necesario conocer con profundidad cómo operan los principales proveedores de la industria; ya que de esto depende, la satisfacción de las necesidades de los clientes y el cumplimiento de las proyecciones de ventas.

Al inicio del proyecto, es importante considerar no solamente proveedores de materia prima como tal, sino también proveedores de servicios de construcción y remodelación, de mobiliarios, de decorados, de impresión de materiales impresos. Se debe evaluar la responsabilidad de los proveedores en cuanto a cumplimiento de las especificaciones, precios y fechas de entrega, ya que un incumplimiento de dichas condiciones, afectará toda la programación financiera.

2.2. La compañía y el concepto

Compañía se refiere a aquellas sociedades o reuniones de varias personas, que además de elemento humano cuentan con otros técnicos y materiales y cuyo principal objetivo radica en la obtención de utilidades o la prestación de algún servicio a la comunidad, la palabra compañía actúa como un sinónimo del concepto de empresa.

2.2.1. Características de una compañía innovadora

2.2.1.1. Una estrategia única y relevante

La característica más definitoria de una empresa verdaderamente innovadora es tener una estrategia única y relevante.

Una organización innovadora puede ser pequeña, no conocida globalmente, pero es posible que sus directivos, empleados, socios comerciales y clientes tengan una idea clara de la estrategia de la compañía. Si una empresa no tiene una estrategia definida, única, no será innovadora.

Estrategias amables como “ser el mejor” no facilitan una trayectoria innovadora en la misma medida que “estar en la vanguardia de la tecnología de la comunicaciones móviles”, “construir los carros seguros del mundo” o “entregar cualquier cosa en cualquier lugar,”.

La estrategia es ambigua o se equivoca en diferenciar la compañía de sus competidores, debería cambiar esa situación cuanto antes.

2.2.1.2. La innovación es un medio para alcanzar los objetivos estratégicos:

Muchas empresas altamente innovadoras no ven la innovación como un fin, sino como un medio para el logro de los objetivos estratégicos.

Así como una buena cámara es una herramienta esencial para que el fotógrafo tome imágenes profesionales o la sierra es un instrumento esencial para el carpintero, la innovación es una herramienta esencial para el logro de objetivos estratégicos.

Si se examina en las páginas Web de las compañías más innovadoras

del mundo, no anuncian entre trompetas la innovación sino, más bien, su visión corporativa.

2.2.1.3. Los innovadores son líderes:

La innovación ofrece una cosa fundamentalmente: **"El liderazgo de mercado"**

Cuando las empresas utilizan la innovación para alcanzar sus objetivos estratégicos, es inevitable que asuman el liderazgo en sus mercados. Por desgracia, esto no siempre se traduce en ser el más exitoso y rentable.

Los innovadores son líderes, pero los líderes no siempre son rentables.

2.2.1.4. Los innovadores desarrollan las ideas:

La mayoría de las empresas tienen una gran cantidad de empleados creativos con un montón de ideas. Algunas de esas ideas son relevantes para las necesidades de esas empresas. Lo que diferencia a los innovadores de los aspirantes a ello es que los innovadores desarrollan esas ideas. Las empresas menos innovadoras hablan más acerca de las ideas que de su desarrollo.

2.2.1.5. El fracaso es una opción:

El elemento más crítico de la cultura empresarial de una empresa innovadora es que se da a los empleados la libertad y el estímulo para que fracasen.

Si los empleados saben que pueden fallar sin poner en peligro sus

carreras, estarán más dispuestos a emprender proyectos arriesgados e innovadores que ofrecen grandes posibilidades potenciales para sus empresas.

Al creer que ser parte de un proyecto fallido tendrá consecuencias profesionales, los empleados evitarán cualquier riesgo. Si los altos directivos recompensan con prontitud el fracaso, los empleados serán más propensos a evaluar los proyectos con regularidad y abandonar aquellos proyectos que están fallando antes de que el fracaso sea demasiado caro. Esto libera recursos y presupuesto para nuevos proyectos emprendedores.

En las empresas donde el fracaso no es una opción, los empleados a menudo insisten en proyectos que fracasan, invirtiendo cada vez más recursos con la esperanza de que el proyecto finalmente tenga éxito. Cuando no lo hace, las pérdidas son mayores y las reputaciones se arruinan. Como resultado, las empresas que recompensan el fracaso, fallan menos que aquellas que lo rechazan.

2.2.1.6. Entornos de confianza:

La compañía innovadora ofrece a sus empleados un entorno de confianza. Hay mucho riesgo en la innovación. Ideas muy creativas suenan, a menudo, como tonterías. Si los empleados temen hacer el ridículo, en el intercambio de ideas extravagantes, no van a compartir estas ideas. Si los empleados tienen temor a participar en proyectos que fracasan, no lo harán.

Si los empleados saben que pueden correr riesgos razonables sin miedo, que las ideas más audaces o raras son bienvenidas, que sus directivos las

defenderán y les darán crédito, estos empleados pueden ser creativos, ponerlas en práctica e impulsar la innovación en la empresa.

La creatividad y la innovación se desarrollan cuando las personas de una empresa confían unos en otros y en su organización.

2.2.1.7. Autonomía:

Junto con la confianza, la autonomía individual y el equipo es un componente clave de la innovación. Si se da a ambos metas claras junto con la libertad de encontrar su propio camino para alcanzar esos objetivos, se crea un terreno fértil para la innovación.

Si los administradores vigilan estrechamente a sus subordinados y gestionan el menor de sus movimientos, ahogarán la creatividad y el pensamiento individual necesario para la innovación

Dar a los empleados autonomía significa que pueden cometer errores. Pueden elegir rutas ineficientes para alcanzar los objetivos. En el peor de los casos, van a aprender de sus errores e ineficiencias. Descubrirán nuevas y mejores formas de lograr los objetivos.

Lo más importante es que si se contrata a personas inteligentes, capaces, creativas se les da libertad para resolver problemas, lo harán. Y, al hacerlo, ayudan a que prospere la innovación en la empresa.

2.3. Los productos y servicios

Un producto es un objeto que puede ser comprado o vendido, y que responde a una necesidad propia de un grupo de consumidores. Los servicios están relacionados con un grupo humano que se presta para satisfacer una necesidad de los consumidores, sin la necesidad de la existencia de un objeto o bien físico involucrado.

Los productos poseen principalmente dos atributos:

- Sus características (rasgos del bien elaborado);

- Sus beneficios (las necesidades que le satisface al consumidor).

1) **En cuanto a las características:** esto incluye el tamaño, color, funcionalidad, contenido estructural del bien. Los beneficios del producto no son tangibles. Esto está estrechamente relacionado con la gratificación emotiva o financiera que el consumidor pueda recibir adquiriéndolos.

2) **Los beneficios:** son uno de los aspectos más trascendentales que toma en cuenta una empresa antes de elaborar un bien. Es necesario realizar investigaciones de mercados donde la clientela hable y transmita con precisión sus necesidades y así adecuar el producto a lo demandado por los consumidores. Tras haber elaborado el bien es trascendental dar conocer el producto y promocionarlo indicando las ventajas que presenta frente a otros similares y tal vez los beneficios económicos que implica adquirirlo.

2.3.1. Ciclo de vida de los productos

Todos los productos responden a un ciclo de vida tras haber sido lanzado al mercado que cumple con etapas:

- **La fase de introducción:**

Se caracteriza por ventas muy bajas, pues el producto no se conoce mucho y por ende se debe gastar una gran cantidad de dinero en todo lo referente a la publicidad del bien, esto implica una gran pérdida de dinero por parte de las empresas.

- **La fase de crecimiento**

Las ventas pueden incrementar considerablemente si el producto tiene éxito. Muchas veces ocurre que comienza una fuerte competencia entre las empresas por quién ofrece el mejor producto.

- **La fase de madurez**

Posterior a la de crecimiento, la demanda se estanca, pues ya todos han adquirido el bien. Por esta razón las empresas suelen bajar los costos del producto.

- **La fase de declive**

El precio del producto baja considerablemente, pues prácticamente no queda demanda a quien ofrecerlo. El único objetivo de la empresa se centra en

agotar la existencia de productos, de esta manera el bien es retirado del mercado.

Los servicios son bienes que a diferencia de los productos no son tangibles. Éstos se encuentran en casi todas las actividades económicas, muchas empresas e industrias los proveen a la sociedad.

La mayoría de las actividades humanas se sirven de algún servicio, como la peluquería, una visita al médico, ir a una cafetería, entre tantos más. Éstos tienen como objetivo final contribuir al bienestar general.

Los servicios abarcan mucho más que una empresa o industria que los promueva. Todo ciudadano que se encuentre en la vida laboral realiza un servicio a la comunidad, contribuye con su labor al bienestar general; los abogados, los profesores, un comerciante, una enfermera.

Los países más desarrollados se caracterizan por ofrecer productos más elaborados, con más valor agregado en ellos, y por ofrecer más servicios, especialmente en el ámbito tecnológico y altamente especializado, mientras que las economías y países en desarrollo se caracterizan por depender más de la explotación de materias primas; el gran paso se da cuando una economía es capaz de pasar de la exportación de materias primas a productos elaborados con valor agregado

Al innovar estratégicamente, se está buscando formas de mejorar el negocio ya sea en el desarrollo de nuevos productos o servicios, procesos nuevos o mejorados, nuevos métodos de comercialización o nuevos o mejores métodos organizacionales.

Las formas habituales suelen ser:

- Llevar los productos existentes a nuevos clientes, lo que puede requerir algunas modificaciones del viejo producto;

- Productos nuevos que se crean y se venden a los mismos clientes;

- Desarrollar productos nuevos para nuevos clientes, siendo este último el caso más riesgoso.

Cualesquiera que sean las estrategias adoptadas, se deben generar ideas. Estas pueden provenir de diversas fuentes, que se pueden clasificar en internas y externas, según se produzcan dentro o fuera de la organización. Como fuentes internas que pueden proveer de información muy útil están:

- **Registros y estadísticas:**

Al analizar los registros y estadísticas se puede detectar tendencias, deficiencias o carencias en productos y servicios, ver qué áreas o aspectos mejorar, qué ha ocurrido.

- **Informes y auditorías:**

Los informes y auditorías efectuados en el interior de la empresa o por personal externo también pueden ser valiosos, estudiar por qué se fracasó o se tuvo éxito con determinada experiencia anterior genera información valiosa.

- **Quejas y reclamos:**

Además del personal o talento humano, los empleados y ejecutivos. Las quejas y reclamos constituyen oportunidades valiosas para mejorar productos, servicios y procesos.

- **Programas de sugerencias de los colaboradores:**

Con frecuencia los empleados forman la mejor fuente de ideas, especialmente cuando se trata de mejorar sistemas de trabajo, hacer mejoras en el servicio y desarrollar nuevos productos. Esta técnica, con enfoque individual, promueve que los empleados se sientan interesados y orgullosos de su trabajo si se les permite, en alguna medida, influir en las decisiones que se tomen respecto a sus labores y si tienen oportunidad de proponer mejoras y cambios.

Para que se tenga éxito, los programas de sugerencias necesitan venderse internamente y realizar actividades que aseguren mantener el sistema activo y en buen funcionamiento. El plan de sugerencias debe tener reglas claras, en las que se establezcan los requisitos, condiciones, forma de evaluar y participar, así como los estímulos establecidos.

- **Métodos de diagnóstico:**

Las técnicas para el diagnóstico permiten analizar un problema, teniendo presente que un problema no es sólo una situación conflictiva sino también cualquier situación a la que se desee dar un nuevo enfoque, como, mejorar el servicio, un proceso, aprovechar una oportunidad o desarrollar un nuevo producto. En ese sentido vale la pena mencionar la conocida frase que expresa “un problema bien analizado representa la mitad de la solución”.

Nota

Los productos y servicios deben ser una parte vital en la planeación de un negocio.

2.3.2. Descripción de productos

El siguiente paso en la creación del plan de negocios es elaborar una descripción de lo que el negocio vende. No minimizar esta sección. Sólo porque está familiarizado con los productos o servicios que venda no significa que también lo están el banquero o el inversionista que lean el plan. Para empezar, simplemente se debe escribir una breve descripción de lo que usted vende.

2.3.2.1. Antecedentes

Empezar con una afirmación clara y simple de lo que es el producto o qué servicio proporcionará el negocio. Es importante si se desea vender un producto o servicio independientemente o uno que debe utilizarse en combinación con otros (por ejemplo, *software* de computadora o dispositivos periféricos). Asegurarse de describir todos los requerimientos de cualquier

producto o servicio relacionado.

¿Vender los artículos en una compra única o de manera poco frecuente o en una venta repetitiva? Una tienda minorista, pastelería o restaurante contarán con clientes de repetición que regresan con regularidad, mientras que un consultor que auxilie a un cliente en la implementación de un nuevo sistema de procesamiento de órdenes puede no tener muchas oportunidades de repetir el negocio. ¿Cuánto durara el producto o servicio? ¿Tiene la intención de actualizar o de sustituir el producto o servicio en algún momento en el futuro?

2.3.2.2. Definir la línea de productos y servicios

- **Línea de productos y servicios:**

Es un grupo de productos relacionados entre sí, que se ofrecen a la venta. Al contrario de la agrupación de productos en la que varios productos se combinan en uno, la creación de líneas de productos implica el ofrecer varios productos relacionados entre sí pero de forma individual. Una línea puede comprender productos de varios tamaños, tipos, colores, cantidades o precios.

La fijación de precios de línea consiste en la determinación de una banda limitada de precios para todos los productos de la misma.

Su principal ventaja consiste en hacer más fácil la administración del negocio pero la desventaja es su inflexibilidad sobre todo en tiempos de alta inflación o precios inestables.

- **Mezcla productos/servicios:**

¿Cuáles son los diversos productos o servicios que ofrece el negocio?

- **Amplitud:**

Explicar el número de productos o servicios que proporcione y describir todos los servicios, lo cual implica explicar las diferentes características que ofrecen cada uno de ellos.

- **Profundidad:**

Describir el surtido de servicios que se ofrece. ¿Cuántas posibles variaciones presentan un servicio en particular? Recuerde, 80% de sus ingresos provendrán del 20% de sus servicios. Mientras más capaz sea de identificar ese 20%, más grande será su probabilidad de éxito.

Escriba un párrafo o dos acerca de los servicios o productos que usted planea vender. Luego, construya una tabla que ilustra la mezcla, profundidad y amplitud de sus ofrecimientos.

2.3.2.3. Posicionamiento de servicio y producto

El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio, es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y

los servicios, no pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; “posicionan” los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente.

La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.

Posicionar es identificar qué es lo que puede entregar mejor que nadie y que satisfaga una necesidad no cubierta en el mercado. El posicionamiento es declarar explícitamente lo que su negocio representará.

Las estrategias de posicionamiento asumen todas las formas y tamaños. Pueden ser tan simples como incrementar la calidad de su servicio al cliente o agregar un producto complementario o servicio; también pueden significar hacer suya una causa y convertirse en su paladín.

2.3.2.4. Proceso de posicionamiento:

Para posicionar un producto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Segmentación del mercado;

2. Evaluación del interés de cada segmento;

3. Selección de un segmento (o varios) objetivo;

4. Identificación de las diversas posibilidades de posicionamiento para cada segmento escogido;

5. Selección y desarrollo de un concepto de posicionamiento.

2.3.2.5. Estrategias de posicionamiento:

Se pueden posicionar los productos con base en:

- Los atributos específicos del producto;
- Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen;
- Las ocasiones de uso, es decir la época del año en que tienen mayor demanda;
- Las clases de usuarios: esta estrategia es utilizada cuando la compañía maneja una diversificación del mismo producto;
- Separándolo de los de la competencia: esto se puede lograr, resaltando algún aspecto en particular que lo hace distinto de los de la competencia;
- Diferentes clases de productos: esto se aplica principalmente en productos que luchan contra otras marcas sustitutas.

2.3.2.6. Posicionamiento y su Importancia:

Debe quedar claro que Posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los clientes o las personas a las que se quiere influenciar.

La forma en que el producto o servicio es percibido o posicionado dentro de la mente de los consumidores puede ser más importante para su éxito, que el mismo producto o servicio en sí.

El posicionamiento se refiere a las estrategias orientadas a crear y mantener en la mente de los clientes un determinado concepto del producto o servicio de la empresa en relación con la competencia, siendo parte de una progresión natural cuando se utiliza la segmentación de mercado.

Ante tantos productos y compañías el enfoque fundamental del posicionamiento, no es partir de algo diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; ordenar las ideas existentes. La mejor manera de llegar a la sociedad sobresaturada de información es con un mensaje simple que penetre en la mente, concentrado en el receptor y en cómo tiene que ser percibido y no en la realidad del producto.

Si el mensaje tiene como objetivo el cliente y no en el producto, se

simplifica el proceso de selección, con conceptos y principios que pueden incrementar la efectividad de la comunicación, la cual se basa en el concepto de que la comunicación debe tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

Para fijar el mensaje en la mente de un modo imborrable no es el mensaje lo más importante, sino ser el primero en penetrarla, de hecho es muy difícil entrar, si se hace en segundo lugar. Hay ciertas estrategias de posicionamiento para aquellos que no son el número uno.

2.3.2.7. Condiciones para posicionarse

Se deben reunir un cierto número de condiciones previas:

- **Imagen de Marca:** es saber cómo está el conocimiento actual de la marca, en la mente de los consumidores;

- **Posicionamiento de las marcas competidoras:** conocer el nivel de penetración conseguido por las principales marcas competidoras;

- **Seleccionar el argumento más adecuado y creíble:** escoger el razonamiento más adecuado y creíble para justificar el posicionamiento adoptado;

- **Evaluar la rentabilidad del posicionamiento seleccionado:** evaluar el beneficio potencial del posicionamiento, para mantenerlo en la mente de los consumidores;

- **Medir la vulnerabilidad del posicionamiento:** tener presente cuáles y cuántos son los recursos necesarios para ocupar y defender éste;

- **Asegurar la coherencia del posicionamiento:** garantizar que existe coherencia entre el posicionamiento y las otras variables del marketing (mercadotecnia): precio, plaza, promoción y publicidad.

De la gran cantidad de productos y servicios que existen en el mercado, la gente ha aprendido a ordenar las marcas en la mente, por lo que para encontrar una posición exclusiva, hay que olvidarse de la lógica común; tratando de mirar el interior de la mente del consumidor.

La clave para el posicionamiento es encontrar un espacio y un diferenciador del producto o servicio, que puede ser por medio del diseño, refiriéndose al estilo y la apariencia global de un producto, a sus características específicas que permiten que desempeñe ciertas funciones que posiblemente no las tenga la competencia. Así como también puede ser mediante los servicios o los de soporte que ofrecen al cliente, los cuales van desde la entrega e instalación, capacitación del cliente, acuerdos de financiación, hasta garantías, reparaciones y horarios de funcionamiento convenientes.

2.3.2.8. Costos de puesta en marca y expansión

En un negocio de servicio los costos de puesta en marcha pueden ser mínimos. A medida que crece el negocio los requerimientos cambian. Se contrata nuevo personal y nuevas instalaciones, se requiere equipos y herramientas.

Para todos los otros tipos de negocios, los costos de puesta en marcha pueden ser esenciales si se trata de una tienda de reparaciones, instalación de manufactura o comercio de venta al menudeo.

2.3.3. Documentar ingresos, costos y utilidades

En una hoja de cálculo, se deben documentar los ingresos, costos y utilidades de cada uno de los artículos. Luego se puede utilizar esta información para preparar las proyecciones de ingresos y gastos cuando llegue el momento de elaborar los estados financieros pro forma.

2.3.4. Servicio

Si fuera necesario, registrar los ingresos, costos-utilidades de los servicios y productos por categoría o artículo. Se debe identificar el tiempo requerido para preparar, administrar y crear el servicio personalmente.

2.3.5. Productos

Preparar un hoja de cálculo de todos los productos que se planeen vender incluyendo ingresos, costos y utilidades.

2.3.6. Crecimiento, expansión y rediseño

El negocio crecerá y cambiará a lo largo del tiempo. Es importante mostrar al cliente el plan la ruta de crecimiento, cómo espera crear durante los próximos tres a cinco años.

Identificar los productos o servicios que pueden agregarse o expandirse

para aumentar los ingresos. El tiempo es un problema. Ser realista acerca del tiempo que le tomará desarrollar y hacer evolucionar el negocio y los sistemas. Los problemas de tiempo también se reflejan en las proyecciones financieras y afectan la estrategia de *marketing*. Se debe tener en cuenta que hay que registrar todos los costos asociados en los presupuestos de ingreso y gasto.

2.3.7. Cambios en costos y utilidades

En la mayoría de las planeaciones siempre se desea resultados positivos. En la realidad rara vez todos los resultados son positivos ya que suceden cosas que están fuera de nuestro control. Para que el plan sea más práctico y realista se necesita anticipar y planear cambios en costos y cómo éstos afectarán las utilidades.

2.4. Estrategia de entrada y crecimiento

Para lograr un crecimiento en ventas de su empresa, existen 4 posibles combinaciones basadas en los mercados y en los productos. La siguiente tabla muestra las estrategias disponibles:

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
Mercados nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

2.4.1. Penetración de mercados

Consiste en crecer en el mismo mercado y con los mismos productos,

algunas maneras de lograr penetración de mercados serían:

- Definir la estrategia de *marketing* (mercadotecnia) para obtener nuevos clientes dentro de la región donde actualmente estamos;

- Ofrecer a los clientes actuales otros productos que todavía no han adquirido. Por ejemplo, ofrecer a los clientes que han comprado un seguro de vida, un seguro contra robo o contra incendio. Ofrecer a los clientes que han comprado un sistema de contabilidad, que ahora instalen un sistema de control de chequeras.

2.4.2. Desarrollo de mercados

Esta manera de crecimiento consiste en vender en nuevos mercados los productos que actualmente tenemos. La ventaja de esta manera de crecer, es que se conocen las bondades del producto, se tiene la experiencia en la venta del mismo, y se cuenta con una base de clientes satisfechos que pueden recomendar el o los productos.

Si el mercado es en una ciudad, se buscara ser regional. Si el mercado es regional, se crecerá de manera nacional. Si ya se tiene el mercado nacional, se buscará crecer internacionalmente.

Es muy importante que el negocio ya funcione como "sistema" para crecer a nuevos mercados. El hecho de contar con políticas definidas, así como con manuales operativos y de procesos ya probados que aseguren la calidad y el éxito, ayudará desde el momento de contratar a aquella gente que colaborará para atender los nuevos mercados.

Ayudará a capacitar a la gente que se contrate, y será muy útil para poner en funcionamiento sucursales en otras ciudades que repliquen a la oficina actual. Teniendo ya el negocio funcionando como sistema, podemos inclusive crear franquicias del producto.

2.4.3. Desarrollo de productos

Otra manera de crecer es desarrollando nuevos productos. Tratar de crear nuevos productos que tengan relación con los productos que se manejan actualmente, para aprovechar el mercado que ya se tiene.

2.4.4. Diversificación

La diversificación involucra una baja muy grande en el aprovechamiento de la experiencia que se tiene con los productos y mercados actuales. Esta estrategia busca crear nuevos productos y venderlos a nuevos clientes.

Es recomendada cuando las actividades que se están haciendo no tienen ningún éxito, cuando se está anticipando cambios que afectarán muy negativamente la situación actual, o cuando ya se cubrieron las tres posibilidades de crecimiento.

3. Investigación de mercado, análisis de plan de mercadeo

3.1. Clientes

Es la persona o empresa receptora de un bien, servicio, producto o idea, a cambio de dinero u otro artículo de valor.

Cuando se inicie un negocio, los clientes serán primero, así que si ellos necesitan ayuda o tienen dudas sobre los productos, entonces hay que estar dispuesto a ayudarlos. Un buen servicio lo llevará al éxito.

Los clientes son la razón por la que su negocio existe. Tener un buen servicio al cliente es algo que no sucede de la nada, se necesita una planificación, comunicación y el establecimiento de una buena relación con los clientes para hacer que esto suceda. Tener un buen servicio al cliente debe ser parte de su plan de negocios.

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes, ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios.

Si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes, tendrá una existencia muy corta.

Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia la satisfacción del cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto o el servicio sean de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existen compradores. El mercado ya no se asemeja en nada al de los años pasados, que era tan previsible y entendible. La preocupación era producir más y mejor, porque había suficiente demanda para atender.

La presión de la oferta de bienes y servicios además de la saturación de los mercados obliga a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a esos "clientes escurridizos" que no mantienen "lealtad" ni con las marcas ni con las empresas.

El principal objetivo de todo empresario es conocer y entender tan bien a los clientes, que el producto o servicio pueda ser definido y ajustado a sus necesidades para poder satisfacerlo.

3.1.1. Necesidades y expectativas de un cliente:

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tenidas en cuenta por la empresa. Una necesidad es algo que el consumidor realmente

necesita. Una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir del producto o servicio.

Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es normal que las necesidades cambien con el pasar de los años, las prioridades se modifican con la madurez y experiencia, así como con la satisfacción de las mismas.

Algunas necesidades se denominan "básicas" porque perduran con el tiempo y se relacionan con aspectos físicos y ambientales como la necesidad de comer o de tener un lugar en donde vivir.

Las necesidades no se presentan necesariamente de manera escalonada o secuencial, muchas veces podemos tener varias necesidades de manera simultánea, como la necesidad de aprender y descansar, las cuales se pueden dar al mismo tiempo sin que se afecte una u otra.

En otras oportunidades la limitación de recursos puede generar la necesidad de priorizar, es el caso de necesitar pagar el estudio o necesitar la compra de un televisor para distraerse, la persona debe elegir entre una u otra, si no cuenta con el dinero para satisfacer ambas.

Estas necesidades pueden suplirse o reemplazarse por otras. La necesidad de distraerse y divertirse con el televisor, se puede reemplazar por la lectura de un buen libro o por compartir el tiempo con la familia o por utilizar otro medio como la radio.

3.1.2. Identificación de buenos clientes

No todos los clientes van a ser buenos, sólo los clientes que tienen la capacidad de pago y que cumplen a tiempo con la retribución de su producto o servicio son los clientes deseables.

Un cliente puede tener toda la intención de pagar por su producto o servicio, pero no tiene la capacidad para hacerlo. Para mantener sana su situación financiera, necesita atraer y clasificar a los clientes que pueden pagar por su producto o servicio.

3.1.3. Base de datos de sus clientes

Es importante conocer los hábitos de compra y de retorno de los clientes. La mejor forma de hacerlo es analizando las compras del cliente. Se debe hacer un seguimiento de las compras de los clientes mediante la introducción de la información más importante en una base de datos. Conocer lo que los clientes están comprando permite desarrollar promociones cruzadas con otros productos para mantenerlos satisfechos.

3.1.4. Aspectos importantes a cubrir dentro de la atención al público

- **Cortesía:** se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés;

- **El cliente desea siempre ser bien recibido:** sentirse importante y

que perciba que uno le es útil;

- **Atención rápida:** a nadie le agrada esperar o sentir que se le ignora. Si llega un cliente y se está ocupado, hay que dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento";

- **Confiabilidad:** los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible, esperan encontrar lo que buscan, que alguien responda a sus preguntas, también esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla;

- **Atención personal:** a los clientes les agrada y les hace sentir importante la atención personalizada, les disgusta sentir que se son un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.

3.1.5. Satisfacción del cliente

Para mantener satisfechos a los clientes se pueden tener en cuentas los siguientes consejos**:**

- Aceptar y solicitar regularmente reclamaciones y sugerencias de los clientes mediante la instalación de un buzón de quejas y sugerencias:

- Hacer un seguimiento telefónico de los nuevos clientes para estudiar su grado de satisfacción con la compañía;

- Utilizar encuestas de correo directo para medir la satisfacción total del cliente;

- Llevar a cabo entrevistas personales con los clientes para determinar la satisfacción general;

- Contratar compradores secretos o seleccionar a algunos de los clientes para observar cómo están siendo tratados por el personal y controlar la forma en que los empleados interactúan con los clientes;

- Mostrar en un lugar destacado algunos comentarios para alentar la respuesta del cliente;

- Usar números gratuitos para fomentar la comunicación con los clientes fuera de la ciudad;

- Examinar a fondo cada queja, para que se pueda detectar en que debe mejorar su servicio.

3.2. Tamaño y tendencias del mercado

Se debe centrar en el tamaño total del mercado y la parte, o el porcentaje del mismo hacia el cual estarán dirigidos nuestros productos y/o servicios del negocio o empresa, para desarrollar estos dos puntos será necesario recurrir a cifras que hagan válidas las afirmaciones en cuanto al

tamaño del mercado y también que sustenten el potencial de crecimiento, de darse el caso, del mismo.

Definido y redactado el tamaño total del mercado, es necesario desarrollar una descripción del mercado específico que tendrá como objetivo, para lo cual se debe enfocar en variables claves; como posición geográfica, tamaño de la empresa o negocio, organización, y en cuanto a los clientes del mercado; se debe definir y describir su edad, género, situación socio económica, estilos de vida, y alguna otra variable que permita mejorar la descripción de aquellos clientes potenciales dentro del mercado.

Es importante sustentar con datos estadísticos o citas textuales a los elementos que definen el tamaño del mercado, si se considera que el mercado tendrá un crecimiento entonces será necesario sustentarlo con tendencias de mercado, políticas, económicas y sociales, todo de fuentes oficiales o creíbles.

Es importante citar textualmente a las fuentes, porque hace más creíble el desarrollo y también porque muestra una visión imparcial que sirve no solamente para un posible financiador, inversionista o interesado en el plan de negocios

Entender completamente el mercado, los clientes y la competencia es un componente importante para el plan de negocios. Conocer de antemano a cuántos clientes se puede llegar, quiénes son estos, quienes son los principales competidores y el estado de la industria, es información clave que se necesita para construir un plan de negocios.

.

3.3. Análisis de mercado

Este análisis es un proceso en el cual se determinan y definen las características del mercado a las que se ajustará para las ventas y la medición de la capacidad del mismo para comprar sus productos y servicios, el análisis identifica y cuantifica los clientes que ajustará para las ventas. Un análisis de mercado también puede ser definido como un análisis de la industria o visión general del mercado.

Comprender tanto la fuerza y el tamaño del mercado en el que estará compitiendo ayudará a formular y dar forma a los planes. Si es una empresa

local o un negocio nacional, saber su mercado actual, la competencia, las necesidades de los clientes, los mercados emergentes y las tendencias de *marketing* (mercadotecnia) para tener éxito.

Para definir y describir el mercado global dividir los mercados globales en grupos más pequeños para cada área geográfica de servicio: local, regional, nacional e internacional, de esta manera se podrá competir en él.

Para ayudar a definir los mercados objetivos, se tiene que hacer algunas investigaciones.

3.3.1. Tendencias de la industria

Los profesionales observan las tendencias de la industria para hacer predicciones informadas. Una persona con la capacidad de reconocer con precisión las tendencias de la industria, y predecir correctamente hacia donde se dirige una rama de esta, abre un inmenso potencial para el éxito siempre y cuando sea lo suficientemente valiente para actuar.

Los negocios dentro de un segmento se ven influenciados por las tendencias de la industria. Las principales tendencias que mueven la industria en el país, son el aumento de las empresas de servicios y una disminución de la fabricación en los Estados Unidos, se puede incluir entre las principales influencias la alta dependencia del Internet por los consumidores.

3.3.1.1. Efectos de las tendencias de la industria:

El seguimiento de las tendencias de la industria presenta varias opciones. Una tendencia de la industria podría revelar que se debe cambiar de

foco, invertir en nuevas tecnologías para el negocio o invertir en una nueva empresa innovadora.

3.3.1.2. Seguimiento de tendencias:

Mientras que la capacidad de interpretar las tendencias de la industria se basa en la intuición y la experiencia personal en una industria, varias fuentes están disponibles para ayudar a identificar y analizar las tendencias del sector

3.3.1.3. La importancia de las comparaciones de la industria y los análisis de tendencias:

Cuando una persona de negocios o una corporación están considerando la entrada en una determinada industria, no lo hace a ciegas y esperando lo mejor. Las empresas inteligentes adquieren un detallado análisis de la competencia y las condiciones que existen dentro de un determinado campo antes de decidir si van a participar en el mismo.

3.3.2. Tendencias de mercado objetivo

Las tendencias pueden ser influenciadas por variables demográficas tales como la edad, ingresos o cambios en los patrones de migración de las personas de más de 50 años de edad o menores de 30 años. Se pueden incluir las influencias culturales y sociales tales como el aumento del número de instalaciones de vida asistida o el número cada vez mayor de personas que

compran productos en línea.

Un cambio en el mercado o industria puede aparecer o suceder durante la noche, o bien pueden llevar años. Preste atención a los pequeños pero sutiles cambios en su industria o cambios en las tendencias del mercado.

Se puede detectar los cambios mediante la realización de un análisis de su propia base de datos o el envío de una encuesta a los clientes o prospectos. Los estudios pueden llevarse a cabo en línea o por teléfono para obtener una radiografía inmediata de las tendencias de formación.

3.3.3. Análisis del mercado actual

Al analizar el mercado se debe empezar por estudiar al consumidor, pues este es el que indica a las empresas que tipo de productos son los que desea adquirir, debiendo decidir la empresa a qué precios venderlos, dónde y cómo hacer publicidad al producto, qué canales de distribución se emplearán.

La rápida evolución de los mercados exige el análisis permanente de los mismos, de cara a identificar y evaluar las oportunidades, es preciso establecer y utilizar un sistema de información de *marketing* (mercadotecnia) más confiable. La investigación de mercado es esencial, ya que para satisfacer a los clientes es preciso conocer sus necesidades, deseos, localización y hábitos de compra.

El objetivo de la investigación es recoger información acerca del entorno de *marketing* (mercadotecnia) relevante para la empresa. Será preciso prestar atención para identificar y controlar a los competidores. La clave reside en desarrollar y mantener un buen y actualizado sistema de inteligencia competitiva, finalmente no hay que olvidar la valoración de amenazas y

oportunidades planteadas por los cambios en los factores y actores del entorno. Algunas de las principales razones por las que hay que analizar cuidadosamente el mercado son:

- El incremento constante de las inversiones;
- La acelerada investigación tecnológica;
- La tendencia hacia la diversificación de productos;
- Los crecientes costos de mano de obra y otros factores de la producción.

3.4. Competencia y ventajas competitivas

El análisis de la competencia es la comparación de las empresas que compiten por sus clientes a nivel local o nacional.

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse contra las fuerzas de competencia y mantener a los clientes. Existen muchas fuentes de ventajas competitivas, entre ellas están:

- Elaborar un producto con la más alta calidad;
- Proporcionar un servicio superior a los clientes;
- Lograr menores costos que los rivales;
- Tener una mejor ubicación geográfica;

- Diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace algo diferente dentro del proceso tradicional de la industria, que da una ventaja exponencial sobre cualquiera de los competidores, aunque sea un cambio pequeño, se gana un poco de ventaja, con el tiempo la empresa crecerá hasta que los competidores no lo puedan alcanzar.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar;
2. Única;
3. Posible de mantener;
4. Netamente superior a la competencia;
5. Aplicable a variadas situaciones.

Encontrar la ventaja o ventajas competitivas, es una tarea que la misma empresa tiene que ir "descubriendo", ya que la existencia de mercados es tan cambiante, con innovaciones frecuentes, hace que las empresas deban trabajar cada día en la creación de esas ventajas competitivas, en mantenerlas, explotarlas, ir buscando con más énfasis esas características que hace diferente del resto de la competencia. Las empresas deben concentrarse en luchar por que esas características sean percibidas y valoradas por el mercado actual y potencial, difundiéndolas para situarlas el mayor tiempo posible en las

mentes de los clientes o consumidores.

3.4.1. Identificación de la competencia

Cada producto tiene competencia, esta se puede definir como:

- **Competencia primaria**

  Empresas que ofrecen los mismos productos y servicios a los clientes y a los mismos mercados.

- **Competencia secundaria**

  Empresas que ofrecen productos y servicios que tienen algunas similitudes con el suyo, pero no compiten por el mismo mercado.

- **Competencia terciaria**

  Empresas que ofrecen productos o servicios complementarios que se relacionan con el producto o servicio que se ofrece y que puede canalizar ventas fuera de su empresa.

La competencia puede ser dividida en dos tipos:

3.4.1.1. Competencia directa:

Un competidor directo o primario ofrece productos que brindan los mismos beneficios y resultados que el suyo. Los competidores directos

ofrecen productos o servicios similares o iguales al mismo mercado o audiencia a la que usted está apuntando.

3.4.1.2. Competencia indirecta:

Los competidores indirectos o secundarios son empresas que ofrecen productos o servicios que el cliente o consumidor podría comprar en lugar del producto que se ofrece. Los productos o servicios no son exactamente los mismos a los que se ofrecen, pero ofrecen los mismos beneficios y resultados.

Cuanto más se conozca la competencia, mejor se podrá diferenciar a la empresa de otros, se debe desarrollar una hoja de cálculo con un exhaustivo análisis de la competencia para estudiarla y dividir la competencia en los tres grupos (primario, secundario y terciario).

Recopilar, información sobre sus competidores directos, después, información acerca de sus competidores indirectos. La clave para crear un análisis equilibrado y objetivo es ajustarse a los hechos y estar seguro de que se puede hacer copias de seguridad de todos los hechos sustantivos.

3.5. Ventas y participación del mercado

El objetivo de toda empresa es conseguir un espacio en el mercado y, captar el mayor número posible de clientes fieles a sus productos.

La importancia de una empresa en el sector del mercado en que actúa se refleja en su cuota de participación en el mismo. Esta cuota se expresa

mediante un porcentaje e indica la relación entre las ventas de la empresa y las ventas totales del sector del mercado considerado.

Hay que resaltar la importancia que tiene para una empresa conseguir una elevada cuota de participación en el mercado, la finalidad de muchas acciones de promoción de ventas es incrementar o mantener esa cuota.

La participación de mercado (*market share*, en inglés), es el porcentaje que tenemos del mercado (expresado en unidades del mismo tipo o en volumen de ventas explicado en valores monetarios) de un producto o servicio específico En Marketing (mercadotecnia), el porcentaje de participación de mercado de un producto es igual al valor de sus ventas absolutas dividido entre las ventas totales del mercado o segmento, multiplicado por 100.

$$porcentaje\ de\ participacion\ de\ un\ producto:$$

$$= \frac{valor\ de\ ventas\ absolutas}{ventas\ totales\ del\ mercado} * 100$$

La participación de mercado o %MS (% Market Share) representa la porción disponible en un mercado o segmento determinado. Metafóricamente, “es la parte del pastel (torta) que un determinado producto logra comer en un periodo determinado”. Este puede ser trimestral, semestral o anual.

Participación de mercado en unidades (%)

- Total Unidades Vendidas por la Empresa;
- Total Unidades Vendidas por el Mercado.

Participación de mercado en ventas (%)

- Total Ventas de la Empresa en valor monetarios;

- Total Ventas de la Mercado en valor monetario.

La participación de mercado es un índice de competitividad, que indica que tan bien se está desempeñando en el mercado con relación a los competidores. Este índice permite evaluar si el mercado está creciendo o declinando, identificar tendencias en la selección de clientes por parte de los competidores y ejecutar, acciones estratégicas o tácticas.

3.6. Estrategia global de mercadeo

Convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los administradores. Por las dificultades, poder desarrollar y poner en práctica una estrategia global eficaz es la prueba de fuego de una compañía bien administrada.

Muchas razones están convenciendo a las empresas de todo el mundo a globalizarse, en el sentido de ampliar su participación en mercados extranjero.

Esta integración global contrasta con el enfoque multinacional, en el cual las compañías establecen sucursales nacionales que diseñan, producen y distribuyen productos o servicios adaptados a las necesidades locales. Este modelo multinacional se cuestiona, y se puede considerar como una “estrategia multifocal”, a diferencia de una estrategia realmente global.

El aumento de la competencia extranjera es por sí mismo una razón para que los negocios se globalicen, a fin de adquirir tamaño y destrezas que les permitan competir más eficazmente. Pero una motivación aún mayor para la globalización es la llegada de nuevos competidores globales que se las arreglan para competir sobre una base global integrada.

3.6.1. Beneficios de la estrategia global

Con una estrategia global se pueden lograr múltiples categorías de beneficios, a saber:

3.6.1.1. Reducción de costos:

Una estrategia global puede reducir los costos mundiales en diferentes formas, con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países.

- **Economías de escala:** se pueden realizar aunando la producción u otras actividades para dos o más pases;

- **Costos más bajos de factores de producción:** se puede lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajo costo;

- **Producción concentrada:** significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales;

- **Flexibilidad:** aquella en la que se puede explotar pasando la

producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo más bajo en un momento dado.

3.6.1.2. Calidad mejorada de productos y programas:

La concentración en un número menor de productos y programas, en lugar de los muchos productos y programas que son típicos de una estrategia multilocal, puede mejorar la calidad tanto de los productos como de los programas.

3.6.1.3. Más preferencia de los clientes:

Conseguir, sostener y aumentar la cantidad y calidad de los clientes, es uno de los retos más importantes del negocio, porque en la medida que se tengan más y mejores clientes, los volúmenes de venta ventas e ingresos serán mayores y por tanto, el negocio podrá sostenerse y crecer

3.6.1.4. Mayor eficacia competitiva:

La adaptación de la empresa al entorno en la que se inscribe, y la adecuación de su estructura interna a cada nueva situación, son las claves para enfrentarse con eficacia a un mundo cada vez más competitivo. La necesaria profundización en las variables de contingencia del entorno y del mercado, así como el diseño de la estructura organizativa de la empresa, son los factores que le aportarán mayores dosis de eficacia.

3.6.2. Desventajas de la estrategia global:

La globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar e incluso por el aumento de personal, además de que puede reducir la eficiencia o eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral.

La estandarización de productos puede dar por resultado, un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte. Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países.

Las compañías se hacen “internacionales” por cualquiera de tres las razones básicas siguientes:

- El deseo de buscar nuevos mercados;
- La necesidad competitiva de lograr costos más bajos;
- Deseo de tener acceso a reservas de recursos naturales en otros países.

Sin importar cuál sea la razón, una estrategia internacional tiene que orientarse a la situación y requiere un análisis cuidadoso de los aspectos de la industria internacional.

Se debe poner especial atención a las formas en las que difieren las necesidades y los hábitos de los compradores, a los canales de distribución, al potencial de crecimiento a largo plazo, a las fuerzas motrices y a las presiones competitivas. Además de las diferencias de mercado básicas entre los países, existen otros cuatro factores de situación que son característicos de las

operaciones internacionales:

- Las variaciones de costos entre los países;
- Los tipos de cambio fluctuantes;
- Las políticas comerciales del gobierno anfitrión; y
- El patrón de la competencia internacional.

3.6.3. Los precios

El precio está considerado en la actualidad, como una de las variables más importantes y con mayor peso específico que la empresa emplea para fijar la política de *marketing*, por lo que tiene un tratamiento similar al resto de variables, producto, comunicación y distribución.

El responsable de *marketing* se encontrará frente a diversas opiniones dentro de la compañía que recomendarán fijar un precio u otro.

Se comienza por reconocer que todos los productos tienen un precio, aún aquellos que se ofrecen gratuitamente a la sociedad originan unos costos que alguien debe reponer, sea este el Gobierno con contribuciones, Fundaciones particulares.

Hasta hace poco los precios se consideraban competencia de los departamentos financieros de las empresas, que los fijaban a partir de mecanismos totalmente cuantitativos, e independientes del resto de las variables de *marketing*. Las crisis económicas originadas por las turbulencias incontroladas de la inflación, el alza de los costos de las materias primas,

las tasas de interés elevadas, la agresividad de la competencia, han contribuido a hacer de las decisiones de precios unas elecciones de importancia estratégica.

El establecimiento de precios supone para la empresa tomar en cuenta dos tipos de influencias:

- La influencia interna, que orientará sobre las restricciones que los costes y la rentabilidad impone para fijar el precio;

- La influencia externa que vendrá dada por la capacidad de compra del mercado y los precios de los productos competitivos.

Los precios y las condiciones competitivas se relacionan con firmeza a través de los mercados de los países, el término mercado internacional o global adquiere su significado real. En una industria globalmente competitiva, la posición de capacidad de una compañía en un país afecta su posición en el resto de ellos y se ve afectada por ella. Las compañías rivales compiten entre sí en muchos países, pero en especial en países donde los volúmenes de venta son grandes y donde es estratégicamente importante tener una presencia competitiva, para crear una fuerte posición global en la industria. En la competencia global, la ventaja competitiva general de una compañía aumenta por sus operaciones a nivel mundial.

3.6.4. Claves de una acertada estrategia global

Esta consta de 3 componentes distintos:

- Desarrollar la estrategia básica, que es la base para una ventaja

estratégica sostenible;

- Internacionalizar la estrategia básica, mediante la expansión internacional de actividades y adaptación de la estrategia básica;

- Globalizar la estrategia internacional integrando la estrategia para todos los países.

El paso más importante del desarrollo de la estrategia internacional es el elegir los mercados geográficos en que va a competir.

Para superar las desventajas creadas por la internacionalización, las compañías necesitan una herramienta que permita integrar y administrar para obtener eficacia mercantil y ventaja competitiva a nivel mundial.

Los impulsos de la globalización industrial crean el potencial para que el negocio mundial alcance los beneficios de una estrategia global y, a la inversa, esta afecta a la manera como se debe estructurar y administrar la empresa.

3.7. Tácticas de ventas

En el sector de los servicios cerrar un trato no siempre es tarea fácil, se tiene que dedicar tiempo al cliente y ayudarlo a comprender los beneficios de la oferta, en muchos casos son los descuentos el recurso más utilizado para convencer al cliente, pero esto no tiene por qué suceder si se aplican las técnicas correctas.

Uno de los elementos primordiales cuando se trata de ventas es la capacitación, un cliente potencial espera que el vendedor tenga conocimiento

no sólo de su oferta sino de la situación del sector, además debe mostrar habilidades sociales, es decir ser amable y simpático. El problema es que en el 80% de los casos los vendedores no cumplen con estas capacidades.

Existen dos tipos de vendedores:

1) La mayoría son denominados viajeros que si bien son buenos en su labor resultan poco intuitivos, se sienten más cómodos haciendo demostraciones y hacen más afirmaciones que preguntas.

2) Los vendedores que tienen un estilo distintivo, son personas que indagan, hacen preguntas de sondeo para comprender al comprador y así alinear su proceso de venta.

Las recomendaciones para crecer el nivel de éxito en las ventas son:

- Demostrar un diferenciador entre la oferta de servicios propia y la de la competencia;

- Hablar y demostrar valor desde el principio. Esto es explicar al cliente cuánto está perdiendo por llevar sus procesos como lo hace actualmente y los costos de oportunidad;

- La compañía que llega primero es la que usualmente empata en todos los requerimientos, por eso vale la pena adelantarse al mercado, toma en cuenta que sólo 20% de las personas que pueden beneficiarse de la oferta tienen claros sus problemas y ya lo están buscando:

- Se necesita una planeación efectiva que va desde ubicar el territorio de acción, hasta las variables que afectan a la industria del cliente;

- Conseguir un cliente es más costoso que identificar las necesidades de los compradores actuales, por ello no se debe descuidar la base de datos y se debe realizar un seguimiento de ventas para identificar nuevas oportunidades con quienes están satisfechos con el servicio;

- Es muy común que la persona o departamento que más impactará la compra de un producto o servicio no sea quien tome la decisión final, por ello es importante que siempre se dirija a quien tiene relación directa con el responsable, o con el responsable mismo, si esto no es posible desde el inicio se debe plantear la posibilidad de tener al menos una reunión con el tomador de decisiones;

- Presumir los casos de éxito; buscar a los clientes que han tenido los mejores resultados y pedirles su autorización para nombrarlos como referencia en casos similares;

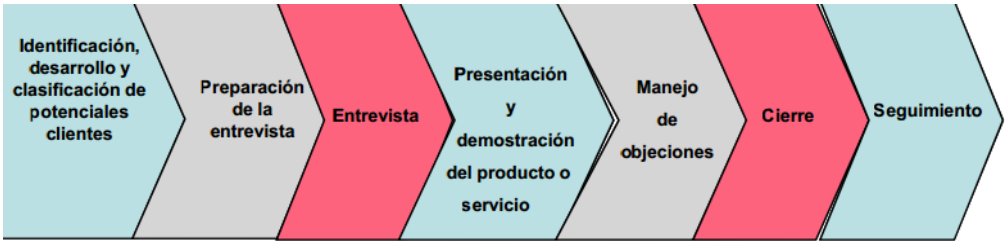
- Empezar por el final; la solución debe garantizar beneficios a largo plazo como mayores ingresos, reducción de costos, u otros elementos intangibles como el posicionamiento de marca o el aumento en la productividad del personal;

- Ciclo de valor; se inicia haciendo una propuesta de valor, la que deberá ser mejorada, y no necesariamente en términos de costo sino al explicar cómo la mejora impactará a otros departamentos de la empresa o por el retorno de inversión;

- Si es necesario negociar se tiene que estar dispuesto a retirarse, si los términos o el proceso de compra no se adaptan al negocio, y si en verdad se es la mejor opción el cliente realizará cambios para cerrar el trato.

Una mala estrategia es aquella en donde los vendedores tienen que cumplir una cuota, pues en muchos casos la presión por cerrar su mes los obliga a ceder a descuentos y otros beneficios que no resultan rentables para la empresa.

Pasos del proceso de vender



3.8. Promoción de ventas

La promoción de ventas es una herramienta o variable de la mezcla de promoción (comunicación comercial), consiste en dar incentivos de corto plazo, a los consumidores, a los miembros del canal de distribución o a los equipos de ventas, que buscan incrementar la compra o la venta de un producto o servicio.

3.8.1. Objetivos de las promociones de ventas

Los objetivos son asociados generalmente con resultados (venta) de corto plazo, y no con resultados permanentes. En la promoción de ventas se dan entre otros, los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas en el corto plazo;
- Ayudar a aumentar la participación del mercado en el largo plazo;
- Lograr la prueba de un producto nuevo;
- Romper la lealtad de clientes de la competencia;
- Animar el aumento de productos almacenados por el cliente;
- Reducir existencias propias;
- Romper estacionalidades;
- Colaborar a la fidelización;
- Motivar a detallistas para que incorporen nuevos productos a su oferta;
- Lograr mayores esfuerzos promocionales por parte de los detallistas;
- Lograr mayor espacio en estanterías de los detallistas;
- Lograr mayor apoyo del equipo de ventas para futuras campañas.

3.8.2. Herramientas de las promociones de ventas

Existen numerosas herramientas utilizadas en la promoción de ventas, entre otras:

- **Muestras:** entrega gratuita y limitada de un producto o servicio para su prueba;
- **Cupones:** vales certificados que pueden ser utilizados para pagar parte del precio del producto o servicio;
- **Rembolsos:** oferta de devolución de parte del dinero pagado por el producto o servicio. Generalmente en la siguiente compra;
- **Precio de paquete:** rebaja de precios marcada directamente en el envase o etiqueta;
- **Premios**: bienes gratuitos o a precio reducido que se agregan al producto o servicio base;
- **Regalos publicitarios:** artículos útiles con la marca o logo del anunciante que se entregan gratuitamente a sus clientes, prospectos o público en general;
- **Premios a la fidelidad**: premio en dinero, especie o condiciones por el uso habitual de los productos o servicios de una compañía;
- **Promoción en el lugar de ventas:** exposiciones y demostraciones en el

punto de venta;

- **Descuentos:** reducción del precio de un producto o servicio, válido por un tiempo;
- **Eventos:** ferias y convenciones para promocionar y mostrar productos y servicios;
- **Concursos de venta:** concursos entre vendedores o entre miembros del canal;
- **Asociación de producto:** regalar una muestra o un obsequio al cliente que aliente la venta y compra

3.9. Publicidad

La publicidad es una forma de comunicación comercial que intenta incrementar el consumo de un producto o servicio a través de los medios de comunicación y de técnicas de propaganda.

Principios de la publicidad

- Atención;
- Interés;

- Deseo.

3.9.1. Desarrollo de la estrategia creativa en la publicidad

La estrategia se define como “lo que se quiere decir” a la audiencia; ésta implica que tanto la campaña como el mensaje deberán ser tolerantes, consistentes y sólidos porque persiguen objetivos que se relacionan con los gustos, valores, intereses, expectativas y todo aquello que implica la primacía y el juicio de la audiencia, en el diseño de un grabado publicitario se exige un vocabulario adecuado, excelente redacción de textos, óptima selección de colores, imágenes apropiadas y evidentemente, un medio de difusión conveniente.

Al hacer un anuncio publicitario no solamente se debe mencionar los beneficios y características de un producto o servicio, éste debe generar interés en el auditorio y hacer memorables los anuncios, por lo que el trabajo del equipo creativo es un desafío o un reto para cada situación de *marketing* (mercadotecnia) distinta y cada campaña o anuncio requiere un enfoque creativo distinto.

No existe una fórmula mágica para crear publicidad efectiva, ante un mismo problema se solucionarían de distintas maneras en cada situación. Al desarrollar una estrategia creativa se deben correr riesgos al crear una publicidad distinta y novedosa.

Son numerosos los empresarios creativos que consideran importante que los clientes asuman ciertos riesgos si quieren publicidad sobresaliente, que llame la atención. No todas las agencias o clientes coinciden en que el riesgo sea indispensable para la efectividad de la publicidad.

Se debe contar con un personal creativo, que tienda a ser más abstracto y menos estructurado, organizado o convencional para abordar un problema, que confía más en la intuición que en la lógica. Debe ser personal profesional creativo que esté en condiciones de realizar el mejor trabajo, en el que todos participen y cooperen en el proceso publicitario.

3.10. Distribución

La distribución es aquel conjunto de actividades, que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final, y que tiene por objeto precisamente hacer llegar el producto (bien o servicio) hasta el consumidor. La distribución comercial es responsable de que aumente el valor tiempo y el valor lugar a un bien, poniendo el producto a disposición del cliente en el momento y lugar en que la necesita o desea comprarla.

Para que las ventas se produzcan no basta con tener un producto bueno, a un precio conveniente y que sea conocido por los consumidores, sino que es necesario además que sea accesible para los consumidores. Es preciso situar el producto en los puntos de venta donde los consumidores adquieren los bienes.

Las decisiones sobre distribución tienen para la empresa un carácter estratégico, ya que no es tan fácil modificar un canal de distribución como pueda serlo actuar sobre otras variables. La configuración del sistema es una decisión estructural, existen también cuestiones tácticas que pueden modificarse en el corto plazo y que afectan a la distribución.

3.11. Políticas de servicio al cliente y garantía

Dar un buen Servicio al Cliente es indispensable para sobrevivir en un mercado tan competitivo como el actual, es vital poner por escrito una Política de Atención al Cliente para construir mejor los pasos sobre los que caminará la empresa. Se debe definir la política de servicio al cliente y proporcionar una copia a los clientes. El perfil debe contener:

- Políticas de crédito;
- Políticas de devoluciones;
- Políticas de sustitución;
- Garantías de satisfacción;

Los procedimientos deben ser consistentes entre una u otra situación y de un cliente a otro.

¿Para qué sirve la política de atención al cliente?

La Política de Atención al Cliente les comunica a los clientes lo que pueden esperar de su empresa en términos de servicio. Si los clientes tienen claro lo que pueden esperar, habrá menos probabilidades de que se sientan defraudados.

Las Políticas de Atención al Cliente es una guía para que la empresa dirija sus acciones para dar una mejor Atención al Cliente.

3.11.1. Características de una buena política de servicio al cliente

Una Política de Atención o Servicio al Cliente es también un código de conducta para cuando los empleados deben atender a los clientes.

Puede incluir procedimientos para manejar clientes insatisfechos
Deben estar escritas para ser seguidas no sólo por los representantes de Servicio o Atención al Cliente, sino por todos aquellos que tengan un contacto directo con los clientes.

3.11.2. Confección de una política de servicio al cliente

- Se debe saber quién es el cliente;
- Se debe determinar los atributos del servicio más importantes para los clientes;
- Se debe procurar ser mejor que la mayoría;

- Se debe hacer énfasis en los detalles;

- No enfocarse sólo en cómo solucionar problemas.

3.11.3. Programa de manejo de servicio al cliente

La adquisición de nuevos clientes es cara, pero más cara es la retención de los clientes actuales. Crear un programa de manejo del servicio al cliente para mantener la imagen frente a ellos y para fomentar las ventas adicionales que no sólo ayudará a mantener a los clientes actuales, sino que aumentará la frecuencia con la que compran a la empresa.

- Crear un plan de comunicación para conectarse con los clientes;

- Variar sus comunicaciones con los clientes;

- Determinar lo que comunicará a cada cliente.

4. Plan de operaciones, manufactura desarrollo y diseño

Un plan de operaciones es la sección del plan de negocios que ofrece información sobre la forma en que se producirá un producto o se entregará un servicio, incluyendo descripciones de las instalaciones, personal, materias primas y requerimientos de la nueva empresa.

Se debe tener en cuenta el tipo de empresa vamos a crear:

- **Productora:**

  Explicar cómo va a ser el proceso productivo, se puede adjuntar un flujograma de procesos, indicar cuáles van a ser los ingresos al sistema productivo (ej.: tipo de materia prima, materiales complementarios), a continuación detallar los procesos que le van a agregar valor a la materia prima y el resultado esperado del sistema, o sea el producto terminado.

- **Comercial:**

  En caso de inclinarse por una empresa que compra y vende productos, se debe hacer hincapié en detallar el proceso de compras, inventarios y características necesarias de los depósitos de mercaderías.

- **Servicios:**

  Se debe detallar la forma en la cual se prestarán los servicios, en estos casos también se pueden confeccionar flujogramas de procesos que ayuden a explicar paso a paso la forma de prestar el servicio.

Cuando se confecciona ésta parte del plan de negocios, es necesario establecer de antemano para quién va a estar dirigido. De esta manera se analizará si es necesario ahondar en detalles o ser más simples con la explicación de la parte operativa.

Si el objetivo es discutir la posibilidad del proyecto con personas que tienen el grado de formación adecuado, se debe describir técnicamente el funcionamiento de las máquinas a utilizar, presentar modelos, prototipos. Se debe ser lo más simple posible, demostrar que el proyecto es viable y que contamos con los conocimientos para hacerlo realidad. En el plan de operaciones se explica el proceso de producción que sigue hasta llegar al producto final, o bien, la forma en la que se prestará el servicio.

Estos aspectos se describen de forma detallada, puesto que determinarán los recursos necesarios (humanos, materiales,) que condicionarán la estructura organizativa de la empresa y su repercusión en los costes de la misma. El plan será muy distinto en función de si la empresa fabrica un producto o presta un determinado servicio.

Cuando se hace referencia a las operaciones dentro de una empresa, se hace referencia a todos los procedimientos y acciones que ayudan a que la empresa cumpla su finalidad principal y logre los resultados esperados. Sirve para tratar de tener en cuenta todo lo relativo al proyecto al que se refiere para intentar hacerlo lo mejor posible, reduciendo al mínimo el número de contratiempos que nos puedan surgir.

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes: productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

En el plan de operaciones es el proceso de producción que sigue hasta llegar al producto final. Él plan será muy distinto en función de si la empresa fabrica un producto o presta un determinado servicio.

Podría ampliarse el plan de operaciones incluyendo los siguientes

conceptos:

1. **Desarrollo del producto**

Se realiza una descripción técnica detallada del producto o servicio, especificando las características fundamentales y el modo en uso del mismo, en caso de que sea necesario este detalle. Junto a esto, se hace mención de las patentes con las que se protege el producto o servicio a desarrollar, o bien se señala la concesión administrativa, si es necesario.

Se debe hacer mención de:

- **Recursos materiales:** infraestructura y materias primas necesarias en el proceso de fabricación del producto o para la prestación del servicio;

- **Recursos humanos:** personal necesario y su grado de implicación en el proceso productivo, lo que servirá para determinar si su salario es coste directo o indirecto del producto. También determinar la estructura organizativa del departamento, su organización interna, descripción de las funciones de cada puesto y perfil requerido en cada caso;

- **Procesos**: descripción detallada del proceso productivo;

- **Planes de control de calidad:** determinar cómo se va a realizar el control y qué medidas correctoras aplicar en cada caso, salvo desviaciones de fuerza mayor no concretadas;

- **Planes de Prevención de Riesgos:** planes de Calidad medioambiental, capacidad productiva de la organización.

En la explicación del proceso productivo se específica, si la fabricación del producto es original por parte de la empresa. En caso de ser un proceso nuevo, indicar minuciosamente los pasos a realizar, así como la utilización de nuevas tecnologías para la innovación, las cuales podrían crear ventajas competitivas sobre los competidores. Si el proceso productivo es conocido, señalar las mejoras que se desempeñarán para lograr diferenciarse de la competencia.

2. **Aprovisionamiento**

Se recaban y señalan todos los datos de interés respecto al sistema de aprovisionamiento de las materias primas y las principales necesidades de la empresa en este contexto. Se debe incluir el área de la empresa que se encargará de este apartado, sus funciones, composición y política a seguir; componer una base de datos de los proveedores, en la que, además de los datos identificativos a nivel comercial y fiscal, se incluyan productos, precios, localización, logística, plazos de entrega y cobro, volúmenes de negocio, relaciones con la competencia y cualquier otro aspecto que se pueda considerar de interés en función del sector de la empresa.

3. **Costos operativos**

Con la información recabada que permite el desglose de costes asociados de manera directa o indirecta a un producto, determinar los costos operativos.

4. **Almacenamiento y logística de distribución**

Describir la gestión del almacén, su estructura y organización interna (descripción de las responsabilidades y funciones de cada puesto), el período de tiempo que puede estar una mercancía en almacén y los costes de oportunidad que pudiera haber. Si la empresa es comercial, la gestión de existencias es de vital importancia. En caso de control informático, detallar el *software* a emplear y sus características. En cuanto a logística, indicar sistemas de entrega de la mercancía, volúmenes, plazo, recorrido, horarios.

5. **Servicio post-venta**

Definir claramente los servicios que se incluyen para mantener en perfecto estado el producto o servicio ofrecido por la empresa. Supone un valor añadido para la empresa, otorga fiabilidad y confianza ante los clientes, y además genera considerables beneficios.

6. **Sistemas de planificación y control**

Cada departamento realizará una previsión que comparará con los datos reales al final del período, en caso de existir desviaciones, estas deben medirse, valorar su importancia, causas y efectos en los resultados, así como establecer las medidas correctoras que se consideren oportunas.

4.1. Ciclo operativo

El ciclo de operación se define como el tiempo promedio que transcurre entre la compra inicial de inventario y la recolección de fondos en efectivo de la venta del inventario.

Comprender la duración del ciclo de operación es esencial, ya que afecta la cantidad de dinero que la empresa tiene a su disposición para cumplir con obligaciones a corto plazo. Esta información es útil para los gerentes de empresas y otras personas que toman decisiones en la empresa, así como para los inversionistas potenciales que pueden considerar la duración del ciclo de operación para determinar si deben invertir en una empresa en particular

4.1.1. Tamaño

Se debe que huir de los extremos; no es recomendable hacer un plan de empresa con muchas páginas, que, posiblemente van a cansar al que tenga que evaluarlo, como redactar un plan de negocio en cuatro hojas, que va a parecer que se ha hecho "muy deprisa" y sin pensarlo. El tamaño, el que sea necesario, pero tratando de que no sea muy largo. Y sí que sea muy claro, sencillo y atractivo.

4.1.2. Ubicación Geográfica

Es el análisis de las variables (factores) que determinan el lugar donde un proyecto logra la máxima utilidad o el mínimo costo.

4.2. Tecnología, instalaciones y mejoras

4.2.1. La importancia de la tecnología en las empresas

Las empresas deben adoptar la tecnología y las que no lo hacen seguramente se quedarán atrás. A medida que aumenta la inversión en tecnología, el papel de la tecnología en los negocios evoluciona, transformando las empresas de manera que los administradores han llegado a la conclusión de que la tecnología es un habilitador clave de negocios.

¿Cómo afecta la tecnología a las operaciones comerciales?

Las operaciones comerciales son cada vez más influenciadas y afectadas por el avance de la tecnología. Las empresas que anteriormente utilizaban sistemas de archivo en papel han dejado de usarlo. Las computadoras personales y los servidores están reemplazando a las viejas máquinas de escribir. Las redes están reemplazando la tradicional interacción cara a cara. La tecnología juega un papel integral en todos estos cambios.

4.2.2. Instalaciones de una empresa

Cualquier iniciativa empresarial necesita infraestructuras e instalaciones, aun cuando sea simplemente la habitación de un domicilio y el mobiliario. La búsqueda de las instalaciones adecuadas y la dotación de infraestructuras es un aspecto crucial para el éxito del negocio. Obviamente, están muy condicionadas por la características del negocio a desarrollar pero, independientemente de este aspecto, siempre la ubicación de las instalaciones constituye un factor esencial de éxito, tanto si son instalaciones de atención al público, donde esto resulta evidente, como si son de almacenaje o producción,

donde una errónea ubicación o tamaño podría provocar elevados costes logísticos.

Una vez seleccionada la ubicación, se debe analizar cómo dotarla de las infraestructuras adecuadas en cuanto a equipamiento físico y tecnológico, para posteriormente analizar los requisitos de mantenimiento de la ubicación e infraestructuras instaladas.

4.2.3. Mejoras de una empresa

Permiten mejorar cada área de manera que se aumente la facturación, productividad, ventas.

1. **Ampliar el sistema de gestión a nuevas temáticas**

La gestión ambiental, el manejo de la seguridad industrial y la salud ocupacional, la seguridad de la información, y la responsabilidad social son nuevas temáticas para incluir en su sistema de gestión; si bien muchas empresas comienzan el camino de los sistemas de gestión a través de la calidad, encuentran en ellas la respuesta que les permite robustecer integralmente su gestión.

2. **Integrar el sistema de gestión en sus diversas temáticas**

Existen empresas que tienen varios “sistemas de gestión” porque las áreas técnicas como ambiental o salud ocupacional están ubicadas en niveles organizacionales diferentes y esto repercute en la gestión para los responsables de los procesos. Para estas empresas ha llegado entonces el momento de hacer una verdadera integración del sistema de gestión.

3. **Mejorar las competencias de su personal en temas relacionados con el sistema de gestión:**

Invertir en las personas es algo que siempre se traduce en motivación y sentido de pertenecía. Son las personas el principal motor del sistema de gestión, ya que administran los procesos, realizan las actividades, ejecutan los controles, hacen el seguimiento, mejoran sus actividades. Ampliar y estructurar las actividades de formación, tutoría y acompañamiento que realiza en su empresa puede estar dentro de sus prioridades de mejoramiento.

4. **Otorgar poder a las personas para que sean dueñas del sistema de gestión**

Se observa que el sistema de gestión parece ser propiedad de los líderes, los coordinadores o los responsables técnicos de los temas. Que el sistema de gestión tiene que volver a las personas, ellas son las dueñas de los procesos; poner el sistema en las manos correctas asegura su sostenibilidad.

5. **Sistematizar facilitando la gestión**

¿Cuenta el sistema de gestión con registros y formatos que complementan los sistemas de información de su empresa? ¿Los registros de su gestión se desarrollan de manera manual? Ha llegado el momento de robustecer los sistemas de información e integrarlos al sistema de gestión. Así las actividades serán más simples, los registros accesibles y el consumo de papel disminuirá.

6. **Fortalecer la relación con los proveedores**

Fortalecer las herramientas tradicionales de selección, evaluación y seguimiento para hacerlas parte de un programa de desarrollo de proveedores puede ser la prioridad si su empresa sigue la tendencia mundial que ha intensificado en los últimos años la subcontratación (*outsourcing*) y que implica que actividades cada vez más críticas para la gestión sean desarrollar con el apoyo de éstos.

7. **Alinear los objetivos e indicadores con la estrategia empresarial**

Es benéfico alinear la estrategia de la empresa con las temáticas específicas de los sistemas de gestión, cuantificar el aporte de cada uno de ellos a la estrategia e integrarlos dentro de las actividades de planeación de su empresa. De esta manera será evidente que el sistema de gestión lleva a la organización a lograr sus metas y hacer realidad su estrategia

8. **Implementar metodologías de para la mejora de procesos**

Los procesos son el medio para hacer las empresas competitivas en un mercado cada vez más difícil. Es importante mejorarlos continuamente y para hacerlo se requiere conocer técnicas específicas. Si el sistema de gestión presenta debilidades en el planteamiento de mejoras, acciones correctivas y/o acciones preventivas, se puede realizar mejoras a este aspecto.

Al mejorar los datos disponibles y estandarizar las operaciones, la empresa puede introducir herramientas de mejoramiento que antes no eran aplicables. Para fortalecer este aspecto, dependiendo de sus características y tamaño, las empresas cuentan con una variedad de alternativas como son las herramientas estadísticas, el análisis de problemas, la madurez de procesos.

9. Fortalecer las actividades de seguimiento

Tareas, resultados o propósitos no se van a realizar o a conseguir si no se les da seguimiento, fortalecer el trabajo de los grupos primarios, profundizar la revisión por la gerencia, redefinir sus indicadores, mejorar las auditorías, robustecer la evaluación legal, revisar la encuesta de satisfacción y otro gran número de acciones lo pueden a llevar mejorar las actividades de seguimiento.

Los sistemas de gestión plantean una serie de alternativas para realizar seguimiento a su eficacia. De manera combinada, estas alternativas permiten verificar estructuralmente el sistema de gestión, su mantenimiento y su adaptabilidad frente a cambios (internos y externos). Estos son medios para identificar las oportunidades de fortalecer el sistema como uno de los mecanismos para el desarrollo de la estrategia.

10. Estructurar una real gestión por competencias

El recurso que más debe cuidar es el personal, aquellos de cuyo trabajo se es responsable, solamente mediante el esfuerzo de esos colaboradores la empresa logrará algo que valga la pena.

Cuanto más grande sea la capacidad y la buena voluntad del personal, más fructíferos serán los esfuerzos. Tener a la persona correcta en el trabajo correcto es sólo el resultado de un buen modelo de gestión por competencias. La definición de las competencias es un proyecto que involucra a los directivos y a los responsables técnicos de la organización contribuyendo así a mirar los cargos de una manera integral.

4.3. Estrategias y Planes de Operación y Manufactura

La estrategia de operaciones debe estar integrada con la estrategia empresarial y reflejada en un plan formal. La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía.

La estrategia de operaciones consta de cuatro componentes:

- Misión;
- Objetivos;
- Capacidad distintiva;
- Políticas.

En la mayoría de las empresas, las operaciones se encuentran atrasadas en cuanto a la estrategia corporativa, es frecuente que las decisiones en operaciones muestren inconsistencias y que sean a corto plazo. Como resultado, operaciones se ven separadas de la empresa y el eslabonamiento con la estrategia corporativa es débil.

La solución es desarrollar una estrategia de operaciones que se derive de la estrategia corporativa, y que defina una tarea primordial (las operaciones se deben hacer bien para que la empresa tenga éxito) y un juego consistente de políticas operacionales para guiar la toma de decisiones. Todos estos enfoques proporcionan información importante sobre lo que es la estrategia de operaciones y cómo se le puede desarrollar o mejorar.

4.3.1. Tipos de estrategias de operaciones

Una de las consideraciones más importantes es que la estrategia de operaciones se encuentra eslabonada tanto a las estrategias empresariales como a las estrategias de *marketing* (mercadotecnia) y finanzas.

La innovación del producto e introducción de productos nuevos, esta estrategia podría utilizarse en forma típica, en un mercado nuevo y el posible crecimiento, en el cual se puedan obtener ventajas si se sacan a la venta productos superiores en un tiempo corto, quizás el precio no sea la forma dominante de competencia, y se pudieran lograr precios más altos, haciendo un énfasis menor en los costes. En este caso, operaciones enfatizaría la flexibilidad para introducir con rapidez y efectividad los productos nuevos como objetivo dominante dentro de su misión.

Las políticas de operaciones podrían incluir el uso de equipos de introducción de nuevos productos, automatización flexible que se pueda adaptar a los nuevos productos, una fuerza de trabajo altamente calificada con una amplia flexibilidad en sus habilidades, y la posible compra de algunos de los servicios y materiales clave de fuentes externas para conservar la flexibilidad, no se enfatizarían los costes en el mismo grado en que se hace en la primera estrategia, finanzas y *marketing* necesitan también apoyar la estrategia empresarial para lograr un todo integrado.

Existen varias posibilidades más, incluyendo el énfasis en la alta calidad, la estrategia de servicio, la variedad del producto, el alto o bajo nivel de crecimiento y así sucesivamente.

Cualquier objetivo simple de operaciones puede utilizarse como punto

de diferenciación. Resulta obvio que estas estrategias empresariales adicionales también necesitan de otro tipo de estrategias de operaciones, de mercadotecnia y de finanzas.

Los objetivos generales en las operaciones son:

- El coste;
- La calidad;
- El tiempo de entrega;
- La flexibilidad.

Los objetivos operacionales deben expresarse en términos cuantitativos específicos y medibles. Se trata de los resultados que se esperan de operaciones a corto y a largo plazo. Los objetivos deben considerarse como un refinamiento de la misión en términos cuantitativos y medibles. El coste de operaciones incluye el coste de mano de obra, materiales y costes indirectos.

En una compañía manufacturera esto representa el coste de ventas, estos costes se expresan como un porcentaje de las ventas o como un coste unitario de los productos particulares. Los costes se deben considerar no sólo en términos de los cambios anuales, sino que se les debe comparar con los costes de la competencia.

- **El Coste.** El coste se define de tal manera que incluya al coste de producción, coste de inventarios y otros costes en que se incurre al utilizar los recursos. La calidad como objetivo significa: la calidad

del producto o del servicio en sí y como los percibe el cliente, la calidad forma el valor de un producto, su prestigio y la utilidad con que se le percibe;

- **La Calidad.** Las medidas típicas de calidad incluyen la satisfacción de los clientes según los resultados de estudios o pruebas hechos al consumidor, la cantidad de trabajo o desperdicio que se crea como parte del proceso de producción y las medidas de garantía o devoluciones de los productos. La calidad, también debe medirse en relación con la competencia y puede ser un punto de diferenciación muy importante;

- **Tiempo de Entrega.** El tiempo de entrega se refiere a la capacidad que tiene la empresa para entregar el producto o el servicio en el lugar y la fecha en la que el cliente lo necesita. Se pueden medir las entregas en varias formas. Cuando el producto se coloca en inventario, el tiempo de entrega puede referirse al porcentaje de pedidos que se cubren tomando los productos del inventario así como la cantidad de tiempo (tiempo de producción) que se requiere para reabastecer el inventario.

  En el caso de los productos que se hacen por pedido, la entrega puede referirse al tiempo que se necesita para entregar el pedido desde el inicio hasta el final, así como el porcentaje de pedidos que se entregan en la fecha prometida. Es frecuente que las entregas se midan contra la capacidad de procesar y fabricar rápidamente un producto cuando se le necesita tiempo de producción.

- **Flexibilidad.** En la habilidad de hacer productos nuevos o en el tiempo que se tarda en cambiar un volumen, cuando las operaciones son flexibles, se pueden introducir productos nuevos con rapidez y los

cambios de volumen se hacen más rápido.

La flexibilidad puede proporcionar una ventaja sobre la competencia cuando la firma decide competir basándose en la innovación de los nuevos productos o en una respuesta rápida a las demandas de los clientes. Sin embargo, en algunos casos podría ser más costoso diseñar y operar una operación flexible.

4.4. Estado de desarrollo y tareas

4.4.1. Etapas de desarrollo en la empresa

Toda empresa se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo. Podemos identificar diferentes etapas en este proceso que permiten visualizar el momento de crecimiento de cualquier negocio.

El momento de desarrollo de la empresa impone una interacción específica entre las personas, el personal y los líderes, el personal y los recursos e incluso, la empresa y el entorno. Esta interacción puede apoyar el crecimiento y consolidación del negocio, o bien, frenarlo e impedirlo.

Las diferentes etapas por las que atraviesa una empresa desde su nacimiento hasta su plena madurez poseen características específicas que permiten saber si la interacción entre los diferentes elementos del negocio está apoyando o impidiendo el adecuado manejo de la correspondiente etapa de desarrollo.

Las etapas de desarrollo de una empresa desde el punto de vista administrativo y de interacción humana son las siguientes:

- Previsión y planeación;
- Organización;
- Dirección;
- Integración de recursos humanos y no humanos;
- Ejecución;
- Evaluación.
- **Previsión y planeación:**

Con esta etapa inicia todo negocio. Lo que se busca es definir la misión de la empresa, las metas, los objetivos, la ética de trabajo, se determinan las políticas y procedimientos, se ajustan los presupuestos, se elaboran los planes y programas de trabajo, se delimita el mercado, se analiza el entorno, se trata de determinar la razón de ser de la empresa; lo ideal es que esta etapa ocurra antes de echar a andar el negocio.

Si la empresa logra consolidarse en esta etapa obtiene los siguientes beneficios:

- Confianza en la empresa. Fe en el proyecto;
- Conocimiento objetivo de la realidad: de su contexto;

- mercado, recursos, posibilidades;

- Definición de la viabilidad del proyecto;

- Congruencia entre posibilidades y recursos;
- Compromiso y arranque del proyecto;

- Rumbo para orientarse hacia el logro del objetivo;

- Establecer un ambiente predecible de trabajo.

La sugerencia para el logro de estos beneficios es que el equipo de trabajo sea constante, que se reúna siempre en el mismo lugar, a la misma hora, no perdiendo de vista el objetivo de las reuniones y teniendo como guía la tarea

- **Organización**

En este momento la empresa tiene que definir los límites de su actividad. Las normas y los reglamentos generales deberán quedar claramente establecidos, o sea, se limitan y definen las áreas de trabajo, las jerarquías, los horarios y los espacios físicos. La fijación de límites, es decir, de horarios, lugar de trabajo, jerarquía, roles y normas, crea una estructura que permite medir objetivamente los resultados de las tareas, una vez definidas las diferentes funciones de la organización y ordenado el quehacer de la empresa.

Si la empresa logra consolidarse en esta etapa obtiene los siguientes beneficios:

- Claridad en su desempeño;
- Definición de los límites de la actuación empresarial;
- Creación de una estructura;
- Normas y reglamentos generales bien establecidos;
- Funciones bien definidas;
- Seguridad y autonomía en el personal.

Dirección

En esta etapa el líder imprime a la institución su estilo personal de dirigir, estableciendo los parámetros de actuación. El reto es integrar el equipo y lograr el compromiso de los empleados con la organización y sus metas.

El líder habrá de conseguir que su equipo de trabajo se sienta: tomado en cuenta, apoyado, conducido, reconocido, valorado y respetado. Se trata de que el líder ejerza una función congruente, que hable con la verdad, que permita la iniciativa y creatividad de sus trabajadores, y que busque el involucramiento con las tareas sabiendo delegar pero también exigir. Por esto es importante establecer adecuados mecanismos de control.

La adecuada consolidación de esta etapa en el desarrollo de un negocio brinda los siguientes beneficios:

- Integración de grupos de trabajo productivos;

Establecimiento del liderazgo institucional, es decir, se logra que la tarea de la empresa adquiera alta prioridad;

- Reconocimiento de la autoridad;
- Honestidad, congruencia y claridad del líder;
- El equipo de trabajo tiene un alto grado de cohesión.

Integración de recursos humanos y no humanos:

En este momento todos los esfuerzos previos cristalizan en una identidad institucional. Se consolida la imagen (y autoimagen de la empresa). Las instalaciones, el equipo tecnológico y las personas que se contratan son congruentes con la misión, organización y dirección de la empresa. Se trata de agrupar los esfuerzos humanos y los recursos materiales y tecnológicos con los objetivos, normas y procedimientos así como con las jerarquías de mando establecidas.

Los beneficios de esta etapa son:

- Sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa;
- Valoración del trabajo propio;
- Cuidado del equipo, mobiliario e instalaciones;

- Compromiso, se hace la tarea porque es lo que hay que hacer y no por quedar bien o temer al jefe o a los compañeros;
- Las normas y políticas establecidas previamente son los fundamentos de la actuación institucional;

- Uso racional de los recursos.

Ejecución

La producción es el único elemento que justifica la vida empresarial (e institucional), corresponde al momento en que la energía está concentrada en lograr los objetivos de la empresa y de las personas que la integran, lo más importante de esta etapa, es cumplir con lo previamente programado, mediante un constante análisis, el control y supervisión de la actividad empresarial. Dentro de la rigidez de las normas se permite la flexibilidad y la creatividad que facilitan y promueven la acción, transformación y productividad.

Los beneficios de lograr la consolidación en esta etapa son:

- Cumplimiento de metas y programas, de acuerdo con los procedimientos y políticas;

- Una actitud flexible en el logro de las metas de la empresa;

- Creatividad en la ejecución de las tareas;

- Actitud crítica con respecto a la actuación en la empresa.

- **Evaluación**

La evaluación en la empresa debe ser una actividad continua y permanente. Sin embargo, también se puede ver como la última etapa del desarrollo de una empresa.

En la etapa de evaluación se lleva a cabo un análisis de los resultados de la gestión empresarial, el objetivo de esta evaluación es corregir el rumbo si hay desviaciones o bien, apuntalar los logros, se tienen que establecer canales y procedimientos de retroalimentación.

Si el desarrollo de la empresa permite llegar a esta etapa, los beneficios serán:

- Una actitud de aprendizaje a partir de la experiencia;
- La posibilidad de transmitir la experiencia, es decir la capacidad de enseñar;
- Una percepción realista y consciente de los hechos;
- Fuerza y energía para continuar con la empresa o volver a empezar.

4.5. Mejora de productos y nuevos productos

Las empresas están asignando más y más esfuerzos a la modificación y mejora de los productos existentes. El propósito de este esfuerzo es

mejorar el desempeño, la calidad y el costo con el objetivo de mantener o de mejorar la participación en el mercado de productos maduros. Pequeñas modificaciones pueden resultar de vital importancia.

4.5.1. Nuevos Productos

El desarrollo de un nuevo producto se lleva a cabo en el ámbito de los negocios, ingeniería y el diseño, consiste en el proceso completo de crear y llevar un nuevo producto al mercado. Existen dos aspectos semejantes que se involucran en este proceso: uno implica ingeniería de producto; el otro, análisis de mercado. Los responsables de la mercadotecnia consideran el desarrollo de nuevo producto como el primer paso en la gestión del ciclo de vida del producto.

4.5.2. Beneficios del desarrollo de nuevos productos para el consumidor

Al consumidor, el desarrollo de productos le proveerá de mejores satisfactores para sus necesidades y deseos.

Cuando los productos han sido diseñados, tomando en cuenta las características y patrones de consumo de un país, muy probablemente el consumidor obtendrá mayor satisfacción con ellos, pues podrán superar a los importados tanto en precio como en presentación, formulación y/o funcionamiento.

Los individuos, las empresas y las naciones poseen un conjunto variable y diferenciado de fuerzas y debilidades, potencialidades y limitaciones que deben ser identificadas y utilizadas en el desarrollo de productos, para hacerlos más competitivos y exitosos y así mejorar la calidad de vida de los consumidores.

El crecimiento y desarrollo de las empresas y de los países pasa por la tarea de desarrollo de productos.

4.5.3. Nivel de novedad en el desarrollo de nuevos productos

El nivel de novedad de un producto se refiere al grado en que el producto es desconocido, inédito y original.

Mientras mayor sea la creatividad, imaginación y aplicación de nuevas tecnologías, mayor será el nivel de novedad del producto con respecto al universo de productos conocidos.

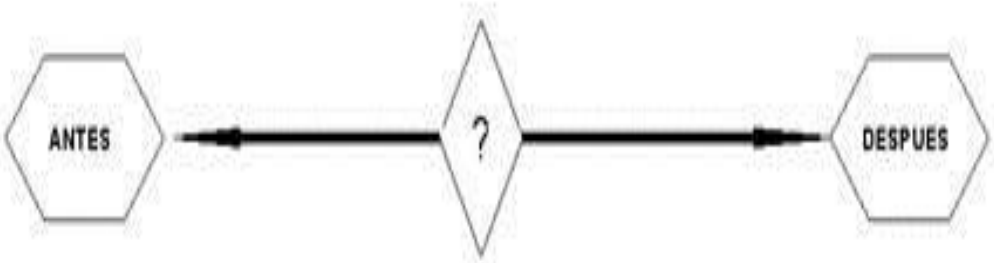
El rango de novedad del producto es muy amplio, pues oscila desde cambios de moda, perfeccionamiento y mejora a productos existentes, hasta la invención de productos realmente nuevos que satisfagan necesidades o deseos desconocidos.

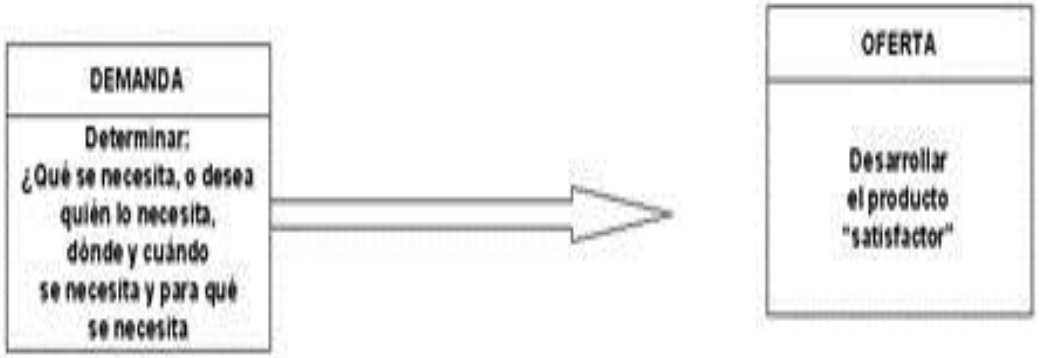
Además del nivel de novedad cuando se desarrollan productos se presenta la disyuntiva de que hacer primero:

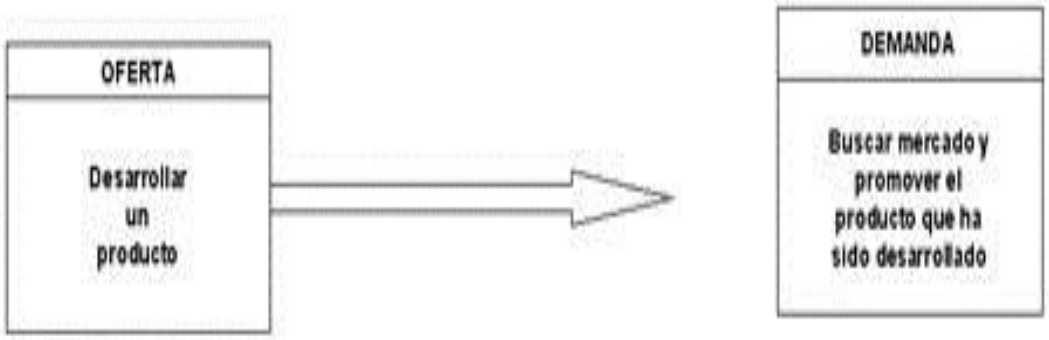
a) Investigar que se necesita o desea; quien donde y cuando o para que se necesita (pensando en el consumidor) y después ofertar el producto "satisfactor";

b) Desarrollar el producto y posteriormente buscar mercado y promover el producto que ha sido desarrollado.

Dos alternativas ¿qué hacer primero?







4.5.4. Factores de éxito para el desarrollo de nuevos productos:

El éxito suele depender del esfuerzo organizado enfocado hacia el logro de objetivos, en lo que respecta al desarrollo de productos, el éxito depende principalmente de tres factores:

- El producto;
- Capacidad de la empresa;
- Benevolencia del mercado.

4.6. Costos de desarrollo y diseño

Costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio. Todo proceso de producción de un bien supone el consumo o desgaste de una serie de factores productivos, el concepto de coste está íntimamente ligado al sacrificio incurrido para producir ese bien. Todo costo conlleva un componente de subjetividad que toda valoración supone.

4.6.1. Distribución de los costos:

Se considera que los costes son cedidos a las distintas secciones o departamentos de la empresa. Cuando no se sabe exactamente a qué departamento imputar un determinado coste, se imputará por defecto al departamento de administración, que cederá posteriormente todo el resultado de costo al resto de los departamentos en el denominado.

4.7. Riesgo Empresarial (Dificultades de Riesgo)

El enemigo de todo inversionista es el “riesgo”, elemento de inestabilidad en las inversiones, que no son más que apuestas de futuro en entornos con mayor o menor incertidumbre**.**

Dentro del riesgo debemos distinguir:

- El riesgo económico;
- Riesgo financiero.
- El riesgo económico: se traduce en la amplitud de los rangos en los que se mueven los resultados de la empresa, en función de factores que nada tienen que ver con la financiación de la misma.
- El riesgo financiero: está íntimamente vinculado al riesgo asumido por los medios de financiación contratados por la empresa para la adquisición de su activo.

4.7.1. Tipos de Riesgo Financiero

- **El riesgo por los cambios del tipo de interés:**

  Debido a las fluctuaciones en los tipos de interés, el costo de la deuda se balancea, incrementando o disminuyendo, lo que repercutirá negativamente o positivamente en la cuenta de resultados de la empresa.

- **El riesgo por las variaciones en el tipo de cambio:**

  A nivel empresarial no son poco comunes, las operaciones de financiación en moneda distinta a la circulante en el país donde la empresa desarrolla su actividad, por lo tanto un riesgo añadido al anterior, es el riesgo en el que incurrimos por las fluctuaciones en el tipo de cambio que puede encarecer o reducir el coste de nuestra deuda.

- **El riesgo por falta de pago:**

  Los deudores representan los créditos que han sido concedidos por la empresa con una fecha de cobro más o menos prefijada. La incertidumbre en el pago, debe ser recogida como un riesgo añadido a tener en cuenta, sobre todo en épocas de mayor debilidad económica en las que el índice de morosidad se dispara, los casos más graves se presentan en las épocas de crisis.

4.8. Programa Global de Recursos Físicos y Financieros

4.8.1. Recursos Físicos

Los recursos físicos de las empresas son todos los bienes tangibles, en poder de la empresa, que son susceptibles de ser utilizados para el logro de los objetivos de la misma.

Ejemplos de recursos físicos son:

- Bienes inmuebles: oficinas, galpones, terrenos, campos;
- Maquinaria;
- Automóviles y camiones;
- Insumos para la producción: materiales, químicos;
- Material de oficina: computadoras, escritorios, muebles, impresoras, teléfonos,
- Productos terminados: disponibles para la venta o almacenados.

La administración debe velar por la calidad, cantidad y el tipo de recursos físicos de la empresa.

4.8.2. Recursos financieros

Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos

financieros que tienen un grado de liquidez. Los recursos financieros pueden estar compuestos por:

- Dinero en efectivo;
- Préstamos a terceros;
- Depósitos en entidades financieras;
- Tenencias de bonos y acciones;
- Tenencias de divisas.

Las fuentes de recursos financieros de las organizaciones pueden ser:

1) **La principal actividad de la organización:** La venta de los productos o servicios que provee la organización al mercado le provee de un flujo de efectivo a la organización. Los clientes entregan dinero a cambio de un producto o servicio.

2) **Inversores:** Estos entregan capital o efectivo a cambio de un rendimiento futuro.

3) **Préstamos de entidades financieras:** Las entidades financieras pueden otorgar préstamos a cambio de un interés.

4) **Subsidios del gobierno:** La administración de los recursos financieros debe planificar el flujo de fondos de modo que se eviten situaciones en las que no se puedan financiar las actividades productivas, asegurándose de que los egresos de fondos puedan ser financiados, y que se eviten elevados costos de financiamiento. El control de presupuesto es fundamental en este aspecto, dado que permite tener una idea de las entradas y salidas de efectivo en un período futuro, y al finalizar el período poder realizar un control sobre el mismo.

4.9. Riesgos, Problemas y Suposiciones críticas en el plan de operaciones

- Falta de motivación, involucramiento y mentalización de todo el personal que integra la organización hacia la adopción de una nueva cultura laboral;

- Bajo liderazgo directivo, gerencial y de mandos intermedios;

- Falta de estándares de producción reales, valorados e instituidos por la empresa y no por los trabajadores, así como la estandarización de las operaciones del proceso;

- Falta de un programa de incentivos por productividad que reconozca el esfuerzo y trabajo individual y estimule la productividad colectiva.

- Falta de sistemas y métodos de trabajo más actualizados y modernos;

- Falta de programas permanentes de capacitación acordes con la actividad que lleva a cabo la empresa;

- Falta de prácticas permanentes de mejora continua, reducción de costos, mejora de la calidad y cumplimiento de los tiempos de entrega orientadas hacia la búsqueda de la completa satisfacción del cliente;

- Falta de medición correcta del trabajo individual provocan inequidades e injusticias que no dejan elevar el nivel de productividad;

- Falta de políticas de administración de personal que permitan control interno, disciplina, respeto y un ambiente laboral de sana convivencia.

5. Equipo Gerencial

Un equipo de trabajo es un equipo con un objetivo específico de productividad dentro de una organización, que logra su objetivo a través de reuniones periódicas.

Un equipo de gerencia es el equipo responsable por la gestión o la conducción o los resultados de un departamento, gerencia, está constituido por el gerente y las personas que le reportan directamente.

5.1. Organización

A la organización empresarial corresponde al proceso de organización de los talentos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados. Proceso Organizativo.

5.1.1. Proceso Organizativo

- **Definición y clarificación de la actividad que se va a desarrollar.** Es necesario identificar la actividad y, que el esfuerzo colectivo se encuentre dirigido a la consecución del objeto común;

- **Diseñar la estructura de la organización.** Aquí se clarificará quién realizará cada tarea y quién es el responsable de conseguir los resultados.

- **División del trabajo.** Un grupo de personas que desarrollen una actividad común deben unir esfuerzos. Se debe realizar una división del trabajo del esfuerzo total, de tal forma que cada componente del grupo desarrolle una

actividad precisa y necesaria, y en la que mejor contribuya a lograr los objetivos.

- **Señalar quiénes son los directivos responsables de los diferentes grupos.** Se debe asegurar el respeto y aceptación de los que integran el grupo de los directivos responsables.

- **Establecer y clarificar unas relaciones lógicas.** Para que los individuos puedan trabajar conjuntamente en un grupo organizado hay que definir las relaciones que unen no sólo a los individuos sino también a los grupos que forman parte de la organización.

5.1.2. Niveles de Organización

5.1.2.1. El nivel de la microorganización

Es el de las pequeñas unidades elementales de toda empresa, cuya base se encuentra en el puesto de trabajo.

5.1.2.2. El nivel de la organización de las estructuras

Este nivel se haya en la estructura organizativa general, es mucho más abstracto y complicado porque los problemas psicosociales ocupan en él un amplio lugar, la estructura establece nuevos vínculos entre los puestos de trabajo, los reagrupa en talleres, en servicios, en departamentos y, como límite, culmina en el conjunto de la empresa.

Son fundamentales 2 campos de acción:

- La determinación de los factores a nivel global de grupo o individual.

- La determinación de las conexiones. Se trata de clarificar la compleja y difusa red de las comunicaciones humanas

5.1.2.3. El nivel metodológico

Corresponde a la integración externa, al conjunto de la empresa-entorno exterior.

5.1.3. Principios de la organización

La estructura de cualquier organización bien realizada debe cumplir una serie de principios organizativos que sirvan de guía y son de aplicación universal.

Los más importantes son:

- **Unidad de objetivo:** Todos los componentes de la organización deben contribuir en la medida que les corresponda para la consecución del objetivo de la empresa.

- **Alcance del control:** es necesario determinar y clarificar el número de personas más conveniente que un jefe puede dirigir con efectividad;

- **Principio de delegación:** se debe delegar (permitir, dar) la autoridad hasta los niveles más bajos que sea posible;

- **Unidad de mando:** las instrucciones que den dos o más jefes no deben entrar en conflicto, sino que deben manifestarse como si de un solo jefe se tratase;

- **Principio jerárquico:** debe hacer una línea clara de autoridad en todas las zonas de la empresa, formando una cadena jerárquica. En esta cadena, alguien debe figurar como autoridad suprema;

- **Principio de responsabilidad:** la responsabilidad del inferior frente a su superior, por la autoridad que éste le ha delegado, es absoluta, y deberá guardar relación con el volumen del poder alcanzado.

5.2. Personal Gerencial

El personal gerencial dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos, la efectividad de los empleados en sus puestos como clave para el éxito administrativo. Es un sistema que tiene por objeto obtener y desarrollar el personal para fines de la organización, aconsejar a otros departamentos en materia de administración de recursos humanos.

5.2.1. Objetivos del personal de gerencia

Servir de apoyo a los gerentes de otras funciones operacionales en todos los aspectos relativos al personal. Esta gerencia presta tres tipos de asistencia:

- Servicios específicos;
- Asesoría;
- Coordinación.

5.2.2. Funciones del personal de gerencia

Planea, organiza y coordina la selección, la contratación, la remuneración, la capacitación; en las relaciones laborales, mantiene los controles administrativos de personal, actúa como enlace entre los empleados, la empresa y el gobierno, coordina programas de higiene y seguridad, asesora a los gerentes operacionales en materia de administración de personal, entre otras cosas.

5.3. Compensación gerencial y propiedad de la empresa

El desarrollo de un plan de compensación para pagar al personal ejecutivo, gerencial y profesional es algo similar en muchos aspectos a desarrollar un plan para cualquier empleado.

Una alternativa es mantener el método de valoración de puestos, pero este ofrece una respuesta parcial a la pregunta de cómo pagar a estos empleados, debido a que los puestos difieren de los de producción y oficina en muchos sentidos. Los puestos profesionales y gerenciales tienden a hacer hincapié en factores no cuantificables como el ejercicio del juicio y la solución de problemas más que los puestos de producción y oficinas. También hay una tendencia a pagar a los gerentes y profesionales con base en la habilidad más

que con base en exigencias del puesto, como son las condiciones del trabajo. Por tanto, el desarrollo de planes de compensación para los gerentes y profesionales tienden a ser un asunto relativamente complejo, situación en la que la valoración de puestos sigue siendo importante, generalmente desempeña un papel secundario ante elementos no salariales como bonos, incentivos y prestaciones.

5.3.1. Elementos básicos de compensación para gerentes

Existen cinco elementos en el paquete de compensación para un gerente:

1. Sueldo;
2. Prestaciones;
3. Incentivos a corto plazo;
4. Incentivos a largo plazo;
5. Prestaciones ejecutivas.

El monto del sueldo que se paga a los gerentes es generalmente una función del valor del trabajo de la persona para la organización y qué tan eficientemente cumple con sus responsabilidades. El valor del trabajo de la persona normalmente se determina mediante el análisis del puesto y estudios de remuneraciones, y el ajuste resultante de los niveles de sueldo.

El sueldo es la piedra angular de la compensación ejecutiva, ya que es sobre este elemento que se colocan los otros cuatro y las prestaciones,

incentivos y prestaciones ejecutivas normalmente se otorgan en proporción a la retribución base del gerente.

Las prestaciones incluyen el tiempo libre pagado, atención médica, servicios al empleado y cobertura de retiro.

Los incentivos a corto plazo están dirigidos a recompensar a los gerentes por alcanzar metas a corto plazo (normalmente por año).

Los incentivos a largo plazo apuntan a recompensarlo por su desempeño en el largo plazo.

Las prestaciones ejecutivas empiezan donde terminan las prestaciones normales, y generalmente se otorgan solamente a unos cuantos ejecutivos selectos según el nivel organizacional y el desempeño pasado.

La compensación ejecutiva tiende a hacer hincapié en incentivos de acuerdo con el desempeño más que otros planes de pago a empleados, ya que los resultados organizacionales tienen más probabilidades de reflejar directamente las contribuciones de los ejecutivos que las de los empleados de menor nivel.

5.4. Empleo y otros acuerdos como planes de bonificación

5.4.1. Empleo

Empleo es el trabajo realizado en virtud de un contrato formal o de hecho, individual o colectivo, por el que se recibe una remuneración o salario. Al trabajador contratado se le denomina empleado y a la persona contratante empleador.

5.4.2. Planes de bonificación

La mayoría de los empleadores tienen una escasa comprensión de sus propias finanzas. No están seguros de lo que sus costos laborales totales son. Ellos no entienden cómo diseñar adecuadamente los beneficios en puestos de trabajo, tienen muy poca idea de cuál es su punto de equilibrio no es, ni cómo utilizarlo para su beneficio. La mayoría de los empleadores no se sabe los beneficios que en realidad hace el trabajo.

Los planes de incentivos económicos deben ser claramente entendidos por todos los empleados. La atención cuidadosa se debe tomar para evitar la reanudación sin compensación para cada trabajo. Un plan de incentivos debe basarse en criterios objetivos tanto como sea posible. Un sistema de bonificación bien diseñado y cuantificable debe ser aplicado consistentemente y sin prejuicios.

5.5. Junta directiva

La junta directiva es un órgano orientador y en el cual se fijan políticas a seguir por parte de la sociedad y que el representante legal debe seguir, sus miembros de algún modo son administradores aunque sea de forma indirecta.

En una sociedad comercial los miembros de la junta directiva se consideran o son clasificados como administradores.

Un miembro de la junta directiva no tiene la misma categoría que el

gerente o representante legal.

Miembros de una junta directiva:

- Presidente;
- Vicepresidente;
- Secretario;
- Tesorero;
- Vocales.

5.5.1. Funciones de los miembros de una junta directiva:

- **Del presidente**

a) Presidir las reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General;

b) Convocar a las reuniones de la Junta Directiva y elaborar el orden del día;

c) Actuar como representante legal de la Asociación y ejercer sus

funciones, dentro de las limitaciones que establecen las normas de los presentes estatutos;

d) Rendir informe a la Asamblea General de las actividades realizadas durante su periodo;

e) Abrir y manejar la(s) cuentas(s) necesarias en los bancos y firmar conjuntamente los cheques con el Tesorero;

f) Suscribir las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva;

g) Determinar conjuntamente con el Tesorero, los gastos que con cargo al presupuesto vigente sean necesarios;

h) Las demás que le asigne la Asamblea General.

- **Del vicepresidente**

a) Reemplazar al Presidente cuando fuere necesario, bien sea esporádica o definitivamente, cuando por cualquier razón el Presidente se ausente o renuncie a su cargo;

b) Cumplir las labores y responsabilidades que le delegue el Presidente o la Junta Directiva

- **Del secretario**

a) Citar a reuniones y asambleas por solicitud del Presidente;

b) Verificar el quórum en las asambleas;

c) Elaborar y firmar las actas de las reuniones celebradas;

d) Llevar y mantener actualizado el registro de socios;

e) Dar curso a la correspondencia que se presente y mantener el archivo debidamente organizado y actualizado;

f) Las demás funciones que le asigne la Asamblea General o la Junta Directiva.

- **Del tesorero**

a) Recibir, manejar y custodiar los fondos de la sociedad;

b) Determinar conjuntamente con el Presidente los gastos que con cargo al presupuesto vigente sean necesarios;

c) Presentar al Contador oportunamente todas las cuentas debidamente justificadas;

d) Mantener cuenta(s) bancaria(s) a nombre de la sociedad;

e) Presentar el informe financiero a la Asamblea General, al final de cada periodo o cuando lo soliciten los socios;

f) Informar mensualmente a la Junta Directiva los estados de cuentas;

g) Firmar los cheques conjuntamente con el Presidente;

h) Velar por la presentación oportuna de la declaración de renta;

i) Proponer ante la Junta Directiva acuerdos de gastos y formas de financiamiento;

j) Elaborar el inventario de bienes de la Asociación y mantenerlos actualizados.

- **De los vocales.**

a) Coordinar los mecanismos de difusión e información que establezca la Asociación;

b) Colaborar en la organización de las actividades culturales, educativas y sociales;

c) Asistir a todas las reuniones de la Junta Directiva;

d) Las demás funciones que le asigne la Junta Directiva.

5.5.2. Funciones de una junta directiva

Las funciones de la Junta Directiva se deben plasmar en los estatutos de la sociedad, a menos que en estos se establezca una disposición contraria, la junta directiva tendrá las facultades o funciones aptas para:

- Ejecutar o celebrar actos o contratos comprendidos dentro del objeto social;

- Tomar las determinaciones indispensables a lograr que cumple los fines.

Dentro de las determinaciones indispensables que debe tomar la junta directiva para lograr que la asociación cumpla los fines para la que fue constituida, se encuentra la de convocar las reuniones extraordinarias de la asamblea general cuando ocurran situaciones imprevistas o urgentes que puedan afectar a la entidad.

5.6. Otros inversionistas o accionistas, derechos y restricciones

Inversionistas: quien invierte su dinero en acciones, cuenta de banco en diferentes tipos de inversiones acorde a su conveniencia;

Accionista: quien aporta una cantidad para ser socio de una empresa, dependiendo del monto de acciones y el costo de cada una de ellas.

5.6.1. Derechos de los accionistas

Derechos económicos:

- Derecho a percibir un dividendo en función de su participación y cuando así lo acuerde la entidad;
- Derecho a percibir un porcentaje del valor de la sociedad si esta es liquidada;
- Derecho a vender su acción libremente en el mercado, o con los otros accionistas.

Derechos políticos o de gestión:

- Derecho de voto. Normalmente una acción equivale a un voto, pero el porcentaje puede variar en los estatutos;
- Derecho a la información, con el fin de conocer la gestión de la empresa. A partir de un porcentaje específico regulado en la ley y en los estatutos, un accionista podría exigir una auditoría para toda la empresa.

5.6.2. Accionista como inversor

El accionista, por otro lado, es también un inversor, dado que aporta un capital con vistas a obtener un dividendo.

Su inversión se dice que es en renta variable, dado que no existe un contrato mediante el cual el accionista vaya a percibir unas cuotas fijas en contraprestación a su inversión.

Su retribución es a través de dos vías:

- Dividendo;

- Aumento del precio de la sociedad. Esto se produce por la buena marcha de la misma y su capacidad de generar beneficios futuros, así como por el incremento de los activos a través de beneficios pasados.

5.6.3. Restricciones de los accionistas

Según lo que se estipule en el acta de constitución de la sociedad se pueden crear restricciones para el traspaso de las acciones.

5.7. Servicios y asesores profesionales de apoyo

5.7.1. Asesor profesional

Asesor es la persona que como actividad profesional se encarga del asesoramiento y de brindar consejos a determinadas personas que se encuentran ante determinadas circunstancias, preferentemente sobre imagen, gobierno, finanzas, política, ciencia.

A instancias de las finanzas, será el asesor financiero el profesional encargado de descubrir las necesidades financieras de su cliente, analizando

una determinada cantidad de cuestiones pasadas, presentes y futuras de este, teniendo en cuenta además su edad, patrimonio disponible, tipo impositivo, situación familiar y profesional. Analizadas todas estas variables, el asesor, le brindará a su cliente una serie de alternativas y recomendaciones de inversión que se ajusten a todo lo que se analizó, para no provocar ningún tipo de contratiempo económico futuro y encima reportarle algún tipo de beneficio con estas.

La relación asesor-cliente, debe estar basada en una mutua y estrecha confianza, de otra manera, nada bueno podría resultar de la misma. El asesor deberá cuidar los intereses de su cliente como si fuesen los suyos propios y por supuesto, siempre pensar en el largo plazo, tendiente a cultivar el tipo de relación.

6. Componente legal

Definición de empresa mercantil:

La Empresa Mercantil es conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática, bienes o servicios.

Elementos de la empresa:

Existen 7 elementos principales de la empresa, los cuales son:

1. El establecimiento;
2. La clientela y la fama mercantil;
3. El nombre comercial y los demás signos distintivos de la empresa y del establecimiento;
4. Los contratos de arrendamiento;
5. El mobiliario y la maquinaria;
6. Los contratos de trabajo;
7. Las mercaderías, los créditos y demás bienes valores similares.

Requisitos para constituir una empresa mercantil

Para iniciar y registrar una empresa propiedad de una persona individual los requisitos son:

- Formulario con firma autenticada de propietario. Se obtiene en el Registro Mercantil;
- Documento Personal de Identificación DPI;
- Una certificación contable firmada y sellada por un contador autorizado por la Superintendencia de Administración Tributaria SAT;
- Orden de pago.

6.1. Tipos de empresa

6.1.1. Empresa de propiedad individual

Se constituye por el profesional, artesano o comerciante, que opera por su cuenta un despacho, un taller o una tienda. La empresa individual tiene un inconveniente, el no poder extenderse más allá de cierto límite, porque depende de una sola persona.

6.1.2. Las sociedades en comandita, simple y accionaria

Se dan cuando una persona o varias personas aportan el capital y otra u otras personas aportan el conocimiento.

La diferencia radica en que en la Sociedad Simple quienes aportan el capital responden únicamente por el monto de este, mientras que en la Sociedad Accionaria responden únicamente por el valor que representen sus acciones.

Es común a ambas el que quienes aportan el conocimiento sí deben responder de “todas” las obligaciones contraídas independientemente de si fueron ellos individualmente los responsables; con los bienes aportados a la sociedad y con los propios de ser necesario; y por los demás socios si estos no pueden pagar; lo que hace que estos tengan temor de hacer este tipo de sociedades. Es una opción a ser tomada en cuenta por emprendedores con ideas nuevas e inventores.

6.1.3. La sociedad de responsabilidad limitada

En la cual los socios solo responden por sus aportaciones. Es una opción apropiada para pequeñas y medianas empresas.

6.1.4. Sociedad colectiva

Es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente, de las obligaciones sociales, responden de “todas” las obligaciones contraídas independientemente de si fueron ellos individualmente los responsables; con los bienes aportados a la sociedad y con los propios de ser necesario; y por los demás socios si estos no pueden pagar. Por lo tanto cada socio puede perder mucho más de lo aportado.

Esta responsabilidad hace que en Guatemala esta forma mercantil sea la que menos se utiliza. Sin embargo en una micro, pequeña o mediana empresa; en la que exista una confianza muy fuerte entre los socios o se trate de una tema muy especializado en la cual solo los socios tengan conocimientos adecuados podría ser utilizada, si se dirige con precaución y limitando los riesgos.

6.1.5. Sociedad anónima

Es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. Esta es la sociedad más utilizada en Guatemala pues hasta hace poco las acciones podían ser al portador y por lo tanto permitía el anonimato de los accionistas.

6.1.5.1. Requisitos de inscripción, tramites de institución

Si el solicitante de la inscripción de la empresa ya tiene número de Identificación Tributaria –NIT- y no está inscrito como comerciante individual:

a) Comprar un formulario de solicitud de inscripción de comerciante individual y de empresa mercantil en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A. Tiene un valor de Q 2.00, o bien descargar y llenar en la página del Registro Mercantil *www.registromercantil.gob.gt* la Solicitud de Inscripción de Comerciante Individual y Empresa Mercantil –RM-03.

b) Pagar en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A.

- Q75.00 para inscripción como Comerciante;
- Q100.00 para inscripción de la empresa.

c) Presentar en las ventanillas de atención al usuario del Registro Mercantil, en un fólder tamaño oficio con pestaña lo siguiente:

- El formulario o la solicitud con la información completa requerida, firmado(a) por el solicitante y con legalización notarial de dicha firma;
- Fotocopia del documento de identificación personal -DPI-, pasaporte (si es extranjero residente en Guatemala);
- Recibo del pago efectuado en el Banco.

Si el solicitante de inscripción de empresa NO tiene Número de Identificación Tributaria NIT, ni está inscrito como comerciante individual:

a) Descargar y llenar en la página del Registro Mercantil www.registromercantil.gob.gt 2 Solicitudes de Inscripción de Comerciante Individual y Empresa Mercantil ante la Superintendencia de Administración Tributaria y el Registro Mercantil SATRM-01-. Imprimir dos originales. (La solicitud también puede descargarse e imprimirse para llenar la información a máquina).

b) Pagar en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A.:

- Q75.00 para inscripción como Comerciante;

- Q100.00 para la inscripción de Empresa.

c) Presentar en la Ventanilla Ágil Plus del Registro Mercantil, en un folder tamaño oficio con pestaña lo siguiente:

- 2 originales de la solicitud de Inscripción para Sociedades Mercantiles SATRM-02 con la información completa requerida en el mismo, firmadas por el solicitante y con legalización notarial de dicha firma (solo en uno de los originales);

- Recibo de los pagos efectuados en el Banco;

- Original y fotocopia simple del documento de identificación DPI, o pasaporte (si es extranjero residente en Guatemala);

- Original y fotocopia simple del recibo de luz, agua o teléfono, (si el recibo no está a nombre del comerciante, presentar contrato de arrendamiento del inmueble o factura de pago de renta).

Si el solicitante ya está inscrito como comerciante individual y va a inscribir su empresa:

a) Comprar un formulario de solicitud de inscripción de comerciante individual y de empresa mercantil en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A. Tiene un valor de Q 2.00, o bien

descargar y llenar en la página del Registro Mercantil www.registromercantil.gob.gt la Solicitud de Inscripcion de Comerciante Individual y Empresa Mercantil –RM-03-. Imprimirla. (La solicitud también puede descargarse e imprimirse para llenar la información a máquina).

b) Pagar en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A.: Q100.00 para la inscripción de Empresa.

c) Presentar en las ventanillas de atención al usuario del Registro Mercantil, en un folder tamaño oficio con pestaña lo siguiente:

- El formulario o la solicitud con la información completa requerida, firmado(a) por el solicitante y con legalización notarial de dicha firma;

- Fotocopia del documento de identificación (documento de identificación personal -DPI-, pasaporte (si es extranjero residente en Guatemala);

- Recibo del pago efectuado en el Banco.

Inscripción de empresa mercantil de sociedad (si no es la primera empresa.

a) Comprar un formulario de solicitud de inscripción de comerciante y de empresa mercantil en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A. Tiene un valor de Q 2.00.

b) Pagar en cualquier agencia del Banco de Desarrollo Rural, S.A.:Q100.00 para la inscripción de Empresa.

c) Presentar en las ventanillas de atención al usuario del Registro Mercantil, en un folder tamaño oficio con pestaña lo siguiente:

- El formulario o la solicitud con la información completa requerida, firmado(a) por el representante legal de la sociedad con legalización notarial de dicha firma;
- Fotocopia de nombramiento de representante legal previamente inscrito;
- Fotocopia de patente de sociedad;
- Recibo del pago efectuado en el banco.

El expediente es remitido al Departamento de Empresas quien lo califica y procede a inscribir la empresa y a emitir la patente de comercio correspondiente. Luego les remitido a las ventanillas de atención al usuario donde el interesado puede pasar a recogerla. Al entregársele la misma se recomienda:

- Revise cuidadosamente su patente;
- Colocar Q 50.00 de timbres fiscales a la patente.

6.2. Requisitos legales particulares para iniciar una empresa

Los empresarios se encuentran con muchos retos a la hora de iniciar su actividad mercantil, dentro de los retos, se encuentra la de darle forma legal a la empresa que están por iniciar, dependiendo en gran parte este extremo para determinar el éxito de una empresa.

Inicio de la actividad comercial:

La actividad comercial puede iniciarse de dos formas:

1. **En forma individual:** Constituyendo una empresa mercantil propiedad de una sola persona;

2. **En forma colectiva:** Que puede a su vez dividirse en dos:

   - Constituyendo una empresa en copropiedad, propiedad de más de una persona;

   - Constituyendo una sociedad mercantil.

6.3. Legislación laboral

El Derecho Laboral es un derecho dinámico, ya que se debe adaptar a la realidad económica y social del país, la situación económica y social de cada país depende del trabajo, debe existir un Derecho Laboral acorde con la evolución económica del país para poder armonizar las relaciones entre empresarios y trabajadores. Es necesario que se adopten medidas y mecanismos para la transmisión de las normas laborales, entendiéndose como tales:

6.3.1. Normas generales

a) Constitución Política de la República;

b) Convenios Internacionales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ratificados por Guatemala, que actualmente suman 72;

c) Código de Trabajo;

d) Otras leyes ordinarias: Ley del Aguinaldo, Bonificación Anual, Bonificación Incentivo;

e) Reglamentos: Reglamento Pactos Colectivos, Reglamento de Trabajadores no Sujetos a las Limitaciones de la Jornada de Trabajo, Reglamento Orgánico del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Reglamento de la Inspección General de Trabajo, Reglamento para autorización de permisos de trabajos a extranjeros;

f) Acuerdos Gubernativos: De fijación de salarios mínimos.

6.3.2. Normas específicas

a) El Contrato Individual de Trabajo;

b) El Pacto Colectivo de Condiciones de Trabajo;

c) El Convenio Colectivo de Condiciones de Trabajo;

d) El Reglamento Interior de Trabajo.

6.3.3. Sujetos de la relación laboral

Los sujetos de la relación de trabajo son el patrón y el trabajador, y dicha relación se formaliza a través de los derechos y las obligaciones que se estipulan en el contrato individual de trabajo.

Sujetos individuales en el derecho de trabajo

6.3.3.1. El trabajador

El Artículo 3 del Código de Trabajo estipula que trabajador es toda persona individual que presta al patrono sus servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

6.3.3.2. El patrono

El término patrono se utiliza para designar la persona que se hace acreedor al servicio que presta el trabajador y quien va a responder por los derechos que a éste corresponde. El Artículo 3 del código de Trabajo estipula que Patrono es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de trabajo.

6.3.3.3. El intermediario

Individuo o institución que conecta a los productores y los consumidores o a los ahorradores y los inversores, bien sea para poner de acuerdo simplemente a dos partes diferentes de un mismo proceso productivo, sin adquirir nunca la propiedad de los activos con los que trafica, o bien sea

asumiendo mayores riesgos y responsabilidades en dicho proceso. Según que operen en el mercado de productos o en el mercado financiero, a los intermediarios se les califica de comerciales y financieros, respectivamente. Los bancos, las cajas de ahorros y las sociedades mediadoras del mercado de dinero, son intermediarios financieros. Los mayoristas, los minoristas, los agentes de venta y los comerciantes en general son intermediarios comerciales.

6.3.3.4. El contratista

La persona natural o jurídica que mediante contrato se encarga de ejecutar obras o servicios con sus propios elementos, sin comprometer al beneficiario de la misma en responsabilidades de naturaleza laboral.

6.3.4. Relación de trabajo

La relación de trabajo es un nexo jurídico entre empleadores y trabajadores. Existe cuando una persona proporciona su trabajo o presta servicios bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración.

A través de la relación de trabajo, se establecen derechos y obligaciones entre el empleado y el empleador. La relación de trabajo ha sido y continúa siendo el principal medio de acceso de los trabajadores a los derechos y beneficios asociados con el empleo, en las áreas del trabajo y la seguridad social.

La existencia de una relación laboral es la condición necesaria para la aplicación de las leyes de trabajo y seguridad social destinadas a los empleados. Es, además, el punto de referencia clave para determinar la naturaleza y alcance de los derechos y obligaciones de los empleadores respecto de sus trabajadores.

6.3.5. El contrato de trabajo

Acuerdo por el cual una persona natural (trabajador) se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica (empleador), bajo dependencia o subordinación y a cambio de un salario.

El artículo 18 del Código de Trabajo define al Contrato de trabajo como el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono) sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección delegada o inmediata de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

6.4. Legislación tributaria

Artículo 95 Código Tributario estipula: Los profesionales o técnicos que por disposición legal presten servicios en materia de su competencia para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de los sujetos pasivos de éstas, son responsables, si por dolo se produce incumplimiento de sus obligaciones.

El decreto 4-2012 o disposiciones para el fortalecimiento del sistema tributario y combate a la defraudación y contrabando, conocido como Ley Antievasión dos.

Entre las disposiciones hay fuertes medidas de control a empresas.

Reformas al Impuesto Sobre la Renta (ISR) en áreas como costos y gastos no deducibles, modificaciones a los regímenes de personas individuales, así como reforma al régimen de exenciones del pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA).

En el caso de los gastos no deducibles a la empresa, se incluyen más requisitos, uno de ellos es que ahora las empresas deberán comprobar que pagan al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) la cuota patronal, para que la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) les acepte la deducción.

Las donaciones hechas por las empresas, sólo serán aceptadas cuando las entidades no lucrativas beneficiadas, tengan solvencia fiscal.

En la Ley del IVA, se cambia la figura de pequeños contribuyentes y se fija un monto máximo de Q150 mil de ingresos al año; ahora son Q60 mil, sin embargo las empresas que hagan negocios con estos pequeños contribuyentes no podrán incluir ese IVA como crédito fiscal, sino constituye un gasto.

Se regulariza la bancarización en el pago de sueldos, ya que las empresas deben hacer pagos por servicios de más de Q30 mil mensuales, o montos que sumen esa cifra, a través del sistema financiero del país para que estos sean considerados deducibles.

7. Evaluación ambiental

El propósito de la evaluación ambiental es asegurar, al planificador, que las opciones de desarrollo bajo consideración sean ambientalmente adecuadas y sustentables, y que toda consecuencia ambiental sea reconocida pronto en el ciclo del proyecto y tomada en cuenta para el diseño del mismo. Es de vital importancia que el planificador tenga en cuenta el conjunto de elementos del sistema ambiental, que le permitan un análisis holístico de la situación a evaluar, tomando en cuenta las potencialidades y oportunidades con que cuenta.

La evaluación ambiental identifica maneras de mejorar ambientalmente los proyectos y minimizar, atenuar, o compensar los impactos adversos. Alertan pronto a los diseñadores del proyecto, las agencias ejecutoras, y su personal, sobre la existencia de problemas, por lo que las evaluaciones ambientales:

- Posibilitan tratar los problemas ambientales de manera oportuna y práctica;

- Reducen la necesidad de imponer limitaciones al proyecto, porque se puede tomar los pasos apropiados con anticipación o incorporarlos dentro del diseño del proyecto;

- Ayudan a evitar costos y demoras en la implementación producidos por problemas ambientales no anticipados.

La evaluación ambiental permite ponderar las oportunidades de mejoramiento en la calidad y equilibrio de un sistema en función del factor

humano que se ve afectado positiva o negativamente pero de manera directa.

También proporcionan un mecanismo formal para la coordinación interinstitucional, y para tratar las preocupaciones de los grupos afectados y organizaciones no gubernamentales locales. Pueden desempeñar un papel central en el fortalecimiento de la capacidad ambiental del país, de este modo el proceso que se lleva a cabo en la evaluación ambiental permite identificar las potencialidades del país no solo en términos ecológicos, sino también en relación con la capacidad de transformación que tienen las mismas comunidades o grupos humanos.

Al igual que los análisis económicos, financieros, institucionales y de ingeniería, la evaluación ambiental forma parte de la preparación de un proyecto, y por tanto es responsabilidad del prestatario. Se encuentra íntimamente ligada a otros aspectos de la preparación del proyecto, lo cual garantiza que: las consideraciones ambientales cobren su debida importancia durante la toma de decisiones referentes a la selección, ubicación y diseño del proyecto;

7.1. Monitoreo

Luego de establecer las condiciones ambientales antes de la implementación de los proyectos (línea base ambiental), se mantiene un monitoreo de las variables ambientales principales tanto de las emisiones como de la calidad ambiental en los alrededores de las operaciones, para asegurar una convivencia armoniosa con los vecinos y el entorno.

Son las actividades dirigidas a medir y avaluar los cambios ambientales causados por un proyecto y la implementación de medidas desarrolladas para prevenir o mitigar estos cambios. El monitoreo ambiental se basa en la

recolección de información, antes, durante y después del proyecto. Con frecuencia emplea indicadores, variables cuantitativas y cualitativas que se pueden medir y que, si se observan con regularidad, muestran cambios en el entorno ambiental del proyecto.

7.2. Acciones y medidas de mitigación

Las medidas de mitigación ambiental, constituyen el conjunto de acciones de prevención, control, atenuación, restauración y compensación de impactos ambientales negativos que deben acompañar el desarrollo de un proyecto, a fin de asegurar el uso sostenible de los recursos naturales involucrados y la protección del medio ambiente.

Las medidas de mitigación ambiental se obtienen del Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y se originan del siguiente proceso: en un Estudio de Impacto Ambiental se identifican impactos ambientales al ambiente, tanto positivos como negativos, se describen los mismos y se proponen algunas acciones a realizar para minimizar o eliminar por completo dichos impactos, estas acciones son las medidas de mitigación ambiental.

Dependiendo del tipo de proyecto que se ha analizado en el estudio de impacto ambiental así serán las medidas de mitigación ambiental a proponer. La necesidad de una mitigación ambiental puede surgir durante la operación del proyecto o empresa, es decir cuando esta ya se encuentra en funcionamiento.

8. Economía de la empresa y plan de financiamiento

8.1. Economía de la empresa

La economía de la empresa es la rama de la ciencia económica que tiene por objeto el estudio de los hechos de naturaleza económica que acontecen en la empresa y que trata de explicar de una forma científica actividades, funciones y los criterios de decisión de la misma.

El contenido de la economía de la empresa puede entenderse desde un enfoque de carácter positivo que se dedique a la descripción de la realidad en que se mueve la empresa y a su forma de funcionamiento y desde un enfoque regular en el que la economía de la empresa tenga como contenido las decisiones que se deben adoptar para alcanzar los objetivos de la empresa

8.2. Plan de financiamiento

Es una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos.

El plan de financiamiento es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente.

Surge la necesidad conceptual, metodológica y de gestión, de introducir un instrumento que permite concretar las estrategias en términos técnicos, económicos, tecnológicos y financieros.

Este instrumento que se denomina mundialmente como Plan de Financiamiento, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una

descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

8.3. Márgenes brutos y operativos

8.3.1. Margen bruto

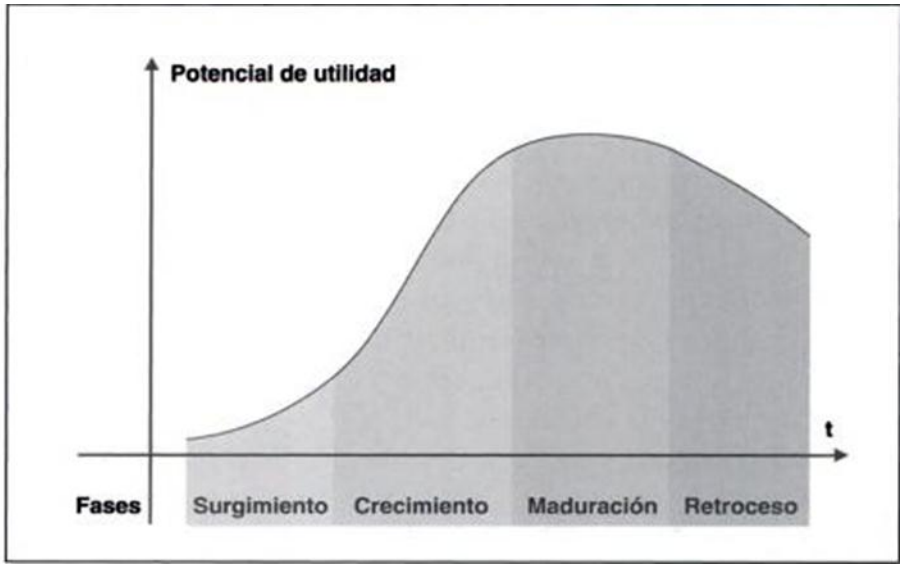
Es la diferencia entre el precio de venta (sin IVA) de un bien o servicio y el precio de compra de ese mismo producto. Este margen bruto, que suele ser unitario, es un margen de beneficio antes de impuestos. Se expresa en unidades monetarias/unidad vendida.

8.3.2. Margen operativo

Representa el porcentaje de las ventas que supone el margen del negocio en sí mismo, antes de descontar intereses, gastos extraordinarios e impuestos. Mide el beneficio obtenido en la actividad por cada unidad monetaria facturada.

8.4. Potencial de utilidades y durabilidad

El potencial de utilidades es la capacidad que dispone una empresa como consecuencia de un conjunto de recursos, situaciones, y desarrollos, que descubiertos deben surgir.



- **La eficiencia en la operación de la empresa se puede conseguir de la siguiente forma:**

  1. Aumentando las ventas manteniendo los costos y gastos iguales o en un ritmo de crecimiento inferior al de las ventas;

  2. Vendiendo lo mismo pero reduciendo los costos y gastos.

- **La eficiencia en la inversión se consigue en esencia de dos formas:**

1. Aumentando las ventas manteniendo la misma inversión;

2. Vendiendo lo mismo reduciendo las inversiones no productivas.

8.4.1. Potenciales Externos

- **Potencial de aprovisionamiento:** La posibilidad de incrementar el valor añadido aprovechando los cambios en el mercado de aprovisionamiento y/o desarrollando un concepto y un sistema de aprovisionamiento innovador;

- **Potencial de recursos humanos en el mercado:** La posibilidad de seleccionar recursos humanos que ya están trabajando en alguna empresa, o que no trabajan, a través de una dirección de personal innovadora y flexible, ofreciendo participación en el capital, dando mayores responsabilidades, traslados al extranjero;

- **Potencial financiero:** La posibilidad de obtener una financiación favorable para la empresa, aprovechando modificaciones en los mercados internacionales capital, de dinero y de visitas;

- **Potencial de corporación:** La posibilidad de incrementar el valor añadido mediante una colaboración con otras empresas en algunas aéreas de negocios, o bien en determinadas funciones, por ejemplo, a través de grupos de trabajo, alianzas estratégicas, franquicias;

- **Potencial de mercado:** La capacidad de la empresa para introducirse en

determinados mercados (nacionales e internacionales), o en segmentos de mercado, sus productos y servicios;

- **Potencial tecnológico:** La posibilidad de nuevas tecnologías, por ejemplo, para la creación de productos o servicios, procesos de fabricación totalmente nuevos o modificados;

- **Potencial de adquisición y reestructuración de empresas:** La posibilidad de incrementar el valor añadido a través de la adquisición de otras empresas y de su reestructuración (cierres de centros de fabricación, renovación de la gama de productos/segmentos de compradores, canales de distribución), o mediante una reasignación de los activos.

8.4.2. Potenciales internos

- **Potencial de balance:** La posibilidad de incrementar el beneficio, o la capitalización en bolsa por medio de una reestructuración o una nueva configuración del activo y del pasivo de la empresa;

- **Potencial de la propiedad inmobiliaria (potencial de inmuebles):** La posibilidad de incrementar el valor añadido de los terrenos y edificios en propiedad debido, por un lado, simplemente a la inflación en los precios de los inmuebles, pero, por otro lado, también por una gestión profesional de estos inmuebles.
- **Potencial de recursos humanos de la empresa:** Aprovechar al máximo las capacidades de los recursos humanos existentes en la empresa;

- **Potencial de reducción de costes:** La posibilidad de una reducción de costes dentro de la empresa a través de una racionalización técnica, de la implantación de programas para la mejora de resultados;

- **Potencial de organización:** La posibilidad de incrementar el valor añadido a través de la creación de nuevos procesos empresariales y estructurales internas con el objetivo de reducir los tiempos en los procesos empresariales, o de proporcionar una mejor base de seguridad a la hora de tomar decisiones y de incrementar las iniciativas propias en todos los niveles de la empresa;

- **Potencial de localización:** Aprovechar las ventajas de localización para incrementar el valor añadido. Ventajas que pueden prevenir de la posesión de puntos de ventas en localizaciones atractivas, del traslado de los centros de fabricación a países con una legislación favorable a las empresas, o con menores costes salariales;

- **Potencial sinérgico:** La posibilidad de una utilización conjunta de posiciones estratégicas de resultados específicos de la empresa.

8.5. Ingresos operativos y otros ingresos

8.5.1. Ingresos perativos

Los ingresos operacionales son aquellos ingresos producto de la actividad económica principal de la empresa.

Toda empresa está dedicada a uno o más actividades económicas principales, y los ingresos originados en estas actividades son considerados ingresos operacionales.

8.5.2. Ingresos no operativos

Son aquellos ingresos diferentes a los obtenidos por el desarrollo de la actividad principal de la empresa, ingresos que por lo general son ocasionales o que son accesorios a la actividad principal.

8.6. Costos fijos y Variables

8.6.1. Costos fijos

Costos fijos son los que se tienen que pagar sin importar si la empresa produce mayor o menor cantidad de productos.

Todos aquellos costes que son independientes a la operación o marcha del negocio. Aquellos costos en los que se debe incurrir independientemente de que el negocio funcione, por ejemplo alquileres, gastos fijos en agua, energía y telefonía; secretaria, vendedores, entre otros.

8.6.2. Costos variables

Son los que se cancelan de acuerdo al volumen de producción, tal como la mano de obra,(si la producción es baja, se contratan pocos empleados, si aumentan, pues se contrataran más y si luego disminuye, se despedirán), también tenemos la materia prima, que se comprará de acuerdo a la cantidad que se esté produciendo.

Todo aquello que implica el funcionamiento vivo del negocio, por ejemplo, la mercadería o las materias primas. A diferencia de los costos fijos, los costos variables cambian en proporción directa con los volúmenes de producción y ventas. Para que el negocio tenga sentido, el precio de venta debe ser mayor que el precio de compra.

8.7. Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues nos permite determinar el nivel de ventas necesarias para cubrir los costos totales o, el nivel de ingresos que cubre los costes fijos y los costes variables. Este punto de equilibrio (o de apalancamiento cero), es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio y su nivel de rentabilidad.

8.8. Flujo de caja positivo

El Flujo de Caja es un informe financiero que presenta un detalle de los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un período dado. Algunos ejemplos de ingresos son los ingresos por venta, el cobro de deudas, alquileres, el cobro de préstamos, intereses.

El flujo de caja se caracteriza por dar cuenta de lo que efectivamente ingresa y egresa del negocio, como los ingresos por ventas o el pago de cuentas (egresos). En el flujo de caja no se utilizan términos como “ganancias” o “pérdidas”, dado que no se relaciona con el estado de resultados. La importancia del flujo de caja es que permite conocer en forma rápida la liquidez de la empresa, entregándonos una información clave que nos ayuda a tomar decisiones.

8.9. Estado de resultados y balance general

8.9.1. Estado de resultados

El estado de resultados, estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones.

8.9.1.1. Resultado bruto

El estado de resultados incluye en primer lugar el total de ingresos provenientes de las actividades principales del ente y el costo incurrido para lograrlos. La diferencia entre ambas cifras indica el resultado bruto o margen bruto sobre ventas que constituye un indicador clásico de la información contable. Habitualmente se calcula el resultado bruto como porcentaje de las ventas, lo que indica el margen de rentabilidad bruta con que operó la compañía al vender sus productos. Para ello el estado de resultados es un documento donde muestra todas las cuentas como del activo al pasivo.

$$Rentabilidad\ Bruta = \frac{\text{Resultado Bruto}}{\text{Ventas}}$$

8.9.1.2. Resultado neto:

Se restan todos los gastos de venta, y administración; a este sub total se le denomina resultado de las operaciones ordinarias. Finalmente se restan los gastos financieros y se le suman los productos financieros, el impuesto a las ganancias o a la renta y la participación de los trabajadores en las utilidades, para llegar al resultado neto o resultado del ejercicio.

8.9.2. Balance general

El balance general es el estado financiero de una empresa en un momento determinado. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

El balance general, es una especie de fotografía que retrata la situación contable de la empresa en una cierta fecha; gracias a este documento, el empresario accede a información vital sobre su negocio, como la disponibilidad de dinero y el estado de sus deudas.

El activo de la empresa está formado por el dinero que tiene en caja y en los bancos, las cuentas por cobrar, las materias primas, las máquinas, los vehículos, los edificios y los terrenos.

En el caso de los activos hay que subrayar que estos se suelen clasificarse en tres tipos claramente delimitados:

- **Activos corrientes:** Aquellos elementos que son capaces de convertirse

fácilmente en dinero efectivo. De ahí que dentro de esta tipología se hallen el dinero que hay en el banco y el que existe disponible en la propia empresa, las cuentas que quedan por cobrar de clientes, los cheques que hay que cobrar y lo que son los bienes inventariados (materias primas, productos terminados, productos en proceso de elaboración);

- **Activos fijos:** Todos los inmuebles y los bienes muebles que la empresa en cuestión tiene, y que le son básicos para el desempeño de su actividad, ejemplos de activos de este tipo son los vehículos, los muebles, los terrenos, las construcciones o la maquinaría, entre otros. Estos activos están sometidos a lo que se conoce por el nombre de depreciación, es decir, al desgaste que sufren por el uso;

- **Otros activos:** En esta clasificación se incluyen los activos que no pertenecen a ninguna de las dos categorías anteriormente citados. Ejemplos de aquellos serían los gastos que son abonados de manera anticipada.

El pasivo se compone por las deudas, las obligaciones bancarias y los impuestos por pagar, entre otras cuestiones. En el caso de los pasivos estos también pueden clasificarse en tres categorías:

- **Pasivos a largo plazo:** Son los que la empresa debe abonar en el plazo superior a un año;

- **Pasivos corrientes:** Son los que la industria debe pagar en el plazo menor a un año: prestaciones, sobregiros, créditos…

- **Otros pasivos:** Son los que no se incluyen en ninguna de las dos anteriores clasificaciones.

El balance general también se conoce como estado de situación patrimonial. El documento suele presentar distintas columnas, que organizan los valores según sean activos o pasivos. La diferencia entre estos es el patrimonio neto, es decir, la diferencia entre lo que la compañía tiene y lo que debe.

Los contadores se encargan de analizar los números y volcarlos al balance. Una vez cerrado el balance, es presentado al empresario o al directivo pertinente, quien es el que tomará las decisiones correspondientes para la gestión de la empresa.

8.10. Calculo del punto de equilibrio

Se puede calcular tanto para unidades como para valores en dinero.

- **El punto de equilibrio para unidades se calcula así:**

$$PE_{unidades} = \frac{\mathrm{CF}}{\mathrm{PVq} - \mathrm{CVq}}$$

PE = Punto de Equilibrio

CF = costos fijos;

PVq = Precio de venta unitario;

CVq = Costo variable unitario.

- **Para ventas se calcula de la siguiente manera:**

$$PE_{Ventas} = \frac{CF}{1 - \frac{CVT}{VT}}$$

PE = Punto de Equilibrio

CF = Costos fijos;

CVT= Costo variable total;

VT= Ventas totales

8.11. Control de costos

El control de costos es de igual importancia para todas las empresas, sin importar su tamaño, aunque las compañías pequeñas generalmente tienen un control monetario más estrecho, principalmente por el riesgo económico que significa el tener pérdidas en un proyecto. Las compañías grandes se pueden dar el lujo de repartir las pérdidas que se tengan en los diferentes proyectos que estén realizando.

El control de costos no es solamente el monitorear los costos y recopilar grandes cantidades de información, sino que es necesario analizar dicha información para tomar las acciones correctivas antes de que sea demasiado tarde. Puede ser desarrollado por todo el personal que tenga relación con los costos, no solamente el personal de proyectos.

El control de costos implica tener una buena administración de costos, la cual debe incluir:

- Estimación de costos;
- Contabilidad de costos;
- Flujo de efectivo del proyecto;
- Flujo de efectivo de la compañía;
- Costo directo de la mano de obra;
- Cantidad de sobrecostos.

Se considera un subsistema del sistema de administración y control de costos, este subsistema se representa como un proceso de dos ciclos:

- Ciclo de planeación;
- Ciclo de operación.

Cualquier sistema de control de costos es tan efectivo en la medida de la eficiencia de la planeación original con el que se compara el trabajo realizado, asimismo cualquier sistema de planeación diseñado por una empresa debe tomar en cuenta el control de costos.

8.12. Valor actual neto, tasa interna de retorno

8.12.1. Valor actual neto

El valor actual neto, también conocido como valor actualizado neto o valor presente neto (*net present value*), cuyo acrónimo (sigla que se pronuncia como una palabra) es VAN, es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^{n} \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

V_t representa los flujos de caja en cada periodo t

I_0 es el valor del desembolso inicial de la inversión

N es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es k. Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico.

8.12.2. Tasa Interna de retorno

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir".

La tasa interna de retorno (TIR), es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es

conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

9. Elaboración y preparación del plan de negocios

9.1. Tipos de planes de negocios dependiendo a que público se presentan

- Proyectos agropecuarios;
- Proyectos de infraestructura social. (Atiende necesidades básicas);
- Proyectos industriales. (Proyectos soporte de la actividad económica);
- Proyectos de servicios.

9.2. Presentación del plan de negocios

El plan de negocios es un plan para negociar, cuando tiene la intención de iniciar un negocio. Se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio.

Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se le considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario, intentará organizar una labor empresarial e implementar las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

Usualmente los planes de negocio quedan obsoletos, por lo que una práctica común es su constante renovación y actualización. Una creencia común dentro de los círculos de negocio es sobre el verdadero valor del plan, ya que lo desestiman demasiado, se cree que lo más importante es el proceso de planificación, a través del cual el administrador adquiere un mejor entendimiento del negocio y de las opciones disponibles.

El prototipo del plan de negocio es:

- Tener definido el modelo de negocio y sus acciones estratégicas;
- Determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto empresarial;
- Definir la imagen general de la empresa ante terceras personas.

9.3. Contenido del plan de negocios

9.3.1. Portada

La portada es la carátula del plan de negocios e incluye lo siguiente:

- Nombre de la empresa o institución;
- El título “Plan de Negocios”;
- Título del proyecto a realizar;

- Nombre de la persona o empresa que desarrolla el plan de negocios;

- Lugar y fecha.

9.3.2. Resumen ejecutivo

Debe indicar lo que se quiere hacer de una forma clara y concisa. Su objetivo es captar la atención del lector, por lo que se debe utilizar un tono empresarial y sentido de entusiasmo e importancia. En este apartado se ha de resaltar la idea y su rentabilidad. Es aconsejable cuidar la redacción.

9.3.3. Descripción de la empresa

Deberá ser breve e incluirá las actividades fundamentales y la naturaleza de la misma (fabricante, comercial, servicios,) así como su ubicación. Es conveniente hacer mención a los objetivos de la empresa y a su estado actual (empresa en creación, en desarrollo, expansión).

9.3.4. Bienes y servicios de la empresa

Se hará referencia a los productos de la empresa, proporcionando una descripción clara de los mismos. En este apartado se pueden incluir fotografías, catálogos o, en el caso de servicios, un diagrama. Mencionar también los posibles usos del producto, las peculiaridades que lo hagan atractivo, su nivel actual de desarrollo y la evolución prevista.

9.3.5. Plan de marketing

Se trata de explicar cómo la empresa se intenta posicionar y reaccionar

ante el mercado. Entre los puntos a tratar en este apartado se encuentran:

- Definición y oportunidades del mercado (analizar la demanda, su posible evolución y la forma en que se satisface, características de los clientes);

- Factores determinantes de la competencia, lo que se consigue con el análisis del sector; estudio del mercado, con el fin de aumentar los conocimientos sobre el mismo. Se debe consultar estudios ya existentes;

- Previsión de ventas y estrategia de *marketing* cierran este apartado. Se trata de determinar las ventas previstas y la forma en que se van a organizar las actividades de marketing para conseguirlo.

9.3.6. El plan de operaciones

Tiene por objeto describir la forma en que la empresa creará sus bienes y servicios. Se considerarán los aspectos siguientes:

a) Desarrollo del producto, en el que se hará constar como se salvará, en su caso, el desfase existente entre la idea y el producto final;

b) Fabricación, en este apartado se incluirá una breve descripción de las instalaciones y del proceso, se indicarán las fuentes de materias primas, proveedores, la necesidad de mano de obra. Se empleará en todo momento un lenguaje comprensible, evitando

los tecnicismos en la medida de lo posible. Es conveniente hacer mención a la capacidad productiva y la existencia de planes de calidad. Se reflejará la inversión necesaria y la forma en que se hará frente al crecimiento de la empresa (adquisición de nuevas máquinas, ampliaciones);

c) Se considerará la existencia de factores externos que puedan influir directamente sobre los resultados de la empresa. Es el caso de la disponibilidad de recursos productivos, evolución de la tecnología, cambios en las preferencias de los clientes y la legislación. Se considerará el impacto potencial de la influencia y los riesgos u oportunidades que plantea, así como la forma en que la empresa se enfrentará a los mismos.

9.3.7. Dirección y organización

Los aspectos a tratar son:

a) Equipo directivo y socios. Se debe exponer un breve historial de todos ellos, comenzando por las personas que ocupan un papel importante en el proyecto, seguidas por aquéllas otras que dan credibilidad. Se está refiriendo a socios fundadores, inversores activos, empleados clave y consultores. Se pueden adjuntar en un apéndice informes, artículos favorables.

b) Se representará la estructura mediante un organigrama, sin que sea preciso incluir un nivel excesivo de detalle. Conveniente hacer organigrama futuro, cuando la empresa crezca. Si es preciso adjuntar una pequeña explicación de los puestos y las relaciones entre ellos.

c) Política de personal. Se trata de exponer a grandes rasgos cuál será la política de personal de la empresa (selección, formación, remuneración, promoción).

9.3.8. Calendario

Se señalarán las fechas de cumplimiento de planes y objetivos. Se trata de poner de relieve las actividades más relevantes y sus fechas (acuerdos de financiación, desarrollo de prototipos, test de mercado, inicio de Fabricación y ventas). Conveniente incluir las actividades ya gestionadas.

9.3.9. Financiación y estructura de capital

Se indicará la forma legal de la empresa, su estructura financiera (proporción de recursos propios y recursos ajenos) y las necesidades de financiación, con mención de las fuentes financieras disponibles.

Aconsejable indicar las necesidades futuras.

9.4. Plan financiero

Debe incluir:

a) Hipótesis en las que se apoyan los datos de ventas, de costes, tipos de interés;

b) Cuentas de resultados provisionales para un período de tres-cinco años;

c) Flujo de caja y balance previsionales para el período indicado;

d) Cálculo de índices representativos.

Cabe destacar que el Plan de Negocio constituye un documento oficial y fundamental para el desarrollo de cualquier empresa que se fundamente en la prospectiva estratégica, de modo que cada directivo o empresario debe conocer claramente cómo se elabora, para qué, con cuáles objetivos y los resultados que se esperan obtener con su implementación.

Dentro del marco de la gestión empresarial, la gerencia debe demostrar una acertada inteligencia emocional durante los procesos de negocio, de esta forma, se podrán alcanzar de manera efectiva los objetivos estratégicos como parte de la misión empresarial.

Para poder llevar a cabo un negocio lo recomendable es realizar un plan en el cual incluya toda la información necesaria con el fin de saber qué dirección lleva el proyecto, los riesgos que esto conlleva y qué estrategias se deben de seguir para la búsqueda de los objetivos.

Es necesario aclarar que el hecho de contar con un plan de negocios no asegura el éxito de una empresa o negocio pero si hace el camino y la realización de ello más fácil y certero ya que teniendo un plan desarrollado esto permite anticipar y prevenir ciertos sucesos y ayuda a amortiguar el impacto y que este sea lo más leve posible.

Es necesario contar con un plan de negocio bien preparado es que ayuda a la obtención de recursos financieros, porque dependiendo de qué tan

viable es el proyecto es más fácil la obtención de los recursos para la inversión ya sea con socios interesados en el proyecto o mediante instituciones financieras. El plan de negocios es un llamado a la acción, que reconoce la responsabilidad del emprendedor y los directivos de corregir el camino en tiempo real.

Elaborar un plan de negocio es adelantar un proceso sistemático de investigación sobre los diferentes factores que afectan la existencia y posibilidades de éxito de un negocio, diseñarlo en todos sus aspectos de mercado, producción, organización, financiación y apoyo, y una vez evaluado y definido su establecimiento, colocar ordenadamente el material en un documento que permita a los terceros, financiadores institucionales, compradores y socios potenciales, entender que es exactamente en lo que consiste el negocio, que se pretende con él y cuáles son sus perspectivas y expectativas económicas.