



Formato para la presentación de proyectos

Guía de Participación

2005

IMPORTANTE: Cada proyecto deberá contener todos los apartados contenidos en este documento, de lo contrario no formará parte de la convocatoria de este premio.
El Documento deberá estar escrito en letra **Arial** número **12**



Contenido del Plan de Negocios

1. Planeación

- 1.1 Naturaleza del Proyecto
- 1.2 Planeación Estratégica
- 1.3 Misión Visión
- 1.4 Objetivos del Proyecto
 - 1.4.1 Objetivos a Corto y Mediano plazo
 - 1.4.2 Puntos de control, actividades, las relaciones y las estimaciones de tiempo
- 1.5 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

2. Mercadotecnia

- 2.1 Mercadotecnia del Proyecto
- 2.2 Investigación del Mercado
- 2.4 Planes de Introducción al Mercado
- 2.5 Sistemas de venta (Planeación y Administración)

3. Producción y/o Diseño de Sistemas de Servicios

- 3.1 Diseño de Productos y/o Servicios
- 3.2 Proceso de Producción
 - 3.2.1 Diagrama de Bloque
 - 3.2.2 Diagrama de Flujo
- 3.3 Planeación y Administración de Recursos de Producción
 - 3.3.1 Localización de la Planta
 - 3.2.2 Distribución Física del Lugar de Trabajo (lay out)
 - 3.3.3 Maquinaria y Equipo
- 3.5 Programación de la Producción

4. Finanzas

- 4.1 Estudio Económico
 - 4.1.1 Inversión Total Inicial
- 4.2 Determinación de Costos
- 4.3 Punto de Equilibrio
- 4.4 Estados Financieros
- 4.5 Proyecciones Financieras
- 4.6 Esquemas viables de financiamiento para el proyecto.

5. Organización

- 5.1 Administración de Recursos humanos
 - 5.1.1 Análisis y diseño de Puestos
 - 5.1.2 Diagrama de la Organización
 - 5.2 Marco Legal de la Empresa
 - 5.3 Requisitos Gubernamentales
-



Contenido del Resumen Ejecutivo

Naturaleza del Proyecto:

- Nombre de la Empresa y de los miembros del equipo.
- Misión.
- Justificación (¿como surgió su idea? ó ¿Qué necesidad pretende satisfacer su negocio?)
- Ventaja Competitiva.
- Descripción detallada del proyecto.

Mercadotecnia:

- Investigación de mercados (resultados)
- Segmento de mercado.
- Estrategias de Mercadotecnia (4P's)

Producción:

- Proceso de producción (Diagrama de Operaciones)
- Características de la Tecnología.
- Infraestructura necesaria

Organización:

- Organigrama.
- Tipo de sociedad y su justificación (si aplica)

Contabilidad y Finanzas

- Capital inicial requerido.
- Estados Financieros: Flujo de Efectivo, Edo. de Resultados y Balance General para el primer año de operaciones.
- Plan de financiamiento (si aplica)

IMPORTANTE: El Resumen Ejecutivo se entregara por separado, debiendo contener todos los puntos antes mencionados, deberá tener una extensión máxima de 10 cuartillas.
El Documento deberá estar escrito en letra **Arial** número **12**



Introducción

Un proyecto, es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendente a resolver. La evaluación de un proyecto de inversión, es toda actividad encaminada a tomar una decisión de inversión sobre un proyecto, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

La toma de la decisión acerca de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información posible, por tanto, los criterios y la evaluación son la parte fundamental de toda evaluación de proyectos.

Características de un Proyecto

1. Tener un principio y un fin, de una manera clara e inequívoca.
2. Tener un calendario definido de ejecución, conducir un proyecto con éxito hasta su conclusión implica la necesidad de medir o cuantificar lo que esa conclusión supone.
3. Contar con un conjunto limitado de recursos, es decir, realista, con que recursos contamos y lo que podemos lograr.

El emprender un proyecto, el emprender nuestra propia empresa comienza con las habilidades y actitudes personales. Para lograr el éxito como empresario, se requiere fomentar una cultura empresarial que no se nace con ella, sino que se adquiere por medio de hábitos y habilidades que conociendo y sabiendo utilizar, pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de la Empresa.

El proyecto de vida da la pauta para el proyecto de empresa, fusionando las habilidades personales y empresariales en un solo proyecto para lograr desarrollar una empresa con futuro.

Para crear una empresa se requiere de cierta metodología: gestar, planear, implantar y operar la empresa. El resultado final se obtendrá del esfuerzo que pongamos en el desarrollo de nuestra empresa. Todas las empresas, pequeñas o grandes, han comenzado con la idea de alguien. Lo que nos diferencia de una gran empresa es la planeación y el trabajo que desempeñemos. Recordemos que una empresa es a largo plazo y será nuestro estilo de vida de hoy en adelante.



Planeación

1.1 Naturaleza del Proyecto

La empresa es un lugar donde se crea riqueza, donde se ponen en operación diferentes recursos para producir, transformar o distribuir bienes y servicios que satisfagan una necesidad.

Es importante para la operación de un negocio, tener conocimientos del mismo y por tal razón procederemos a elaborar una descripción general del negocio, esta descripción debe contener los datos del dueño de la empresa, la historia de la creación de la empresa, los principales productos y servicios y el giro a los que se dedica (**Comercial**: se dedica fundamentalmente a la compra/venta de algún producto; **Industrial**: es una empresa de producción que ofrece un producto final o intermedio; **Servicios**: las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor).

1.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién (es) lo llevará (n) a cabo, y qué se hará con los resultados.

La planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

El proceso de planeación consta básicamente de las siguientes etapas:

- Establecimiento de objetivos
- Formulación de estrategias
- Desarrollo de los planes de operación
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.

1.3 Misión - Visión

Misión

La proyección se debe realizar a largo plazo, y se debe tomar a toda la empresa, diseñando una Misión (Actual), Visión (Futuro) y Metas (Proyecciones). Básicamente no solo se preocupa por anticiparse al futuro, sino por visualizar implicaciones futuras en decisiones actuales. Está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

La misión de una empresa describe su razón de ser; la naturaleza del negocio; el porqué está usted en él, por tanto da sentido y guía las actividades de la empresa.



Toda misión debe contestar tres preguntas básicas:

- ¿Qué (necesidad que satisface o problema que resuelve)
- ¿Quién (clientes a quienes se pretende alcanzar)
- ¿Cómo (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar)

La misión deberá cumplir con algunos requisitos:

- Toda actividad debe contribuir a alcanzar la misión; si no, no debe realizarse.
- Todos los empleados la deben conocer.
- Deberá ser inspiradora para las personas que trabajan en la empresa, pero no deberá ser tan ambiciosa puesto que debe ser percibida como alcanzable.

Visión

La visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público.

La visión es una representación de lo que usted aspira a que sea su empresa en el futuro, para los clientes, empleados y propietarios. Cuando una persona tiene un sueño lucha por alcanzarlo, es misma motivación deben sentir los dueños y empelados cuando lean la visión de su empresa, la cual, debe estar escrita y ser del conocimiento de todos.

1.4 Objetivos del Proyecto

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Los objetivos son los puntos intermedios que son necesario cubrir para alcanzar la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo del negocio y acercar los proyectos a la realidad. Por medio de ellos, la misión y la visión dejan de ser intenciones para convertirse en realidades alcanzables y concretas.

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

- Asignación de recursos: (Personas, herramientas, equipos e instalaciones que ayudan en la elaboración del producto o prestación del servicio.)
- Asignación de actividades: (Los procesos necesarios para iniciar y terminar el producto o servicio.)
- Asignación de responsable: (Quien o quienes serán las personas responsables de cada proceso.)
- Asignación de tiempos: (Fechas determinadas en las cuáles deben estar terminados cada uno de los procesos.)

Los objetivos deberán contener ciertos rasgos como:

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



Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán ver reflejados en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa, es decir, debe aterrizar los objetivos generales en planes de acción para todos los niveles de la organización.

No establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberán ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.

1.4.1 Objetivos a corto y mediano plazo

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización.

La programación a mediano plazo indicará la manera en la que deben distribuirse los recursos para implantar las estrategias. Si no se disponen ni se pueden adquirir ciertos recursos, es necesario volver a examinar las estrategias y modificarlas para adaptarlas a la disponibilidad de recursos. En caso de que haya un exceso de algún recurso, también es conveniente volver a evaluar las estrategias, ya que cambiarlas puede permitir un mejor uso de recursos. Cuando los planes funcionales se unen a la satisfacción de los directivos, proporcionarán además una base sólida para desarrollar planes tácticos a corto plazo para asegurar la implantación de los mismos. La dimensión de tiempo usual para los planes a mediano plazo es de dos años.

1.4.2 Puntos de control, actividades, las relaciones y las estimaciones de tiempo

Los puntos de control: la utilidad de los puntos de control en la carrera hacia la línea de meta del proyecto; sirven para medir como avanzamos en la trayectoria. Cabe distinguir, asimismo entre controles a largo plazo y controles a corto plazo.

Los controles a largo plazo son como las estaciones de un recorrido. Se usan para comparar la situación real con la prevista; cada uno de ellos marca de manera visible y tangible la conclusión de una fase. Señalan ciertos eventos significativos que dirán si su proyecto marcha de acuerdo con el calendario, retrasado o adecuado con respecto al mismo.

Los eventos son los puntos de control a corto plazo que se deben establecer en su recorrido hacia la meta. Varios eventos sucesivos suelen conducir a una estación. Los eventos suministran información correctora, *feedback*, de una manera más regular, día a día. Son útiles al nivel operativo, mientras que las estaciones sirven más bien para un alto y perspectiva general.

Los puntos de control marcan una fecha cronológica concreta, y la realización de algo, lo que nos lleva de un evento a otro y de éstas a las estaciones, y así sucesivamente hasta cumplir los objetivos del proyecto, son las *Actividades*.

Las Actividades: son las tareas que deben complementarse para realizar el proyecto. Es preciso no descuidar ninguna de las actividades necesarias para culminar el proyecto, por insignificante que parezca.



Determinar las relaciones entre las actividades: Una vez que se dispone de una lista de actividades de que consta un proyecto, podremos ir a la siguiente: determinar las relaciones entre las actividades que pueden desarrollarse de manera simultánea.

1.5 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos. El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, maquinaria, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

La Matriz FODA (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización. Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Una organización puede desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas



debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene como finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.



Mercado

La mercadotecnia se encarga de actividades relacionadas con la venta y publicidad del producto. La actividad principal del área de mercadotecnia es: determinar cuáles son las necesidades del cliente y satisfacerlas. Debemos recordad las cosas en las que nosotros nos fijamos como clientes como pudieran ser el precio, la calidad, la presentación, la durabilidad, el tiempo de entrega y forma de pago. Debe elaborar un objetivo para el área de mercadotecnia, es importante que éste objetivo se centre en el tipo de clientes a que planea vender y debe definir la forma como va a distribuir su producto y sobre todo como la va hacer para que el cliente compre su producto una y otra vez

La mercadotecnia de pequeños negocios consiste en aquellas pequeñas actividades que se relacionan directamente con la identificación, en la determinación del mercado objetivo y la preparación, comunicación y entrega de un conjunto de satisfactores al mercado objetivo. Producto, precio, promoción y actividades de distribución se combinan para integrar la mezcla de mercadotecnia.

2.1 Mercadotecnia del Proyecto

Mercado: Conjunto de personas o consumidores que están dispuestos a adquirir un producto o servicio determinado.

El mercado puede dividirse en:

- **Mercado Real:** Parte del mercado que efectivamente está adquiriendo bienes o servicios.
- **Mercado Potencial:** Aquél en el que será posible vender bienes y servicios, siempre y cuando los consumidores tengan la capacidad y características necesarias para efectuar la compra.

Tipos de Mercado

Tipos de Mercado	Concepto	Características	Ejemplos
Industrial	Es el que está formado por consumidores que compran para producir o revender.	<ul style="list-style-type: none">▪ Pocos compradores▪ Análisis más detallado para la compra.▪ Mayor monto de cada compra en volumen y dinero.▪ Menor actividad de mercadotecnia.	Mercado del: <ul style="list-style-type: none">▪ Acero▪ Madera▪ Papel▪ Plástico▪ Aluminio
De Consumo	Está constituido por personas que compran para satisfacer una necesidad inmediata	<ul style="list-style-type: none">▪ Numero mayor de compradores▪ Menor monto en cada compra, lo mismo volumen que en dinero▪ Mayor actividad de mercadotecnia	Mercado del: <ul style="list-style-type: none">▪ Vestido▪ Calzado▪ Alimentos▪ Muebles



2.2 Investigación de Mercado

La investigación de mercados es el medio o proceso de recopilar, registrar y analizar datos sobre el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos. Estos datos incluyen la identificación del posible mercado para la empresa; el número y nivel de ingreso de los posibles clientes; los cambios en los intereses, gustos y hábitos de los consumidores; las prácticas de los competidores; orientaciones económica, y toda aquella información necesaria para investigar las opiniones y actitudes de los clientes.

Principales áreas de estudio que abarca

1. En cuanto al mercado:
 - Tamaño
 - Localización
 - Características
2. En cuanto al consumidor:
 - Comportamiento
 - Hábitos de compra
 - Preferencias
3. En cuanto a publicidad y promoción:
 - Eficacia
 - Selección de medios
4. Otras actividades:
 - Información sobre la competencia y valoración de vendedores.

Comportamiento del Consumidor: Es conocer los motivos que tienen los consumidores para adquirir un producto determinado.

¿Por qué compra? Razones de su comportamiento	Para diseñar el producto de acuerdo a sus necesidades
¿Dónde compra? Lugar donde efectúa la compra	Para que se elija a los distribuidores
¿Cuándo compra? Periodo en que realiza la compra	Para ofrecer oportunamente al consumidor el producto
¿Cómo compra? Por precio, cantidad, otras condiciones	Para determinar la forma de venta
¿Quién compra? La persona que realmente compra	Para poder dirigir la publicidad y promoción



Función de la Investigación de Mercados

1. Determinar si obtiene del mercado un beneficio razonable.
2. Decidir si ofrece un producto adecuado a las demandas de su mercado específico.
3. Determinar si los precios de los productos de la empresa son compatibles con las demandas del mercado.
4. Identificar qué aspectos de la empresa son los que agradan al cliente.

Por lo tanto, la investigación de mercados permitirá al pequeño empresario trabajar con hechos y no basarse en meras suposiciones.

Proceso de la Investigación de Mercados

El primer objetivo de la investigación de mercados es identificar los clientes potenciales de la empresa mediante las siguientes preguntas:

¿Cuáles son mis clientes? La respuesta depende de:

- a) ¿Qué tipo de empresa tengo?
- b) ¿Qué tipo de producto vendo?
- c) ¿Cuál es el grado de competencia a la cual debo enfrentarme?

Pasos del proceso de investigación de mercados:

1. **Reconocimiento del problema:** Se inicia con el reconocimiento de un problema, que crea la necesidad de información. Esta necesidad podría ser la de saber el tamaño de un mercado potencial o determinar la efectividad de su publicidad. Con frecuencia los problemas son un tanto confusos cuando los enfrenta el empresario. En consecuencia, en primer lugar se debe determinar la naturaleza real de los problemas a los cuales se enfrenta la empresa o el negocio.
 2. **Investigación y planeación preliminar.** Una vez identificado el problema de mercadotecnia, el siguiente paso es realizar un estudio de los hechos ya conocidos. En algunos casos se puede determinar rápidamente la respuesta. En otros se requerirán datos adicionales. Este segundo paso puede implicar una discusión con personas de dentro o de fuera de la empresa, la lectura de las publicaciones industriales o recurrir a otras fuentes de información para descubrir con exactitud cuáles son los hechos que se requieren para tratar el problema en su totalidad. En esta etapa, el empresario conoce cuáles son los hechos o la información necesarios que no están a su disposición. Con base en ello, podrá hacer planes para conseguir los datos precisos.
 3. **Recopilación de información objetiva.** El punto central de la investigación de mercadotecnia se encuentra en esta etapa, que consiste en descubrir la información objetiva relativa al problema. Las fuentes de información son variadas y dependen de la naturaleza del problema. Los técnicos de recolección de datos, a su vez, dependen de las fuentes de información de que se dispongan. Al identificar la información adicional requerida, se diseña una herramienta para recoger los datos. Entre estas herramientas se destacan la observación directa, las entrevistas, las encuestas, los cuestionarios y la lectura de los reportes estadísticos. El pequeño empresario generalmente se basa en sondeos que prepara mediante estas herramientas.
-



4. **Clasificación, análisis e interpretación de la información.** Después de recopilar los datos, la información debe ser tabulada, clasificada y presentada en un formato útil, tal como cartas, tablas, gráficas, listas, etc. Este paso permite el análisis de los mismos. Una solución no siempre es claramente evidente a partir de la información objetiva básica aplicada a un problema en particular. Cuando la respuesta no es obvia, es necesario clasificar y adecuar los datos disponibles. Esto exige una cuidadosa consideración para determinar la importancia de ciertos hechos, sus interrelaciones y sus implicaciones para la empresa. En este paso el empresario estará buscando el significado de los hechos, por lo que se requiere de su habilidad y percepción para llegar a interpretar razonablemente la información. También el sentido común deberá aplicarse en esta etapa de la investigación.
5. **Conclusión.** Si la investigación tiene éxito, conducirá a alguna conclusión. En algunos casos, ésta puede ser negativa; pero de todas maneras, el empresario sabrá más del problema de lo que sabía al principio de su investigación. Debe seguir lógicamente la conclusión, a partir de la interpretación y del razonamiento que se realizaron en el paso anterior. Aun cuando no sean claros los resultados de algunos elementos tangibles incluidos en la información o existan lagunas, la conclusión deberá estar basada en datos objetivos, de tal manera que puedan tomarse decisiones que lleven a soluciones constructivas para el problema identificado con anterioridad. Además, deberá prepararse un reporte que muestre los resultados de la información sobre la mercadotecnia. Este reporte puede ser tanto escrito como verbal, o de ambas formas.

2.3 Planes de Introducción.

Los planes de nuevos productos deben coordinarse en primer lugar con mercadotecnia, fabricación, ingeniería y planes financieros. Los desarrollos de productos nuevos se realizan mediante varios pasos, cada uno de los cuales requiere de numerosos planes de acción detallados. El primero de estos pasos consiste en la generación de nuevas ideas de productos, la cual puede involucrar sesiones de tormentas de ideas, investigaciones sobre gustos y preferencias por el consumidor, o investigación sistemática sobre nuevos productos, para nombrar sólo algunos enfoques. Una vez que se cristalice un nuevo producto, el siguiente paso es una investigación preliminar para examinar las posibilidades de éxito del mismo, seguido por un análisis y una evaluación del potencial del producto. Si el producto obtiene resultados positivos en esos puntos, entonces pasará por el desarrollo y exámenes adicionales para que finalmente sea lanzado al mercado.

Decisiones: utilización del cuerpo de vendedores, asignación de fondos para publicidad, relación con distribuidores e investigación de mercados.

- Decisiones conjuntas con la dirección (precio)
- Fijación de precios

La cantidad de dinero que se paga por los bienes o servicios constituye su precio. La fijación del precio es de suma importancia, dado que el precio es un factor determinante a considerar por el cliente. No olvide considerar el tipo de cliente al que está dirigiendo su producto, ya que existen algunos posibles clientes que buscan calidad sin importar el precio y en otros mercados que son la mayoría, sin importar el precio es el principal factor de decisión para el consumidor. La política de precio es la forma en que usted podrá determinar si dará algún descuento, si tendrá alguna promoción o si dará algún descuento, si tendrá alguna promoción o si dará facilidades de pago.

- Creación de nuevos canales de distribución
 - Reorganización del cuerpo de ventas
 - Penetración de nuevas zonas de venta
-



2.4 Sistemas de Ventas

Ventas: Organización de recursos, asignación y programación de los recursos humanos, (fuerza de ventas), así como de distribución y financieras (plantación de productos, fijación de precios del producto, distribución física, canales de distribución, administración de ventas, métodos de operación de la venta) inspección por cliente del producto, descripción del producto por medio de la publicidad, venta personalizada.

Promoción de Ventas: Técnicas específicas con la finalidad de estimular la demanda del producto y con ello aumentar las ventas buscando:

- Acrecentar el número de consumidores
- Encontrar otros usos lícitos del producto
- Incrementar la frecuencia de uso del producto
- Vender los artículos a pesar de haber terminado la temporada de ventas
- Manejar la exhibición de productos, forma y color del producto y la publicidad, la oferta, la demostración, degustación, muestreo, publicidad directa, concursos y regalos.

Publicidad: Establecer relación con un gran número de posibles compradores a los cuales se les presenta la idea (información del producto) con el objeto de influirlos para que compren el producto. La esencia de la publicidad es: estimular a las personas a que compren lo que nosotros vendemos. Los medios de más fácil acceso para realizar una publicidad efectiva son:

- El periódico. tiene la ventaja que cubre un territorio determinado, es decir, una ciudad completa, una región, un estado, un país o inclusive pueden ser de circulación internacional. Los anuncios por periódicos son masivos, llegan a todo tipo de personas y a un bajo costo.
- La radio. Es un medio accesible para todas las personas en todos los países. La radio ofrece una alternativa para la exposición masiva de anuncios.
- Los volantes. Son generalmente distribuidos por los miembros de la empresa, una de las ventajas es que se pueden distribuir en un segmento de mercado específico, su impacto puede ser muy fuerte si se cuidan cada uno de los detalles.

Factores que determinan el tamaño de las ventas:

- El número de clientes que va regularmente a una empresa o negocio está en función de la distancia entre el lugar donde residen y el lugar donde está situada la empresa o negocio.
 - El número de clientes que va a una empresa varía en proporción a la amplitud y selección de inventario de productos del negocio.
 - Las distancias que están dispuestos los clientes a recorrer para llegar a diferentes áreas de compra, varían según los diferentes tipos de productos ofrecidos en cada área.
 - La atracción que ejerce una empresa o negocio en particular, está influenciada por la proximidad de empresas o negocios competidores.
-



Producción

Producción es el valor agregado que se le da a un insumo, y sistema de producción es el proceso que incluye desde la entrada del insumo hasta la salida del producto o servicio; no sólo se aplican a manufactura, sino a cualquier proceso que implique un valor agregado, ya sea manufactura, maquila, comercio o servicios. Los sistemas de producción se representan a través de los diagramas de proceso, ya que mediante el uso de simbología se ilustra cómo se va transformando el insumo en producto.

3.1 Diseño del producto o servicio

El diseño de un producto o servicio debe cumplir con algunas características como son:

- Simple y práctico (facilidad de uso)
- Confiabilidad (que no falle)
- Calidad (bien hecho, durable)

3.2 Proceso productivo o logística del servicio

El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio, este proceso es un conjunto de componentes (máquinas, personal y herramientas) insumos (materia prima) y productos (que son los artículos producidos o servicios ofrecidos al cliente). Es importante conocer el proceso de producción para darnos cuenta de cuáles son los componentes o insumos que necesitamos para obtener nuestro producto o servicios.

3.2.1 Diagrama de Bloque



3.2.2 Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Usado para representar	Lo que describe
○	Operación	Algo hecho al producto	¿Quién hace qué y dónde?
□	Inspección de cantidad	Verificar la cantidad presente de un producto.	¿Cuántas unidades y quién las hizo?
◇	Inspección de Calidad	Verificar el producto presente contra el producto estándar	¿Contra qué límites del estándar?
●	Movimiento	Cambio en la localización del producto	¿De dónde a dónde y con qué medios?
▽	Almacén temporal	Producto en espera de seguir su proceso	¿Dónde y por cuánto tiempo?
▽	Almacén definitivo	Producto terminado	¿Dónde?
⊕	Montaje	Montaje de dos (ó más) artículos	
⊖	Desmontaje	Desmontaje de dos (ó más) artículos.	
⊙	Retroceso	Artículo que vuelve al paso anterior	



3.3 Planeación y administración de recursos de producción

La materia prima es cada uno de los insumos, de los que está compuesto el producto de la empresa. Se debe tener un control absoluto sobre las cantidades de materia prima, además de realizar un análisis del grado de peligro que implican ciertos materiales tóxicos o flamables.

La identificación de proveedores le facilitará el inicio de sus operaciones, además permitirá a su negocio tener varias opciones de compra de sus insumos. Se debe calificar a los proveedores con base a los siguientes criterios:

- Cumplimiento en las entregas.
- Calidad del producto.
- Precio competitivo
- Servicios que ofrece
- Línea de crédito (condiciones de pago, tiempos de entrega, facilidad de acceso a la bodega o planta del proveedores)

Es importante contar con muchos proveedores, ya que si esto se da se tendrá siempre un riesgo latente en el área de producción, ya que si existiera algún desacuerdo con el proveedor único traería desabasto al área de compras y producción. A continuación se plantea una matriz para hacer una selección de los proveedores.

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	PRECIO	CALIDAD	SERVICIOS QUE OFRECE	LÍNEA DE CRÉDITO	FACILIDAD DE ACCESO
---------------	-----------	--------	---------	----------------------	------------------	---------------------

Para lograr un control de las compras es necesario contar con registros que permitan analizar el comportamiento de los proveedores. Es importante considerar entre otras cosas: los aumentos a los precios de la materia prima, establecer si el flete será pagado por la empresa o por el proveedor, determinar si existe algún descuento por pronto pago o volumen de compra.

3.3.1 Localización de la planta depende de los insumos, los clientes, el medio ambiente y los recursos económicos. De esto también dependerá el monto de la inversión.

- a) Insumos: Materia prima, mano de obra, energía.
- b) Clientes: Principales consumidores.
- c) Medio Ambiente: Comunidad, clima, reglamentos, impuestos, costo de terrenos, etc.
- d) Recursos económicos: Inversión con la que se cuenta, que servirán de medida para ajustar los tres anteriores.

En el manejo de Materiales figuran ciertos principios para su manejo y optimización de tiempos y recursos:

- a) Moverlos en distancias cortas.
- b) Que duren poco tiempo esperando su movimiento.
- c) Que se transporten en ambos sentidos.
- d) Evitar cargas parciales.
- e) Evitar manejo manual si existe maquinaria.
- f) Usar la gravedad como movimiento.
- g) Usar líneas rectas.
- h) Mover por lotes.

Los factores que afectan el uso de materiales son:

- a) El tipo de sistema de producción.
 - b) Las características del producto.
 - c) Las características del lugar de trabajo.
 - d) El costo de los dispositivos de manejo de materiales.
-



3.3.2 Distribución física del lugar de trabajo. Una vez que hayamos considerado todos los puntos anteriores, procedemos a realizar la Distribución Física del lugar de trabajo. Existen tres tipos de arreglo físico:

- a) Distribución físico por puesto físico: El producto está físico al puesto de trabajo; la mano de obra, las materias primas y las herramientas se desplazan hacia él, cuando por su volumen, peso o modo de producción, sea difícil el traslado del producto.
- b) Distribución por procedimiento: Está en función a las características técnicas de las máquinas y de los equipos de producción. El producto se desplaza de un taller a otro de acuerdo a la etapa del proceso de fabricación en que se encuentre.
- c) Distribución por producto: Las máquinas y los equipos están dispuestos en el orden exacto del proceso de producción, como por ejemplo las líneas de montaje.

Una vez considerados todos los conceptos podemos proceder a la planeación de la inversión haciendo un listado de los requerimientos de factor humano, localización, manejo de materiales y distribución de planta. Todo esto se incluye en la planeación del flujo de efectivo para que nos de una panorámica de cómo debe ser el flujo de las inversiones, a dónde van a ir y si realmente podemos realizar esas inversiones a lo largo del tiempo. Cabe recordar que la inversión inicial es la de mayor monto, pero a lo largo de la vida de la empresa, se tiene que reinvertir en la misma para que continúe con su crecimiento y desarrollo.

3.3.3 Maquinaria y equipo.

Antes de iniciarse en cualquier negocio es importante identificar el equipo disponible para la elaboración del producto o prestación del servicio. Debemos antes que nada ubicarnos en la realidad de nuestras posibilidades económicas. Cuando se elige el equipo es importante considerar:

- Facilidad para adquirir el equipo (costo, refacciones, mantenimiento)
- Condiciones para hacer uso del equipo (instalaciones especiales, personal calificado)

Para realizar el proceso productivo de una empresa es importante determinar el equipo, y herramientas requeridas. Para hacer un análisis más detallado del equipo necesario se requiere:

- Descomponer cada uno de los procesos.
- Elaborar una lista del equipo necesario para cada proceso.
- Elaborar una lista de las herramientas necesarias para cada proceso.
- Calcular la materia prima para cada proceso.

3.4 Programación de la Producción

Los pronósticos son el primer paso dentro del proceso de planificación de la producción y estos sirven como punto de partida, no solo para la elaboración de los planes estratégicos, sino además, para el diseño de los planes a mediano y corto plazo, lo cual permite a las organizaciones, visualizar de manera aproximada los acontecimientos futuros y eliminar en gran parte la incertidumbre y reaccionar con rapidez a las condiciones cambiantes con algún grado de precisión.

Las estrategias de operaciones son:

1. Servir como marco de referencia para la planificación y control de la producción, de la cual es su punto de partida.
 2. Marcar las pautas que permitan apreciar en qué medida el subsistema de operaciones está colaborando al logro de la estrategia corporativa.
-



Finanzas

4.1 Estudio económico

La importancia de los controles contables está en saber si estamos ganando o perdiendo, tener las cuentas en orden, nos permite ver dónde hay más gastos, tomar mejores decisiones y saber utilizar mejor el dinero. El área financiera de la empresa debe tener objetivos muy claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de esta área y cualquier error se reflejará en la salud financiera de la empresa.

4.1.1 Inversión total inicial: fija y diferida.

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

4.2 Determinación de los costos:

El análisis económico permite determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, el costo total de la operación de la empresa, abarcando las funciones de producción, administración y ventas.

Costos de Producción:

- Materia Prima:
- Mano de Obra Directa
- Gastos Indirectos de Fabricación

Gastos de Administración:

Estos gastos provienen de la función de administración dentro de la empresa, como son los sueldos. También se incluirán los gastos de oficina en general: alquiler del local, material de consulta, papelería, servicio de internet, pago de luz, agua, teléfono.

Gastos de Venta:

Dentro de los costos de venta se incluyen la promoción del servicio que ofrece la empresa (publicidad). Estos artículos son: panfletos, trípticos, tarjetas, artículos de imagen corporativa y anuncios publicitarios en radio y prensa.

Depreciaciones y amortizaciones:

La Depreciación y Amortización tienen la misma connotación, la depreciación sólo se aplica al activo fijo y la amortización solo a los activos diferidos.

Concepto	Inversión inicial	Tasa depreciación anual (%)	Depreciación o amortización (año 1)	Valor de Salida
----------	-------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------

$$VS = \text{Inversión Inicial} - \text{Depreciación o Amortización}$$



4.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio corresponde a la cantidad mínima en unidades que la empresa debe producir y vender para no ganar ni perder, quedar tablas; es decir sólo recupera lo invertido en la operación de la empresa más los costos incurridos por producción.

$$\text{P.E.} = \text{Costos Fijos} / \text{Precio de Venta}$$

4.4 Estados Financieros

La base del estudio de factibilidad de un proyecto de inversión son los estados financieros, ya que son como una "radiografía" del mismo. Los estados financieros son: balance general, estado de resultados y algunas veces el flujo de efectivo. Todo esto se solicita para estudiar el comportamiento de las finanzas y la rentabilidad de la empresa. Igualmente, sirve como base de las proyecciones financieras. Es muy importante que las cuentas manejadas en los estados financieros concuerden con las proyecciones financieras para que exista uniformidad y se pueda realizar un análisis más adecuado a la realidad.

- **La información financiera debe apegarse a los principios de contabilidad generalmente aceptados.** Es decir, debe seguir los principios básicos y los criterios de presentación y organización que señala el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

Existen tres documentos financieros básicos, llamados también Estados Financieros, que le permiten analizar, controlar y planear a toda empresa sus actividades financieras, y que son:

1. Estado de posición financiera o balance general
2. Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias.
3. Estado de flujo de efectivo.

Estado de Posición Financiera o Balance General

Concepto. El estado de posición financiera es el documento contable que presenta la situación financiera de una unidad económica en una fecha determinada; muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el importe del Capital, se conoce también con el nombre de balance general.

La anatomía del Balance. Datos que debe contener el estado de posición financiera.

- | | |
|------------|--|
| Encabezado | <ol style="list-style-type: none">1. Nombre de la unidad económica o nombre del propietario2. Indicación de que se trata de un Estado de Posición Financiera3. Fecha de formulación. |
| Cuerpo | <ol style="list-style-type: none">1. Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que formen el activo.2. Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que formen el pasivo.3. Importe del Capital Contable. |
| Firmas | <ol style="list-style-type: none">1. Del contador que la hizo y la autorizó.2. Del propietario de la unidad económica o del representante legal de la misma. |

Formas de presentación del estado de posición financiera. El Estado de Posición Financiera (Balance General) se puede presentar en forma de cuenta y en forma de reporte.



Forma de Cuenta. En esta forma se emplean dos páginas: en la página derecha, se anota debidamente clasificadas las cuentas de activo, en la columna de la derecha se anotan las cuentas correspondientes al Pasivo y el Capital Contable.

La formula para su desarrollo es:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital} \quad (\text{A} = \text{P} + \text{C})$$

Forma de Reporte. Esta forma consiste en anotar clasificadamente el Activo y el Pasivo en una sola página, de tal manera que la suma del Activo se le pueda restar verticalmente la suma del pasivo, para así determinar el capital contable.

A continuación encontrará un balance general en forma de cuenta, que es el más usual.

Empresa Manufacturera Cabo San Lucas, S.A.
Balance General al 31 de octubre del 2000

Activo		Pasivos	
Circulante:		Corto Plazo:	
Caja	50,000.00	Proveedores	50,000.00
Bancos	20,000.00	Acreedores	75,000.00
Inversiones en valores a corto plazo	20,000.00	Documentos por Pagar	5,000.00
Almacén	99,000.00	IVA por pagar	5,000.00
Clientes	10,000.00	Total pasivo a corto plazo	135,000.00
Documentos por Cobrar	5,000.00		
IVA por acreditar	5,000.00	Largo Plazo:	
Total Activo Circulante	<u>209,000.00</u>	Acreedores hipotecario	625,000.00
Fijo:		Documentos por pagar	165,000.00
Terreno	500,000.00	Total pasivos a largo plazo	<u>790,000.00</u>
Edificio	750,000.00	Suma el pasivo	<u>925,000.00</u>
Equipo de transporte	75,000.00		
Equipo de oficina	90,000.00	Capital	
Total Activo Fijo	<u>1,415,000.00</u>	Capital	874,000.00
Diferido:		Suma el Capital	<u>874,000.00</u>
Adaptaciones e instalaciones	150,000.00		
Pagos anticipados	25,000.00		
Total Activo diferido	<u>175,000.00</u>		
Suma del Activo	<u>1,799,000.00</u>	Suma Pasivo y Capital	<u>1,799,000.00</u>

Observe que la suma de los activos es igual a la de los pasivos, más capital, por esta razón recibe el nombre de balance.



Para entenderlo más fácilmente: cualquier bien que posea la empresa debe ser igual a lo que debe, ya sea a los prestamistas o a los propietarios. Al total de la deuda, o sea al pasivo a corto y a largo plazo, (\$925,000.00), se le resta el total de los activos (\$1,799,000.00), y la cantidad que resulte (\$874,000.00) es el capital; normalmente viene a ser la inversión aportación de los propietarios o accionistas, más la utilidad generada.

El estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias.

Concepto. El estado de resultados es un documento contable que muestra, detallada y ordenadamente, los resultados obtenidos, utilidades o pérdidas de una negociación o empresa, en un periodo determinado.

La idea es presentar el total de las ventas y los ingresos, restar los gastos mayores, tales como los costos de producción, los gastos de administración y ventas, los impuestos y otros egresos. El resultado final es la ganancia o pérdida neta.

Para facilitar el estudio del Estado de Resultados es necesario conocer las cuentas que lo integran, el concepto de cada una de ellas y cuáles forman la primera y segunda parte del Estado de Resultados. A continuación se presenta la primera parte del Estado de Resultados, así como las cuentas y el concepto de cada una de ellas.

Cuentas del Estado de Resultados

Ventas Totales	V.T.
Devoluciones sobre ventas	D. S/V
Descuentos rebajas sobre ventas	R. S/V
Ventas netas	V.N = V.T. – D.S/V – R.S/V
Inventario inicial de mercancías	I.I.M
Compras Totales	C.T
Gastos sobre compras	G. S/C
Devoluciones sobre compras	D. S/C
Descuentos rebajas s compras	R. S/C
Compras netas	C.N. = C.C.- D.S/C – R.S/C
Total de mercancías disponibles	T.M.D. = I.I.M + C.N.
Inventario final de mercancía	I.F.M
Coste de Venta	C.V. = T.M.D – I.F.M.
Utilidad o Pérdida Bruta	U.B = V.N. – C-V.
Gastos de Venta	G.V.
Gastos de Administración	G.A.
Utilidad o pérdida de operación	U.O. = U.B. – G.V. – G.A.
Gastos Financieros	G.F.
Productos Financieros	P.F.
Otros Gastos	O.G.
Productos Financieros	P.F.
Utilidad o pérdida neta	U.N. = U.O. – G.F. + P.F. – O.G. + O.P.



Concepto de las cuentas

Ventas totales. Es el importe de las mercancías entregadas al cliente, vendidas al contado o a crédito.

Devoluciones sobre ventas. Es el importe que los clientes devuelven por no estar de acuerdo con lo pedido, ya sea por la calidad, precio, estilo, color.

Rebajas sobre ventas. Es el importe de las bonificaciones que, sobre el precio de venta de las mercancías, se concede a los clientes cuando éstas tienen algún defecto o son de menor calidad que la convenida.

Compras. Es el importe de las mercancías, adquiridas, ya sea al contado o a crédito.

Gastos de compra. Son todos los gastos que se efectúan para que las mercancías adquiridas lleguen hasta su destino, siendo los principales: los derechos aduaneros, los fletes y acarreos, los seguros, las cargas y descargas.

Devoluciones sobre compras. Es el importe de las mercancías devueltas a los proveedores por no estar de acuerdo con el pedido, ya sea por la calidad, precio, estilo o color.

Rebajas sobre compras. Es el importe de las bonificaciones que, sobre el precio de compra de las mercancías, nos conceden los proveedores cuando éstas tienen algún defecto y su calidad es menor a la convenida.

Inventario inicial. Es el importe de las mercancías existentes al terminar el ejercicio.

Gastos de venta o directos. Son todos los gastos que tienen relación directa con la promoción, realización y desarrollo del volumen de ventas como ejemplos podemos citar los siguientes.

1. Sueldos de los jefes del departamento de ventas, de los empleados del almacén, de los empleados de mostrador, de los choferes del equipo de entrega, etc.
2. Comisiones de agentes y dependientes.
3. Seguro social del personal de ese departamento.
4. Propaganda
5. Consumo de etiquetas, envolturas y empaques.
6. fletes y acarreos de la mercancía vendida.
7. Gastos de mantenimiento del equipo de reparto.
8. Parte proporcional que corresponda al departamento de ventas por el alquiler del local, por el pago de luz por el pago de servicio telefónico, etc.
9. En general, todos los gastos que tengan relación directamente con la operación de vender.

Gastos de administración o indirectos. Son todos los gastos que ocasionan las actividades destinadas a mantener la dirección y administración de la unidad económica, como ejemplos:

1. Sueldos del gerente, subgerente, contador, personal de oficina, etc.
 2. Seguro social del personal de ese departamento.
 3. Consumo de papelería y útiles de escritorio.
 4. Gastos de correo y telégrafo.
 5. La parte proporcional que corresponda a la oficina por el alquiler del local por el pago del servicio telefónico, etc.
-



Gastos y productos financieros. Son las pérdidas o utilidades que provienen de operaciones que constituyen la actividad o giro principal de la unidad económica; como ejemplo podemos mencionar los siguientes:

1. Descuentos sobre ventas, sobre compras, por pago anticipado de documentos a nuestro favor o a nuestro cargo.
2. Los intereses sobre documentos, ya sean a nuestro cargo o a nuestro favor sobre préstamos bancarios, hipotecarios, etc.
3. Las pérdidas o utilidades en cambios o monedas extranjeras, los gastos de situación (importe que se paga por envío de dinero mediante la compra de giros).
4. En general las pérdidas o utilidades que provienen directamente de la especulación con el dinero.

Otros gastos y otros productos. Son las pérdidas o utilidades que provienen de operaciones que no constituyen la actividad o giro principal de la unidad económica; también se puede decir que son pérdidas o utilidades que provienen de operaciones eventuales, que son de las características del giro principal; como ejemplos podemos citar los siguientes:

1. Pérdida o utilidad e venta de valores de Activo Fijo, en compra venta de acciones y valores, etc.
2. Dividendos de acciones que posee la unidad económica.
3. Comisiones cobradas.
4. Rentas cobradas, intereses cobrados, etc.

Anatomía del estado de pérdidas y ganancias. Datos genéricos que debe contener el estado de resultados.

Encabezado

1. Nombre de la unidad económica o nombre del propietario.
2. Indicación de que se trata un Estado de Resultados.
3. Período de formulación

Cuerpo

1. Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que forman la primera parte del Estado de Resultado.

El estado de resultados consta de dos partes:

La primera parte consiste en analizar todos los elementos que entran en la compra – venta de mercancías, hasta determinar la utilidad o pérdida de ventas, o sea, la diferencia entre el precio de costo y el de venta de las mercancías vendidas.

$$\text{Ventas} - \text{Costo de las mercancías} = \text{Utilidad o Pérdida Bruta}$$

La segunda parte: Consiste en analizar detalladamente los gastos de operación, así como los gastos y productos que no corresponden a la actividad principal del negocio, y determinar el valor neto que debe restarse a la utilidad bruta, para así obtener la utilidad o pérdida del ejercicio.

$$\text{Utilidad Bruta} - \text{Gastos de Operación} = \text{Utilidad de Operación.}$$



A continuación se muestra el Estado de Resultados.

Empresa Manufacturera Cabo San Lucas, S.A
Estado de Resultados por el período 1º. De enero al 31 de diciembre del 200

Ventas Totales			195,000	
Menos: Devoluciones sobre ventas		3,000		
Descuentos sobre ventas		2,000	5,000	
Ventas Netas				190,000
Inventario inicial de mercancía				
Compras	80,000			
Mas Gastos sobre compras	2,000			
Compras Brutas		82,000		
Menos Devoluciones sobre compras	6,000			
Rebajas sobre compras	1,000	7,000		
Compras Netas			75,000	
Total de mercancías			200,000	
Menos Inventario Final			60,000	
Costo de lo vendido				140,000
Utilidad Bruta				50,000
Gastos de Operación				
Gastos de Venta				
Renta de almacén	1,700			
Propaganda	900			
Sueldos agentes	3,200			
Comisiones agentes	1,800			
Consumo Luz	100	7,500	7,500	
Gastos de Administración				
Renta de oficinas	1,200			
Sueldos del personal	4,300			
Papelería y útiles de escritorio	300			
Consumo de Luz	200	6,000	13,300	
Productos Financieros				
Intereses a nuestro favor	700			
Descuentos s / compras	500	1,200		
Gastos Financieros				
Intereses a nuestro cargo	500			
Descuentos s / ventas	450			
Gastos de situación	50	1,000	200	13,300
Utilidad de operación				36,700
Otros Productos				
Comisiones cobradas		200		
Dividendos cobrados		400	600	600
Utilidad del Ejercicio				37,300

Cuando a los ingresos le restamos el costo de los productos vendidos, tenemos como resultado la ganancia bruta. Se le llama bruta porque de ella debe restarse el total de los gastos de operación para obtener la ganancia neta.

Naturalmente, mientras más alta sea la ganancia bruta (\$50,000), dispondrá de mayor cantidad de dinero para cubrir los gastos de la operación de la empresa (\$13,300).



Algunas empresas tienen un costo de producción muy alto, por lo que obtienen una ganancia bruta muy baja. Otras, con aproximadamente los mismos índices de ventas, tienen un costo de producción muy moderado, lo cual les deja una ganancia bruta razonable.

Flujo de Efectivo.

Concepto. Es un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o que salió de la empresa, durante un período determinado.

El flujo de efectivo permite proyectar de manera confiable la situación económica de una empresa para tiempos futuros, facilitando tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores al inicio de operaciones, como las cantidades de dinero que ingresarán por concepto de ventas, intereses, etc.

La información que sirve de base para su elaboración se encuentra en las entradas y salidas. Expliquemos estos conceptos:

Entradas: Es el cálculo de todos los ingresos de dinero que la empresa recibirá durante un periodo determinado, por concepto de ventas de productos, por aportaciones de los accionistas, por créditos otorgados o por algún otro concepto que la empresa pudiera tener.

Salidas. Es el cálculo de todos los egresos que la empresa realizará por renta de locales, gastos de promoción y publicidad, sueldos, salarios, pago de créditos, cuotas, mantenimiento, etc.

Conceptos que se manejan en el flujo de efectivo.

Saldo inicial. Corresponde a la cantidad de efectivo con la que cuenta una empresa al inicio de operaciones o del período que abarque el informe.

Entradas de operación. Es el conjunto de ingresos o recursos en efectivo que la empresa recibe y que corresponden estrictamente al giro principal del negocio, tales como:

Cuentas por cobrar. Corresponde a las cantidades que se cobran en efectivo por los adeudos que los clientes tienen con la empresa, cuando ésta vende a crédito sus mercancías o productos.

Ventas de contado. Ventas cobradas en efectivo.

Otras entradas. Cualquier otro concepto no especificado en los renglones anteriores, y que correspondan a ingresos que recibe la empresa proveniente del giro principal del negocio.

Salidas de operación. Es el conjunto de gastos o desembolsos de efectivo que la empresa realiza y que corresponden estrictamente al giro principal del negocio, tales como:

Cuentas por pagar. Corresponde a los adeudos a los proveedores por mercancías o materias primas adquiridas.

Compras de contado. Compras o adquisiciones pagadas en efectivo y que correspondan a materia prima o materiales adquiridos.

Otras salidas. Cualquier otro concepto no especificado en los renglones anteriores, y que correspondan a pagos que se tienen que realizar para que el negocio funcione.

Datos genéricos que debe contener el flujo de efectivo.

- Encabezado.
- 1 Nombre de la unidad económica o del propietario
 - 2.Indicación de que se trata de un flujo de efectivo.
 3. Período de formulación.
-



Cuerpo. 1. Nombre y valor detallado de cada una de los conceptos que forman el flujo de efectivo.

A continuación, se presenta una muestra de flujo de efectivo, conteniendo sus dos partes fundamentales, o sea, el encabezado y cuerpo.

El estado de flujo de fondos es importante para el micro y pequeño industrial, ya que identifica con aproximación futuros problemas con el efectivo, y el prevendrá, con meses de anticipación, cuándo existirá escasez de efectivo y le dirá cuánto, para que pueda tomar las medidas preventivas que se requieran para hacer frente a tales situaciones.

Empresa Manufacturera Cabo San Lucas, S.A.
Flujo de Efectivo por el período del 1º de enero al 31 de marzo del 2001

	Enero	Febrero	Marzo
Saldo Inicial de la cuenta de efectivo			
Más Entradas de operación:			
Inversión Inicial	10,000	135,270	195,040
Cuentas por cobrar	95,000	0	0
Ventas de Contado	15,000	10,000	25,000
Otras entradas	85,000	90,000	95,000
Total de entradas	205,000	235,270	315,040
Salidas de financiamiento o inversión			
Compra de maquinaria	3,000	0	0
Cuentas por pagar	0	20,000	30,000
Renta del local	2,500	2,500	2,500
Servicios profesionales	2,800	2,800	2,800
Gasolina	500	1,000	1,500
Sueldos y salarios	10,500	10,500	10,500
Publicidad y promoción	1,850	1,850	1,850
Mantenimiento de Maquinaria	500	500	500
Adquisición equipo de transporte	47,000	0	0
Aportaciones laborales	1,080	1,080	1,080
Total de Salidas	69,730	40,230	50,730
Saldo Final de Flujo de efectivo	135,270	195,040	264,310



4.5 Proyecciones Financieras

La realización de proyecciones financieras es necesaria para ver como es afectada la empresa positiva y/o negativamente a lo largo de cinco años. En dichas proyecciones se deben considerar las variables que vayan a ser impactadas directa o indirectamente a lo largo del plazo pudiéndose mostrar mensualmente. Las variables se van a ver afectadas por diferentes factores, entre los que se encuentran: inflación, economía (macro y micro), mercado, tipo de producto, inyección de capital, aprovechamiento de capacidad, planeación estratégica, entre otros. Las variables que se pueden considerar son las siguientes:

Ventas. - Lo ideal es que se incrementen al inicio, ya sea por tener más inventario, producir más al tener mejor equipo, producir más eficientemente, tener más empleados, etc. Es el punto base del estado de resultados y en consecuencia, de las proyecciones financieras. En las empresas de servicios es la cantidad de servicios prestados, que también deben aumentar con un crédito.

Producción. - En el caso de que el destino del crédito sea el de maquinaria, la producción es la que se verá impactada al tener más maquinaria con más capacidad, mejor calidad, más eficiencia, etc. y por lo tanto debemos de considerar el aumento en la producción y considerar en un momento dado que dicha producción va a ser vendida.

Inventario. - Debemos ver la cantidad de materiales que se necesita tener en inventario para realizar una producción continua sin que se pare, además de tener los espacios adecuados para su almacenamiento; por otro lado es importante considerar el movimiento de inventario de producto terminado y su almacenamiento.

Costos. - También se deben de considerar el aumento en los costos de producción y de ventas al producir y vender más de lo habitualmente se vendía, aunque hay que hacer la aclaración de que en determinadas ocasiones con máquinas mejores se pueden eliminar los desperdicios y en estos casos los costos pueden bajar en vez de subir.

Gastos. - Los gastos también se ven afectados, ya que generalmente una parte de ellos son variables con relación a las ventas, por ello es importante considerarlos. Igualmente, los pagos del crédito, deben estar considerados como salidas de efectivo y tendremos que cubrirlos en los plazos pactados.

Impuestos. - Al haber más ingresos los impuestos se incrementan generalmente, por ello es importante tenerlos en cuenta y considerarlos en los flujos de efectivo que el proyecto va a generar para hacerlo de una manera más realista.

Sueldos y Salarios. - Al producir más o bien tener más ventas trae como consecuencia regularmente el aumento en la fuerza productiva o bien si se maneja un bono sobre ventas o sobre producción se ve incrementado el mismo.

Pasivos a corto y largo plazo. - Al obtener el crédito, tendremos una deuda que se debe ver reflejada en el balance general, y tiene que ser considerada. Además que van relacionados con la capacidad de pago de la empresa.

Utilidad Neta. - Si hay mayores ventas debe haber mayor utilidad y esta nos muestra que tan bueno es el proyecto, el periodo de recuperación y sobre la misma es donde se realiza el análisis de la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

Cabe mencionar que la mayoría de estas variables son incluidas en el estado de resultados, donde podemos ver directamente los cambios que tendrán a lo largo del crédito.



Algunas veces se solicita un flujo de efectivo, para ver el comportamiento de las entradas y salidas de efectivo de la empresa. Es la manera más tangible a corto plazo de detectar el impacto del proyecto, pues refleja si la empresa contará o no con capacidad de pago, así como otras salidas de efectivo que tenga, las cuales son importantes de considerar, pues son compromisos que la empresa debe afrontar diariamente.

Finalmente, después de preparar todo lo que se requiere para solicitar un crédito, el empresario se puede dar cuenta si realmente requiere el crédito o no, pues algunas veces los problemas de liquidez de la empresa se deben a otras causas que no se han detectado.

Es por esto tan importante realizar un estudio de factibilidad del crédito, pues será una obligación por la cual tendremos que responder por un plazo determinado. Además, si el crédito no va a ser de ningún beneficio para la empresa, es mejor contar con unas finanzas sanas que adquirir deudas innecesarias.

Si su proyecto de inversión es viable, presente todos los requisitos que le soliciten, recuerde que el empresario es la persona más indicada para saber si es factible o no, pues es él quien conoce directamente todas las necesidades de su empresa y el potencial que existe en ella.

4.6 Esquemas viables de financiamiento para el proyecto.

En esta sección se deberán anexar los esquema de financiamiento, en caso de que el proyecto así lo requiera, es importante considerar las distintas opciones existentes en el mercado, y seleccionar la más adecuada para nuestra empresa, considerando tasa de interés, plazo y garantías solicitadas, así como los distintos requisitos para acceder al financiamiento.



Organización

5.1 Administración de recursos humanos

El personal que labora en la empresa es un elemento indispensable para lograr el éxito. En general las personas están acostumbradas a trabajar de cierta manera y les cuesta trabajo hacer un cambio en sus actividades de ahí la importancia de seleccionar al personal adecuado. La selección del personal representa un asunto que debe ser planeado cuidadosamente, a continuación se proponen varias técnicas para lograr un proceso adecuado:

- Solicitud de empleo. ¿Cuál se usará? ¿Se tiene que realizar un formato especial para la empresa?
- Entrevista. ¿Quién se llevará a cabo? ¿Qué información se desea obtener?
- Exámenes. Físicos, de conocimientos (Escritos, orales, prácticos o de campo)

Se recomienda investigar y prevenir todas las acciones legales a tomar en cuenta para el proceso de contratación:

- Formas de contratación y cláusulas especiales del Contrato (confidencialidad, patentes).
- Tipo de Contrato (por proyecto, indefinido, determinado).
- Derechos y obligaciones del trabajador y del patrón, causas de rescisión del contrato.
- Prestaciones de Ley.
- Aspectos laborales.
- Reglamento de trabajo.

Es importante desarrollar una tabla de sueldos que permitirá saber de antemano cuánto es lo que pagaría a cada uno de sus empleados, lo más importante de realizar esta tabla es que usted podrá investigar cuánto está pagando empresas con iguales características a la suya. Además, le permitirá hacer una programación de sus gastos en caso de hacer una nueva contratación.

Algunos de los beneficios que obtendrá al hacer una tabla de sueldos serán:

- Evitará que sus empleados se vayan a otra empresa, porque usted no pague sueldos acorde al mercado.
- Evitar que los empleados del mismo nivel tengan diferentes sueldos y esto ocasione baja de productividad.

5.1.1 Análisis y diseño de puestos

Los datos que se obtienen mediante el análisis de puestos tienen aplicaciones significativas en prácticamente todas las fases de la administración de recursos humanos; en los diseños de puestos y en los sistemas de compensación; en la contratación y capacitación de personal, en el control de desempeño, etc.

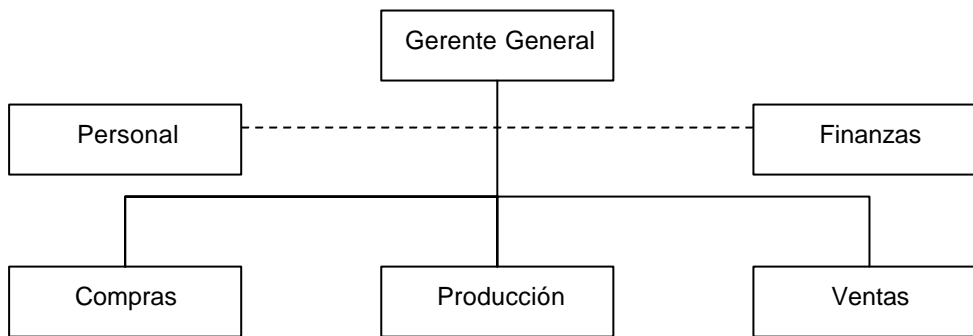
- **Concepto.-** Consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una empresa.
 - **Obtención de datos por medio de identificación del puesto, desarrollo del cuestionario.-** Éste tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios para un puesto específico.
 - **Diseño de puestos.** - La función de los departamentos de personal es ayudar a la empresa a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, mostrar los requerimientos organizativos ambientales y conductuales
-



5.1.2 Diagrama de Organización

Definir la estructura dentro de la empresa nos ayudará a reflejar las funciones y responsabilidades del personal que labora en ella. Es importante realizar la estructura del negocio al inicio de operaciones.

Al realizar el diagrama u organigrama, representamos la departamentalización de la empresa, así como los niveles de autoridad. Comúnmente, el organigrama más utilizado, es el que a continuación mencionamos.



5.2 Marco Legal

Para que una empresa sea efectiva, debe tener un comienzo sólido, que se da a través de la formalización de la empresa. Para formalizarla, hay diferentes opciones que se tienen que considerar para determinar qué figura legal vamos a adoptar, dependiendo de los propósitos de la empresa.

Conceptos Básicos

Persona Física. Es todo individuo que por el solo hecho de ser concebido, se encuentra protegido por la ley, la cual le reconoce personalidad jurídica (capacidad jurídica de goce y de ejercicio en su momento). En el caso de menor de edad, su capacidad jurídica de ejercicio está restringida, pero podrá ejercer sus derechos y contratar obligaciones a través de un representante legal (por ejemplo sus padres).

Persona Moral. Se consideran personas morales las siguientes:

- Las naciones, los estados y los municipios.
- Las demás corporaciones de carácter público reconocidas por la ley.
- Las sociedades civiles y/o mercantiles.
- Los sindicatos, las asociaciones profesionales y demás agrupaciones a que se refiere el artículo 123 de la Constitución.
- Las sociedades corporativas y mutualistas.
- Las asociaciones distintas a las enumeradas, que propagan fines políticos, científicos, artísticos, de recreación o de cualquier otro fin lícito, siempre que no fueran desconocidas por la ley.

Las personas morales pueden ejecutar todos los derechos que sean necesario para realizar el objeto de su institución; obran y se dejan obligar por medio de los órganos que las representen,



sea por disposición de la ley o conforme a las disposiciones relativas de sus escrituras constitutivas y de sus estatutos.

Formas legales para constituir una empresa

Negociación o establecimiento. La persona física puede dedicarse a actividades empresariales constituyéndose como negociación o establecimiento. La responsabilidad legal ante terceros de una empresa que esté constituida por uno mismo recae en su totalidad (con todos sus bienes) sobre la persona física.

Asociación en participación. Se constituye por medio de un contrato privado por el cual una persona física o moral (asociante) concede a otras personas físicas o morales (asociados) y que le aportan bienes o servicios, una participación en las utilidades y en las pérdidas de una negociación mercantil o de una o varias operaciones de comercio (art. 252 de la Ley General de Sociedades Mercantiles). No tiene personalidad jurídica, ni razón social o denominación, ya que las mismas personas que forman la asociación, responden legalmente. El contrato debe constar por escrito y no requiere su registro; aquí se fijarán los términos, proporciones de interés y demás condiciones en que deban realizarse las operaciones. El término puede ser por un día o indeterminado. El asociante obra en nombre propio y no habrá relación jurídica entre los terceros o los asociados. La responsabilidad jurídica es del asociante y se puede estipular en el contrato que los asociados sean solidarios. Las pérdidas que correspondan a los asociados no podrán ser superiores al valor de su aportación. El asociante será quien cumpla, por sí mismo y por cuenta de los asociados, las obligaciones fiscales, inclusive la de efectuar pagos provisionales (art. 8 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta). Los asociados responderán por el incumplimiento de las obligaciones que por su cuenta debe cumplir el asociante.

Sociedad Mercantil. Cuando un grupo de personas constituye una sociedad conforme a las leyes mercantiles para realizar actividades económicas, se crea una sociedad mercantil, la cual una vez registrada ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio, tendrá una personalidad jurídica distinta a la de los socios que la conformen, por lo que la responsabilidad legal recae sobre la sociedad y no sobre las personas. Existen 7 tipos de sociedades mercantiles:

- a. Sociedad en nombre colectivo.
- b. Sociedad en comandita simple.
- c. Sociedad en comandita por acciones.
- d. Sociedad de responsabilidad limitada
- e. Sociedad cooperativa
- f. Sociedad anónima
- g. Sociedad de responsabilidad limitada y sociedad anónima, ambas de capital variable.

Sociedad Civil. Es un contrato de sociedad en el cual los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituye una especulación comercial. La aportación de los socios puede ser una cantidad de dinero, otros bienes o en su industria. Este contrato debe constar por escrito y en escritura pública y deberá inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros.

Asociación Civil. Se reúnen varias personas de manera que no sea transitoria, para realizar un fin común que no tenga carácter preponderantemente económico. El contrato deberá constar por escrito y se registrará por sus estatutos, los cuales deberán ser inscritos en el Registro Público para que surtan efectos ante terceros.

5.3 Requisitos Gubernamentales

Los trámites para el inicio de operaciones de una sociedad mercantil son:

- a. Permiso para constituir una sociedad.
 - b. Registro Federal de Causantes (R.F.C.)
-



- c. Registros contables.
- d. Empadronamiento para el pago del Impuesto al Valor Agregado. (I.V.A.)
- e. Registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social. (I.M.S.S.)
- f. Registro en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda (INFONAVIT).
- g. Registro sanitario.
- h. Otros registros.

Los procedimientos administrativos para el inicio son:

- a. Permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
 - b. Inscripción del acta constitutiva.
 - c. Registro Federal de Causantes. (R.F.C.)
 - d. Registro del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.)
 - e. Permiso de uso de suelo.
 - f. Licencia de funcionamiento.
 - g. Permiso de bomberos.
 - h. Licencia sanitaria.
 - i. Declaración anual del Impuesto Sobre la Renta (I.S.R.) y del Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.)
 - j. Inscripción de los trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.) y en el Instituto Nacional de la Vivienda (INFONAVIT).
-