



# Créditos

El manual fue elaborado en el marco del Programa Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PROMYPE/GTZ)

**Coordinador**

Jürgen Popp

**Elaborado por:**

Bayron Flores | GTZ

Carlos Castro | GTZ

Suyapa Lizzette Salinas | GTZ

**Apoyo y Revisión:**

Patricia Durón | GTZ

Peter Feldman

Apoyo técnico para la definición del proceso de selección de emprendedores y la herramienta de proyección financiera:

Carlomagno Amaya | Fundación Banhcafé

**Coordinación Técnica:**

Suyapa Lizzette Salinas

Diagramación:

Flavio Ernesto Suazo

Adaptado de la Guía Metodológica del Curso de Creación de Empresas.

Programa Emprende, El Salvador

Derechos Reservados:

Cooperación Técnica Alemana, GTZ

Fundación Banhcafé

Prohibida su reproducción total o parcial con fines lucrativos, ajenos a los establecidos para el manejo del presente manual o sin autorización de los autores.

Tegucigalpa, Honduras; C. A.

Marzo 2010

---

“El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de la GTZ. Sin embargo, su utilización en nuestra lengua plantea soluciones muy distintas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido acuerdo. En tal sentido y con el fin de evitar sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar el clásico masculino genérico, en el entendido que todas las menciones en tal género representan siempre a todos/as, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.”

# Manual para la Formulación de Planes de Negocios

## MANUAL DEL PARTICIPANTE

Introducción	03
.....	.....
Acerca de la Metodología	04
.....	.....
Tabla de Contenido del Sistema Modular	05
.....	.....
<b>Módulo I</b>	<b>07</b>
CEPS, Maduración de la Idea e introducción al Plan de Negocios	
<hr/>	
<b>Módulo II</b>	<b>45</b>
Plan de Mercado	
<hr/>	
<b>Módulo III</b>	<b>73</b>
Plan de Producción y Costos	
Administración y organización de la empresa	
<hr/>	
<b>Módulo IV</b>	<b>99</b>
Plan Financiero	
<hr/>	
Glosario	119
.....	.....
Bibliografía	120
.....	.....





# Introducción

Con el fin de fomentar el emprendedurismo de las y los jóvenes en Honduras, las Unidades Técnicas de Inserción Laboral (UTIL) impulsadas por la Cooperación Técnica Alemana, a través de su Programa PROMYPE / GTZ, ha desarrollado e impulsado como estrategia para la implementación de un servicio integral de apoyo en la capacitación, acceso al financiamiento y asesoría técnica a jóvenes emprendedores entre 18 y 35 años para la creación de empresas. Este servicio ha requerido la elaboración de materiales didácticos y herramientas de apoyo para orientar la formulación del plan de negocios y el proceso de puesta en marcha del mismo.

El Manual está constituido por tres documentos que comprenden una Guía del Facilitador, que incorpora los contenidos y herramientas metodológicas requeridas por los responsables de la capacitación; un Manual del Participante, con el contenido teórico y técnico de apoyo al joven en el proceso de investigación, análisis y elaboración de su plan; y, un Cuaderno de Trabajo que orienta al joven paso a paso en el desarrollo de cada elemento del mismo. Este está estructurado mediante un sistema modular de temas referentes a: el desarrollo de competencias empresariales, la selección de ideas de negocios y los análisis de mercado, producción, organización y de finanzas necesarios para la formulación de dicho Plan que ayuden al joven a proyectar el adecuado funcionamiento de su empresa así como para la búsqueda de financiamiento requerido.

El mismo se ha adecuado tomando como base las Guías Metodológicas desarrolladas por el Programa Emprende de El Salvador, apoyado por la GTZ en aquel país, fundamentándolo en la Metodología de Competencias Económicas a través de la Formación Emprendedora (CEFE) el cual se basa en el aprendizaje por experiencia y desarrollo de competencias emprendedoras en el o la joven. Para ello contiene ejercicios vivenciales para cada tema, dinámicas de integración, técnicas y pruebas para generar reflexión y auto-análisis en cada una de las personas que participen en la capacitación, que sirve como base para la formulación de sus planes de negocios. El enfoque metodológico tiene previsto el acompañamiento y asesoría del facilitador para llevar a la práctica lo aprendido. El método de aprendizaje propuesto responde a una modalidad participativa y constructiva que pretende promover el fortalecimiento de competencias y construcción de conocimientos por los propios jóvenes.

Finalmente, cabe resaltar que para la Cooperación Técnica Alemana, el desarrollo de este servicio integral constituye en una estrategia clave para el desarrollo económico de la juventud pero también para el fomento del sector MIPYME en el país, así como en una oportunidad de integrar actores, recursos y esfuerzos locales para la promoción del desarrollo económico local.



# Acerca de la Metodología

La metodología de “Competencias Económicas a través de la Formación Emprendedora” (CEFE) puede definirse como un conjunto integral de instrumentos de capacitación que emplea un planteamiento orientado a la acción y métodos de aprendizaje por experiencias para desarrollar e incrementar la competencias personales y empresariales de una gama amplia de grupos meta, con el fin de fomentar la generación de empleo, ingresos y desarrollo económico.

CEFE, como capacitación, se basa en el supuesto que el enriquecimiento de la sociedad depende esencialmente de sus recursos humanos, cuanto más productiva y responsable sea su gente, mayor será la riqueza de esa nación. CEFE ha evolucionado en el transcurso de los años desde el planteamiento para capacitar a personas que deseaban iniciar su propia empresa hasta alcanzar una metodología de amplio alcance, diseñada a evocar una conducta y una competencia empresarial en una variedad de situaciones. El supuesto fundamental es que la gente con una visión clara de sus metas y equipadas con las habilidades para alcanzarlas, tiene más posibilidad de ser personas productivas en la sociedad.

El planteamiento CEFE de capacitación de empresarios tiene algunas características únicas y se basa en lo siguiente:

1. Si los empresarios quieren tener éxito, siempre deben tener en cuenta sus cualidades personales, sus competencias y su entorno a fin de desarrollar las estrategias adecuadas antes de embarcarse en cualquier aventura empresarial.
2. Sobre la base de sus competencias, los empresarios deben identificar y seleccionar sus propios proyectos, convencidos de su factibilidad y de poder realizarlos ellos mismos.
3. Para tener éxito en cualquier negocio, los empresarios deben hacer un estudio por cuenta propia, poner a prueba sus ideas, juzgar la viabilidad de sus proyectos y preparar Planes de Negocios sobre la base de sus propias circunstancias, decisiones y resultados.
4. La prescripción de soluciones fijas para el manejo de los negocios y sus problemas, sólo sirve para reprimir las innovaciones, aumentar la dependencia y reducir la competitividad.
5. Si los empresarios son competentes y tienen la suficiente confianza en poner en marcha sus proyectos, y éstos parecen tener viabilidad, debieran contar con el respaldo de asistencia financiera y de otro tipo, pero no demasiado para generar dependencia.
6. En vista que son empresarios en potencial, sólo necesitan de ciertos elementos en esta fase inicial, razón por la cual sólo debe presentarles los elementos iniciales, ejemplo, no ofrezca asesoramiento contable y operativo porque para ellos es muy prematuro en esta fase. El objetivo principal es permitir que los participantes del curso se inicien en los negocios.
7. Cuando se trata de empresarios en actividad, hay una considerable experiencia empresarial, competencias inherentes y desarrolladas. Hay que explotar y aplicar apropiadamente esa riqueza de experiencias, perfeccionando los medios que permitan al empresario mejorar y planificar mejor el crecimiento, ampliación y diversificación de su negocio. La adecuación estratégica debe ser importante con relación a lo que ya tienen, pueden hacer y desean hacer frente a actividades planificadas a fin de lograr una simbiosis de refuerzo mutuo. Las intervenciones de la capacitación para ellos deben considerar a su personal estratégico y los requerimientos del negocio.



Para explicar la metodología CEFE en sí, se puede decir que se basa en que el adulto tiene un aprendizaje por experiencia, el cual tiene lugar cuando una persona, actuando bajo su propia responsabilidad, pone en ejecución, en una situación dada, su conocimiento, capacidades, actitudes, y competencias socio-comunicativas, y luego reflexiona sobre ello.

Por lo antes descrito, la modalidad propuesta está orientada a que el facilitador desarrolle los temas y ejercicios junto con los participantes, asegurándose que el llenando del Cuaderno de Trabajo resulte en la elaboración de los planes de negocios individuales.

## Tabla de Contenido del Sistema Modular

<p><b>Módulo I</b> CEPS, Maduración de la Idea e introducción al Plan de Negocios</p>
<p><b>Módulo II</b> Plan de Mercado</p>
<p><b>Módulo III</b> Plan de Producción y Costos Administración y organización de la empresa</p>
<p><b>Módulo IV</b> Plan Financiero</p>

## Cuaderno de Trabajo

El cuaderno de trabajo es utilizado por el participante a lo largo de los módulos. Los datos y la información recopilada en el proceso de capacitación, las investigaciones realizadas y a través de los ejercicios del manual, se pasarán al cuaderno de trabajo, contando así, con un marco general, para el desarrollo del plan de negocios individual. Es importante que el participante este seguro de la información a consignar, caso contrario, es conveniente esperar y solicitar asesoría.





*¿Qué hago?  
¿Cómo lo hago?*



# MÓDULO 1

## CEPS, Maduración de la Idea e introducción al Plan de Negocios



# Contenido Módulo 1

<b>Sesión 1.1 Características emprendedoras personales CEPs</b>	<b>09</b>
<b>Sesión 1.2 Las Competencias Emprendedoras</b>	<b>15</b>
Cuestionario para auto evaluación de las CEPs	18
Comunicación Efectiva	25
<b>Sesión 1.3 Seleccionando Ideas de negocios</b>	<b>28</b>
Criterios de selección: El Micro Filtro	30
<b>Sesión 1.4 El Análisis FODA</b>	<b>30</b>
<b>Sesión 1.5 Concepto, Importancia y Estructura del Plan de Negocios</b>	<b>34</b>
Contenido de un Plan de Negocios	36
Estructura y Secciones de un Plan de Negocios	37
Definir los Propósitos del Negocio	42

# Sesión 1.1 Características emprendedoras personales CEPs

Sin temor a equivocarse, es posible asegurar que la mayoría de personas en el mundo han tenido alguna vez, o tienen, el deseo de tener su propia empresa. Es usual que observemos con admiración a aquellas que lo han logrado. Algunas preguntas que probablemente tú mismo te has hecho son:

**¿Qué tienen de especial estas personas? ...**  
**¿Qué les hace ser tan efectivas en lo que hacen?**  
**¿Qué tienen ellas que yo no tengo?**

Esta inquietud no solo nace de un interés económico, sino también del deseo de lograr sueños y aspiraciones personales, o sea demostrarte a ti mismo que eres capaz de concretarlos.

El tema va más allá de una interrogante personal. Universidades y centros especializados se han preocupado por encontrar respuestas, ya que la efectividad de las personas está ligada al desarrollo económico y social de los países.

En este sentido, allá por los años 60 un señor llamado David McClelland de los Estados Unidos, se interesó en el asunto y realizó estudios con muestras de personas empresarias exitosas en el mundo. Los resultados fueron interesantes, surgieron pruebas evidentes de comportamientos que eran comunes entre ellas: organizadas, ordenadas, planificadoras, arriesgadas, inteligentes, claras en cuanto a lo que buscan, creativas, líderes, investigadoras, insistentes, buenas relaciones con los demás y muchas más.

La finalidad del estudio era lograr obtener un modelo que sirviera de referencia para desarrollar esas mismas cualidades y acercarse en lo posible a ese perfil de persona exitosa. Sin embargo, el resultado era una cantidad abundante de calificativos positivos, que se volvía un tanto difícil de manejar, por lo que relacionando la información las redujo a un modelo de 10 cualidades indispensables que denominó Características Emprendedoras Personales CEPs, las cuales se muestran en el siguiente esquema:



*The achievery society*



Las personas exitosas en el mundo de los negocios, usualmente son reconocidas como líderes y de alto nivel creativo, por lo que se piensa que están son también características que deben desarrollarse. Mclelland estableció que no es así, sino que estas son el resultado del fortalecimiento y de la aplicación RESPONSABLE de las CEPs, convirtiéndolas en personas EMPRENDEDORAS. En otras palabras, una persona emprendedora irradia una fuerza natural que la hace líder, por ser capaz de ver y enfrentar la realidad de distintas maneras (creatividad). En este sentido, al esquema anterior se le introducen nuevos elementos:



La responsabilidad, que se muestra como eje, se refiere a la responsabilidad de la persona consigo misma, con aquello que ella se ha propuesto y desea. Esa fuerza interna es la que hace la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Al analizar en profundidad estas conductas, otra conclusión de Mclelland fue el hecho de que el éxito empresarial no necesariamente está ligado a la preparación académica, lo cual comprobó al estudiar casos de personas sin estudios y propietarias de negocios exitosos, en contraste con profesionales de escaso éxito laboral y empresarial. Resultó, entonces, que "El éxito es una combinación de conocimiento y experiencia con actitud personal".

A esta combinación posteriormente se le llamó "Empresarialidad".



A partir de estos modelos y enfoques sobre el tema emprendedor, quedó demostrado algo determinante: “Las características emprendedoras pueden ser desarrolladas y fortalecidas”

El primer paso es reconocer debilidades y fortalezas de cada una de ellas, a través de la auto reflexión y realizar un esfuerzo consciente para potencializarlas unas con otras. Para facilitar esta tarea, a continuación las comentaremos una a una.

### **Las CEPs ..... son una fijación de metas y objetivos**

**“Si no sabes adónde vas, cualquier camino es bueno”**

Aunque no existe una característica emprendedora más importante que otra, la fijación de objetivos y metas es la que le da sentido a todas las restantes. Por ejemplo: ¿Te has preguntado hacia dónde vas con todo lo que haces? ... si no tienes una respuesta a esto simplemente ¿de qué sirve persistir sin rumbo? ...¿qué sentido tiene un plan? ... ¿cómo saber si una oportunidad lo es o no? ....

La capacidad de fijarnos metas y objetivos le dan una razón a nuestros esfuerzos, por lo tanto es el punto de partida de cualquier persona emprendedora. Una vez se dispone de esta claridad estaremos en capacidad de canalizar nuestro potencial emprendedor en esa dirección.

## Persistencia

*“Quien persevera, alcanza”*

Es usual que hablemos de perseverancia e insistencia como algo positivo y en realidad lo es, aunque vale la pena preguntarse hacia dónde vamos con ella. Como característica emprendedora, se le denomina persistencia, y se entiende como la capacidad de no perder de vista el rumbo previsto independientemente de lo adverso que sea el camino.

Sin embargo, se corre el riesgo de “tropezar con la misma piedra” y caer en un círculo vicioso, rayando en la necedad que no nos lleva a ninguna parte, en este caso se le llama persistencia “ciega”. Si en cambio persistimos, pero considerando los aprendizajes positivos y negativos que nos dejan las experiencias enfrentadas, se le llama persistencia sensata.

## Planificación sistemática

*“Los planes son solo sueños cuando no hay acción”*

La capacidad de desagregar en pasos nuestras acciones, se denomina planificación sistemática. No se trata de conocer y dominar métodos sofisticados de planificación, sino la habilidad espontánea de ordenar en actividades, tiempos y recursos como vamos a proceder para alcanzar nuestros objetivos y, sobre todo, llevarlos a la práctica.

Sin esta característica surge la duda, la inseguridad y la improvisación, lo cual tiene dos posibilidades: detenerse o perderse en el camino. De cualquier forma, planificar implica flexibilidad, adaptarse a un entorno cambiante y exigente, lo cual es un ingrediente primordial para las personas emprendedoras.

## Asumir riesgos moderados

*“La manera de lograr las cosas es comenzándolas”*

El riesgo es algo que no puede eliminarse cuando se hablamos de iniciativas empresariales y, en general, al referirnos a nuevas experiencias que nos interesan. Pero, desafortunadamente, si queremos alcanzar algo que aún no conocemos tendremos que asumir ese riesgo.

El riesgo podemos resumirlo como la posibilidad de perder, la clave está en responder lo siguiente:

¿Esa posibilidad es grande o pequeña?, ¿es posible reducir ese riesgo?, ¿qué tanto me importa lo que se puede perder?, ¿qué tanto significa lo que se puede ganar para mis objetivos?

Las respuestas a estas preguntas es lo que se conoce como calcular el riesgo, de tal manera que sean moderados. La buena noticia es que una persona emprendedora puede reducir el riesgo apoyándose en otras características, por ejemplo: planificando, informándose y aprovechando oportunidades.

## Búsqueda de información

***“Lo que importa no es lo que sabemos, sino lo que utilizamos”***

La información siempre ha sido considerada como una herramienta muy útil, pero, desde el punto de vista emprendedor, lo valioso de la información no es la cantidad sino la calidad, la cual la tiene si es aplicable y útil para el logro de nuestros objetivos.

Las personas exitosas usualmente tienen la capacidad de identificar que información realmente contribuye a sus acciones y objetivos, tienen la habilidad de buscarla, identificarla, clasificarla y hacer uso de ella en el momento oportuno. No subestiman ninguna información sin antes analizarla.

La relación de esta característica con la fijación de metas y objetivos es determinante, ya que son estos últimos los que determinan el valor de la información, de lo contrario simplemente la acumulamos y no la utilizamos.

## Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades

***“La indecisión es el ladrón de la oportunidad”***

Al igual que la información, la oportunidad es algo relativo. Lo que es oportunidad para algunos no lo es para otros, está determinada por los objetivos que nos hemos propuesto.

La actitud emprendedora es la de poner atención a todo lo que tiene que ver con lo que me interesa, de tal manera de ser capaz de identificar cuando esta aparezca. Igualmente no la considera como un factor de suerte, sino en el encuentro único de la preparación y la situación inesperada.

La relación entre información y oportunidad es muy estrecha.

## Cumplimiento de compromisos

***“La manera de no fracasar es comprometerse con el éxito”***

Sin bien es cierto que para un emprendedor es importante cumplir con los compromisos que adquiere con los demás, más aún lo es cumplir los que adquiere consigo mismo, es decir, se compromete completamente con objetivos, planes y desafíos que estos implican. No necesita presiones externas para actuar de esta manera, su palabra está empeñada y ha de cumplir en tiempo y forma con ella.

Es muy común que el argumento de: “yo mismo lo dije, yo soy quien decide” sea el motivo de cambiar el rumbo constantemente, posponer las cosas para después o desistir en cualquier momento, lo cual es contrario al comportamiento de una persona emprendedora.



## Auto exigencia por la calidad



***“La regla del éxito: ser cada vez mejor”***

Esta característica emprendedora está íntimamente ligada a la responsabilidad y al cumplimiento de compromisos. La calidad para la persona emprendedora es una auto exigencia, ella misma establece sus propios estándares y no permite la mediocridad en lo que hace, no importando que a los ojos de los demás éstas sean excelentes. Su preocupación es su imagen, la que no permite que por ningún motivo se pueda ver manchada por la baja calidad.

Ve, además, la calidad, como un sello personal de confiabilidad que favorece las relaciones de largo plazo con clientes, amistades, familiares y todas las personas que lo rodean.

Esta característica, en ocasiones, la hace sufrir por su alto grado de perfeccionismo, sin embargo sabe combinarlo con la practicidad y la simplicidad buscando siempre la eficiencia en sus actividades.

## Comunicación y creación de redes de apoyo



***“La inteligencia de una colmena es superior a la de cualquier abeja”***

El apoyo externo es importante para la persona emprendedora. Para obtenerlo crea gradualmente y en forma intencionada redes de contactos que resultan estratégicos para sus objetivos. La finalidad que persigue es utilizarlas cuando requiere información, consejo, financiamiento, compartir experiencias y recursos.

Las redes de que dispone son el producto de un seguimiento continuo y dinámico de las mismas, no permite que mueran, por lo que establece relaciones de intercambio y beneficio mutuo en las que todos ganan. Las habilidades de comunicación se hacen indispensables.

Esta característica no debe confundirse con abuso y aprovechamiento de los demás, en las que prevalece el beneficio propio con el detrimento de otras personas, lo que no garantiza relaciones de largo plazo, sino problemas continuos, enemistades y finalmente aislamiento.

## Autoconfianza



***“El entusiasmo es la autoconfianza en acción”***

La puesta en funcionamiento de todas las características emprendedoras anteriores se reflejan en una actitud positiva y proactiva que se conoce como autoconfianza. Esta característica es alimentada por las otras, que al ser débiles reducen la autoconfianza y si son fuertes la incrementan. El hecho de estar preparados, informados, disponer de un plan, contar con una red de contactos sólida, etc. genera autoconfianza.

Es un error usual confundir la autoconfianza con positivismo, el cual promulga que las cosas funcionarían bien “porque sí”, al contrario de esto, desde el punto de vista emprendedor, la autoconfianza es el resultado de un esfuerzo consciente y constante sobre otras variables de nuestra personalidad y actitud: las CEPs.

# Sesión 1.2 Las Competencias Emprendedoras

Desde la niñez mostramos determinados **rasgos de comportamiento**: El niño preguntón, la niña curiosa, el ordenado, la comunicativa, el "aventado", el insistente, la segura, etc. Conforme crecemos estos rasgos actitudinales se fortalecen o debilitan, dependiendo de qué resultados nos generen en lo que hacemos.

Si tomamos conciencia de que nos son útiles, usualmente comenzamos a aplicarlas de manera sistemática y nos hacemos "buenos" o "buenas" en eso, lo cual es reconocido ya no solo por nosotros, sino por las demás personas, convirtiéndolas en una característica personal. El hecho de que nos ayudan a enfrentar diferentes situaciones les dan la categoría de **características emprendedoras**.

Todas las personas, sin excepción, tenemos un potencial emprendedor adentro, la limitante es que no siempre, sobre todo cuando jóvenes, estamos conscientes para que nos pueden ser útiles y, mucho menos, que tan débiles o fuertes las tenemos.

La gran oportunidad para que este potencial despierte es cuando algo nos interesa y se convierte en un objetivo importante para nosotros. Si aun así no despierta, se presenta el caso de personas que llegan adultas sin alcanzar un nivel de efectividad que les permita concretar sus objetivos, quedándose estos a nivel de sueños.

Si aprovechamos en forma decidida nuestras características emprendedoras y las fortalecemos cotidianamente, estas evolucionan a lo que se da por llamar **capacidades emprendedoras** y podemos utilizarlas siempre que las necesitamos. Por medio de esta práctica continua llegamos al punto de aplicarlas inconscientemente en todo lo que hacemos, lo que se conoce como **competencias emprendedoras**.

Competencias  
empreedoras

Capacidades  
empreedoras

Características  
personales

Rasgos  
de conducta

## Historia metafórica "Los Pasos del Gigante"

Había una vez, en una tierra muy lejana, un enorme gigante. Tenía más de diez pies de alto, enorme y tosca cabellera, se arropaba con un abrigo de pieles de animales salvajes y llevaba en su mano un hacha poderosa. Cada año, el mismo día, a la misma hora, el gigante bajaba de las montañas donde vivía y se paraba frente al muro que rodeaba la ciudad para aterrorizar a sus habitantes.

**"Envíenme al más bravo de sus hombres, yo pelearé con él"** gritaba, haciendo retumbar las paredes y ondeando su hacha amenazadoramente. **"Mándenme alguien para pelear o echaré abajo los muros del castillo y mataré a todos con mi hacha"**.

Y cada año, la puerta de la muralla se abría lenta y temerosamente, para que un pobre hombre, aunque valiente, saliera y enfrentara una muerte segura.

**"¿Eso es lo mejor que tienen? ..."** decía el gigante a la vez que se reía burlonamente. El pobre hombre en turno al oír el estruendo de su voz siempre se quedaba petrificado y nunca habían podido siquiera levantar su espada, cuando ya el gigante los decapitaba de un solo tajo.

Pero un día, un joven príncipe llegó de incógnito a la ciudad amurallada y preguntó a uno de los habitantes: **"¿Por qué todos lucen tristes y atemorizados?"**.

**"Se ve que nunca has visto al gigante"**, le dijo aquel hombre.

**"¿Qué gigante?"** preguntó el joven príncipe intrigado.

El hombre le contó toda la historia... **"cada año, este mismo día, el gigante viene y reta a nuestro hombre más bravo a un duelo. Y cada año asesina a uno de nosotros, no logran levantar ni su espada, es como si el gigante los hipnotizara"**.

Cuando el gigante llegó ese día por la tarde, el príncipe estaba esperándolo.

**"Vengan con su hombre más bravo y valiente y pelearé con él"** gritó como siempre el gigante.

**"Estoy aquí"** dijo el príncipe, abriendo las puertas del castillo y avanzando hacia el gigante quien se asombró de aquella actitud que se le presentaba por vez primera.

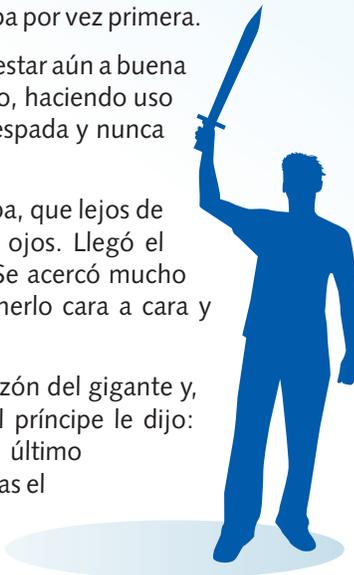
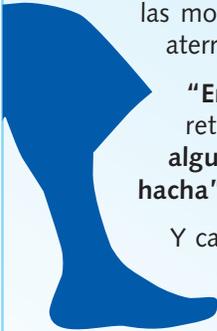
Por un momento, ambos se pararon frente a frente. A pesar de estar aún a buena distancia era evidente la diferencia de estatura entre ellos. Pero, haciendo uso de coraje, el príncipe empezó a caminar hacia él agitando su espada y nunca quitando su mirada de los ojos del gigante.

Repentinamente, se dio cuenta que a medida que se le acercaba, que lejos de verlo más grande, gradualmente se empequeñecía ante sus ojos. Llegó el momento en el cual el gigante medía solamente cinco pies. Se acercó mucho más y el gigante medía dos pies de alto. Continuó hasta tenerlo cara a cara y entonces éste medía únicamente doce pulgadas.

El joven príncipe tomó su espada y la puso a la altura del corazón del gigante y, mientras el gigante en el suelo lloraba con cara de terror, el príncipe le dijo: **"antes de morir contéstame: ¿quién eres tú?"**... con su último aliento el gigante respondió: **"mi nombre es MIEDO"**, mientras el príncipe hundía su espada en el pecho del "gigante".

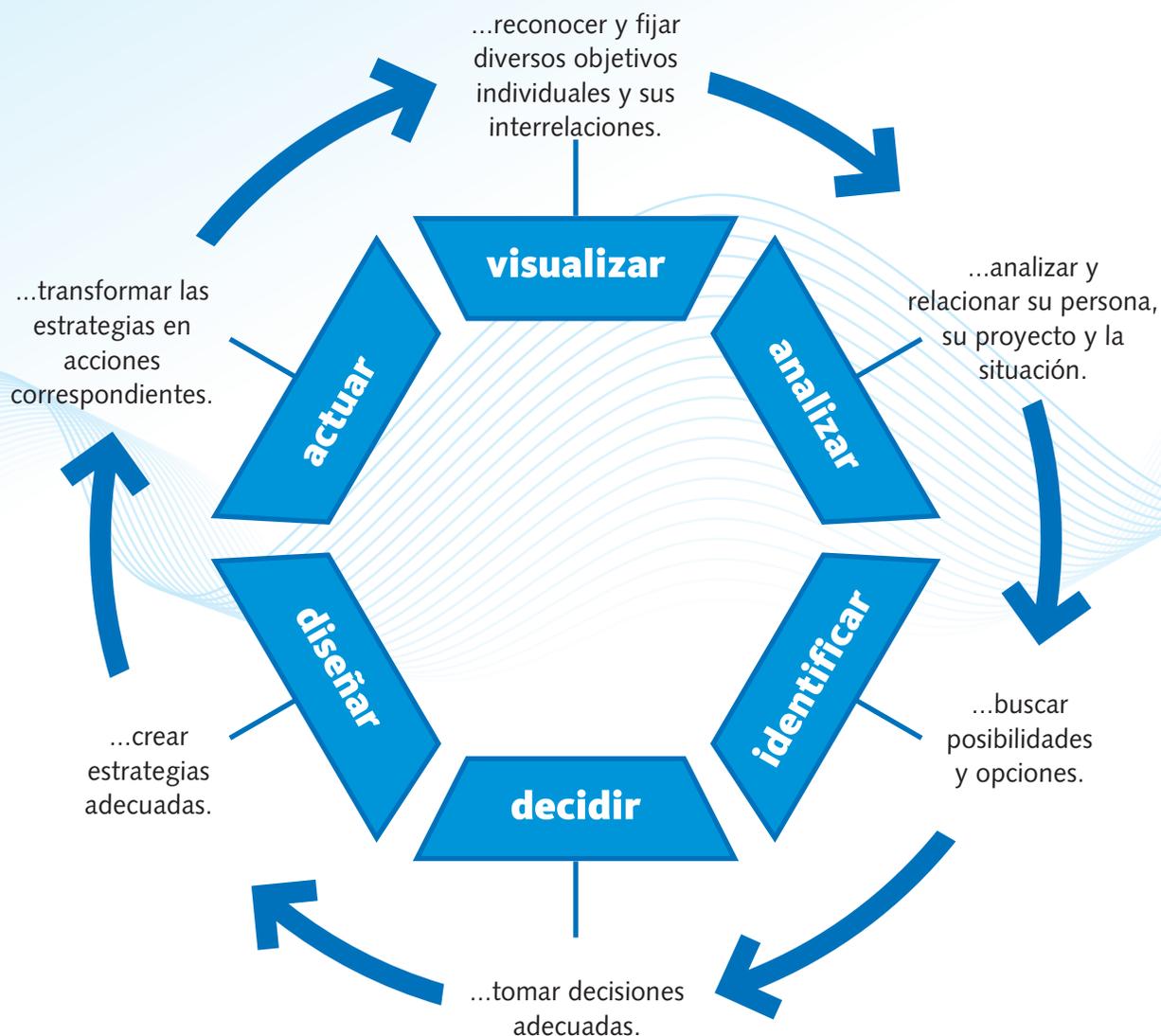
Moraleja

**¡Al llegar preparados a la acción el miedo desaparece!**



## Modelo de Competencias Emprendedoras

La siguiente figura muestra lo que denominamos el modelo de competencias emprendedoras, donde el empresario finalmente llega a cumplir su meta propuesta pasando por un proceso de decisiones y análisis que lo hace competente para realizar su emprendimiento.



# Cuestionario para auto evaluación de las CEPs

El cuestionario que se muestra a continuación, es una herramienta sencilla que te revela las competencias emprendedoras que tienes y aquellas otras que serían deseables mejorar o conseguir. El conocer tus puntos fuertes y aquellos que necesitan atención, te ayudarán a desarrollar tus competencias.

Responde este cuestionario al finalizar el módulo. Lee detalladamente las instrucciones, cualquier duda pregunta al facilitador.

## Instrucciones

I. Este cuestionario contiene 85 oraciones. Lee cada una y decide cuál lo describe mejor. Sé honesto (a) contigo mismo (a). El propósito del cuestionario es ayudarte en tu autoevaluación, no es una prueba y no existen respuestas correctas/equivocadas.

II. Escoge el número asociado con la oración que mejor describe tu comportamiento:

1. Nunca
2. Rara vez
3. A veces
4. Casi siempre
5. Siempre

III. Escribe el número escogido al lado de cada oración. Ver ejemplo:

***Me mantengo tranquilo en situaciones tensas*                      2**

La persona en consideración piensa que la situación rara vez describe su comportamiento, por lo tanto, escribe el número 2 al costado de la oración.

En caso de no terminarlo en la clase puedes terminar de llenarlo en casa y preguntar a tu facilitador mañana sobre los resultados obtenidos si los deseas compartir.

## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE LAS CEPs

### Cuestionario de Autoevaluación de las CEPs

1. Yo busco cosas que tienen que hacerse.	
2. Me gustan los desafíos y las nuevas oportunidades.	
3. Cuando enfrento un problema difícil, paso mucho tiempo tratando de encontrar la solución.	
4. Cuando comienzo un trabajo o proyecto, recopilo toda la información posible.	
5. Me enfado cuando las cosas no se realizan bien.	
6. Me esfuerzo mucho por cumplir con mi trabajo	
7. Encuentro maneras de hacer las cosas más rápido.	
8. Establezco mis propias metas	
9. Planifico un gran trabajo dividiéndolo en varias pequeñas tareas.	
10. Pienso en diferentes soluciones para resolver los problemas.	
11. Le digo a las personas cuando no se desempeñan como se esperaba.	

## Cuestionario de Autoevaluación de las CEPS

12. Pienso que voy a tener éxito en toda actividad que desempeñe.	
13. Recibo el apoyo de los demás a mis sugerencias.	
14. Desarrollo estrategias para influir en los demás.	
15. Comparo mis logros con mis expectativas.	
16. Sé cuánto dinero es necesario para desarrollar mis proyectos o actividades.	
17. Escucho con cuidado a todas las personas que me hablan.	
18. Sé lo que hay que hacer, no necesito de nadie me diga lo que hay que hacer.	
19. Prefiero realizar tareas que domino y con las cuales me siento seguro.	
20. Insisto varias veces para lograr que alguien haga lo que yo deseo.	
21. Busco la asesoría de personas que conocen sobre los diferentes aspectos de mi empresa.	
22. Es importante para mi hacer un trabajo de alta calidad.	
23. Trabajo por varias horas y hago sacrificios personales para terminar mi trabajo a tiempo.	
24. No uso mi tiempo de la mejor manera posible.	
25. Hago cosas sin una meta específica en mente.	
26. Analizo cuidadosamente las ventajas y desventajas de las diferentes manera para ejecutar las tareas.	
27. Tengo mi mente centrada en muchos proyectos al mismo tiempo.	
28. Si me disgusta la actitud de alguien, se lo digo.	
29. Cambio mi manera de pensar si las personas muestran un fuerte desacuerdo con mi punto de vista.	
30. Convenzo de mis opiniones a las demás personas.	
31. No paso mucho tiempo pensando cómo influir en las ideas de los demás.	
32. Regularmente verifico cuánto he logrado de las metas que he establecido.	
33. Sé cuánto dinero puedo esperar recibir de mis proyectos.	
34. Me enfado cuando no hago lo que deseo.	
35. Hago cosas aun antes de tener claro de cómo deben hacerse.	
36. Busco oportunidades para hacer nuevas cosas.	
37. Cuando algo impide lo que estoy tratando de hacer, trato de encontrar otras maneras de cumplir con mi tarea.	
38. Con frecuencia hago cosas sin buscar información referente a la tarea.	
39. Los resultados en mi trabajo son mejores que aquellos de personas que trabajan conmigo.	
40. Hago lo que se requiere para realizar mi trabajo.	
41. Me enfado cuando pierdo tiempo.	
42. Hago cosas que me ayudan a cumplir con mis objetivos.	
43. Trato de prever todos los problemas que pudieran suceder y pienso en lo que hay que hacer en caso algo de eso sucediera.	
44. Una vez que he escogido la solución al problema, no la cambio.	



## Cuestionario de Autoevaluación de las CEPS

45. Es difícil para mí instruir a las personas sobre lo que deben hacer.	
46. Cuando trato algo difícil o algo que es un desafío para mí, siento confianza en que triunfaré.	
47. Muestro a las personas que soy capaz de ejecutar la tarea que ellos me dan.	
48. Busco a personas importantes para que me ayuden a alcanzar mis metas.	
49. No sé cuánto me falta para alcanzar mis metas.	
50. No me preocupa las consecuencias financieras de mis actos.	
51. He fracasado en el pasado.	
52. Hago cosas antes que se conviertan en urgentes.	
53. Trato de buscar nuevas tareas, diferentes de las que ya he realizado.	
54. Cuando me enfrento a una gran dificultad, busco otras tareas.	
55. Cuando debo hacer un trabajo para alguien, hago muchas preguntas, para asegurarme que he entendido lo que esa persona desea.	
56. Cuando mi trabajo es satisfactorio, no paso más tiempo tratando de mejorarlo.	
57. Cuando hago algo para otra persona, me esfuerzo mucho para que esa persona se sienta satisfecha con mi trabajo.	
58. Busco maneras más baratas para hacer las cosas.	
59. Mis metas corresponden con lo que es importante para mí.	
60. Enfrento los problemas cuando aparecen en lugar de prevenirlos.	
61. Pienso en diferentes maneras de resolver los problemas.	
62. Siempre lo demuestro cuando estoy en desacuerdo con alguien.	
63. Hago cosas que implican riesgo.	
64. Soy muy persuasivo/a con las demás personas.	
65. Cuando trato de alcanzar mis metas, busco soluciones que pudieran ser positivas para las demás personas involucradas.	
66. Coordino el desempeño de las personas que trabajan conmigo.	
67. Tengo buen control de mis finanzas.	
68. Hubo veces que saqué provecho de las personas.	
69. Espero las órdenes de alguna otra persona y luego actúo.	
70. Saco ventaja de las oportunidades según se presenten.	
71. Trata de superar de diferentes maneras los obstáculos que perturban el cumplimiento de mis metas.	
72. Busco diferentes fuentes de información que pudieran ayudarme en mis tareas o proyectos.	
73. Deseo que mi empresa sea la mejor en el ramo.	
74. No permito que mi trabajo interfiera con mi vida personal.	
75. La mayoría del dinero que utilizo en mi proyecto o trabajo es prestado.	
76. Tengo una visión clara de donde pretendo llegar en el futuro.	
77. Tengo un enfoque lógico y sistemático de mis actividades.	



## Cuestionario de Autoevaluación de las CEPS

78. Si una manera de resolver un problema no funciona, intento otro.	
79. Le digo a las personas lo que deben hacer aun cuando no desean hacerlo.	
80. Me aferro a mis decisiones, aun cuando los demás están en fuerte desacuerdo conmigo.	
81. No logro cambiar la opinión de los demás a pesar de mis sólidos puntos de vista.	
82. Sé quien es capaz de ayudarme a alcanzar mis objetivos.	
83. Cuando mi trabajo tiene un plazo límite, regularmente verifico si voy a ser capaz de terminarlo a tiempo.	
84. Mis proyectos incluyen información financiera.	
85. No tengo ningún problema en reconocer algo que no sé.	

### Hoja de puntaje del cuestionario de auto evaluación de las CEPs.

#### Instrucciones:

Escribe la respuesta para cada oración en las líneas sobre el número correspondiente a la declaración. Anota que los números de las declaraciones están en serie en cada columna. Calcula lo indicado en cada línea para calcular los puntos de cada una de las características.

Suma todos los puntos obtenidos para cada característica para obtener el puntaje total.

Opción para las declaraciones	Puntaje	Característica
$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (1) (18) (35) (52) (69)		<b>Muestra Iniciativa</b>
$\underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (2) (19) (36) (53) (70)		<b>Está consciente de las oportunidades y les saca provecho</b>
$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (3) (20) (37) (54) (71)		<b>Es perseverante</b>
$\underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (4) (21) (38) (55) (72)		<b>Busca información</b>
$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} + \underline{\quad} = 6$ (5) (22) (39) (56) (73)		<b>Es consciente de la importancia de un trabajo de alta calidad</b>
$\underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} + \underline{\quad} - \underline{\quad} = 6$ (6) (23) (40) (57) (74)		<b>Sabe la importancia de cumplir con las tareas</b>



Opción para las declaraciones	Puntaje	Característica
$\frac{\quad}{(7)} + \frac{\quad}{(24)} + \frac{\quad}{(41)} + \frac{\quad}{(58)} + \frac{\quad}{(75)} + 6 =$		Orientado a la eficiencia
$\frac{\quad}{(8)} - \frac{\quad}{(25)} + \frac{\quad}{(42)} + \frac{\quad}{(59)} + \frac{\quad}{(76)} + 6 =$		Orientado a objetivos
$\frac{\quad}{(9)} + \frac{\quad}{(26)} + \frac{\quad}{(43)} - \frac{\quad}{(60)} + \frac{\quad}{(77)} + 6 =$		Hace planificaciones sistemáticas
$\frac{\quad}{(10)} + \frac{\quad}{(27)} - \frac{\quad}{(44)} + \frac{\quad}{(61)} + \frac{\quad}{(78)} + 6 =$		Busca soluciones a los problemas
$\frac{\quad}{(11)} + \frac{\quad}{(28)} - \frac{\quad}{(45)} + \frac{\quad}{(62)} + \frac{\quad}{(79)} + 6 =$		Es positivo/a
$\frac{\quad}{(12)} - \frac{\quad}{(29)} + \frac{\quad}{(46)} + \frac{\quad}{(63)} + \frac{\quad}{(80)} + 6 =$		Tiene auto-confianza
$\frac{\quad}{(13)} + \frac{\quad}{(30)} + \frac{\quad}{(47)} + \frac{\quad}{(64)} - \frac{\quad}{(81)} + 6 =$		Es persuasivo/a
$\frac{\quad}{(14)} - \frac{\quad}{(31)} + \frac{\quad}{(48)} + \frac{\quad}{(65)} + \frac{\quad}{(82)} + 6 =$		Usa estrategias para influir en las personas
$\frac{\quad}{(15)} + \frac{\quad}{(32)} - \frac{\quad}{(49)} + \frac{\quad}{(66)} + \frac{\quad}{(83)} + 6 =$		Monitorea metas logros y desempeños
$\frac{\quad}{(16)} + \frac{\quad}{(33)} + \frac{\quad}{(50)} - \frac{\quad}{(67)} + \frac{\quad}{(84)} + 6 =$		Está consciente de la importancia de la información financiera
$\frac{\quad}{(17)} + \frac{\quad}{(34)} + \frac{\quad}{(51)} - \frac{\quad}{(68)} + \frac{\quad}{(85)} + 6 =$		Factor de corrección

PUNTAJE FINAL= \_\_\_\_\_

(Perfil Empresarial)

## Resultados - Cuestionario de Autoevaluación de las CEPs

Perfil	Puntaje				
	5	10	15	20	25
Muestra Iniciativa					
Está consciente de las oportunidades y les saca ventaja					
Es perseverante					
Busca Información					
Es consciente de la importancia de un trabajo de alta calidad					
Sabe la importancia de cumplir con las tareas					
Orientado a la eficiencia					
Orientado a los objetivos					
Hace planificaciones sistemáticas					
Busca soluciones a los problemas					
Es positivo/a					
Tiene autoconfianza					
Es persuasivo					
Usa estrategias para influir en las personas					
Monitorea las metas, logros y desempeños					
Está consciente de la importancia de la información financiera					



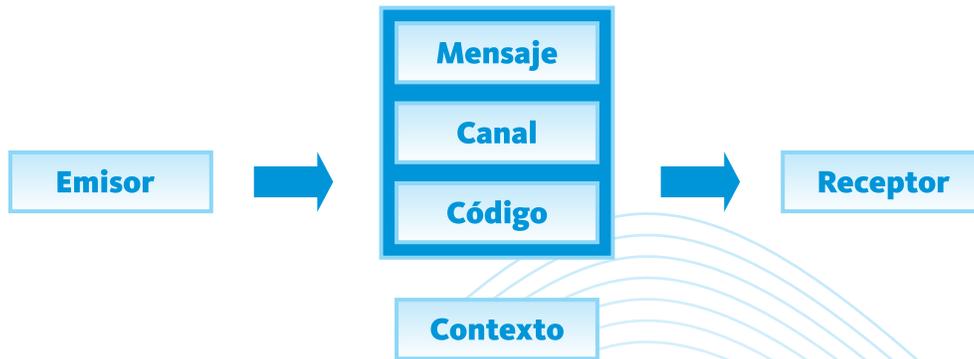


## Plan de desarrollo de competencias emprendedoras

a) ¿Qué metas y objetivos visualizo para mi futuro?	Objetivos:  Metas (tiempo, plazos):	Relaciones existentes entre mis objetivos:
b) ¿Qué tanto se corresponden mi <b>perfil personal</b> y mi <b>idea de negocio</b> con la realidad del <b>entorno</b> ?	¿Cuál de esos tres aspectos debo trabajar mucho más? ... ¿en qué aspectos específicamente?	¿Qué haré al respecto y cuando?
c) ¿Con que opciones cuento para alcanzar mis objetivos? (prepararme, disponer de recursos, informarme, etc.)	Opciones:	
d) ¿Cuál o cuáles de esas opciones me resulta más conveniente?	Opción uno:	Opción dos:
e) ¿Cuál o cuáles estrategias me será útil para aprovechar estas opciones?	Estrategias:	
f) ¿Qué acciones concretas llevare a cabo para desarrollar mi o mis estrategias?	Acciones y plazos de tiempo para desarrollarlas:	

# Comunicación Efectiva

La mayor parte de nuestras vidas la pasamos con otras personas. Por consiguiente, es importante aprender a entenderse con los otros y a funcionar adecuadamente en situaciones sociales. En la comunicación intervienen diversos elementos que pueden facilitar o dificultar el proceso.



- Emisor:** La persona (o personas) que emite un mensaje.
- Receptor:** La persona (o personas) que recibe el mensaje.
- Mensaje:** Contenido de la información que se envía.
- Canal:** Medio por el que se envía el mensaje.
- Código:** Signos y reglas empleadas para enviar el mensaje.
- Contexto:** Situación en la que se produce la comunicación.

La comunicación eficaz entre dos personas se produce cuando el receptor interpreta el mensaje en el sentido que pretende el emisor.

## TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación humana puede agruparse en dos grandes categorías: la comunicación verbal y la comunicación no verbal:

- **La comunicación verbal.** Se refiere a las palabras que utilizamos y a las inflexiones de nuestra voz (tono de voz).
- **La comunicación no verbal.** Se refiere al contacto visual, los gestos faciales (expresiones de la cara), los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.

Pese a la importancia que le solemos atribuir a la comunicación verbal, entre un 65 % y un 80 % del total de nuestra comunicación con los demás la realizamos a través de canales no verbales. Para comunicarse eficazmente, los mensajes verbales y no verbales deben coincidir entre sí. Muchas dificultades en la comunicación se producen cuando nuestras palabras se contradicen con nuestra conducta no verbal. Ejemplo:

Un hijo le entrega un regalo a su padre por su cumpleaños y éste, con una expresión de decepción, dice: "Gracias, es justo lo que quería".



Algunas de las estrategias que podemos emplear son tan sencillas como las siguientes:

**La escucha activa.** Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás.

**La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla.**

¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar?. Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.

#### Elementos a evitar en la escucha activa:

No distraernos, porque distraerse es fácil en determinados momentos. La curva de la atención se inicia en un punto muy alto, disminuye a medida que el mensaje continúa y vuelve a ascender hacia el final del mensaje. Hay que tratar de combatir esta tendencia haciendo un esfuerzo especial hacia la mitad del mensaje con objeto de que nuestra atención no decaiga.

- No interrumpir al que habla.
- No juzgar.
- No ofrecer ayuda o soluciones prematuras.
- No rechazar lo que el otro esté sintiendo, por ejemplo: "no te preocupes, eso no es nada".
- No contar "tu historia" cuando el otro necesita hablarte.
- No contra argumentar. Por ejemplo: el otro dice "me siento mal" y tú respondes "y yo también".
- Evitar el "síndrome del experto": ya tienes las respuestas al problema de la otra persona, antes incluso de que te haya contado la mitad.

En la comunicación cara-cara es conveniente tomar en cuenta que lo importante no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor, también que es tan importante como lo que se dice, es cómo se dice.

Puede ayudar lo siguiente:

- Sencillez. Reducir las ideas a los términos más simples posibles.
- Definición. Definir, antes de desarrollar. Explicar, antes de ampliar. (Descartes dijo "definan bien las palabras y ahorrarán a la humanidad la mitad de los sinsabores")
- Estructura. Presentar las ideas en una sucesión lógica, que posibilite al receptor su asimilación y razonamiento.
- Repetición. La reiteración de conceptos e ideas clave ayudan a su asimilación.
- Énfasis. Destacar los aspectos que se consideren más importantes.

## La utilización de preguntas.

Las preguntas juegan un papel muy importante en cualquier comunicación interpersonal. Además de permitirnos verificar informaciones que tenemos y obtener otras nuevas, puede transmitir un mensaje afectivo, hacerle sentir al receptor que tenemos interés en conocer sus criterios y que valoramos lo que piensa. Es la base del método socrático de enseñanza-aprendizaje, se utilizan para promover la reflexión y la búsqueda del conocimiento.

**“Si no me hago una pregunta no aprendo. La pregunta es el detonante del conocimiento”.** Sócrates.

**“La curiosidad es el camino hacia el conocimiento, pregúntese todo lo que usted pueda”.**- Einstein.

La pregunta frecuente es un método que practican muchos líderes. Por ejemplo, al comienzo de una larga negociación, hacer preguntas que despierten la atención; luego, algunas para obtener información; después, preguntas que hagan pensar; finalmente, preguntas que lleven a una conclusión. No obstante, las preguntas pueden generar ansiedad en el interlocutor. Podría pensar, “¿Por qué me pregunta esto? ¿Qué querrá saber? ¿Qué se traerá entre manos?”. También pueden llevar implícita una crítica. Cuando un empleado llega tarde y se le pregunta “¿Sabe qué hora es?”, está claro que usted no quiere conocer la hora, sino exigir una disciplina. Un modo diferente sería preguntarle “¿Tiene usted algún problema que le haga llegar tarde y en el que pueda ayudarlo?”.

Como emprendedor le puede tocar negociar, por ello debe procurar tener una muy buena comunicación.

Preguntar proporciona muchos beneficios entre los que se encuentran los siguientes:

- Genera en el interlocutor la sensación de que se valoran sus criterios, de que su opinión es importante para el que pregunta.
- Nos permite obtener nueva información, verificar lo que conocemos, o conocer otra forma de interpretar las cosas.
- Permite conocer lo que piensan y sienten nuestros interlocutores. Según investigaciones, mucha gente no dice lo que piensa hasta que no le preguntan, en unos casos por inhibición, en otros porque piensan que, si no le han preguntando su criterio, es porque no nos interesa.
- Orientan el intercambio en la dirección que le interesa al que pregunta.
- Mantienen activo al interlocutor.
- Contribuye a la formación del subordinado haciéndole pensar en las cosas que tiene que resolver para obtener un resultado.



Según los especialistas, la habilidad de saber preguntar es, como se dice de la dirección, una mezcla de ciencia y de arte. Según la "ciencia", es decir, las regularidades que deben cumplirse es que, para utilizar las preguntas como instrumento de dirección, o influencia, hay que tener bien precisados los siguientes aspectos:

- ¿A quién preguntarle? Se refiere a las personas que puedan ser portadoras de información relevante o de las que nos interese conocer cómo piensan o cómo se sienten sobre algo o, simplemente, sobre las que necesitamos ejercer alguna influencia.
- ¿Qué preguntarle? Deben ser cuestiones sobre las que el interlocutor pueda tener alguna información o criterio. No tiene sentido preguntarle a alguien algo que esté fuera de sus posibilidades.
- ¿Cuándo preguntarle? El contexto en el que se realiza un diálogo es importante para obtener los resultados que queremos. En esto se incluye, el lugar, el entorno, la disposición en que se encuentre el interlocutor.
- ¿Cómo preguntarle? A todas las personas no se les pueden preguntar las cosas de la misma forma. Hay que tener en cuenta los intereses, la personalidad, las expectativas y la forma en que cada cual se relaciona con los demás y, en particular, con el que le pregunta.

El "arte" está en lograr que las preguntas se realicen en un diálogo fluido, evitar que se conviertan en un encuentro "inquisitorio", incorporar preguntas sobre aspectos afectivos, compartir información, valorar positivamente o comentar las respuestas, al menos algunas.

## Sesión 1.3 Seleccionando Ideas de negocios

Las ideas de negocio nacen de diferentes formas y circunstancias, provienen de personas con diversos niveles de estudios, a veces se llevan a cabo mucho tiempo después de haber sido concebidas por tanto estudiar la idea, otras nacen al azar, sin embargo todas nacen porque pueden satisfacer una necesidad.

Una idea de negocio contiene mucha incertidumbre, ya que sólo podrá ser probado hasta que llegue al mercado, es el consumidor el que determinará si es viable o no.

Es probable que la idea de negocio actual sea producto de la selección de una gama de ideas, de entre las cuales fue seleccionada. Es adecuado en este momento confirmar si se cuenta con la mejor idea de negocios.

Se pueden tener muchas ideas de negocio, sin embargo hay que escoger las que tienen mayor probabilidad de llevarse a cabo.

Responde: ¿Cuántas ideas de negocios tienes en mente? ¿Te has puesto a contarlas o las has ido desechando por diferentes razones? Cualquiera que sea tu respuesta, este es el momento de evaluar estas ideas.

## Listado de mis mejores ideas con potencial de negocios en el lugar donde vivo o donde deseo vender.

**Instrucciones:** Enlistar las 10 ideas más atractivas para tus intereses, aplicando el siguiente cuadro como guía:

Idea de negocio (1)	Objeciones (¿Por qué no?) (2)	Acciones para superar las objeciones (3)	Calificación de la idea del 1 al 10 (4)
1)			
2)			
3)			
4)			
5)			
6)			
7)			
8)			
9)			
10)			



## Criterios de selección: El Micro Filtro

Durante la capacitación el facilitador desarrollará el ejercicio de micro filtro, el cual ayuda a reflexionar sobre las ideas de proyectos más prometedoras que el empresario tenga. Para poder filtrar ideas de negocio es necesario tener un conocimiento básico de los propios proyectos pre-identificados, para así poder seleccionar 1 ó 2 ideas de proyectos que crean factibles y rentables desde el punto de vista personal, aplicando los parámetros del micro filtro que se sugieren en el siguiente cuadro:

Cuadro para el micro filtro

PROYECTO producto o servicio	Demanda solvente	Disponibilidad de personal calificado	Disponibilidad de tecnología / equipos	Disponibilidad de materia prima	TOTAL	Competencia	Total corregido	Factores críticos del éxito
	(+)	(+)	(+)	(+)	(=)	(-)	(=)	

Sistema de Puntaje: 5 – muy alto; 4 – alto; 3 – promedio; 2 – regular; 1 – pobre; 0 – ausente  
Factores críticos del éxito: escriba el texto

## Sesión 1.4 El Análisis FODA

FODA son las siglas que significan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Es una herramienta analítica que te permitirá trabajar con toda la información que posees sobre tu negocio.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de tu negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, etc. y para incorporar a su Plan de Negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. En otras palabras, el análisis FODA hace un análisis interno de las fortalezas y las debilidades de tu negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control, y al mismo tiempo, analiza la parte externa, mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar tu negocio en el mercado seleccionado.

Tú tienes que desarrollar toda tu capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, sobre las cuales tienes poco o ningún control directo.



**Pregúntate:**  
Lo que estoy analizando, ¿Es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa?  
¿Es bueno o malo para mi empresa?

Piensa que no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante.

## Componentes del Análisis FODA

### Fortalezas

¡Las fortalezas están dentro del control del empresario y ocurren actualmente! Las fortalezas deben ser **capitalizadas** y aprovechadas para contrarrestar las debilidades.

- conocimientos técnicos
- buena red con los clientes
- experiencia en gestión
- sistema de distribución
- precio comparativamente bajo
- nuevas mejoras del producto
- empaque
- tecnología superior
- características del producto (utilidad, durabilidad, etc.)

### Debilidades

Las debilidades están dentro del control del empresario; ocurren actualmente. Estas son "carencia de...", "falta...", o puntos flacos. ¡En la medida de lo posible deben ser **eliminadas**!

- ningún control sobre materia prima
- producto de vida limitada
- mal diseño del producto
- débil empeño en las ventas
- precio comparativamente alto
- el propietario carente de conocimientos técnicos
- falta de experiencia en promoción
- tecnología obsoleta
- gerentes/propietarios sin experiencia
- falta de capital de trabajo
- bajo nivel de existencias en momentos de fuertes ventas



## Oportunidades

---

Las oportunidades son factores positivos o favorables en el entorno en el cual el empresario debe hacer uso de ellas o que hacen potencialmente viable la idea de proyecto. Pero, mayormente, están fuera del control del empresario. Son diferentes de las fortalezas en el sentido que las fortalezas son factores positivos internos del negocio.

- pocos competidores y débiles
- incremento de ingresos en mercado meta
- demanda en aumento
- productos similares tienen ganancia
- disponibilidad de asistencia técnica
- acceso a materia prima barata
- no hay producto igual en el mercado
- escasez del producto en la localidad
- política del gobierno favorable
- programas del gobierno favorable
- préstamos con intereses bajos
- oportunidades de capacitación adecuadas

## Amenazas

---

Las amenazas son factores externos negativos y desfavorables en el entorno y generalmente fuera del control del empresario. Afectan adversamente el negocio, si no son eliminadas o superadas.

Las amenazas difieren de las debilidades en el sentido que están fuera del control del empresario. Ambas tienen un impacto negativo sobre el negocio. El propósito de analizar las amenazas es ver la manera de contrarrestarlas, es decir tratar de evitarlas o reducir el impacto negativo compensando las acciones.

- aumento en costo de materia prima
- burocracia gubernamental
- déficit de materia prima
- desastres naturales
- soborno y corrupción
- cambios en reglamentos del gobierno
- demasiada competencia
- mano de obra inquieta
- robo de mano de obra calificada
- insuficiente energía
- mala infraestructura
- contrabando

## Cobertura

En general, usted debe cubrir los siguientes aspectos cuando realice un Análisis FODA para tu idea de empresa:

<p><b>Aspectos Financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital del propietario</li> <li>• Flujo de caja</li> <li>• Acceso a otros recursos</li> <li>• Inversión necesaria</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Riesgo</li> </ul>	<p><b>Recursos Físicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta y maquinaria</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Facilidades de transporte</li> <li>• Infraestructura y servicios</li> <li>• Pisos industriales /bienes inmuebles</li> </ul>
<p><b>Capacidades en Gestión, Supervisión y Operación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en gestión</li> <li>• Edad/experiencia</li> <li>• Disponibilidad de capacidades</li> <li>• Conocimientos tecnológicos</li> <li>• Contactos/red a nivel de gerencia</li> <li>• Experiencia en ventas del dueño/</li> <li>• Administración de Personal</li> </ul>	<p><b>Mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del mercado meta</li> <li>• Estrategia de marketing de la competencia</li> <li>• Participación en el mercado</li> <li>• Características/cualidad del producto</li> <li>• Mercado en expansión/ contracción /estancado</li> <li>• Nicho del mercado para productos</li> <li>• Personal nuevos/existentes</li> <li>• Demanda /oferta (pasado, presente, futuro)</li> </ul>
<p><b>Información Administrativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La información que se requiere está disponible?</li> <li>• ¿Es oportuna la toma de decisiones y acciones correctivas?</li> <li>• ¿Continuarán siendo adecuadas?</li> </ul>	<p><b>Abastecimiento de Materia Prima</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Son adecuadas las fuentes en términos de cantidad, calidad y precio?</li> <li>• ¿Hay disponibilidad de materiales nuevos que pueden ser útiles a la empresa?</li> </ul>
<p><b>Entorno Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se adecua la pequeña empresa a los mercados? masivamente?</li> <li>• ¿Las personas aceptan el producto?</li> <li>• ¿Hay algún prejuicio, gusto o aversión al producto?</li> </ul>	<p><b>Proceso de Producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿El producto va a ser producido masivamente?</li> <li>• ¿Requiere de mano de obra intensa?</li> <li>• ¿Es una orden de trabajo o una operación continua?</li> <li>• ¿Se basa en un producto o en un proceso tecnológico?</li> </ul>

## Sesión 1.5 Concepto, Importancia y Estructura del Plan de Negocios

Existen muchos formatos y guías, para hacer un plan de negocios, pero lo importante es saber y comprender cuál es la lógica que existe en el fondo, de tal manera que podamos tener lo que realmente es útil. Esta sección, trata de que valores el plan de negocios, como una herramienta que te ayudará a reducir el riesgo que conlleva el emprender un negocio.

### Estudio de Caso “Un Sueño Empresarial”

*Lee y reflexiona respecto al siguiente caso...*

“Gustavo y Ana decidieron casarse muy jóvenes: 19 y 21 años, respectivamente. Se conocieron mientras estudiaban el bachillerato en San Vicente. Enamorados como estaban y, además, el hijo que esperaban les hizo pensar en tener un negocio propio para salir adelante.

Ana, valorando su habilidad para la cocina y Gustavo sus conocimientos de contabilidad, decidieron abrir una pupusería en el “zaguán” de una vecina que estaba vacío y lo alquilaba. Además, sabían que en la zona a las pupuserías les iba muy bien. Cuatro mil Lempiras, producto de sus ahorros como pareja, fueron la semilla para iniciar. Compraron una “plancha para pupusas”, platos, cubiertos, tazas, una batería de cocina y tres mesas plásticas con sus sillas. Además compraron harina de maíz, quesillo y chicharrón molido para empezar a operar. Pensaban “es un negocio sencillo.... la comida siempre se vende”.

Abrieron el negocio un domingo, una pareja de ancianos fue su primer cliente. Cuando éstos pidieron la cuenta, el precio les pareció muy alto en relación a las demás pupuserías, reclamaron pero finalmente pagaron. Nunca más volvieron. Gustavo decía “nuestra pupusería no será como todas, queremos una clientela más selecta”.... Ese domingo fue malo, unos cuantos clientes pidieron algo para llevar y no más.... En la noche al hacer las cuentas, no había ganancia y no alcanzaba para comprar más ingredientes. Eran las 9 de la noche y ya estaban cansados de esperar clientes y se asombraban al ver la “champa” de la Toña, la pupusera de enfrente, un tanto sucia y llena de clientes. “Nuestro local es más bonito y limpio” se decían “poco a poco la gente se dará cuenta y mejorarán las cosas...”

A pesar de un primer día no muy provechoso, se levantaron optimistas, pero se llevaron la sorpresa de que el chicharrón y el queso se había descompuesto, probablemente por estar mal empacado.... no pudieron abrir. Al otro día reunieron otro poco de dinero y compraron más ingredientes... abrieron solo dos horas porque Ana tenía que ir al médico. Uno de esos días llegó un supervisor de salud para pedirles la autorización del negocio, le dijeron que desconocían que era necesario pero que lo iban a solicitar, el supervisor se fue pero les advirtió que sin el permiso no podrían trabajar. Pasadas unas semanas, decidieron abrir a las 7 am por primera vez, ya que siempre lo hacían por las tardes y descubrieron que a esa hora no hay clientes, todos van temprano a sus trabajos. “Por la tarde nos recuperamos” se dijeron... a las 5 pm abrieron y Ana le dijo a Gustavo que se había terminado el gas.... éste respondió que el tercer tambo que compramos y este solo tiene 6 días!!!! .... y Ana agregó... “también ya vino la vecina a cobrar el alquiler...”. Esa misma noche decidieron no seguir adelante y cerrar el negocio.....”



## Por favor discutir y responder...

En tu opinión...

¿qué factores influyeron para que terminara el negocio?

---

---

---

---

¿qué les hizo falta tomar en cuenta al iniciar?

---

---

---

---

¿qué le recomendarías hacer antes de empezar para reducir los problemas que enfrentaron?

---

---

---

---





# Contenido de un Plan de Negocios

## ¿Qué es un Plan de Negocios?

Es un documento escrito que ayuda al emprendedor a analizar el mercado relacionado con su idea de negocio. En él se reúne toda la información necesaria para saber que oportunidades tiene tu negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha. Sirve, además, para guiar al emprendedor a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar caminos equivocados y callejones sin salida. Existen muchos formatos y guías para hacer un plan de negocios, pero lo importante es saber y comprender cuál es la lógica que existe en el fondo, de tal manera que podamos tener lo que realmente nos sea útil.

Un Plan de Negocios es un documento que evalúa todos los aspectos de la viabilidad técnica, económica y financiera de una idea de negocios, con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

Contiene todo lo que un inversionista necesita saber para crear y financiar una empresa. (El término "inversionista" incluye al emprendedor y a la institución financiera)

Es una herramienta de reflexión. El tener que poner por escrito de una forma organizada y coherente, las estrategias empresariales y la forma de alcanzar las metas nos obliga a reflexionar. Cuando se ha empezado a desarrollar el proyecto, la realidad se presenta con toda su crudeza. Surgen sorpresas que no habíamos previsto, se descubren aspectos del negocio que no conocíamos, nos ayuda a tomar decisiones oportunas.

# Estructura y Secciones de un Plan de Negocios

## 1) Plan de Negocios/ Estructura básica

1

### Propósitos

¿Qué quiero lograr?

¿Cuál es mi visión del negocio?  
¿Qué objetivo persigo con esta idea?  
¿Qué metas me propongo alcanzar?

2

### Informándonos

¿Cuál es la situación?

¿Qué información será útil y dónde puedo encontrarla?  
¿Qué características necesita tener mi producto y qué precio pueden pagarme por él?  
¿Cómo y quiénes son mis futuros clientes?  
¿Quiénes serán mi competencia y cómo son?

3

### Presupuestando

¿Cuánto cuesta?

¿Qué recursos necesito para iniciar el negocio? (equipo, materia prima, personal, etc.)  
¿Cuánto me implica invertir en cada uno de estos recursos?  
¿Qué otros gastos tendré?

4

### Proyectando

¿Es rentable?

¿Cuánto voy a vender?  
¿Cuál será el costo de lo que venda?  
¿Cuál será mi gasto fijo?  
¿Cuánto serán mis ingresos y egresos mensuales?  
¿Cuál será mi ganancia mensual?  
¿Es suficiente para seguir trabajando?

5

### Decidiendo

¿Necesito averiguar algo más o ajustar algo de la idea inicial?  
¿Sigo adelante o no?

## 2) Secciones de un Plan de Negocios

El contenido básico de un Plan de Negocio es el siguiente:

- Carátula o Página de Presentación
- Índice de Contenido
- Resumen Ejecutivo
- Descripción General de la Empresa
- Misión y Visión del Negocio
- Plan de Marketing
- Plan de Producción y Costos
- Plan Financiero
- Conclusiones
- Anexos y Documentación de Soporte

### Acerca de las secciones del plan de negocios

#### 2.1 Página de presentación (carátula o portada).

Su objetivo es identificar tu Plan de Negocios y contiene:

- El nombre del participante o nombres de los integrantes del grupo autor del Plan de Negocios.
- El nombre del proyecto.
- Lugar y fecha de preparación.

#### 2.2 Índice de contenido

El Índice de Contenido sirve para darle una idea al lector sobre la estructura del documento que tiene en sus manos y para que pueda analizarlo fácilmente, encontrando de forma rápida la información.

El índice contiene todos los capítulos y anexos que expone al plan de negocios.

#### 2.3 Resumen Ejecutivo

El propósito del Resumen Ejecutivo es brindarle al lector una descripción general del negocio, ofreciéndole una visión rápida de los aspectos más importantes del proyecto.

Debe tener un máximo de 3 páginas de extensión y contiene una breve descripción del negocio.



## 2.4 Descripción General de la Empresa

Esta sección busca describir brevemente los aspectos generales del negocio: su giro, el producto o servicios que se ofrecerá y sus características principales, así como el o los mercados metas identificados. También se deberá explicar la estructura legal que se adoptará y la justificación del negocio, porque se considera una buena oportunidad que problema o necesidad resuelve.

## 2.5 Misión, Visión y Objetivos

### ***¿Porqué es importante definir una misión, visión y objetivos?***

Pues para definir la identidad de la empresa y demostrar que ésta tiene una idea clara de hacia adonde se dirige, es decir, un rumbo definido por sus administradores o propietarios, con lo cual, aumentan sus posibilidades de éxito en el mercado. Con una misión y visión, así como con sus objetivos bien definidos, la empresa se muestra ante todos con una identidad propia y única.

## 2.6 El Plan de Marketing

### **El Plan de Marketing contiene dos fases:**

#### **Estudio de Mercado**

Se investiga sobre la situación del mercado (mercado meta, proveedores, competencia)

Se determina la clientela y necesidades a satisfacer.

Se estiman las ventas.

#### **Plan de Marketing**

Con la información recabada se definen las estrategias (diferenciación, innovación)

Se elabora el plan para mercadear el producto.

## 2.7 El Plan de Producción y Costos

En esta sección se definen los procesos, tecnología y calidad, ubicación o localización así como el equipamiento requerido y la distribución física del negocio y los costos de producción. También se define la cantidad de personal requerido y la estructura organizativa que la empresa adoptará.



## 2.8 El Plan Financiero

- Se realizan las estimaciones financieras para determinar si el Negocio genera el retorno económico esperado
- Nos prepara para la gestión financiera
- El objetivo de esta sección del plan es demostrar que el negocio puede generar utilidades y un flujo de caja para poder cumplir con las obligaciones de pago a personal, proveedores, acreedores, etc.

## 2.9 Conclusiones

En las conclusiones se plasma de manera sintetizada los hallazgos encontrados en los diferentes estudios realizados, sobre el mercado producción y finanzas, así como aspectos relevantes encontrados que el emprendedor deberá tomar en cuenta para asegurar el éxito de su emprendimiento.

## 2.10 Anexos y documentación de soporte

En los anexos se incorpora información adicional de interés para el emprendedor o financiero, ello incluye estadísticas claves, o documentos de soporte. Se recomienda limitar el material adicional al mínimo. Además de los ítems mencionados anteriormente puede incluir:

- fotografías,
- cotizaciones,
- cuadros de datos estadísticos con información relevante,
- copia de su cuestionario de investigación de mercado, listados de personas entrevistadas.

### 3) Secciones detalladas de un Plan de Negocios

#### FORMATO PLAN DE NEGOCIOS

##### Resumen Ejecutivo

##### Información General de la Empresa

1. Breve Descripción del Proyecto
2. Breve Perfil del Empresario
3. Aportes del Proyecto a la Economía

##### Sección 1

##### PLAN DE MARKETING

- 1.1 Resultados de la Investigación de Mercado
- 1.2 Descripción del Producto
- 1.3 Comparación del Producto con la Competencia
- 1.4 Ubicación / Zona Comercial
- 1.5 Principales Clientes
- 1.6 Demanda Total
- 1.7 Participación en el Mercado
- 1.8 Precio de Venta
- 1.9 Estimado de Ventas
- 1.10 Medidas Promocionales
- 1.11 Estrategia de Marketing
- 1.12 Presupuesto de Marketing

##### Sección 2

##### PLAN DE PRODUCCIÓN

- |     |  |      |                                  |
|-----|--|------|----------------------------------|
| 2.1 | Proceso de Producción                          | 2.10 | Materia Prima Necesaria          |
| 2.2 | Capital Fijo                                   | 2.11 | Costo de la Materia Prima        |
| 2.3 | Vida Util del Capital Fijo                     | 2.12 | Disponibilidad de Materia Prima  |
| 2.4 | Mantenimiento y Reparaciones                   | 2.13 | Mano de Obra                     |
| 2.5 | Fuentes de los Equipos                         | 2.14 | Costo de Mano de Obra            |
| 2.6 | Capacidad Planificada                          | 2.15 | Disponibilidad de Mano de Obra   |
| 2.7 | Capacidad a Futuro                             | 2.16 | Productividad de la Mano de Obra |
| 2.8 | Términos y Condiciones de la Compra de Equipos | 2.17 | Gastos Generales de la Fábrica   |
| 2.9 | Ubicación y distribución física de la fábrica  | 2.18 | Costo de Producción              |

##### Sección 3

##### PLAN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- 3.1 Forma de la Empresa
- 3.2 Estructura de la Organización
- 3.3 Experiencia y Preparación del Empresario
- 3.4 Actividades preliminares
- 3.5 Gastos preliminares
- 3.6 Equipo de Oficina
- 3.7 Gastos Administrativos

##### Sección 4

##### PLAN FINANCIERO

- 4.1 Costo del Proyecto
- 4.2 Plan Financiero y Solicitud de Préstamo
- 4.3 Garantía para el Préstamo
- 4.4 Estado de Ganancias y Pérdidas
- 4.5 Estado de Flujo de Caja
- 4.6 Balance General
- 4.7 Cronograma de Devolución del Préstamo
- 4.8 Punto de Equilibrio (PDE)
- 4.9 Retorno de la Inversión (RDI)
- 4.10 Análisis Financiero



# Definir los Propósitos del Negocio

Cada negocio debe tener un propósito final, una visión. La declaración de objetivos es una de las partes más importantes de tu plan. Debes expresar tanto la visión para hacer negocio como la filosofía que seguirás.

## Definición de la Misión

Esta es la esencia del negocio. Debe ser corta y clara: máximo 20 a 25 palabras. Se debe formular en tiempo presente, en forma positiva y sin abusar de los calificativos. Ejemplo: "Vender servicios de control de plagas en casas y locales comerciales, utilizando equipo técnico especializado y dando cobertura a la zona oriental del país"

La Misión describe el presente de la empresa: qué hace (producto o servicio), para quién lo hace (perfil del cliente o consumidor) y porqué lo hace (para satisfacción de los clientes, para el desarrollo de la familia propietaria del negocio, para bienestar de los empleados, para contribuir con la comunidad o con el país, etc.)

**Ejemplo de Misión:** esta es la misión de una empresa que produce colorantes naturales para la industria de la alimentación (pasteles, helados, condimentos, etc.)

*“Somos una empresa hondureña de colorantes naturales utilizados por fabricantes de alimentos para hacer más atractivos sus productos. Velamos por nuestros clientes, trabajadores y fundadores, para ser la referencia nacional en el campo de nuestra especialidad. Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes, investigando y ofreciendo productos y servicios con un índice óptimo de calidad, contribuyendo al desarrollo de nuestra comunidad y de nuestro país”.*

## Definición de la Visión

La Visión describe cómo se ve la empresa en el futuro, es decir, en qué se quiere convertir en los próximos años.



Ejemplo de Visión, de la misma empresa arriba mencionada:

*“Consolidarnos como el líder de la fabricación y elaboración de colorantes naturales en Honduras, logrando así un reconocido prestigio nacional, mediante la excelencia de nuestros productos y servicios, y permaneciendo comprometidos con el servicio al cliente, la formación integral de nuestro recurso humano, la protección del ambiente y el desarrollo nacional”.*

## Formulación de metas y objetivos

Desde el punto de vista del plan de negocio, metas son logros que se espera obtener en un lapso de tiempo de uno a tres años. Cada meta debe establecerse de manera cuantitativa, para que sea posible seguir su progreso hasta donde se proponga.

Las metas debes relacionarlas con resultados, además deben ser contribuyentes al logro de los objetivos plasmados.

Preguntas que pueden ayudarte son las siguientes:

Objetivo	Meta
¿Qué espero lograr?	¿Cuánto y de qué? ¿En qué plazo de tiempo?

Un ejemplo:

### Objetivo:

"Incrementar el equipo de fumigación disponible en el mes de junio de éste año para atender el departamento de Cortés"

### Meta:

"400 unidades de producción de camisas mensuales"

"400 unidades de camisas vendidas mensualmente"

"Al menos 50,000 Lempiras en ventas por mes"



Contestar las mismas preguntas en base a la idea de negocio individual y plásmalas en tu cuaderno de trabajo/plantilla

1. Da una breve descripción de tu proyecto.
  - a. A qué se dedicará tu empresa
  - b. Qué producirás en tu empresa
  - c. A quién está dirigido el producto o servicio?
2. Elabora un breve perfil de tu experiencia
  - a. Qué conoces de este tipo de empresa?
  - b. La experiencia o conocimientos que tienes al respecto
  - c. Qué te motivo a orientarte por este tipo de negocio?
3. ¿Cuál es el aporte del proyecto a la economía local?
4. ¿Cuál es la misión de tu empresa?
5. ¿Cómo visualizas tu empresa en tres años?
6. ¿Cuáles son los objetivos de tu empresa?
7. ¿Qué metas propones para tu empresa para lograr los objetivos planteados?

*¿Qué es un  
Plan de Mercadeo?  
¿Cómo lo hacemos?*



45

# MÓDULO 2

## Plan de Mercado



## Contenido Módulo 2

<b>Sesión 2.1 La Investigación de Mercados</b>	<b>47</b>
Mercado e Información	47
Elaboración del Plan de Investigación e Instrumentos	47
<hr/>	
<b>Sesión 2.2 El Plan de Marketing de mi Empresa</b>	<b>62</b>

# Sesión 2.1 La Investigación de Mercados

## Mercado e Información

Para que el negocio tenga éxito, se debe basar la planificación en hechos y no creencias personales.

Existen muchas fuentes de información sobre el tipo particular de negocio, que acercará al empresario cada vez más a la "zona de seguridad", es decir, de menor riesgo. Avanzar sin información es transitar en un camino incierto y lleno de "sorpresas" no tan favorables.

***¡Todo lo relacionado con el negocio debería ser interesante e importante!***

### Decisión respecto a que información resulta básica para el negocio.

Como primer paso, es necesario definir qué tipo de información es útil para tener una idea bastante certera del tipo de negocio que está por iniciar, el ambiente que lo rodea y las condiciones en las que se desarrolla (historial y proyección del tipo de negocio). Por ejemplo:

- ¿Cómo se desarrolló este tipo de actividad en la zona y desde cuándo?
- ¿Cuáles son los problemas que usualmente se enfrentan los empresarios del sector?
- ¿Cómo se ve el futuro de esta actividad?
- ¿Le afectan o benefician las nuevas regulaciones gubernamentales?
- ¿Cuáles son algunas claves de éxito en este tipo de negocio?
- ¿Aquí cabe preguntarse: ¿qué otras cosas es necesario saber sobre el negocio?

## Elaboración del Plan de Investigación e Instrumentos

Desde el análisis FODA ya comenzaste a investigar para tu proyecto, cada vez debe hacerse en más detalle. A lo largo de tu manual encontrarás preguntas a las que hay que dar respuestas y por ello, es necesario efectuar una investigación de mercados exhaustiva.

Puedes buscar información acerca de cómo realizar una investigación de mercado en diferentes libros especializados, sin embargo, en este manual encontrarás un resumen de los principales tópicos que te ayudarán en tu búsqueda de información, recibiendo al mismo tiempo asesoría por parte del facilitador.

Antes de entrar en lo que es el proceso de investigación de mercados, debes conocer algunos conceptos claves que enmarcan este proceso:

### El Mercado

**Un mercado, está conformado por la Demanda y Oferta de un bien o servicio.**



**El lado de la demanda, está formado por los compradores, actuales y potenciales, de un producto o servicio.**

La Demanda de tu empresa lo forman los clientes que actualmente consumen sus productos y aquellas personas que podrían llegar a comprarlos si tuvieran el interés para hacerlo, la forma de acceder a ellos y el dinero o el ingreso para comprarlos.

### **El Enfoque de Mercado**

Consiste en averiguar primero cuales son las necesidades, deseos, preferencias y hábitos de consumo de los compradores, para con base a esta información fabricar los productos que los satisfacen.

Brindamos productos en función de las necesidades de nuestro cliente, no de lo que creemos nosotros.

### **El Mercado Meta**

El mercado meta de una empresa es el conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a las cuales la empresa decide atender.

### **Segmentación del Mercado**

Consiste en dividir el mercado en subgrupos homogéneos, de acuerdo a sus características en cuanto a edades, sexo, lugar donde viven, ingresos, entre otros.

**Como conocemos estas características de este segmento del mercado al cual queremos dirigir nuestro producto o servicio?**

**A través de la Investigación de Mercados!**

### **¿Qué es una investigación de mercado?**

La investigación de mercado, también llamado Estudio de Mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirven al empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.

Una investigación de mercado sirve para obtener, analizar y comunicar información acerca de los clientes, el producto, el precio, el tipo de distribución, las promociones, los competidores y los proveedores.

Conocer el mercado a través de la investigación puede ayudarte a aprender oportunamente muchas cosas acerca del negocio. Entre las informaciones más importantes está el tener una idea de cuantos clientes potenciales tienes y qué cantidad de esa clientela está dispuesta en realidad a comprar tus productos o servicios.



### Objetivos de la investigación de mercado

Los objetivos de la investigación van dirigidos a saber cuántas personas están dispuestas a comprar el producto o servicio que se desea ofrecer; qué satisface al cliente, contribuye a determinar el éxito o fracaso de una empresa y ayuda a la planeación.

### Beneficios de la investigación de mercado

- Se tiene más y mejor información, para tomar decisiones acertadas, que favorezcan el crecimiento de las empresas.
- Proporciona información real y expresada en términos más precisos, que ayudan a resolver, con un mayor grado de éxito, problemas que se presentan en los negocios. Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea cubrir, en el caso de vender o introducir un nuevo producto.
- Sirve para determinar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.
- Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando.
- Define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.
- Ayuda a saber cómo cambian los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.
- Ayuda a conocer otros negocios que ofrecen productos similares, el grado de aceptación que tiene y como diferenciarse

### Planteamientos básicos para la investigación de mercado

Quién:	El universo que se va a investigar.
Qué:	Lo que se va a investigar: mercado, consumidor, hábitos de consumo, canales de distribución/ventas.
Por qué:	El propósito de la investigación.
Cómo:	Recursos: equipos, recursos humanos, recursos financieros, tiempo necesario.
Información:	necesaria, indispensable. Análisis del contenido. Balance entre el costo de la información y su valor agregado para la toma de decisión.
Dónde:	Área geográfica de la investigación.

## El Proceso de Investigación de Mercados

La Investigación de mercados se realiza a través de las siguientes fases:

### I Definición de la información a obtener

### II Diseño de la Investigación

- Definir las fuentes de información
  - Secundarias,
  - primarias
- Definir Técnicas de Investigación
- Definición de la muestra
- Diseño de instrumentos

### III Recopilación de la Información

### IV Procesamiento y Análisis

## I. Definición de la información a obtener :

### ¿Qué se investiga?

En una investigación de mercado se investigan y analizan fundamentalmente tres aspectos:

- El Entorno empresarial
- La Demanda
- La Oferta o Competencia

A continuación su explicación:

#### **El Entorno empresarial:**

Este análisis permite conocer sobre los aspectos de entorno que pueden afectar positivamente o negativamente el funcionamiento de la empresa, estos pueden ser respecto a las leyes y regulaciones para un sector empresarial en particular, aspectos sobre impuestos, aspectos culturales locales, condiciones económicas como ser existencia de insumos localmente, existencia de recurso humano calificado, entre otros.

La investigación de mercados puede iniciar con los estudios preliminares que tienen como objeto sentar las bases del futuro trabajo. Entre ellos tenemos:

- El sector. Su evolución, productos con los que opera, importancia en la localidad, cuántas empresas hay?
- Las Leyes y Regulaciones. Las leyes que rigen el sector, los procedimientos y regulaciones establecidos para operar, los impuestos que se deben pagar.

- Condiciones de los insumos. variaciones estacionales de la venta de insumos, de las ventas por condiciones climáticas o ambientales, existencia de insumos en la localidad, existencia de recurso humano calificado, etc.
- Aspectos ambientales. Cuáles son las repercusiones ambientales de la producción del bien o servicio a ofrecer, cuáles son los requisitos, ambientales por las instituciones del estado?
- Distribución. Canales de distribución que se siguen, red de ventas, márgenes con los que se opera, descuentos ofrecidos, bonificaciones, etc.
- Otros de acuerdo a la naturaleza del proyecto.

A medida que el empresario avanza en su plan de negocios determina la información que necesita, para ello debe hacer un buen planteamiento acerca de lo que necesita ser investigado.

**La Demanda:** Esta se refiere al número de unidades del producto o servicio que pretender ofrecer durante un periodo de tiempo determinado. Ello se determina conociendo bien quienes serán tus clientes, cuáles son sus gustos, comportamientos de compra.

### Etapas básicas para investigar la Demanda

A continuación se describen las etapas por medio de las cuales se puede realizar una investigación de mercado:

#### 1) Determinación del número de clientes potenciales.

Si la clientela es el público en general, necesitas conocer el número de personas, que antes que nada responde a la descripción de la clientela y que habitan en el área que estás considerando como la zona de influencia del negocio. Es posible que el negocio no esté orientado hacia el público en general, sino que a otros negocios de determinado giro, instituciones, etc. En este caso lo que se debe establecer es la cantidad en la zona de influencia .... ¡ésta es la clientela potencial!.

La información se puede obtener a través del resultado del último censo disponible, lo importante es tener una idea del número existente, que usualmente se encuentra en bibliotecas, cámaras de comercio e internet.

#### 2) Determinación de la cantidad de clientes potenciales que podrían comprar los productos o servicios.

Una vez, gracias al numeral anterior, tienes "el universo" de clientes potenciales para el negocio. A partir de él se hace necesario que estimes que cantidad de ese universo pueden ser verdaderamente clientes, es decir, que efectivamente compren. Esto es algo muy difícil de calcular, ya que entran en juego muchas variables, sin embargo, es un dato muy útil para proyectarte hacia el futuro y sus posibilidades. Ello se constituye en el mercado meta.





### 3) Identificación de características relevantes del mercado meta

La primera tarea es examinar una lista de características de los clientes, de las cuales es necesario elegir 3 ó cuatro, que se muestran como características más evidentes en la clientela potencial del negocio. Para hacerlo resulta muy útil, la experiencia que tú mismo tienes como consumidor, la observación y otras fuentes de información relevante.

Inicia por dar un orden de prioridad a las características seleccionadas en base a su relevancia y notoriedad. Para cada caso piensa y define un rango de medición o categoría, para organizar y clasificar la información relacionada con cada característica. Por ejemplo:

El mercado de corbatas:

***“hombres entre la edad de 25 a 65 años, que trabajen en oficinas, y tengan ingresos mínimos de L.7,500 en la ciudad de Santa Rosa de Copán...”***

Para conocer cuántas corbatas requerimos producir y estaremos en posibilidad de vender, será necesario saber, primero cuantos hombre con estas características hay en la zona/s seleccionadas y cuantas corbatas compran en un periodo de tiempo determinado (mes/semestre/año). Datos de la cantidad de hombres con dichas características puedes obtenerlas de fuentes como Censos de Población en el Instituto Nacional de Estadística, Censos Municipales, entre otros.

**La Oferta o Competencia**, esta se refiere a las ventas de las unidades que realizan otras empresas que ofrecen servicios o productos iguales o similares al tuyo. Mediante este análisis puedes conocer, las necesidades no satisfechas por parte de los competidores, las oportunidades que tienes de poder vender en dicho mercado diferenciándote de la competencia o ubicándote en diferentes zonas geográficas no atendidas.

## II. Diseño de la Investigación

Una vez que se ha identificado que es lo que se va a investigar, se requiere definir cómo se va a realizar. Para ello se requieren los siguientes pasos:

### A. Definir las fuentes de información

Existen dos tipos de fuentes usadas en investigación:

#### Fuentes Secundarias

Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes elaboradas previamente. Muchas veces aportan información sobre diferentes aspectos del sector durante un periodo de tiempo dado. Son un buen inicio para conocer sobre el entorno empresarial. Algunos tipos de fuentes secundarias son:

- libros de texto
- artículos de revistas
- enciclopedias
- biografías
- anuarios, estadísticas
- informes y memorias institucionales
- censos empresariales
- sitios de internet especializados



Una vez teniendo la información secundaria, se puede determinar qué información aun se requiere y que es necesaria levantar mediante procesos primarios.

### Fuentes primarias

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Las fuentes primarias son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona que realiza la investigación.

Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro por los actores claves del tema en estudio en particular durante el periodo de tiempo que se está estudiando.

Generalmente un proceso investigativo requiere de una combinación de ambos. Como primer paso se identifican los lugares donde se pueda obtener la información deseada, por ejemplo:

- Asociaciones comerciales.
- Municipalidades
- Instituciones públicas (INE, BCH, u otras relacionadas)
- Publicaciones como revistas especializadas, secciones del periódico.
- Oficinas gubernamentales relacionadas con el desarrollo laboral (STSS, INFOP, IHSS)
- Proveedores y distribuidores usuales para el tipo de negocio.
- Propietarios de negocios similares.

### Directorio de contactos claves

Así también será importante identificar contactos claves, es decir aquellos personajes del sector, que tienen liderazgo o un amplio conocimiento sobre la situación, y que pueden ayudarte y orientarte sobre como iniciar tu búsqueda de información y tu empresa. Ellos puedes encontrarlos en:

- Gerentes o Dueños de empresas
- Asociaciones de empresas
- Cámara de Comercio
- Colegios de profesionales
- Gerentes y personal asesor de instituciones dedicadas al desarrollo empresarial.
- Representantes de las empresas proveedoras.
- Líderes empresariales.
- Gerencia y promotores de agencias crediticias.



## B. Definir Técnicas de Investigación

Existen diferentes métodos para investigar al mercado, a continuación hablaremos sobre como investigar al consumidor a través de la encuesta, la entrevista o el grupo focal.

### La Encuesta:

En este método se diseña un cuestionario con preguntas que examinan a una muestra con el fin de inferir conclusiones sobre la población. Una muestra es un grupo considerable de personas que reúne ciertas características de nuestro grupo objeto. Es recomendable que las preguntas de la encuesta sean cerradas [preguntas con alternativas para escoger]. Éste es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado.

Otro factor importante es la secuencia en la cual las preguntas son presentadas. Las preguntas iniciales deben ser sencillas e interesantes. Las preguntas se deben tocar desde lo general hasta lo específico. El cuestionario debe ser fácil de leer. Por ejemplo:

¿Cuál es la característica que más influye al momento que usted compra un carro nuevo?  
\_\_\_\_\_garantía \_\_\_\_\_precio \_\_\_\_\_servicio \_\_\_\_\_experiencia previa \_\_\_\_\_

### La Entrevista

Una vez diseñado un cuestionario se procede a entrevistar a personas consideradas líderes de opinión. Generalmente, los participantes expresan información valiosa para nuestro producto o servicio. Por ejemplo:

Ideas para promoción.

Estrategias de ventas / mercadeo.

### La Observación

Otra opción que tenemos para obtener información es a través de la observación. Con simplemente observar la conducta de nuestro público primario podemos inferir conclusiones. Un ejemplo sería observar cómo las personas se comportan al momento de escoger un producto en el supermercado.

### Grupo Focal

Los grupos focales son parecidos al método de la entrevista, con la diferencia de que la entrevista se realiza a un grupo en vez de a un individuo. Para el grupo focal se selecciona entre 10 a 12 personas con características o experiencias comunes.

### C. Diseño de la Muestra

Una vez que se ha definido quién es el mercado meta, se determina la cantidad que existe en la zona seleccionada definiéndola como **Universo o Población**. Con ello, se debe definir la **muestra**.

Por ejemplo, para un servicio de internet, consideremos una comunidad de 5,000 hogares, se debe identificar aquellos hogares con deseo y capacidad de pagar los servicios, considerando que 3,000 tienen dicha capacidad. Este es el mercado meta, identificado, considerado como la Población para la investigación. De ellos será difícil, costoso en tiempo y dinero entrevistar los 3,000 hogares, por lo que se define una muestra que será representativa de dicha Población. Es decir, que lo que afirme la muestra, representa lo que afirmarían los 3,000 hogares respecto a tomar los servicios de internet.

Como partida, es necesario atender al método mediante el cual se elige físicamente la muestra:

#### Muestreos aleatorios

Como su nombre indica están basados en el azar. Exigen para su utilización la existencia de una relación numérica de los elementos que componen la población. Se caracterizan porque todos los elementos tienen siempre la misma probabilidad de resultar elegidos. Supongamos que se trata de un conjunto de 1,000 elementos y que la muestra va a ser de 100 elementos. Entonces cada uno tiene el 10% de probabilidad de ser elegido para formar parte de la misma. Se comenzará por enumerar la relación de elementos y una vez hecho esto se elegirán al azar 100 números que nos determinarán la muestra. ¿Cómo elegirlos? El mecanismo operativo se puede simplificar procediendo a una elección «sistemática», que consiste en seleccionar cada “número” de elementos un seleccionado, que garantice a todos la misma probabilidad de ser seleccionados. Generalmente los procesos de investigación utilizan este método de muestreo.

#### Muestreo no aleatorio

El muestreo no aleatorio consiste en la elección de una muestra según el juicio del equipo investigador. La selección de los elementos de la muestra dependerá de los criterios utilizados para escoger a los componentes de la muestra.

#### ¿Cómo determinar el tamaño de la muestra?

En algunas ocasiones nos preguntamos ¿Será que debo estudiar toda la población? ¿Hago solo un sondeo con un cuestionario a 100 personas? o, ¿realmente es necesario encuestar a 1,000 personas? ¿Qué margen de error tendrán los resultados hallados en la encuesta? Que confianza puedo tener de la información que recoja?

Bueno, esto lo podemos saber estudiando estadística, sin embargo, el facilitador te enseñará que podemos realizar una investigación de mercados ya sea mediante investigaciones de tipo cualitativas como ser entrevistas o grupos focales, así como la aplicación de encuestas a un tamaño de muestra que sea representativa del universo que queremos estudiar.

Como vimos antes, la muestra es el número de elementos, elegidos o no al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse al mismo, y con la condición de que sean representativos de la población. El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del nivel de confianza con el que se desea los datos (Z).
- Del error permitido (e)
- Un estimado de la proporción de la población .

Una fórmula estadística<sup>1</sup> relativamente sencilla que puedes aplicar para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n_1 = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{e^2}$$

Donde:

Z = valor Z (por ejemplo, 1,96 para el nivel de confianza del 95%)

p = porcentaje recogiendo una elección, expresada en decimales (0.5 Utilizados para el tamaño de la muestra es necesario)

e = error muestral permitido

(por ejemplo, .05 , comúnmente aceptado entre 0.04 y 0.06)

### Factor de Corrección para una Población Finita

Tamaño de la Muestra:

$$n_2 = \frac{n_1}{1 + \frac{(n_1 - 1)}{n}}$$

Donde:

N= Población Total

Como paso inicial deberá identificar los tres elementos base para el cálculo de la muestra:

1. El nivel de confianza (**Z**), se refiere a la probabilidad a priori de que el intervalo de confianza a calcular contenga el valor del parámetro de la población estudiada. Es decir, la probabilidad que ocurra el aspecto estudiado en dicha población. Los niveles comúnmente utilizados son: 99%, 95% y 99%. En teoría puede variar de 0 a 99.9%, de acuerdo al grado de certidumbre que esta dispuesto a sacrificar el investigador. Para cada uno se define un valor Z que se aplica a la fórmula. Ello incidirá en la cantidad de elementos muestrales resultantes:

Nivel de Confianza	Valor Z
99%	2.58
98%	2.33
95%	1.96
90%	1.65
80%	1.28

2. El error muestral (**e**): Es el margen de error que el investigador esta dispuesto a tolerar. También incide en la confiabilidad de los datos recabados. Un error bajo requiere de una muestra mayor; un error alto permite la obtención de una muestra pequeña. Las decisiones referidas a estas tienen que ver con los costos en que una muestra grande incurre, lo cual obliga a los investigadores a sacrificar la certidumbre. Normalmente los niveles de error comúnmente utilizados oscilan de 0.04 a 0.06. Se aplica en valores decimales. Sin embargo, en estudios o sondeos no relevantes o que no impliquen inversiones altas, se puede aplicar errores superiores al 0.10. No recomendable en inversiones altas o riesgosas.

<sup>1</sup> Referencia: Lind, Douglas et all, "Estadística Aplicada a los Negocios y a la Economía" 12ª Edición, 2005. Capítulo 9., págs. 283 a 301.

3. La proporción estimada de la población ( $p$ ), ello se refiere a la proporción de éxito que ocurra el evento estudiado. Si se cuenta con experiencias anteriores, o datos históricos, resultará posible poder utilizarlo, se maneja en valores decimales. Puede variar de 0.01 a 0.99. Si no se conoce dicha proporción se puede aplicar el valor de 0.5.

#### A continuación un ejemplo de aplicación práctico:

El gerente de ventas de una empresa de tarjetas de crédito, con 10,000 clientes, desea conocer que harían uso de los servicios de una agencia en un centro comercial los Domingos. Dado que esto implica una alta inversión a la empresa, la muestra debe ser tomada con sumo cuidado. Para ello, el gerente ha definido un nivel de confianza alto, del 99%, con un margen de error bajo de 2.5%. La empresa no tiene experiencias anteriores o información sobre la proporción posible por lo que se establece  $p$  como 0.5.

#### Respuesta al Ejercicio

Los datos base son:

Nivel de Confianza 99% para  $Z = 2.58$

Error admitido: 2.5%, en forma decimal: 0.025

Población Total =  $N = 10,000$

$p = 0.5$

Sustituyendo en la fórmula antes dada:

$$n_1 = \frac{2.58^2 * (0.5) * (1-0.5)}{0.025^2}$$

$$n_1 = \frac{6.6564^2 * (0.5) * (0.5)}{0.000625^2}$$

$$\begin{aligned} n_1 &= 2,662.87 \\ &= \mathbf{2,663} \end{aligned}$$

Siendo una población finita, se aplica la fórmula de corrección que permitirá obtener más precisión en el dato muestral resultante. Normalmente las poblaciones estudiadas en planes de negocios son finitas.



$$n_2 = \frac{2,6663}{1 + \frac{(2,663 - 1)}{10,000}}$$

$$n_2 = \frac{2,6663}{1.2662.56}$$

$n =$  **2,103 es el tamaño de la muestra**

Afortunadamente puedes encontrar en internet sitios donde puedes colocar los datos e inmediatamente te proporciona el tamaño de la muestra. Tu facilitador te asesorará en esta tarea. Te recomendamos el siguiente sitio:

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

Esta página aparece en inglés en su inicio, pero tienes la facilidad de traducirla para que aparezca en español.

También puedes ir a la siguiente página:

<http://www.lac.com.mx/muestras.htm>,

donde podrás mediante un software en línea, incorporar datos de población y niveles de confianza esperados, para cálculos automáticos.

#### D. Diseño de instrumentos

Este punto se refiere a la elaboración de los instrumentos que se hayan seleccionado. Generalmente, el instrumento utilizado es la encuesta, que consiste en su mayoría una construcción de preguntas cerradas, complementadas por preguntas abiertas.

Aspectos que se recopilan en las encuestas en relación a los encuestados son:

- Aspectos demográficos
- Aspectos socioeconómicos
- Aspectos sobre estilos de vida
- Comportamientos y gustos de compra
- Disposición de compra
- Datos de contacto, si requerido

Se elaborarán encuestas diferenciadas de acuerdo a la población a la que estarán solicitando información, es decir, el mercado meta (clientela, proveedores, actores claves, etc).

Puedes tomar como ejemplo el modelo de Encuesta presentado en el Anexo No 1 del Módulo en la página 69. Para lo cual deberás ajustarlo de acuerdo a las necesidades de información de tu empresa y objetivo. \*\* (tomado de Manual CEFE, Ejercicio Análisis de Mercado, Anexo 2.)

Sugerencias:

- Es importante evitar preguntas que dirigen la respuesta de las personas o aquellas que son probables de recibir una respuestas negativa;
- Debe seleccionar sólo aquellas preguntas que son realmente importantes para alcanzar los objetivos de la investigación; es mas fácil lograr que nos den información con encuestas concretas que aquellas que tomarán mucho tiempo del encuestado;
- Es recomendable colocar las preguntas delicadas al final del cuestionario;
- Debe emplear vocabulario familiar y claro, apropiado para el grupo meta;
- Evite palabras que pueden connotar otro significado;
- Vigile que haya una secuencia lógica en su cuestionario;
- Incluya algunas preguntas al inicio para establecer una relación con la persona que entrevista ("rompa el hielo");
- Es importante insertar algunas preguntas para verificar si las respuestas que se dan son coherentes.

### Etapas básicas para investigar la Oferta o Competencia

A continuación se describen las etapas por medio de las cuales se puedes indagar sobre los competidores:

#### 1) Identificación de los tres principales competidores

Haz una lista de los nombres y direcciones de al menos tres competidores más importantes. Su importancia se puede establecer en base a su volumen de ventas, el "movimiento" de clientela, proximidad en su ubicación, similitud de productos o la forma de hacer negocios.

#### 2) Comparación de tu negocio con el de tus competidores

Para cada una de los aspectos que se muestra en la lista inferior, comparar el negocio con los de los competidores. Clasificar los negocios en una escala del 1 al 5, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto. Más de un negocio puede tener la misma clasificación si son iguales en esa área. Antes de hacerlo en el libro de trabajo, leer despacio lo siguiente:

1. Productos	¿Qué productos se venden más?
2. Precios	¿Estabilidad en los precios?
3. Calidad	¿Cuánto dura?, ¿cuál es la calidad del producto?
4. Selección del producto	¿Qué tan completa es la línea de productos?
5. Servicios al cliente	¿Qué opciones de producto tiene el cliente?
6. Servicio del producto	¿El producto es servido correcta y rápidamente?
7. Confiabilidad	¿El producto o servicio genera frecuentemente reclamos?
8. Experiencia	¿Qué tanta experiencia tiene el personal?





9. Imagen/reputación	¿Qué tan conocido y buena reputación tiene el nombre del negocio?
10. Ubicación	¿Qué tal es el acceso y la visibilidad?
11. Esquema	¿Qué tan eficiente es el uso del espacio en los negocios?
12. Apariencia	¿Satisface a los clientes la apariencia física del local?
13. Métodos de venta	¿El personal es cortés y eficiente para hacer las ventas?
14. Política de crédito	¿Existen opciones de compra y pago para los clientes?
15. Disponibilidad	¿Tienen los clientes que esperar mucho para recibir el producto/servicio?
16. Administración	¿Tiene el propietario o propietaria un papel activo en el negocio?
17. Publicidad	¿Qué tanta publicidad utilizan?

### Distribución de las Prioridades

Determina la importancia de cada una de las 18 áreas de competencia para el negocio. Asigna la más importante área con prioridad "1", la segunda con "2" y así sucesivamente, hasta clasificar los 18 aspectos considerados y luego haz un análisis comparativo con tus competidores en tu cuaderno de trabajo.

### 2) Identificación de los cambios para mejorar de posición competitiva

Escribe, para los casos que muestran alta prioridad, dos o tres acciones específicas que consideres se pueden tomar para mejorar de posición competitiva. Este apartado del plan te servirá para construir la estrategia de mercadeo, ya que considera factores como el producto, precio, promoción y plaza.

## III. Recopilación de la Información

Una vez que has definido los instrumentos y los has diseñado, es importante validarlos. Esto significa, probarlos, muchas veces las preguntas planteadas no son comprendidas por el encuestado, lo que requiere mejorarlas. Así también, en muchas ocasiones nos damos cuenta que hay preguntas que nos hacen falta y son relevantes a incorporar.

Con el instrumento validado, se procede a recoger las mismas de acuerdo a lo planificado y establecido en los cálculos muestrales.

Otro aspecto de relevancia es asegurar que la cumplimentación de los instrumentos se haga correctamente y de forma ordenada. Ello puede determinar el fácil procesamiento que se realizará en la siguiente fase.

## IV. Procesamiento y Análisis

Esta fase contiene 3 pasos básicos:

### 1) Depuración de los instrumentos

Una vez que los cuestionarios han sido llenados por la cantidad de personas definidas en la planificación, se requiere revisar uno a uno en la fase denominada «depuración», que tiene como misión asegurarse de la calidad de la información recogida en los mismos, verificando que este cumplimentados todos los apartados del cuestionario, que sea legible y correctos. En ocasiones es requerido incluso que se tome contacto nuevamente a un encuestado o entrevistado para tomar datos que quedaron vacíos. Una vez depurados los cuestionarios, se procede a la tabulación.

## 2) Codificación y tabulación

El proceso de tabulación consiste esencialmente en el tratamiento informático de los datos contenidos en los cuestionarios. Sin embargo, también se incluyen en este proceso todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios.

La tabulación puede ser tratada de forma manual o informática. Aunque la primera está totalmente en desuso, se efectúa a nivel particular o cuando el cuestionario es reducido y se realiza mediante el punteo o simple recuento de los datos. Se debe tabular informáticamente, normalmente en hojas de cálculo ya que la información que se recoge en las encuestas es muy amplia y exige, para su eficaz utilización, la realización de múltiples clasificaciones combinadas entre variables.

En todo caso, el proceso de tabulación requiere generalmente una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios, es decir, la traducción de los cuestionarios a una clave numérica.

Generalmente se agrupan los datos de acuerdo a las variables que se desean analizar en tablas y en gráficos que faciliten la visualización de los resultados obtenidos.

## 3) Análisis y Conclusiones

Este paso se refiere al proceso de analizar y explicar las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas y los resultados logrados mediante el procesamiento.

Preguntas claves que deben ser contestadas en este nivel son:

- 1) ¿Mi producto o servicio es atractivo para mis clientes potenciales?
- 2) ¿Qué porcentaje de los clientes potenciales se ha expresado interesado en el producto / servicio que ofrezco?
- 3) ¿Qué porcentaje de los clientes potenciales está dispuesto a comprar mi producto o servicio, al menos una vez al mes/semana/año?
- 4) ¿Cuáles son las características principales y comportamiento de compra de mis clientes potenciales?
- 5) ¿Cuáles son las preferencias y necesidades aún no satisfechas por mis competidores?
- 6) ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de mis competidores?
- 7) ¿Cuál es el precio mínimo y máximo aceptado por el mercado?
- 8) ¿Cuáles son los mecanismos de distribución que imperan para este tipo de producto o servicio?
- 9) ¿Cuáles son las condiciones ambientales favorables para el tipo de empresa que quiero iniciar?
- 10) ¿Cuáles son las condiciones ambientales desfavorables para el tipo de empresa que deseo iniciar? Como puedo superar dichas condiciones?



## Sesión 2.2 El Plan de Marketing de mi Empresa

Con la información y conclusiones que nos ha arrojado la investigación de mercado hemos identificado el perfil, preferencias y necesidades de nuestro mercado meta

- El porcentaje de consumidores interesados en comprar nuestro producto o servicio.
- Su disposición de pago.
- El comportamiento de la demanda.
- Las ventas estimadas/ deseadas.
- La competencia, sus características y fortalezas.
- Nuestras fortalezas y debilidades.
- Disponibilidad de insumos, proveedores.

Con ello estamos listos para preparar el Plan de Marketing o Mercadeo que define las estrategias adecuadas para penetrar en el mercado deseado y lograr las metas establecidas en ventas.

Metas y objetivos del marketing

- Metas de Marketing: entenderemos como metas aquellas declaraciones generales y formales de los resultados deseados y esperados derivados del plan de marketing. (Corporativas, División de negocio)
  - Iniciar un proceso de penetración de Mercado... Productos Bimbo.
  - Posicionar a CEUTEC como una opción de estudios universitarios de calidad a costo módico.
  - Aumentar las ventas respecto a las ventas del año anterior.

### Mezcla de Marketing:

Entenderemos por marketing mix o mezcla de mercadeo a la combinación idónea de las estrategias específicas que serán aplicadas en el producto, precio, plaza y promoción.

- Estructura del Plan de Marketing
- Las 4 ps
  - P roducto o Servicio
  - P recio
  - P laza
  - P romoción

### El Producto o Servicio

El producto o servicio que se va a ofrecer es el centro de todo el quehacer del negocio, por lo tanto debes conocerlo realmente para que las decisiones para producirlo y/o comercializarlo sean lo más acertadas posibles. A continuación se hace referencia a varios aspectos a considerar.

Definido, un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio post compra...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades.

Por tanto, desde el punto de vista mercadológico un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo.

### Producto o Servicio

Para una mejor comprensión podemos decir que la diferencia entre ambos está marcada principalmente por la tangibilidad o no del bien.

Los productos de consumo, se pueden ver y tocar.

Los servicios financieros, turísticos, de ocio..., no.

## Atributos del Producto

Los atributos que caracterizan un producto o servicio.

- Calidad. Se refiere a la percepción de la satisfacción de las necesidades de los clientes que compran el producto o servicio.
- Envase. Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.
- Diseño, forma y tamaño.
- Marca, nombres y expresiones gráficas (Logo, slogan). Facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo.
- Servicios pre o post compra. Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.
- Imagen del producto. Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente sobre el producto.

## Descripción del producto o servicio

### 1) La identificación

Procede a listar todos los productos o servicios que ofrecerás.

### 2) La descripción de atributos deseados

Para cada uno de ellos elabora una descripción detallada. En caso tengas más de un producto o servicio, existe la posibilidad de agruparlos por "familias" o "líneas" que respondan a una descripción genérica. Las siguientes preguntas pueden ayudarte en esta tarea:

- ¿Cuál es su descripción física?
- ¿Qué es lo que hace o en qué consiste?
- ¿Por qué la gente debería comprarlo?
- ¿Cuál es el beneficio que genera al comprador/a?
- ¿Qué lo hace único o especial?
- ¿Qué tan caro y difícil de producir es el producto o servicio?

Puedes guiarte con el listado antes presentado para contestar estas preguntas.

### 3) Compatibilidad

Realiza una revisión orientada a establecer si cada producto se entremezcla sutil o directamente en el concepto global del negocio. Pregúntate:

- ¿Encaja este producto/servicio dentro de los objetivos del negocio que te estás planteando?
- ¿Se complementa con los otros productos/servicios que piensas vender?

## Precio

En este apartado, nos referimos a algunas cuestiones específicas de las decisiones de precios.

Podemos fijar el precio en atención a tres estrategias:

Denominamos fijación del precio, en función de la competencia, al hecho de que las empresas determinen su precio, además de por sus costos, también en relación al precio medio de las empresas competidoras. La decisión puede estar entre situarse en el precio medio o bien mantener determinadas diferencias al alza o a la baja.

Fijación de precios por estrategia de penetración, en la cual se abre mercado con precios bajos, para captar la mayor cantidad posible de mercado una vez que ya se conoce el producto se puede estabilizar o elevar el precio.

Fijación de por estrategia de precio alzado, en el cual se entra al mercado con un precio alto, esto se puede hacer cuando es un producto pionero del mercado, a medida que entran nuevos competidores los precios se ajustan.

Que ejemplo puedes dar de productos o servicios en el mercado con estos tipo de estrategia?

Elementos que deben considerarse claves en este elemento son:

- Definición del precio: precio por producto, línea de productos
- Descuentos
- Créditos y Condiciones de crédito
- Periodos o plazos de pago

### Preguntas que tendrá que realizarse antes de la fijación de precios

- ¿Los precios fijados nos permiten alcanzar los objetivos trazados?
- ¿Qué reacción tendrá la competencia frente a nuestros nuevos precios?
- ¿Cómo será aceptado el precio por los consumidores o distribuidores?
- ¿El precio fijado es coherente con el posicionamiento que queremos darle a nuestro producto o servicio?
- Condiciones de pago: se paga en efectivo, se otorgarán créditos y bajo que condiciones?
- Cuales serán los periodos de pago que se definirán por la empresa?
- Descuentos: se otorgarán descuentos, en que cuantía que no afecte mi rentabilidad?

## Plaza

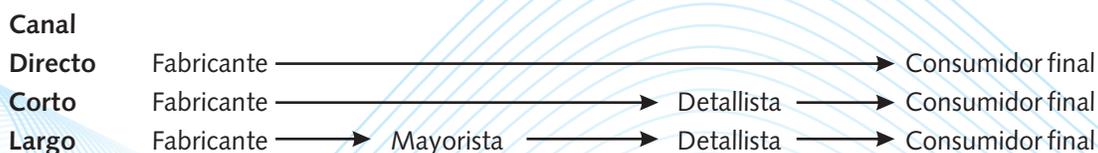
La Plaza, se refiere a la colocación del producto en el mercado. En esta estrategia el empresario se pregunta, ¿Cómo hago llegar el producto a mi cliente? Debe considerar esta decisión en función al tipo de cliente, su ubicación geográfica y características del producto o servicio.

Su principal elemento a definir es el Canal de Distribución

Un Canal de distribución, puede definirse como el mecanismo a través de las cuales el fabricante coloca sus productos o servicios en manos del consumidor final.

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor.

Las principales formas de estructuración de los diferentes canales más tradicionales se muestran a continuación:



### ■ Minoristas y Mayoristas

Los minoristas o mayoristas son intermediarios. Compran grandes cantidades de un producto que luego venden en grandes o pequeños lotes o unidades individuales. Compran a productores, agrupan la producción, almacenan, clasifican, envasan, etiquetan y acumulan cantidades suficientes para atender la demanda de los mercados de destino. En muchos casos, proporcionan financiación a diferentes figuras del canal de distribución.

Dos tipos de intermediarios principales son:

**Los Minorista o detallistas:** son las personas, físicas o jurídicas, que compran al fabricante un bien o servicio y lo venden al consumidor final en unidades o pequeños lotes. En nuestro medio conocemos "al por menor".

Establecerse en el mundo del minorista o detallista es relativamente fácil, pero no muy lo mejor desde el punto de vista de la rentabilidad, ya que en principio tan sólo se necesita una aportación económica que cubra el local y los productos, pero los resultados de esta incursión no son siempre satisfactorios, pues los márgenes de utilidad son reducidos y la fuerte competencia contribuyen a que en muchas ocasiones se tengan dificultades de crecimiento empresarial.

**Los Mayoristas:** son aquellas personas, jurídicas o físicas, que compran a fabricantes cantidades mayores, con objeto de volver a vender el artículo en cantidades menores a otros mayoristas o detallistas para obtener un beneficio económico. Estas ventas son las conocidas "al por mayor" o "distribuidores industriales".



Cuando una empresa o fabricante se plantee la necesidad de elegir el canal más adecuado para comercializar sus productos, tendrá en cuenta una serie de preguntas que serán las que indiquen el sistema más adecuado, en razón a su operatividad y rentabilidad:

- ¿Adónde está mi mercado meta geográficamente?
- ¿Cómo es más conveniente vender mi producto, de manera directa al consumidor o a través de un intermediario?
- ¿El mecanismo de la intermediación me genera beneficios económicos, de acceso y posicionamiento deseado?
- ¿Tengo la capacidad financiera para la distribución del producto o servicio en todos los puntos geográficos requeridos?
- ¿El Precio después de los mayoristas/minoristas es aceptado por mi mercado meta?

Otros canales no tradicionales utilizados pueden ser:

- Ferias, las ferias son mercados vivos de operaciones comerciales. En ellas se encuentra concentrada en vivo y en directo la mejor fuente de información del sector, y son además el mayor centro neurálgico para poder intercambiar opiniones y tendencias
- Comercio electrónico, es toda transacción comercial que se realiza a través de Internet.

### Promoción o Mezcla de Promoción

Son las herramientas utilizadas para comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados que compre el producto o servicio que ofrece nuestra empresa.

La mezcla de promoción está constituida por Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad y Relaciones Públicas.





## La Publicidad:

Es la comunicación pagada no personal de ideas bienes o servicios que se transmite a través de medios masivos por un patrocinador identificado.

Ejemplos de Herramientas de Publicidad

- Televisión, Cine
- Radio, carritos ambulantes
- Periódico, folletos, volantes, Directorios
- Revistas domesticas o especializadas
- Correo directo
- Anuncios exteriores
- Letreros en vehículos en movimiento
- Medios Electrónicos: páginas web, banners electrónicos, correos electrónicos, blogs, etc.

## Promoción de Ventas

Consiste en incentivos a corto plazo para que el consumidor o intermediario compre un bien o servicio en determinado periodo de tiempo ó que compre una mayor cantidad del mismo.

Los objetivos específicos de la promoción de ventas son:

- Que el consumidor pruebe el producto o servicio.
- Que se aumente la cantidad y frecuencia de consumo.
- Fortalecer la imagen del producto o servicio.
- Lograr la fidelidad del producto o servicio.

Ejemplos de Herramientas de Publicidad

- Concursos, Juegos, loterías
- Premios y regalos
- Muestras o bandeos
- Ferias y exposiciones
- Exhibiciones,
- Cupones
- Descuentos, Rebajas
- Diversión
- Recepción de productos usados como parte de pago
- Estampillas, sellos
- Programas de lealtad (puntos)

## Ventas Personales o Fuerza de Ventas

Forma de venta en la que existe una relación directa entre el vendedor y comprador. Permite establecer una relación directa entre ambos,

Herramientas de la Venta Personal:

- Presentación de Ventas
- Junta de Ventas
- Tele mercadotecnia
- Ferias y exposiciones Comerciales
- Administración de la fuerza de Ventas
- Programas de Incentivos

### Relaciones Públicas

Consiste en cultivar buenas relaciones con los públicos diversos de nuestra empresa (compradores, proveedores, acreedores, accionistas, trabajadores, etc)

Herramientas de las Relaciones Publicas

- Comunicados de Prensa
- Artículos de Noticias
- Informes Oficiales
- Conferencias de prensa
- Cabildeo
- Patrocinio de eventos
- Relaciones con los empleados
- Donativos
- Publicaciones especiales

## Definición de la Mezcla de Marketing

Con base a un análisis de la información recabada, las características de la clientela meta, se define la combinación de herramientas que mas se ajuste a la realidad, y capacidad financiera con la que dispone la empresa.

Tomando cada una de las "Ps" en consideración define cuáles herramientas de cada una de ellas se adaptan a las necesidades de tu producto o servicio y capacidades de tu empresa. Usa tu cuaderno de trabajo para ayudarte en ello.

## Presupuesto del Plan de Marketing

Qué debemos tomar en cuenta para establecer un presupuesto?

Para cada una de las actividades o herramientas definidas dentro de nuestro plan de Marketing, se debe de realizar las cotizaciones a efectos de determinar el costo para cada una de ellas y establecer el costo del Plan de Marketing en general de la empresa para el periodo proyectado en el estudio de factibilidad.

Generalmente se establece de manera mensual para el primer año y anual para los subsiguientes dos años en una proyección a tres años.

## Anexo 2.1

## Modelo de Cuestionario de Marketing

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_ Categoría: \_\_\_\_\_

Muestre un modelo del producto, o haga una descripción del producto seleccionado, a las personas que posiblemente respondan a la encuesta y anote sus respuestas a las siguientes preguntas:

## 1. INFORMACIÓN PERSONAL

## 1.1. Edad de la persona que responde

- (a) 15 a 20
- (b) 21 a 30
- (c) 31 a 40
- (d) 41 a 50
- (e) Más de 50

## 1.2. Sexo:

- (a) Masculino
- (b) Femenino

## 1.3. Estado Civil:

- (a) Soltero
- (b) Casado
- (c) Divorciado / Separado
- (d) Viudo / a

## 1.4. Nivel de Educación (el más alto)

- (a) Primaria
- (b) Secundaria
- (c) Escuela Vocacional / Técnica
- (d) Superior
- (e) Universidad (grado de Bachiller)
- (f) Grado de Magister
- (g) Doctorado

## 1.5. Residencia

- (a) Casa (propia)
- (b) Casa (alquilada)
- (c) Departamento
- (d) Pensionado

## 2. INFORMACIÓN COMERCIAL

## 2.1. ¿Ha visto este producto antes?

- (a) SI
- (b) NO

- 2.2. **Se es sí ¿dónde?**
- (a) en un bazar
  - (b) en la televisión
  - (c) en la casa de amistades
  - (d) otros, especifique:
- 2.3. **¿tiene un producto similar?**
- (a) SI
  - (b) NO
- 2.4. **Si es sí ¿desde cuándo?**
- (a) Menos de 1 año
  - (b) 1 a 2 años
  - (c) más de 2 hasta 5 años
  - (d) más de 5 años
- 2.5. **¿Si estuviera disponible, compraría usted el producto?**
- (a) SI
  - (b) NO
- 2.6. **Si es sí ¿cuánto pagaría?**
- (a) L 0.50 a 1.00
  - (b) L 1.01 a 2.00
  - (c) L 2.01 a 3.00
  - (d) L 3.01 a 4.00
  - (e) L 4.01 a 5.00
- Especifique exactamente: \_\_\_\_\_

### 3. INFORMACIÓN DEL PRODUCTO

- 3.1. **¿De qué color le gustaría fuese el producto?**
- (a) Más claro
  - (b) Más oscuro
  - (c) Especifique:
- 3.2. **¿de qué tamaño le gustaría fuese el producto?**
- (a) Más grande
  - (b) Más pequeño
  - (c) Especifique:
- 3.3. **¿Qué cambios desearía que se incorporen en el diseño del producto?**

---

---

---

---

#### 4. INFORMACIÓN DE LOS COMPETIDORES

##### 4.1. ¿Cuántos competidores hay?

- (a) Ninguno  
 (b) 1 a 2  
 (c) 3 a 4  
 (d) 5 a 6  
 (e) Más de 6

##### 4.2. Competidores y Direcciones:

Competidores

Dirección de la Empresa

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

##### 4.3. Describa las características de los productos de los competidores

Competidores	Características Especiales	Precio	Observaciones
	1. Beneficios		
	2. Durabilidad		
	3. Sabor		
	4. Uso Múltiple		
	5. Calidad		
	6. Marca		
	7. Diseño		
	ETC		

Otra Información

---



---

\_\_\_\_\_  
(Nombre del Entrevistador)

\_\_\_\_\_  
Fecha

Nota: Este es sólo un cuestionario de muestra. Se solicita que los participantes diseñen sus propios cuestionarios que se adapten a los productos específicos y a los mercados meta.







# MÓDULO 3

## Plan de Producción y Costos



## Contenido Módulo 3

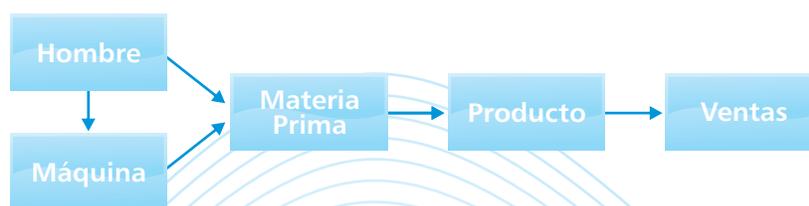
<b>Sesión 3.1 ¿Qué es Producción?</b>	<b>75</b>
El Plan de Producción	78
Flujograma o diagrama del proceso de producción	87
Cálculo de costos	88
Organización y Gestión de la Empresa	96

## Sesión 3.1 ¿Qué es Producción?



Producción es el proceso mediante el cual el hombre, directamente o a través de máquinas, transforma la materia prima en objetos útiles para satisfacer las necesidades de las personas.

Podemos ver gráficamente el proceso de producción en el siguiente cuadro:



### Hombre

El término hombre se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades de todas las personas que directamente o a través de las máquinas, intervienen en el proceso de transformación de la materia prima o en actividades de administración, limpieza y mantenimiento.

### Maquinaria y equipo

El término maquina es un nombre general para todos los aparatos y la energía que se usan en el proceso de producción. Las maquinas sirven para varios propósitos:

- Acelerar el proceso de producción.
- Elaborar mayor cantidad de productos.
- Fabricar productos de la misma calidad siempre.
- Disminuir el uso de mano de obra.

Según las circunstancias una empresa puede escoger una forma de producir basada en el uso intensivo de mano de obra o en el uso intensivo de maquinaria y equipo.

### Materia Prima

Es todo material que queda incorporado al producto durante el proceso de producción: la harina, azúcar, sal, levadura, agua, leche, manteca, colorantes, etc. Hay otros insumos que aunque son necesarios, no quedan incorporados como parte del producto, como las etiquetas, las bolsas, las cajas, etc.

### El Producto

Es lo que se obtiene al transformar la materia prima como resultado de combinar la fuerza de trabajo y la maquina. Es el pan que se fabrica en la panadería, o el chorizo que se elabora en la fábrica de embutidos. Cada producto tiene sus propias características: forma, tamaño, sabor, color, aroma, peso, consistencia, etc. Y también cada uno tiene su precio. Se fabrica variedad de productos para satisfacer los gustos y capacidad económica de diferentes compradores.



## Ventas

Si no hay ventas, no hay ganancias. Una panadería no produce pan para regalar. El proceso de producción no queda completo si el producto no es vendido a los consumidores, intermediarios o finales, para su uso.

La forma en que se combinan los factores de la producción varía de empresa a empresa. No se combinan de igual forma ni siquiera en empresas que se dedican a fabricar el mismo producto. Una panadería será diferente de cualquier otra panadería. El proceso de producción se da en forma particular en cada empresa.

## Diseño de los productos

Para competir con éxito en el mercado moderno no basta, por ejemplo, con producir yuca parafinada. Hay que producir yuca parafinada que tenga características, que además de cumplir con el objetivo de alargar el tiempo de duración del producto, lo hagan atractivo para el comprador. Es importante que se entienda esto: las características de los productos no se establecen por los gustos del dueño de la empresa ni por los gustos de sus empleados. La forma, tamaño, el sabor, el color, el peso, el aroma, etc. de los productos debe ser establecido tomando en consideración las necesidades, gustos y preferencias de los compradores.



El diseño del producto es un proceso para definir el estilo y la función de un producto. Es crear un producto que sea atractivo, de uso fácil, que brinde valor al comprador, que sea seguro y confiable, que no sea caro y cuya producción y distribución sean sencillas y económicas.

Es necesario que la empresa siempre esté pensando en diseñar nuevos productos. Ninguna empresa puede pasar toda su vida produciendo lo mismo. Las necesidades y los gustos de los clientes cambian; y las empresas deben responder a esos cambios. También ocurre que los productos tienen un ciclo de vida: nacen, crecen, llegan a la madurez, se envejecen y mueren.

## Calidad

Si una empresa carece de un diseño de sus productos que responda a las necesidades de los compradores, difícilmente se puede hablar de calidad, ya que la calidad significa, la satisfacción del cliente. Para lograr esa satisfacción se deben fabricar los productos conforme a diseño. No los podemos fabricar hoy de un modo y mañana de otro.

La calidad comienza con el diseño de los productos, asegurándose que corresponden a las necesidades, deseos, gustos y preferencias de los clientes. También depende de la materia prima que se utiliza. Esto implica que hay que tener especificaciones que los proveedores deben cumplir rigurosamente. Si en una entrega le dan un tipo de yuca y en otra le dan de una variedad diferente, su empresa no podrá mantener la calidad de su producto.

La calidad se obtiene controlando el proceso de transformación de la materia prima. Las personas que intervienen deben tener los conocimientos, destrezas y habilidades requeridas.



## Organización del proceso de producción

La administración de su empresa debe estar bien organizada. Una mala administración puede significar la ruina de la empresa. Por ejemplo, si sabe que en determinado momento va a tener que pagar deudas, es mejor que tenga el efectivo necesario a tiempo. Si algo anda mal, tiene que poner los correctivos.

Una muy mala costumbre de los propietarios-administradores de pequeñas empresas es que no llevan registros de sus operaciones. Todo lo dejan a su memoria. Les hacen un pedido de yuca de cien quintales para tal fecha, y solo lo apuntan en su memoria. Hay que pagar deudas el último del mes, pero no hay apuntes, todo esta en la memoria. Un cliente les dejó un anticipo por el pedido y no registran por escrito ni nombre ni cantidad.

## La distribución del área de trabajo

Usualmente las pequeñas las pequeñas empresas funcionan en locales improvisados: en la casa de la familia, una galera que se construye al lado de la casa familiar, una casa que se alquila. No se le da importancia al aspecto del local. En áreas reducidas se apiñan los trabajadores que transforman directamente la materia prima, ahí esta montada la maquinaria y el equipo y ahí también están los espacios para almacenar materia prima y productos terminados. Desde ahí mismo se administra, ya que el dueño-administrador es a menudo un operario en la línea de producción. Como el espacio es reducido no hay áreas para la circulación y hay que caminar de lado, a veces saltando sobre objetos, materia prima o productos acabados o en proceso.

Una empresa puede disminuir costos evitando la pérdida de tiempo de sus empleados, con una buena organización de la sala de producción.

Sin pensar en la forma ideal, busquemos la forma funcional de distribución física de una empresa.

- Debemos considerar los aspectos siguientes:
- El local debe estar situado en un área grande, con fácil acceso.
- El área de desembarque y almacenamiento de materia prima debe tener acceso a la calle.
- El área de almacenamiento debe estar acondicionada para mantener la materia prima en orden y en buen estado.
- El área de almacenamiento debe estar separada y debe permitir el control. Una sola puerta de entrada y de salida, con llave y alguien encargado de recibir y entregar. Se deben llevar registros de ambas operaciones.
- El área de almacenamiento debe tener fácil acceso al área de producción.
- La sala de producción debe ser amplia, con ventilación y buena luz. Los pisos no deben ser de tierra.
- Si se trabaja con el modelo en el que cada obrero realiza la transformación total de la materia prima hasta convertirla en un producto terminado, deben hacerse puestos de trabajo.
- Cada puesto de trabajo debe estar dotado de los instrumentos necesarios y tener un lugar donde guardarlos. Resulta antieconómico que dos o más operarios compartan un solo instrumento. Esto retrasa el proceso de producción.



- Si se utiliza el modelo de línea de producción, en el que diferentes obreros hacen una parte de la transformación, y uno lo va pasando a otro hasta que terminan el producto, esa línea debe tener continuidad. Muchas empresas utilizan bandas móviles para trasladar el producto en proceso de fabricación hasta el siguiente obrero, así evitan que estos tengan que moverse. Este modelo se utiliza cuando se quiere aumentar la cantidad de productos que se fabrican en una jornada.
- En la sala de producción debe instalarse las maquinas en una secuencia lógica, de acuerdo a las tareas que cada una desempeña y debe haber fácil acceso a ellas para todos los operarios.
- Los productos terminados deben ir saliendo hacia el área de empaçado, que debe tener fácil acceso con la sala de producción.
- A su vez el área de empaçado debe conectarse con el almacén de productos terminados, el que reunirá iguales condiciones que el almacén de materia prima y tener fácil acceso a la calle.
- El transporte del producto hasta los puestos de venta debe hacerse en vehículos apropiados. Para algunos productos hasta es necesario acondicionar los vehículos repartidores.

## El Plan de Producción

Un plan de producción tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos concernientes a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios. Es importante describir detalladamente un proceso productivo, desde la recepción de las materias primas hasta la entrega del producto al consumidor final. Entre lo que se planifica se mencionan: Los equipos necesarios para la fabricación de los productos, características, modelos, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, calendario de las adquisiciones y duración de los equipos productivos, entre otros detalles.

El proceso de producción tiene cuatro fases, descritas a continuación:

### 1. Fase de planeación:

- Objetivo.** El objetivo del plan de producción debe quedar claro desde el comienzo. Generalmente con el plan de producción se busca:
  - Fabricar los productos con los atributos, la calidad y en la cantidad que demandan los compradores.
  - Cumplir con los plazos de entrega del producto que se hayan acordado previamente con los compradores.
  - Aumentar la productividad (obtener mayor cantidad de productos utilizando la misma cantidad de insumos).
  - Incrementar las utilidades disminuyendo los costos.
- Plan de mercadotecnia.** Se debe incluir una síntesis del plan de mercadotecnia en lo referente al diseño de los productos (características, cualidades, atributos que los compradores demandan) y de las especificaciones para el envasado o empaque de los productos.
- Establecer metas de producción.** Desde un comienzo se deben establecer las metas anuales de producción, de acuerdo a la demanda y a los patrones de crecimiento que se han observado en años anteriores.
- Calendarización de la producción.** Se debe aprovechar la experiencia y el conocimiento que se tiene del negocio para calendarizar la producción. Se debe especificar la cantidad de unidades que se producirán por día, semana, y año.

## 2. Fase de preparación:

### a. Aprovechamiento de insumos

- i. Se debe asegurar que hay suficiente número de proveedores confiables de materia prima, capaces de cumplir con las especificaciones y entregas en las fechas establecidas. Es preferible suscribir contratos con los proveedores.
- ii. De igual forma se debe proceder en lo referente a los demás insumos: cajas, envases, viñetas, etc.

### b. Mano de obra

- i. Primero se debe medir la productividad de la mano de obra, es decir, se debe averiguar cuantas unidades puede completar un obrero en un día y contratar solamente el número de empleados, permanentes o temporales, que sean necesarios para alcanzar las metas de producción, conforme al calendario.
- ii. Se debe medir la capacidad técnica de cada empleado y darle capacitación en la medida de sus necesidades.
- iii. Se debe introducir a los empleados en la cultura de la empresa y en la cultura de la calidad.

### c. Equipamiento

- i. Se debe hacer un estimado de la maquinaria, equipos y herramientas que se necesiten para cumplir con las metas de producción que se han calendarizado. Se puede considerar la conveniencia de comprar o de alquilar lo que haga falta. Pero hay que tenerlas disponibles al momento en que se van a utilizar.
- ii. Se debe asegurar que las maquinas, el equipo y las herramientas están en perfecto estado de funcionamiento.
- iii. Se debe tener un plan anual de mantenimiento de las maquinas, equipos y herramientas. Se puede tener un contrato con una firma especializada que brinde esos servicios.
- iv. Hay que tener en cuenta el equipo que se necesita para garantizar la seguridad física y la salud de los empleados y para el cumplimiento de las normas sanitarias y ambientales.

### d. Instalaciones físicas

- i. Asegurarse que las instalaciones físicas son las adecuadas para el mejor funcionamiento de la empresa.
- ii. Verificar si los espacios asignados para almacenar materia prima, otros insumos y producto terminado son adecuados y suficientes.
- iii. Verificar si la sala de producción facilita los procesos. Si los puestos de trabajo están bien ubicados y bien distribuidos. Si las maquinas están en el sitio ideal. Si hay espacio para guardar las herramientas de trabajo.
- iv. Verificar si la fuente de energía es la adecuada y esta funcionando bien.
- v. Verificar si los servicios de agua, luz y teléfono están en buen estado de funcionamiento.
- vi. Prever como se hará la limpieza, el mantenimiento y la vigilancia de las instalaciones físicas de la empresa.



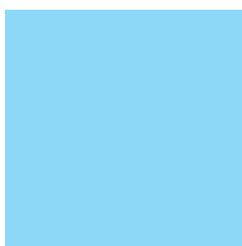




## Apoyo 6. COMPONENTES DE LOS COSTOS

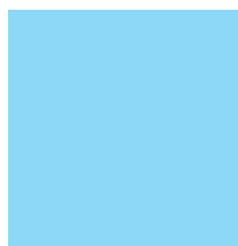
- **COSTOS DE PRODUCCIÓN**
  - Materia Prima
  - Mano de Obra
  - Gastos de Producción (Electricidad, Transporte, Alquiler, Agua, etc.)
  - Salario del Empresario (Si participa en el proceso de producción)
  
- **COSTOS DE ADMINISTRACIÓN**
  - Teléfono, Alquiler, Electricidad, Seguro, etc.
  - Salario del Empresario
  
- **COSTOS DE VENTAS**
  - Publicidad, Promoción, Comisiones, etc.
  
- **DEPRECIACIÓN**
  - De Maquinaria, Equipos y Herramientas
  
- **COSTOS FINANCIEROS**
  - Intereses

## Apoyo 7. COSTOS FIJOS Y VARIABLES



### **COSTOS FIJOS**

Son aquellos que no varían según la cantidad que se produce



### **COSTOS VARIABLES**

Son aquellos que varían según la cantidad que se produce



## Apoyo 8. COSTO UNITARIO

Producto: _____ Unidad de Costeo: _____				
Precio de Venta: _____ Producción Mensual: _____				
Materia Prima	Unidad de compra	Precio Compra	Cantidad Utilizada	Costo
		L.		L.
		(1)	Sub Total de Materia Prima	
MANO DE OBRA				
		(2)	Sub Total Mano de Obra	
OTROS				
		(3)	Sub Total Otros Costos Variable	
Total Costo Variable Unitario (1) + (2) + (3)				

Unidades de costeo: Pié, Lámina, Yarda, Docena, Rollo, Libra, Cubeta, Caja, Par.

- Costo Variable Unitario x Producción Mensual = Costo Variable Mensual
- Costo Variable mensual x 12 = Costo Variable anual

## Apoyo 8.1 COSTO UNITARIO

### HOJA DE COSTEO PARA UNA COMPAÑÍA DE COMERCIO

Producto \_\_\_\_\_ Unidad de Costeo \_\_\_\_\_

Precio de Venta \_\_\_\_\_

Descripción	Valores Totales	Unidades Compradas	Costo Unitario
Costo de Adquisición			
Costos de Importación			
Gastos Arancelarios			
Gastos Agente Aduanero			
Otros gastos			
<b>SUBTOTAL</b>			
Comisiones			
Mantenimientos			
Empaques			
Papelería			
Fletes			
<b>SUBTOTAL</b>			
<b>TOTAL</b>			

## Apoyo 8.2 COSTOS FIJOS

### COSTOS FIJOS MENSUALES

Sueldos y salarios L. \_\_\_\_\_  
 Beneficios Sociales \_\_\_\_\_  
 Alquiler \_\_\_\_\_  
 Servicios Públicos \_\_\_\_\_  
 Mantenimiento \_\_\_\_\_  
 Depreciación \_\_\_\_\_  
 Transporte \_\_\_\_\_

Otros  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Total Costos Fijos L. \_\_\_\_\_

## Apoyo 9. Costos Fijos y Variables: Algunos Ejemplos

COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES			
	Panadería	Carpintería	Al por menor	Servicios
Sueldos y salarios Beneficios Sociales Salario del empresario Alquiler Transporte Servicios públicos Mantenimiento Depreciación Otros	<b>Materia Prima</b>			
	Harina Azúcar Huevos Sal Mantequilla Polvo de Hornear Leche Queso	Madera Bisagras Pintura Diluyente Tornillos Aguarrás Goma	Costo de los bienes	Materiales y piezas de repuesto utilizadas en el servicio
	<b>Mano de Obra</b>			
	Salario por kg	Salario por pieza producida	Comisión de Ventas	Tarifa por servicio prestado



# Flujograma o diagrama del proceso de producción

## Actividades del Proceso de Producción

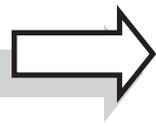
Una manera práctica de mostrar tu proceso de producción, es mediante un flujograma.

El flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente, los pasos que se requieren, para llevar a cabo el proceso de obtención del producto o servicio, utilizando para ello símbolos.

Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada, y producen un cambio o transformación de materiales, objetos y/o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto.

Un Proceso productivo consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Los símbolos que usualmente se utilizan se presentan a continuación el facilitador te explicará cada uno de ellos:

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Se refiere a cualquier actividad cuyo resultado sea una transformación física o química en un producto o componente del mismo.
	DEMORA O ESPERA	Cualquier lapso en el que un componente del producto se encuentre esperando por alguna operación, revisión o traslado.
	ARCHIVO O ALMACENAMIENTO	Custodiar un producto o insumo en el almacén, hasta que se necesite para su utilización o venta.
	INSPECCIÓN	Se refiere a efectuar comparación o verificaciones de las características comparándolas con los estándares de calidad, así como la cantidad determinada para el mismo.
	TRANSPORTE	Cualquier movimiento que no forme parte de una operación o de una inspección.
	DOCUMENTO	Generalmente se utiliza para designar cheques, requisiciones, cotizaciones, etc. Todo aquello que sea necesario para un efectivo desarrollo del proceso productivo.



## Cálculo de costos

Un componente fundamental que muchas veces no se analiza con la debida atención, es el monto de dinero que se necesita para poner en funcionamiento y mantener un negocio. Para ello es imprescindible tomar en cuenta cuáles son los activos fijos (terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.) y capital de trabajo (dinero en efectivo, sueldos, compra de materias primas y materiales, publicidad, etc.) que debe tener la empresa antes de que comience a generar ingresos.

Si no se cuenta con el dinero necesario para atender estos requerimientos, se debe recurrir a alguna fuente de financiamiento, ya sea bancaria, de proveedores u otro origen y evaluar si es posible afrontar con los ingresos que genere el emprendimiento, los préstamos que se adquieran.

### Tipos de costos

Es necesario clasificar los costos de acuerdo a categorías o grupos, de manera tal que posean ciertas características comunes para poder realizar los cálculos, el análisis y presentar la información que puede ser utilizada para la toma de decisiones.

#### Costo de Comercialización y Distribución

Es el costo que posibilita el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes. Por ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área de ventas.
- Comisiones sobre ventas.
- Fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería.
- Seguros por el transporte de mercadería.
- Promoción y Publicidad.
- Servicios técnicos y garantías de post-ventas.

#### Costo de Administración

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio. Por ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal del área administrativa y general de la empresa
- Honorarios pagados por servicios profesionales.
- Servicios Públicos correspondientes al área administrativa.
- Alquiler de oficina.
- Papelería e insumos propios de la administración.

#### Costo de Financiación

Es el correspondiente a la obtención de fondos aplicados al negocio. Por ejemplo:

- Intereses pagados por préstamos.
- Comisiones y otros gastos bancarios.
- Impuestos derivados de las transacciones financieras

## Costo de Producción

Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación. Por ejemplo:

- Costo de la materia prima y materiales que intervienen en el proceso productivo
- Sueldos y cargas sociales del personal de producción.
- Depreciaciones del equipo productivo.
- Costo de los Servicios Públicos que intervienen en el proceso productivo.
- Costo de envases y embalajes.
- Costos de almacenamiento, depósito y expedición.

## Clasificación según su grado de variabilidad

Esta clasificación es importante para la realización de estudios de planificación y control de operaciones. Está vinculado con las variaciones o no de los costos, según los niveles de actividad.

### Costos Fijos

Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa. Se pueden identificar y llamar como costos de "mantener la empresa abierta", de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa. Por ejemplo:

- Alquileres
- Amortizaciones o depreciaciones
- Seguros
- Impuestos fijos
- Servicios Públicos (Luz, Tel, Gas, etc.)
- Sueldo y cargas sociales de encargados, supervisores, gerentes, etc.

### Costos Variables

Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa. Son los costos por "producir" o "vender". Por ejemplo:

- Mano de obra directa (a destajo, por producción o por tanto).
- Materias Primas directas.
- Materiales e Insumos directos.
- Impuestos específicos.
- Envases, Embalajes y etiquetas.
- Comisiones sobre ventas.





## Clasificación según su asignación

### Costos Directos

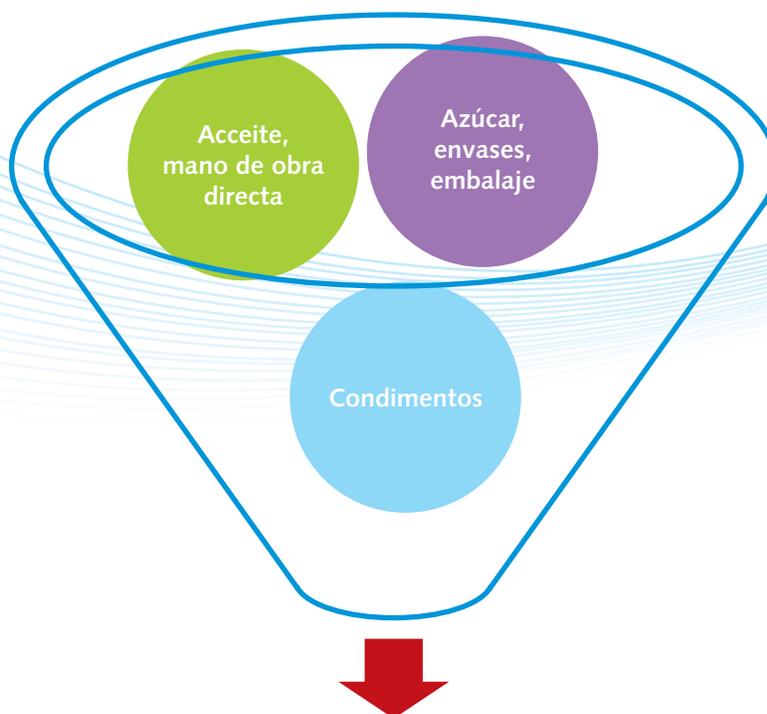
Son aquellos costos que se asigna directamente a una unidad de producción. Por lo general se asimilan a los costos variables.

### Costos Indirectos

Son aquellos que no se pueden asignar directamente a un producto o servicio, sino que se distribuyen entre las diversas unidades productivas mediante algún criterio de reparto. En la mayoría de los casos los costos indirectos son costos fijos.

### Costo Variable Unitario

Es el costo que se asigna directamente a cada unidad de producto. Comprende la unidad de cada materia prima o materiales utilizados para fabricar una unidad de producto terminado, así como la unidad de mano de obra directa, la unidad de envases y embalajes, la unidad de comisión por ventas, etc.



### Costo Variable Total

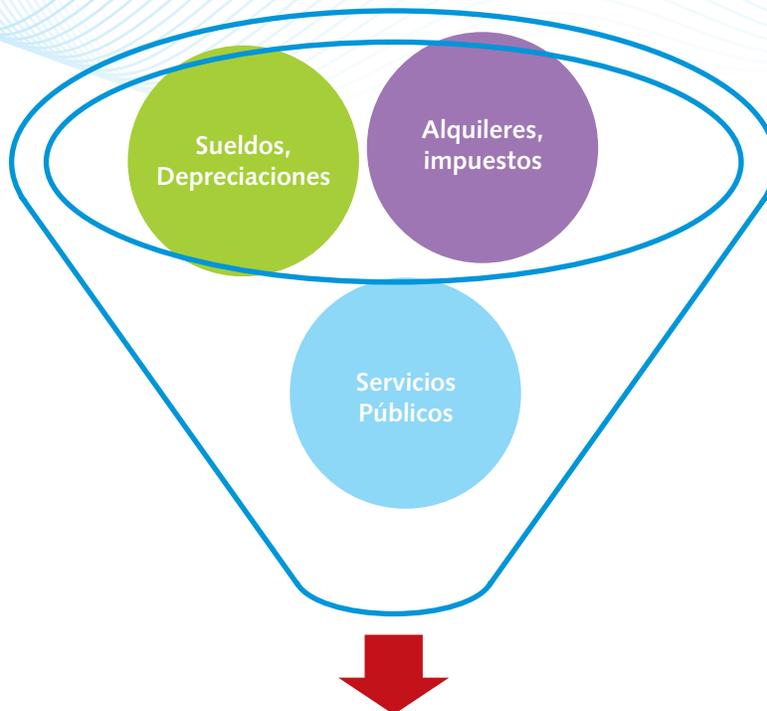
Es el costo que resulta de multiplicar el costo variable unitario por la cantidad de productos fabricados o servicios vendidos en un período determinado; sea éste mensual, anual o cualquier otra periodicidad.



Para el análisis de los costos variables, se parte de los valores unitarios para llegar a los valores totales.

En los costos fijos el proceso es inverso, se parte de los costos fijos totales para llegar a los costos fijos unitarios.

**Costo Fijo Total:** es la suma de todos los costos fijos de la empresa.





### Costo Fijo Unitario

Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados.

**Costo Fijo Unitario: Es el costo fijo total dividido por la cantidad de productos fabricados o servicios brindados.**



### Costo Total

Es la suma del Costo Variable más el Costo Fijo.

Se puede expresar en Valores Unitarios o en Valores Totales

**Costo Total unitario = Costo Variable unitario + Costo Fijo unitario**

El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa.

Hay que dejar claro, que los costos fijos pueden llegar a aumentar, obviamente si la empresa decide aumentar su capacidad productiva, cosa que normalmente se logra a largo plazo, por esta razón, el concepto costo fijo debe entenderse en términos de aquellos costos que se mantienen constantes dentro de un período de tiempo relativamente corto.

La decisión de aumentar el nivel de producción significa el uso de más materia prima y más obreros, por lo que el costo variable total tiende a aumentar la producción. Los costos variables son pues, aquellos que varían al variar la producción.

### Los objetivos de los empresarios

Toda empresa, cualquiera sea su naturaleza, persigue una serie de objetivos que orientan su actividad y ordenan el camino de sus acciones.

Estos objetivos son de diversa característica y marcan el perfil y la visión del negocio; como por ejemplo:

- a. Obtener dinero
- b. Desarrollarse
- c. Mantenerse en el tiempo
- d. Alcanzar nuevos mercados
- e. Tener productos y servicios de buena calidad
- f. Prestar servicio eficientes
- g. Lograr la fidelidad de los clientes

Uno de los objetivos empresariales más importantes a lograr es la "rentabilidad", sin dejar de reconocer que existen otros tan relevantes como crecer, agregar valor a la empresa, etc. Pero sin rentabilidad no es posible la permanencia de la empresa en el mediano y largo plazo.

Cuando se analizan los Costos, ambos temas - costos y rentabilidad - tienen muchos puntos en común.

Rentabilidad es sinónimo de ganancia, utilidad, beneficio y lucro.

Para que exista rentabilidad "positiva", los ingresos tienen que ser mayores a los egresos. Lo que equivale a decir que los ingresos por ventas son superiores a los costos.

Sin rentabilidad es imposible pensar en inversiones, mejorar los ingresos del personal, obtener préstamos, crecer, retribuir a los dueños o accionistas, soportar situaciones coyunturales difíciles, etc.

## Aplicaciones del cálculo de costos

El Cálculo de Costos se integra al sistema de informaciones indispensables para la gestión de una empresa.

El análisis de los costos empresariales es sumamente importante, principalmente desde el punto de vista práctico, puesto que su desconocimiento puede acarrear riesgos para la empresa, e incluso, como ha sucedido en muchos casos, llevarla a su desaparición.

Conocer no sólo que pasó, sino también dónde, cuándo, en qué medida (cuánto), cómo y por qué pasó, permite corregir los desvíos del pasado y preparar una mejor administración del futuro.

Esencialmente se utiliza para realizar las siguientes tareas:

- Sirve de base para calcular el precio adecuado de los productos y servicios.
- Conocer qué bienes o servicios producen utilidades o pérdidas, y en qué magnitud.
- Permite comparar los costos entre:
  - Diferentes departamentos de la empresa
  - Diferentes empresas
  - Diferentes períodos
- Localiza puntos débiles de una empresa.
- Determina la parte de la empresa en la que más urgentemente se debe realizar medidas de racionalización.
- Controla el impacto de las medidas de racionalización realizadas.
- Diseñar nuevos productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes y, al mismo tiempo, puedan ser producidos y entregados con un beneficio.
- Guiar las decisiones de inversión.
- Elegir entre proveedores alternativos.
- Negociar con los clientes el precio, las características del producto, la calidad, las condiciones de entrega y el servicio a satisfacer.
- Estructurar unos procesos eficientes y eficaces de distribución y servicios para los segmentos objetivos de mercado y de clientes.
- Utilizar como instrumento de planificación y control.



La mercadería que se deteriora por contaminación y queda inutilizada, es una pérdida; porque, a pesar del esfuerzo económico no tiene un objetivo determinado.

## Margen de Contribución y Punto de Equilibrio

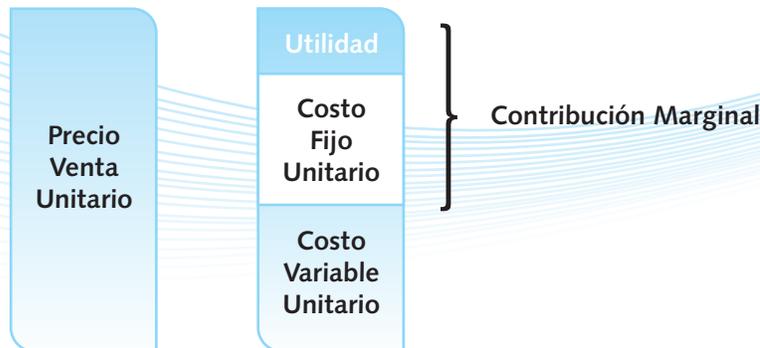
Ahora que ya conoces y tienes claro todos los conceptos vistos con los ejercicios anteriores, es necesario que el facilitador también los introduzca mediante presentación PowerPoint, con el tema de Margen de Contribución y Punto de Equilibrio que son esenciales para el cálculos de los costos y producción. Ahora te damos los conceptos y formulas no te apures si no los entiendes a la primera, el facilitador deberá explicarte cada uno de ellos.

### Contribución Marginal

Se llama "contribución marginal" o "margen de contribución" a la diferencia entre el Precio de Venta y el Costo Variable Unitario.

$$\text{Contribución Marginal} = \text{Precio de Venta} - \text{Costo Variable Unitario}$$

Se le llama "margen de contribución" porque muestra como "contribuyen" los precios de los productos o servicios a cubrir los costos fijos y a generar utilidad que es la finalidad que persigue toda empresa.



Se pueden dar las siguientes alternativas:

1. Si la contribución marginal es "positiva", contribuye a absorber el costo fijo y a dejar un "margen" para la utilidad o ganancia.
2. Cuando la contribución marginal es igual al costo fijo, y no deja margen para la ganancia, se dice que la empresa está en su "punto de equilibrio". No gana, ni pierde.
3. Cuando la contribución marginal no alcanza para cubrir los costos fijos, la empresa puede seguir trabajando en el corto plazo, aunque la actividad de resultado negativo. Porque esa contribución marginal sirve para absorber parte de los costos fijos.
4. La situación más crítica se da cuando el "precio de venta" no cubre los "costos variables", o sea que la "contribución marginal" es "negativa". En este caso extremo, es cuando se debe tomar la decisión de no continuar con la elaboración de un producto o servicio.

El concepto de "contribución marginal" es muy importante en las decisiones de mantener, retirar o incorporar nuevos productos de la empresa, por la incidencia que pueden tener los mismos en la absorción de los "costos fijos" y la capacidad de "generar utilidades".

También es importante relacionar la "contribución marginal" de cada artículo con las cantidades vendidas. Porque una empresa puede tener productos de alta rotación con baja contribución marginal pero la ganancia total que generan, supera ampliamente la de otros artículos que tienen mayor "contribución marginal" pero menor venta y "menor ganancia total".

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Precio de Venta} - \text{Costos Variables}$$

Si se quiere obtener el Margen de Contribución Total de la Empresa, se restan las Ventas Totales con el Costo Variable Total

$$\text{Margen de Contribución Total} = \text{Ventas Totales} - \text{Costos Variables Totales}$$

## Punto de Equilibrio

Se dice que una Empresa está en su Punto de Equilibrio cuando no genera ni Ganancias, ni Pérdidas. Es decir cuando el Beneficio es igual a cero.

Para un determinado costo fijo de la Empresa, y conocida la Contribución Marginal de cada producto, se puede calcular las cantidades de productos o servicios y el monto total de ventas necesario para no ganar ni perder; es decir para estar en Equilibrio.

La fórmula para el cálculo, es la siguiente:

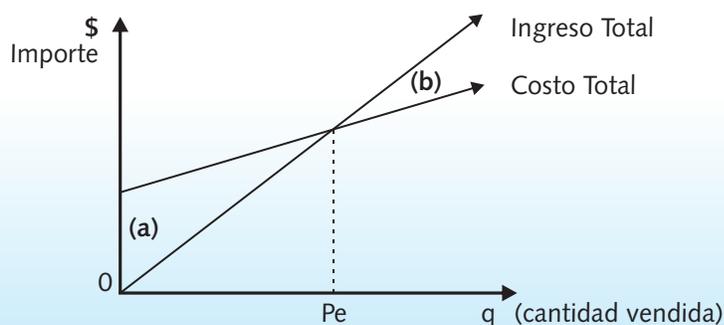
$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución}} = \text{Cantidad}$$

El Punto de Equilibrio Puede Expresarse en números de unidades de productos o en valores monetarios, dependiendo del margen de contribución.- Es recomendable calcular el punto de equilibrio para periodos más largos que un mes y realizar controles periódicos para observar su comportamiento y hacer los ajustes.

Es importante notar que una vez alcanzado el punto de equilibrio, las ventas adicionales contribuyen a las utilidades.

### Gráfico del Punto de Equilibrio (Pe)

- (a) Área de Pérdida
- (b) Área de Ganancia





¿Lograste contestar todas las interrogantes acerca de tu negocio?

¿Necesitas buscar más información? ¿Puedes hacer los cálculos respectivos?

No dudes en buscar asesoría al facilitador, ahora debes avanzar en tu plan de negocio, recuerda que debes llenar y completar el cuaderno de trabajo y avanzar con tu idea de negocio.

## Organización y Gestión de la Empresa

El estudio de O&G tiene como objetivo diseñar una estructura en organización y gestión, un sistema, efectivos para alcanzar los objetivos del empresario. Hace una distinción entre las actividades pre-operativas y las operaciones de organización y gestión del proyecto.

Generalmente, la O&G comprende los siguientes aspectos:

- Forma de organización
- Organigrama (estructura de organización)
- Patrón del Personal
- Actividades pre-operativas
- Programación de las actividades pre-operativas vía el Cuadro Gantt
- Costos pre-operativos

Forma de Organización en Honduras\*

- Comerciante Individual:
- Sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad en comandita simple.
- Sociedad de Responsabilidad limitada: "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o su abreviatura "S. De R. L.
- Sociedad Anónima o de su abreviatura "S. A."
- Sociedad Cooperativa.
- Asociativa Campesina.
- Sector Social de la Economía S.S.E.

La opción entre los tipos de organización arriba mencionadas, depende de tus objetivos como empresario, tus conocimientos administrativos y técnicos, el tamaño de la inversión, el deseo de un control financiero y de gestión, la capacidad de atraer capital, de proteger los secretos de la organización y las responsabilidades bajo cada tipo de organización.

Si un empresario tiene suficientes recursos financieros, conocimientos administrativos y técnicos adecuados para manejar solo una industria de pequeña escala, entonces la propiedad unipersonal es apropiada. Sin embargo, se recomienda que consulte con un abogado y un contador al escoger la forma legal de la empresa

### ■ Qué es un organigrama?

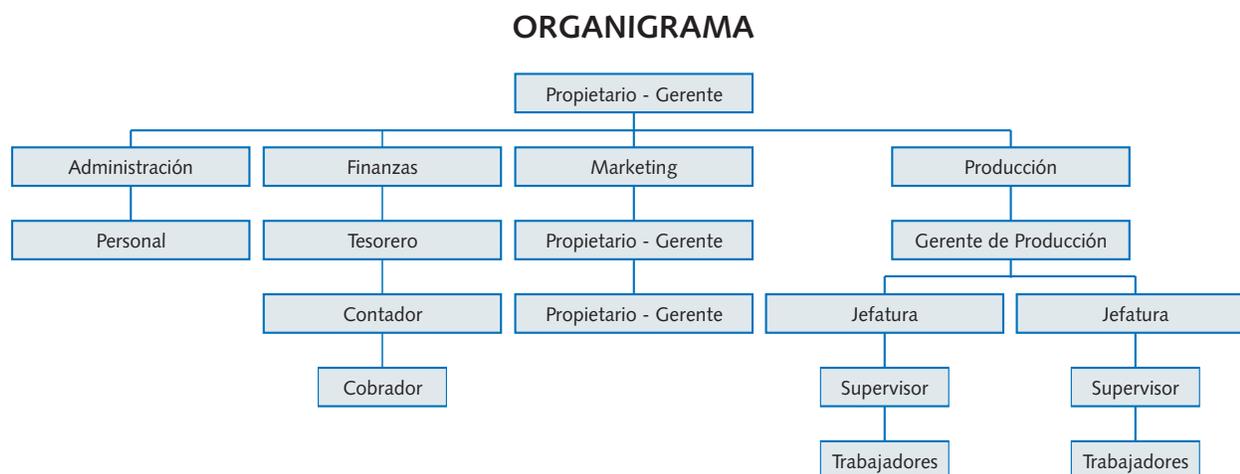
Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa u organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

### ■Cuál es la finalidad de un organigrama?

Desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ellas que conozcan, a nivel global, sus características generales. Así mismo permite visualizar el nivel de cada unidad con respecto a las otras unidades

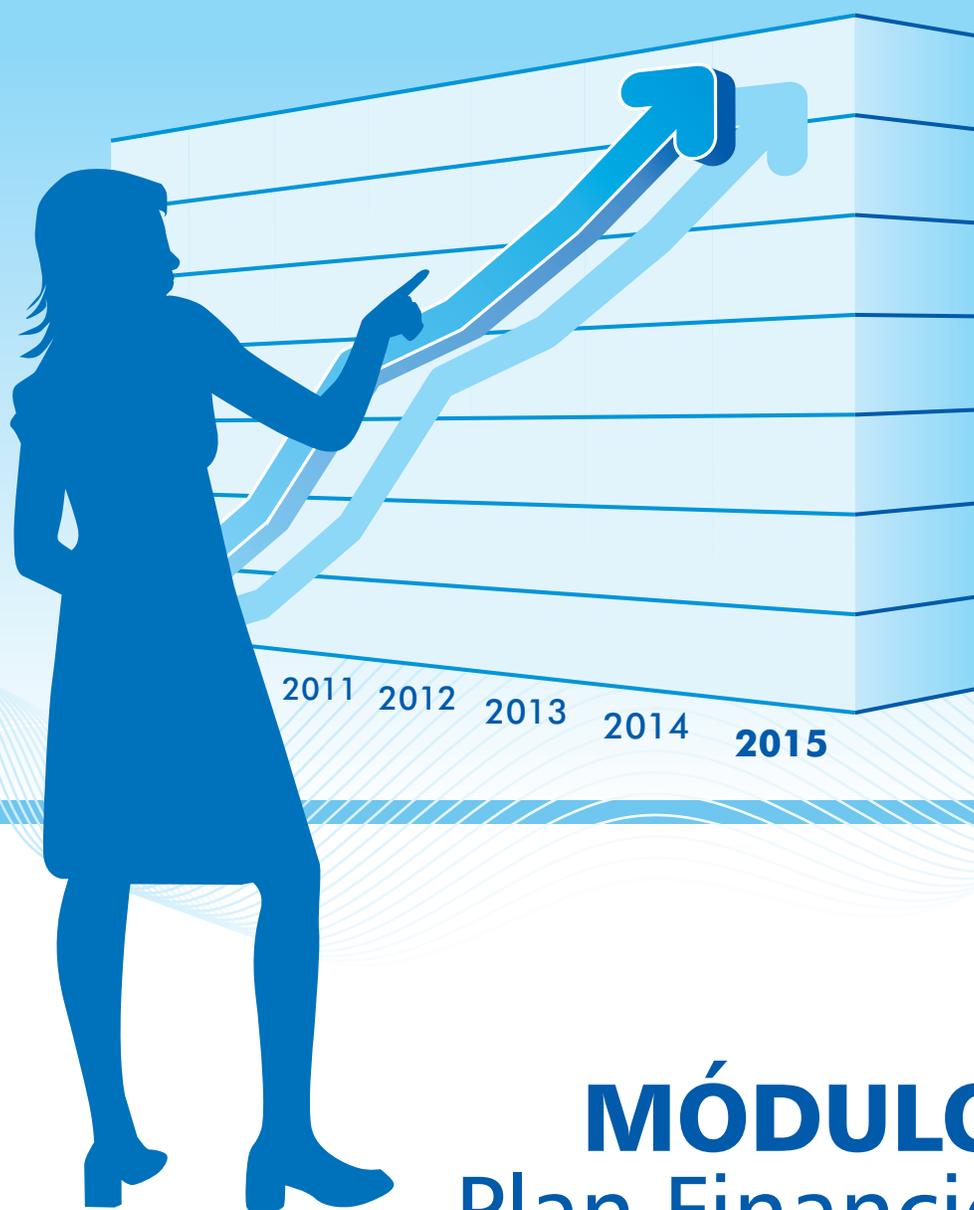
- Qué nos ayuda a definir un Organigrama?
- El número de personas que necesita la empresa
- Calificaciones del personal que se contratara
- Funciones por departamento.
- Estimación de Remuneración

Independientemente de lo anterior, es necesario que establezcas una estructura organizativa que te ayude a cumplir tus metas. El facilitador efectuará un ejercicio que te ayudara a conformar el organigrama para tu empresa. En la siguiente figura se muestra un ejemplo de organigrama:



El facilitador te apoyara en la elaboración de tu estructura organizativa. En el siguiente módulo tendrás la oportunidad de hacerlo nuevamente y mejorarlo, si es necesario.





# MÓDULO 4

## Plan Financiero



# Contenido Módulo 4

<b>Sesión 4.1 El Costo del Proyecto</b>	<b>101</b>
<hr/>	
<b>Sesión 4.2 Estados Financieros</b>	<b>105</b>
El Estado de Resultados: Formas de Presentación	105
El Flujo de Caja	110
El Balance General	115

# Sesión 4.1 El Costo del Proyecto

Ningún empresario puede lanzarse a la aventura de iniciar un negocio propio si no conoce antes:

## CUANTO CUESTA EL NEGOCIO A EMPRENDER



Esta es la cuestión más relevante de un plan de negocios puesto que nos permite determinar cuál será el monto de inversión inicial que nos permita obtener los resultados que nos hemos propuesto al tomar la decisión de ser empresarios.

Responder esta pregunta debe tener como principal objetivo identificar y “CUANTIFICAR” La Inversión Fija, La Inversión Pre-operativa y la inversión en el Capital de Trabajo. Requerido para arrancar con nuestra empresa.

### La Inversión Fija (Capital Fijo)

Son todos aquellos bienes (mobiliario, equipo, instalaciones, terrenos y recursos) que la empresa necesita para operar.

- El capital es un factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo y bienes intermedios, se destina a la producción de bienes de consumo.
- Es la cantidad de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una actividad definida y generar un beneficio económico o ganancia particular.



### Qué conforma el capital fijo:

- El mobiliario y equipo: máquinas, herramientas, computadoras, escritorios, mesas de trabajo, sillas, anaqueles, estantes, vehículos, etc.
- Las instalaciones y acondicionamientos: terrenos, edificios, construcciones.
- Otros equipos y costos que son normalmente bienes como Marcas, patentes y derechos de autor.

Los valores aquí descritos son normalmente bienes que por su uso son depreciables, o pueden por su naturaleza ganar plusvalía con el correr del tiempo.

### Inversión Pre-operativos (pre-inversión)

Todo negocio al inicio de sus operaciones debe cumplir con trámites que por su naturaleza son de inversión previa a la producción o prestación de servicios.

Por ende llevan el nombre de Pre-operativos, por que se incurre en ellos “previo” al inicio del negocio.

Dichos costos deben estar claramente identificados, pues los mismos son determinantes para identificar el costo total de inicio de la empresa, de igual modo estas inversiones pueden ser amortizadas y de ese modo en el corto o largo plazo ser recuperadas.



### La inversión Pre-operativa está compuesta por:

- Impuestos, permisos, registros, licencias y todos aquellos en los que se incurra para la legalización de los negocios.
- Estudios previos al inicio del negocio: estudio de mercado.
- Trámites y costos para establecer contacto con proveedores, pago por servicios de instalación de equipo y otros.



### Inversión de Capital de Trabajo

Los empresarios se quejan, con frecuencia, que el capital de trabajo es inadecuado. Detrás de esa opinión, quieren poner de manifiesto que sus negocios no pueden convertir sus activos en dinero en efectivo cuando necesitan dinero en efectivo. Esa falta de control en el manejo del capital de trabajo es la causa principal de los fracasos de las pequeñas empresas.



Al fabricar sus productos, los empresarios tienen que comprar materiales, pagar los gastos generales, pagar la mano de obra, etc. Luego, estos productos se venden y son pagados total o parcialmente por los compradores. Pero la producción de bienes tiene que continuar y el ciclo se repite.

El dinero gastado en producir sólo retorna después que los compradores pagan totalmente el precio. El capital de trabajo es el respaldo para que el negocio sobreviva ese período y garantiza que la producción diaria continúe sin interrupción.

El capital de trabajo es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente que normalmente se mide en términos de compra de materia prima, pagos a los acreedores, mano de obra, productos en proceso, gastos generales y productos terminados en stock. Los activos corrientes son aquellos que pueden convertirse fácilmente en dinero en efectivo en un corto plazo. Igualmente, los pasivos corrientes son deudas que hay que pagar totalmente en el corto plazo.

La parte del activo del capital de trabajo consiste en: (a) dinero en efectivo y en el banco, (b) cuentas por cobrar o dinero que le adeudan a la empresa (también llamado deudor) y (c) stocks de materia prima, productos en proceso y bienes terminados.

Por otro lado, la parte del pasivo consiste en: (a) dinero que hay que pagar a los trabajadores, (b) dinero adeudado a los acreedores, (c) dinero recibido por adelantado por productos y servicios aun no entregados (pagos adelantados) y (d) dinero prestado del banco que hay que devolver en el futuro cercano (sobregiro o préstamo). Como lo indican estos rubros, el capital de trabajo no necesariamente significa dinero en efectivo.

**DINERO EN EFECTIVO.** Se requiere dinero en efectivo para cubrir los pasivos cuando llega la fecha de vencimiento. La mano de obra, materiales, servicios, intereses, etc., eventualmente, deben pagarse en efectivo. Tener mucho dinero en efectivo es bueno, siempre y cuando no sea dinero ocioso. Las empresas necesitan suficiente dinero en efectivo para cubrir las obligaciones inmediatas. He ahí la necesidad de calcular el dinero en efectivo exacto que se requiere.

**CUENTAS POR COBRAR.** En los negocios, es necesario vender a crédito para generar más cuentas. Pero es "arriesgado". Algunos deudores no pagan a tiempo. Otros no pagan nunca.

Un negocio puede equilibrar el costo de los deudores por su cuenta, obteniendo crédito de sus Proveedores. Y ese equilibrio hay que mantenerlo siempre.



**STOCK.** Los materiales que se mantienen en stock dependen mucho de la naturaleza del negocio. Si el material se obtiene con regularidad, no hay necesidad de atar el dinero en almacenar dicho material. Lo contrario también puede ser cierto en otros casos. Por lo tanto, habrá necesidad de más stock. Algunos materiales pueden ser más baratos durante ciertas épocas del año o si se compran en cantidad. Pero tener menos (es decir, la posibilidad de quedarse sin stock) es tan perjudicial como tener mucho material, pues eso también cuesta dinero.

De manera que las empresas sólo deben mantener la cantidad apropiada de materiales en stock, en proceso y en productos terminados. }

**ACREEDORES.** Es bueno recibir productos a crédito. Eso permite que las empresas utilicen el dinero por el tiempo que les sea posible. Pero tener la reputación de ser “pagador lento” en la comunidad puede ser verdaderamente perjudicial.

**PRESTAMO EXTERNO.** Como todos los demás rubros mencionados, los préstamos cuestan dinero (interés). Cuando se decide sobre las cualidades de una solicitud de préstamo, normalmente, los bancos, examinan primero cómo se pretende utilizar el capital de trabajo. Después, el banco decide si el prestatario recibe más o menos ayuda financiera.

No es difícil estimar los requerimientos del capital de trabajo. Se trata de calcular los siguientes factores del costo: (a) materiales en stock, (b) productos en proceso, (c) productos terminados en stock, (d) productos vendidos pero aun no pagados (cuentas por cobrar) y (e) la cantidad de dinero en efectivo para mantener el negocio funcionando día a día.

Los **MATERIALES EN STOCK** dependen de la disponibilidad y el tiempo que tarda en convertirlos en productos terminados. Deben mantenerse en el mínimo posible. Generalmente, los bancos permiten de dos a tres meses de materiales en stock.

La cifra de **PRODUCTOS EN PROCESO** representa el valor de los productos que están en un estado de semi-terminados. Para calcular las cifras para el capital de trabajo, hay que seguir los siguientes pasos: (a) calcular los días que tarda en convertir los materiales en productos terminados, (b) multiplicar esa cifra por la tasa de producción, (c) multiplicar el resultado por el precio de costo (es decir, costos de materiales, mano de obra y gastos generales) y, finalmente, (d) dividir el resultado entre dos para obtener un promedio.

#### Un ejemplo mostrará el proceso.

Asumiendo que toma cuatro días para convertir algún material (que cuesta L 10 por kilo) para convertirlo en productos terminados por medio de un sistema de producción que utiliza 200 kg. de material por día.

El cálculo sería como sigue: 4 días x tasa de producción diaria de 200 kg. = 800 kg. Entonces 800 kg. x precio de costo de L 10 = L 8,000. Finalmente, L 8,000 dividido entre 2 = L 4,000.

La cifra de **PRODUCTOS TERMINADOS** representa la cantidad de productos a la espera de ser vendidos.

La cifra puede calcularse multiplicando el precio de costo por unidad por el número de unidades que necesitan estar en stock.

La cifra de las **CUENTAS POR COBRAR** puede deducirse multiplicando las unidades vendidas pero aun no pagadas por el precio unitario. Generalmente, el banco permite 30 a 45 días como tasa para las cuentas por cobrar.

El **DINERO EN EFECTIVO** representa la cantidad de dinero en efectivo que se necesita para mantener funcionando el negocio. Normalmente, uno o dos meses de provisión es suficiente. Para deducir esta cifra, sume los gastos mensuales (es decir, la mano de obra directa e indirecta y los gastos generales) y multiplique la suma por el número de meses en que hay que contar con dinero en efectivo.

## Cuadro de Inversión Total

Nombre de la Empresa:

Rubros	Fondos Propios	Préstamo	Total
<b>Capital Fijo</b>			
Maquinaria y Equipos			
Construcciones			
Muebles e Instalaciones			
Vehículos			
Terrenos y Edificios			
Otros			
<b>Sub Total</b>			
<b>Gastos Pre-operativos</b>			
Escritura de Constitución			
Licencias y Permisos			
Inscripciones y Publicaciones			
Otros			
<b>Sub - Total</b>			
<b>Capital de Trabajo</b>			
Efectivo			
Artículos para la venta			
Publicidad del primer mes			
Alquiler del primer mes			
Producción para la venta del primer mes			
Servicios Públicos del primer mes			
Otros			
<b>Sub- Total</b>			
<b>Total General (Lps)</b>			
<b>Total General (%)</b>			

# Sesión 4.2 Estados Financieros

## El Estado de Resultados: Formas de Presentación

El Estado de Resultados, es el instrumento que utiliza la administración de la empresa para reportar las operaciones efectuadas durante el periodo contable. De esta manera la utilidad (pérdida) se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias.

Ahora, desde el punto de vista del inversionista (sea acreedor o accionista), el estado de resultados es visto como el instrumento que lo provee de un "Índice de eficiencia". Las utilidades son, generalmente, asociadas con eficiencia en las operaciones, y las pérdidas, al contrario, se asocian con ineficiencia.

La contabilidad financiera utiliza el enfoque de ingresos y gastos para determinar la utilidad del ejercicio. Sin embargo, eso no quiere decir que sea la única manera o la mejor manera de determinarla. Las opiniones pueden dividirse al respecto.

El estado de resultados muestra, un resumen de los resultados de operación de un negocio concernientes a un periodo de operaciones. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio, para permitir al analista determinar qué tanto ha mejorado dicho negocio durante un periodo de tiempo, generalmente un año, como resultado de sus operaciones.

En lo que se refiere a la forma de presentar el estado de resultados existen, básicamente, dos formas. La primera y la más sencilla consiste en un formato de una sola resta en la cual se agrupan por un lado todos los ingresos y/o ganancias y por otro todos los gastos y/o pérdidas. Al total de ingresos y/o ganancias se le resta el total de gastos y/o pérdidas y se obtiene la utilidad neta.

La segunda forma que es la más útil, y que generalmente es más usual, se presenta en un formato en el que las partidas son agrupadas según las funciones a las que pertenecen. En este formato se presentan varias cifras de utilidad según se van restando los diferentes grupos de gastos y/o pérdidas.

Además se busca hacer una separación entre lo que son los resultados provenientes de operaciones normales y los que resultan de otro tipo de operaciones que no constituyen el giro de la empresa (dividendos por ejemplo).

### A continuación se explicará cada una de las partidas:

#### Ventas brutas y Ventas netas

Únicamente los ingresos provenientes de las operaciones normales deben mostrar sección. Las ventas brutas de mercancías o servicios deben mostrarse con deducción (devoluciones y descuentos sobre las ventas enunciados específicamente, obteniendo como resultado las ventas netas.

Los ingresos derivados de las operaciones ordinarias o principales de un negocio comprenden la venta de mercancías y/o servicios al público tanto en una empresa comercial como en una manufacturera.

Es importante tener presente que este renglón es, en principio, determinante de la existencia de utilidades. Las ventas deben guardar cierta proporción con la inversión en activos y viceversa. El analista deberá conceder gran importancia a este aspecto al evaluar la situación financiera y resultados de operación de una empresa.





## Costo de Ventas

En una empresa esta sección muestra las compras de mercancías y las devoluciones y descuentos sobre las mismas, los inventarios iniciales y finales, así como las cuentas relacionadas con las mercancías adquiridas tales como gastos de transportación sobre las compras e impuestos sobre la transportación.

## Utilidad Bruta

El excedente de las ventas netas sobre el costo de ventas se denomina utilidad bruta. Si el costo de ventas fuera mayor que las ventas netas, la cantidad resultante podrá titularse "Excedente del costo de ventas sobre las ventas netas" o "Pérdida bruta".

La cifra de utilidad bruta permite al analista calcular el margen de utilidad bruta (utilidad bruta/ventas netas) para conocer la proporción que de las ventas netas representa la utilidad. Generalmente, el costo de ventas es un renglón muy importante dentro del Estado de Resultados.

## Gastos de operación

Representan todos aquellos gastos ocasionados por las funciones de compras, ventas y administración del negocio en general. Los estados de resultados muestran generalmente dos categorías de gastos de operación.

**1. Gastos de venta:** Comprenden los gastos relacionados directamente con la venta y la entrega de mercancías, ejemplos de éstos son: los gastos de publicidad, gastos de entrega como salarios, gasolina, depreciación del equipo de reparto, gastos del edificio destinado a ventas, sueldos a los gerentes de ventas, gastos de la oficina de ventas, sueldos a vendedores, gastos de embarques, transportación sobre ventas, gastos de viaje de los vendedores, etcétera.

**2. Gastos generales y administrativos:** Comprenden los gastos de supervisión y administración en general, los de llevar los registros y el control contable, gastos de correspondencia, compras, etcétera. Algunos ejemplos son los honorarios de auditoría y contabilidad, gastos de crédito y cobranzas, depreciación del equipo y mobiliario de oficina, gastos de edificio y oficinas de la administración, nómina de oficina, artículos de escritorio, papelería y correo, teléfono y telégrafo, etcétera.

## Utilidad de operación

El excedente de la utilidad bruta sobre los gastos de operación se denomina utilidad de operación. Esta cantidad representa la utilidad generada por las operaciones normales de la compañía antes de deducir otros gastos y sumar otros ingresos.

A este nivel del estado de resultados se calcula el margen de utilidad de operación (utilidad de operación/ventas netas). De acuerdo con el formato presentado al principio de este capítulo, este renglón representa el resultado neto de las operaciones normales, es decir de la explotación del giro de la empresa.



## Otros ingresos y otros gastos

Otros ingresos comprenden el ingreso por renta, ingresos por dividendos, ingreso por intereses, utilidades en cambios, comisiones, regalías, etc., y son ocasionados por activos no operativos como es el caso de las inversiones permanentes.

Otros gastos comprenden todas las partidas de gastos que no son generados por las operaciones regulares de la compañía.

## Utilidad antes de gastos financieros

Una vez que los otros ingresos y gastos han sido involucrados en los resultados de las operaciones de un negocio surge la cifra de utilidad antes de gastos financieros. Hasta este renglón, los costos y gastos que han sido restados de las ventas son los que surgen de los activos que la empresa posee, tanto operativos como no operativos y, por lo tanto, son consecuencia de las decisiones de inversión, mismas que son diferentes de las decisiones de financiamiento.

## Gastos financieros

Comprenden los gastos en que incurre un negocio debido al uso de fondos externos (pasivo) para financiar sus activos. Este renglón incluye los intereses, la amortización del descuento en emisión de obligaciones, las comisiones, etc. Aquí comienza a apreciarse el destino de las utilidades logradas con los activos.

## Utilidad antes de impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades.

Constituye la cifra de utilidad contable que estaría sujeta a los gravámenes fiscales. Esta cifra no necesariamente coincide con la cifra de utilidad contenida en la declaración que presentan las empresas al fisco, debido a que los principios que fundamentan la cuantificación de una y otra son diferentes.

## Impuesto sobre la renta

En este renglón del estado de resultados se presenta el importe del impuesto a cargo de la empresa.

Dependiendo del método que la empresa utilice para la cuantificación de sus impuestos, estas cifras pueden coincidir o no con las cifras que por los mismos conceptos se incluyen en la declaración fiscal.

El ISR del año deben deducirse de la "Utilidad antes del impuesto sobre la renta y participación de los trabajadores en las utilidades", la cifra resultante deberá llamarse "Utilidad neta del ejercicio después de ISR."



## Ejercicio Anexo 1

### Estado de Ganancias y Pérdidas Tarjetas de Transacción

Alquiler de la Fábrica	L	1,000.00
Gasolina	L	300.00
Devolución de Ventas	L	500.00
Stock de Materiales al 1º de enero de 1998	L	10,000.00
Salarios	L	4,000.00
Reparaciones y Mantenimiento	L	400.00
Materia Prima Comprada el 4 de enero de 1998	L	10,000.00
Sueldos Pagados	L	2,000.00
Alquiler de Transporte	L	1,600.00
Herramientas e Instalaciones	L	5,000.00
Electricidad y Agua	L	5,000.00
Seguros para 1998	L	6,000.00
Stock de materiales al 31 de enero de 1998	L	5,000.00
Gastos de Teléfono	L	1,100.00
Comunicaciones (Télex, Fax, Correos, Teléfono)	L	900.00
Intereses mensuales (al comenzar 1 febrero, 1998)	L	625.00
Ventas Mensuales en Efectivo	L	50,000.00
Depreciación Anual	L	2,500.00
Honorarios de Consultores	L	400.00
Honorarios de Auditor	L	600.00
Bonificaciones Pagadas	L	1,300.00
Otros Costos	L	200.00
Suministros de Oficina	L	800.00
Costos de Promoción	L	650.00
Comisiones Pagadas	L	2,300.00



## Formato del Estado de Resultados Anexo 2

Cía. XYZ, S. A.				
Estado de Resultados				
Del	de	al	de	de
			Ventas	XXXXX
<b>Menos:</b>			Dev. Desc. y Bonif. s/Ventas	XXXXX
<b>Igual:</b>			Ventas Netas	XXXXX
<b>Menos:</b>			Costo de Ventas	XXXXX
<b>Igual:</b>			Utilidad Bruta	XXXXX
<b>Menos:</b>			Gastos de Operación:	XXXXX
			Gastos de Venta	XXXXX
			Gastos de Admón.	XXXXX
<b>Igual:</b>			Utilidad de Operación	XXXXX
<b>Menos:</b>			Otros Gastos	XXXXX
<b>Más:</b>			Otros Ingresos	XXXXX
<b>Igual:</b>			Utilidad antes de ISR	XXXXX
<b>Menos:</b>			ISR*	XXXXX
<b>Igual:</b>			Utilidad Neta	XXXXX

\* Impuesto Sobre la Renta

## Supuestos para el Estimado de Estado de G&P para el Primer Año (Paso de Estimado de G&P) Anexo 3

- Precios de los bienes se incrementarán en un diez por ciento.
- Costos de mano de obra se incrementarán en un 15 por ciento como resultado de los últimos anuncios de los sindicatos.
- La materia prima incrementará en un cinco por ciento.
- Electricidad, agua y teléfono incrementarán en un cinco por ciento.
- El salario del empresario incrementará en un 15 por ciento.

Nota: Cada supuesto debe estar escrito en una tarjeta como aclaración



## El Flujo de Caja

El flujo de Caja llamado también flujo de efectivo, presupuesto de caja o cash flow. Es un cálculo del volumen de ingresos y de gastos, que ocurrirán en una empresa durante un determinado período. Ello posibilita saber si sobra o falta dinero en determinado momento. Si vemos que sobra, podemos pensar en invertirlo. Si falta buscaremos dónde conseguirlo (bancos, cooperativas de crédito, crédito de proveedores, préstamos de amigos o familiares)



### Llevar un buen control sobre los ingresos y salidas de dinero le permite:

- Tener la cantidad suficiente de dinero que usted requiere para producir;
- Cumplir con sus compromisos de pago a proveedores y a las instituciones que le facilitaron crédito (ONG's, bancos, etc.);
- Tener bajo control los cobros de dinero que le adeudan los clientes;
- Mejorar el uso del dinero y la rentabilidad de su empresa.

### No hacerlo ocasiona:

- No tener suficiente efectivo para hacer frente a sus obligaciones financieras;
- Descrédito;
- Acudir a sistemas costosos de financiación;
- Quiebra.

### Tener exceso de efectivo le produce:

- Pérdida por inflación (los precios de materiales y productos suben más que lo que el dinero dormido le produciría);
- Pérdida por no invertir su dinero adecuada y oportunamente;
- Riesgo de pérdida por robo;
- Ejemplos de ingresos de efectivo son el cobro de facturas, cobro de préstamos, cobro de intereses, préstamos obtenidos, cobro de alquileres, etc.

Ejemplos de egresos de efectivo son el pago de facturas, pago de impuestos, pago de sueldos, pago de préstamos, pago de intereses, pago de servicios de agua o luz, etc. La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se le conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

A diferencia del Estado o la Cuenta de Resultados, el Flujo de Caja muestra lo que realmente sale o ingresa en efectivo a "caja" como, por ejemplo, los cobros de una venta que realmente se hicieron efectivos. En el Flujo de Caja, el término ganancia o pérdida no se utiliza.



La importancia del Flujo de Caja es que éste nos permite conocer la liquidez de la empresa, es decir, conocer con cuánto de dinero en efectivo se cuenta, de modo que, con dicha información podamos tomar decisiones.

El flujo de caja puede ser diario, mensual, anual o bien según el interés de quien lo presenta.

## Ejercicio

### Marcela: La comerciante de Telas

1. Marcela es una joven mujer que ha heredado la suma de L 80,000.00 de un tío abuelo fallecido. Decide aprovechar la oportunidad para crear su propia empresa en la comercialización de telas. En enero de ese año, compra tela por L 70,000.00 en un pueblo de provincia. Gasta L 10,000.00 en transporte a la capital donde desea venderla. A su regreso a la capital, vende la tela a L 100,000.00

¿Es rentable su negocio?

2. Si suponemos que Marcela no vendió su mercadería al contado sino al crédito (por dos meses):

¿Es rentable su negocio?

### La empresa comercial "El Edén del Olivo"

#### Anexo 3

Una pequeña empresa que comercializa en aceite de oliva, comienza sus actividades en enero de 2009 con L 1, 000,00 en caja.

En enero, la empresa paga L 700,00 en salarios y otros gastos. Recibe L 1,300.00 de sus clientes.

En febrero, la empresa paga L 1,300.00 en salarios y otros gastos. Recibe L 800.00 de sus clientes.

En marzo, la empresa paga L 1,500.00 en salarios y otros gastos y recibe L 300.00 de sus clientes.

¿Cuánto dinero tiene "El Edén del Olivo" en caja, hacia fines de marzo?

### Formato a usar para resolver el ejercicio

	Enero	Febrero	Marzo
Saldo Inicial de caja			
Ingresos de caja			
Total			
Pagos al contado			
Superávit/ déficit de caja			

### SMITH S. de R. L. – LA REINA DEL CALZADO

#### Anexo 5

El 31 de diciembre, la Sra. Smith tiene una extensión en propiedad de L 500,000.00 y equipos con un valor de L 10,000. Tiene una pequeña empresa que produce y vende sandalias. Tiene planes para retirar L 2,000.00 por mes de la empresa para sus propias necesidades.

Ella es una persona cuidadosa y respeta estrictamente la norma de vender 80% de sus productos al contado y sólo 10% a crédito a clientes que conoce bien (1 mes).

Después de terminar con el estudio del mercado, ella estima que puede vender 100 pares de sandalias por mes a L 200.00 por par. Piensa que al comienzo sólo podrá vender 50 pares durante el primer mes, y unos 75 pares en el segundo mes.

La Sra. Smith compra la materia prima para la producción de los primeros tres meses del año.

Sus gastos por mes son los siguientes:

Materia prima	L.	70.00	por par
Salario	L.	3,000.00	
Alquiler mensual	L.	2,000.00	
Movilidad	L.	500.00	
Equipo de oficina	L.	200.00	
Amortización	L.	20,000.00	por año

El alquiler se paga siempre por trimestre, al iniciar el trimestre. Los salarios se pagan al final de cada mes. Todos los demás gastos tienen que pagarse cuando vencen.

Además, la Sra. Smith decide que necesita L. 500.00 en caja chica al inicio de cada mes. Más aun la Sra. Smith necesita crédito que puede recibir de los bancos locales a una tasa mensual de 5%.

1. Calcular los resultados financieros de SMITH S. de R. L. para el primer trimestre.
2. Evaluar el flujo de caja de SMITH S. de R. L., desde el 1º de enero hasta el 31 de Marzo.

**SMITH S. de R.L. – LA REINA DEL CALZADO**  
Cuadro del flujo de caja

	Enero	Febrero	Marzo
<b>A. Saldo de caja inicial</b> (cantidad que viene del saldo anterior)			
<b>B. Ingresos de caja</b>			
Ingresos por ventas			
Ventas al contado			
Pagos al crédito de clientes			
Entradas			
Préstamo			
Total ingresos en efectivo			
<b>C. Total Saldo de caja Inicial e ingresos de caja (A + B)</b>			
<b>D. Pagos al Contado</b>			
Materia prima			
Salarios			
Alquiler			
Equipos de oficina			
Movilidad			
Otros Gastos			
Total pagos al contado			
<b>Saldo C-D</b>			



SMITH S. de R.L. – LA REINA DEL CALZADO  
Estimado de la ganancia Bruta de la Empresa

	Primer trimestre
Ventas	
<b>Costos Operativos</b>	
Materia Prima	
Personal	
Otros costos operativos	
Alquiler	
Movilidad	
Equipos de oficina	
Otros Imprevistos	
Depreciación	
Total costos Operativos	
Ganancias Operativas (o pérdidas)	
Gastos financieros	
Resultado (Ganancia o Pérdida)	





## El Balance General

Si el balance General pudiese definirse de un modo sencillo, diríamos que el mismo es una radiografía de la situación económica de la empresa.

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

### Qué partes conforman el balance general:

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio

### Activos

Es todo lo que tiene la empresa y posee valor como

- El dinero en caja y en bancos.
- Las cuentas por cobrar a los clientes
- Las materias primas en existencia o almacén
- Las máquinas y equipos
- Los vehículos
- Los muebles y enseres
- Las construcciones y terrenos

Los activos de una empresa se pueden clasificar en orden de liquidez en las siguientes categorías: Activos corrientes, Activos fijos y otros Activos.

### Activos Corrientes

Son aquellos activos que son más fáciles para convertirse en dinero en efectivo durante el período normal de operaciones del negocio estos son:

#### • Caja

Es el dinero que se tiene disponible en el cajón del escritorio, en el bolsillo y los cheques al día no consignados.

#### • Bancos

Es el dinero que se tiene en la cuenta corriente del banco.

#### • Cuentas por Cobrar

Es el saldo de recaudar de las ventas a crédito y que todavía deben los clientes, letras de cambio los préstamos a los operarios y amigos. También se incluyen los cheques o letras de cambio por cobrar ya sea porque no ha llegado la fecha de su vencimiento o porque las personas que le deben a usted no han cumplido con los plazos acordados.



- **Inventarios**

Es el detalle completo de las cantidades y valores correspondientes de materias primas, productos en proceso y productos terminados de una empresa.

En empresas comerciales y de distribución tales como tiendas, graneros, ferreterías, droguerías, etc., no existen inventarios de materias primas ni de productos de proceso. Sólo se maneja el inventario de mercancías disponibles para la venta, valoradas al costo.

**Existen varios tipos de Inventarios:**

**a. Inventarios de Materias Primas**

Es el valor de las materias primas disponibles a la fecha de la elaboración del balance, valoradas al costo.

**b. Inventario de Producción en Proceso**

Es el valor de los productos que están en proceso de elaboración. Para determinar el costo aproximado de estos inventarios, es necesario agregarle al costo de las materias primas, los pagos directos involucrados hasta el momento de realización del balance. Por ejemplo, la mano de obra sea pagada como sueldo fijo o por unidad trabajada (al contrato o destajo), los pagos por unidad hechos a otros talleres por concepto de pulida, tallada, torneada, desbastada, bordado, estampado, etc.

**c. Inventario de Producción Terminada**

Es el valor de la mercadería que se tiene disponible para la venta, valorada al costo de producción.

**Activos Fijos**

Es el valor de aquellos bienes muebles e inmuebles que la empresa posee y que le sirven para desarrollar sus actividades.

- Maquinaria y Equipo
- Vehículos
- Muebles y Enseres
- Construcciones
- Terrenos

Para ponerle valor a cada uno de estos bienes, se calcula el valor comercial o de venta aproximado, teniendo en cuenta el estado en que se encuentra a la fecha de realizar el balance. En los casos en que los bienes son de reciente adquisición se utiliza el valor de compra.

Los activos fijos sufren desgaste con el uso. Este desgaste recibe el nombre de "depreciación"

**Otros Activos**

Son aquellos que no se pueden clasificar en las categorías de activos corrientes y activos fijos, tales como los gastos pagados por anticipado, las patentes, etc.

**Pasivos**

Es todo lo que la empresa debe. Los pasivos de una empresa se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías.



- **Pasivos corrientes**

Son aquellos pasivos que la empresa debe pagar en un período menor a un año.

- a. **Sobregiros:** Es el valor de los sobregiros vigentes en la fecha de realización del balance.
- b. **Obligaciones Bancarias:** Es el valor de las obligaciones contraídas (créditos) con los bancos y demás entidades financieras.
- c. **Cuentas por pagar a proveedores:** Es el valor de las deudas contraídas por compras hechas a crédito a proveedores.
- d. **Anticipos:** Es el valor del dinero que un cliente anticipa por un trabajo aún no entregado.
- e. **Cuentas por pagar:** Es el valor de otras cuentas por pagar distintas a las de Proveedores, tales como los préstamos de personas particulares. En el caso de los préstamos personales o créditos de entidades financieras, debe tomarse en cuenta el capital y los intereses que se deben.
- f. **Prestaciones y cesantías consolidadas:** Representa el valor de las cesantías y otras prestaciones que la empresa le debe a sus trabajadores. La empresa debe constituir un fondo, con el objeto de cubrir estas obligaciones en el momento
- g. **Impuestos por pagar:** Es el saldo de los impuestos que se adeudan en la fecha de realización del balance.

- **Pasivo a largo plazo**

Son aquellos activos que la microempresa debe pagar en un período mayor a un año, tales como obligaciones bancarias, etc.

- **Otros pasivos:**

Son aquellos pasivos que no se pueden clasificar en las categorías de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo, tales como el arrendamiento recibido por anticipado.

### Patrimonio

Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. Este se clasifica en:

- **Capital:** Es el aporte inicial hecho por el empresario para poner en funcionamiento su empresa.
- **Utilidades Retenidas:** Son las utilidades que el empresario ha invertido en su empresa.
- **Utilidades del Período Anterior:** Es el valor de las utilidades obtenidas por la empresa en el período inmediatamente anterior. Este valor debe coincidir con el de las utilidades que aparecen en el último estado de pérdidas y ganancias.
- **Reserva legal:** Corresponde al valor de las utilidades que por ley deben reservarse.

El patrimonio se obtiene mediante la siguiente operación: El **ACTIVO** es igual a **PASIVOS** más **PATRIMONIO**.

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital Contable}$$



**El Balance puede presentarse de dos formas:**

Como hoja de **Reporte** o en forma de **Cuenta** su apariencia es indiferente al resultado e información que deber reflejar.

El balance general es el instrumento sobre el cual se realizan la mayor cantidad de estimaciones financieras que determinan la rentabilidad, liquidez, capacidad de endeudamiento y resultados de un negocio.

**BALANCE GENERAL**  
**EMPRESA XX**

Fecha del Balance AL XX DE XXXXXX DE 20XX (Expresado en )

Nombre de la Entidad

Moneda

<p>ACTIVO CORRIENTE _____</p> <p>TOTAL ACTIVO CORRIENTE _____</p> <p>ACTIVO NO CORRIENTE _____</p> <p>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE _____</p> <p><b>TOTAL ACTIVO</b> _____</p>	<p>PASIVO CORRIENTE _____</p> <p>TOTAL PASIVO CORRIENTE _____</p> <p>PASIVO NO CORRIENTE _____</p> <p>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE _____</p> <p>PATRIMONIO _____</p> <p>TOTAL PATRIMONIO _____</p> <p><b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b> _____</p>
--	---

Activo
Pasivo
Patrimonio

FIRMA GERENTE GENERAL      Firmas Autorizadas      FIRMA CPC

## GLOSARIO

- **INE:** Instituto Nacional de Estadística.
- **INFOP:** Instituto Nacional de Formación Profesional.
- **Instancia:** es la institución que coordina en el ámbito nacional la promoción y réplica del modelo UTIL.
- **Institución Demandante:** es la institución u organización (asociación) pública o privada que solicita la instalación de una UTIL.
- **Institucionalidad local:** conjunto de instituciones públicas, privadas, de la banca, gremios o demás que trabajan en promoción del desarrollo económico local.
- **MGJ:** Ministerio de Gobernación y Justicia.
- **OML:** Observatorio del Mercado Laboral.
- **PC:** Proyecto de Cambio.
- **Plan de Sesión:** guía de orientación para el desarrollo de reuniones y eventos.
- **Factibilidad:** se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.
- **SIC:** Secretaría de Industria y Comercio.
- **Socialización:** Compartir la información con todos los funcionarios del grupo al que pueda interesar.
- **STSS:** Secretaría de Trabajo y Seguridad Social.
- **Técnico UTIL:** Técnico asignado por la entidad responsable de réplica para coordinar el proceso de creación de una nueva UTIL.
- **UTIL:** Unidad Técnica de Inserción Laboral.
- **UTIL Local:** institución que coordina los servicios en la localidad.
- **UTIL Nacional o Entidad responsable de réplica:** es la institución u organización con alcance nacional que tiene la responsabilidad de replicar el modelo UTIL en nuevas localidades.



## BIBLIOGRAFÍA Y APOYO TÉCNICO

- Categorización Municipal/ MGJ; República de Honduras 2009
- Trigésima séptima Encuesta Permanente de Hogares/ INE; Septiembre 2008
- Proyecciones de Población Municipales/ INE. 2008
- Empleo y Empleabilidad de Jóvenes en Honduras/ PROMYPE/GTZ, OML; Junio 2007
- Directorio de Municipalidades de Honduras/ AMHON
- Directorio de Cámaras de Comercio de Honduras/ FEDECAMARA
- ATLAS (Distribución Geográfica de Honduras)/editoriales varias.
- La UTIL como Mecanismo para Mejorar la Empleabilidad de los Jóvenes, PROMYPE GTZ, 2006
- Manual CEFE, Competencias Económicas a través de la Formación de Emprendedores

### Otra información de utilidad

- Caracterización de las regiones del país, con mayor capacidad para la generación de empleo, dinamismo empresarial y potencial para la generación de empleo/OML; 2008.
- Estudio de rubros productivos por departamento/ SIC
- Mapeo de Instituciones Micro Financieras de Honduras/ PROMYPE/GTZ; 2008





aventura **decisión** reconocimiento creación independencia empresa **éxito** prestigio riqueza ingenio creatividad  
iniciativa valores ética energía motivación habilidad vocación oportunidades **retos** experiencia innovación futuro  
formación ideas **proyectos** ilusiones **sueños** aspiraciones aprendizaje comunicación autoestima aventura  
decisión reconocimiento creación independencia empresa **éxito** prestigio riqueza ingenio creatividad **iniciativa**  
valores ética energía **motivación** habilidad vocación oportunidades **retos** experiencia innovación futuro  
formación ideas **proyectos** ilusiones **sueños** aspiraciones aprendizaje comunicación autoestima aventura  
**innovación** reconocimiento creación independencia empresa **éxito** prestigio riqueza ingenio creatividad **iniciativa**  
valores ética energía motivación habilidad vocación oportunidades **retos** experiencia innovación futuro **innovación**  
ideas **proyectos** ilusiones **sueños** aspiraciones aprendizaje comunicación autoestima aventura  
**decisión** reconocimiento creación independencia empresa **éxito** prestigio riqueza **ingenio** creatividad **iniciativa**  
valores ética energía motivación **habilidad** aventura **decisión** reconocimiento creación independencia empresa **éxito**  
prestigio riqueza ingenio creatividad **iniciativa** valores ética energía motivación habilidad vocación  
oportunidades **retos** experiencia innovación futuro formación ideas **proyectos** ilusiones **sueños** aspiraciones  
aprendizaje comunicación autoestima aventura **decisión** reconocimiento creación independencia empresa  
**éxito** prestigio riqueza ingenio creatividad **iniciativa** valores ética energía motivación habilidad vocación  
sp



Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH

-Cooperación Técnica Alemana-

Colonia Lomas del Guijarro,  
Avenida Alfonso XIII  
Bloque D, Casa 3633,  
Tegucigalpa, Honduras; C. A.  
T (504) 262-0741, 262-0749  
F (504) 231-0971  
I [www.gtz.de](http://www.gtz.de)