

COLECCIÓN SER EMPRESARIO HOY

La colección SER EMPRESARIO HOY, es una metodología teórico-práctica para la formación de empresarios y la gestión de proyectos.

El objetivo principal de SER EMPRESARIO HOY es dar herramientas y facilitar la apropiación de los proyectos para convertirlos en empresas. Esto requiere un trabajo desde y para la persona, para asumirse como empresario y un trabajo en la idea de negocio hasta convertirla en la empresa rentable y sostenible.

Por lo anterior SER EMPRESARIO HOY realiza un trabajo en dos dimensiones:

PERSONAL: Donde se identifican y desarrollan competencias empresariales, ampliando la visión del empresario y focalizándolo en su plan de vida.

EMPRESARIAL: Donde se desarrolla la idea de negocio, dándole valor agregado, estructurando una estrategia de mercado y estableciendo un presupuesto en 5 pasos donde se identifican la principales variables empresariales, para hacer una empresa rentable y sostenible.

Esta metodología, se materializa en dos libros:

El primero contiene, el desarrollo del futuro empresario de forma integral y holística. Parte del conocimiento de su entorno, la evaluación de sus competencias personales y empresariales, para el desarrollo de su plan de vida.

El segundo libro, aporta todos los elementos, desde la generación de la idea de negocio, el análisis del mercado, la evaluación económica y orientación para la puesta en marcha de una empresa rentable y sostenible.

SER EMPRESARIO HOY, cuenta con herramientas diseñadas en Excel para facilitar las diferentes labores de los asesores y garantizar el trabajo con los futuros empresarios: desde la evaluación de las competencias, presupuesto del proyecto, hasta la elaboración del cronograma para la puesta en marcha de la empresa y el diagnóstico empresarial.

Además, para hacer la metodología más ágil y práctica, cuenta con cinco juegos didácticos que permiten entender las dinámicas de las empresas, afianzar valores, competencias y conceptos empresariales.

En esta tercera edición, se incluyen dos capítulos adicionales:

Gestión ambiental: buscando que las nuevas empresas que surgen tengan desde su inicio un compromiso con el medio ambiente y se organicen con procesos limpios y ecológicos.

Responsabilidad Social Empresarial: Donde el empresario conoce los principios básicos del Pacto Global, los derechos humanos y cómo desde su empresa puede contribuir a una mejor sociedad.

SER EMPRESARIO HOY, maneja el desarrollo integral del participante; además de ofrecerle conocimientos técnicos, amplía la visión de su entorno y del mundo empresarial, y aporta elementos para mejorar su calidad de vida.

Es una metodología innovadora, que permite salir del contexto de las propuestas anteriores para lograr cerrar una brecha, entre ser emprendedor y la exigencia a nivel mundial de lo que significa SER EMPRESARIO HOY.

SER EMPRESARIO HOY

DESARROLLO DE PROYECTOS EMPRESARIALES GESTIÓN AMBIENTAL RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Desarrollo de proyectos empresariales



SERVICIO NACIONAL
DE APRENDIZAJE



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



OIM Organización Internacional para las Migraciones

MIMA EMPRESARIAL

SER EMPRESARIO HOY

Desarrollo de proyectos empresariales
Responsabilidad social empresarial
Gestión ambiental

www.mimaempresarial.com.co

Instituciones participantes

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)

Camilo Eduardo Bernal Hadad
Director General.

Ciebel Mauricio Betancurt Cañola
Director de Empleo, Trabajo y Emprendimiento

Gina Lorena Santana Zuleta
Coordinadora Nacional de Emprendimiento,
Empresarismo y Fondo Emprender

Juan Bautista Franco Clavijo
Asesor Grupo de Emprendimiento,
Empresarismo y Fondo Emprender

Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

Marcelo Pisani
Jefe de Misión

Programa de Atención a Niños y Niñas Desvinculados y en Riesgo de Reclutamiento - OIM

Juan Manuel Luna
Coordinador del Programa

SER EMPRESARIO HOY

Autora: Ana María González

Diseño y diagramación: Luz Mery Avendaño

Impresión: Editorial Gente Nueva
PBX: 3202188

Edición, agosto de 2011

© Organización Internacional para las Migraciones
© MIMA EMPRESARIAL E.U.

Reservados todos derechos

ISBN: 978-958-8704-07-4

Esta publicación fue posible gracias al apoyo del Gobierno de los Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Los contenidos son responsabilidad de la autora y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o el gobierno de los Estados Unidos de América.

Impreso en Colombia - Printed in Colombia

Organización Internacional para las Migraciones - OIM Misión en Colombia

Debido a las particularidades que rodean a Colombia, en cuanto a su posición geográfica, su proceso actual de construcción de paz, los impactos actuales del invierno en las comunidades rurales y urbanas de todo el territorio, la OIM asume el reto de generar estrategias de acompañamiento efectivas, que reflejen nuestra razón de ser misional, es decir, promover las migraciones en forma ordenada y en condiciones humanas, alentando la cooperación internacional y asintiendo a los países en soluciones a los problemas migratorios incluidos el desplazamiento forzado, protección de personas en las zonas de frontera, apoyo a víctimas de emergencias o desastres naturales, niños y jóvenes desvinculados, desmovilizados y sus familias, personas en situación de vulnerabilidad, víctimas de la violencia, comunidades receptoras, víctimas de la trata de personas, y migrantes en general.

En este proceso, la Constitución de OIM reconoce la relación vital que existe entre la migración y el desarrollo económico, social y cultural de las comunidades menos favorecidas, así como su derecho al bienestar y a la libre movilidad.

Por lo anterior, desde el Programa de atención a niños y niñas desvinculados y en riesgo de reclutamiento, la OIM en Colombia, viene apoyando los proyectos de emprendimiento de los jóvenes beneficiarios del Proceso Administrativo de Restablecimiento de Derechos (PARD) del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y otras iniciativas desarrolladas por instituciones del Estado, del gobierno y organizaciones sociales y juveniles.

Estas entidades vienen haciendo grandes esfuerzos por identificar líneas de interés y proyección, que contribuyan en la atención de la demanda de bienes, servicios y productos del país, cerrando ciclos en los que la sostenibilidad técnica y económica, el respeto y protección al ambiente y la responsabilidad social empresarial, sean líneas transversales en la implementación de las iniciativas de los jóvenes.

Estas iniciativas son promovidas por las instituciones del Estado colombiano y cuentan con el apoyo de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y con el compromiso de la empresa privada.

Esta nueva versión de la herramienta MIMA EMPRESARIAL, versión 2011 fue diseñada con el acompañamiento técnico de la OIM, justamente para facilitar este proceso de estructuración empresarial y personal de los jóvenes, frente a su propio negocio, en la que se estimula el desarrollo y fortalecimiento de competencias individuales y colectivas en lo organizativo, administrativo, social, ambiental y laboral.

Desde la reflexión, las actividades incluidas en la herramienta generan la valoración, arraigo y apropiación de su entorno. Con ella se definen los procesos requeridos para la implementación de la iniciativa productiva y su proyección hacia el futuro sostenible, a través de ejercicios de planeación, desarrollo y seguimiento de su emprendimiento.

La Jefatura de Misión de OIM Colombia los invita a utilizar esta herramienta en el impulso de sus emprendimientos y les augura un gran futuro, lleno de satisfacciones personales, recompensa por las lecciones aprendidas y los esfuerzos que hoy inician para concretar su nuevo proyecto de vida.

CONTENIDO DESARROLLO DE PROYECTOS EMPRESARIALES

Capítulos	Contenido
1. Desarrollo de ideas y productos de alto valor agregado	<p>En este capítulo se inicia el proceso para el desarrollo del proyecto empresarial, y se trabajará especialmente el desarrollo de la idea de negocio como punto de partida de este proceso.</p> <p>¿Cuáles son las necesidades del mercado?</p> <p>¿Qué compra un consumidor?</p> <p>El consumidor no sólo compra un producto, compra también su empaque, la confianza en un proceso, la garantía de calidad, la amabilidad del vendedor, la presentación del punto de venta, etc.</p> <p>Todo esto es valor agregado y el empresario puede y debe cobrarlo.</p>
2. Comercialización de los productos	<p>En este capítulo se busca dar respuesta a la pregunta ¿Cómo ubicar el mercado ideal?</p> <p>En él se describen fundamentalmente los modelos tradicionales de mercadeo, y se incluyen nuevas formas y estrategias según el “producto” o idea de negocio.</p> <p>Algunos temas específicos son: canales de distribución tradicionales, venta de servicios, venta por catálogo, participación en ferias, exportación de los productos, venta en grandes superficies.</p>
3. Cinco pasos para la evaluación del proyecto y la elaboración del presupuesto	<p>Con base en la filosofía del MIMA se desarrollan los 5 cuadros base del modelo aplicado a cada tipo de empresa.</p> <p>Plan de ventas, gastos, nómina, costos de los productos, e inversión inicial.</p> <p>Esto se complementa con el balance inicial, el PyG y el flujo de caja, con los indicadores financieros y de gestión. Incluye el desarrollo del modelo para los 3 sectores empresariales: manufactura, servicios y comercialización, y para el sector agroindustrial.</p>

4. Puesta en marcha de la empresa	<p>El nuevo empresario debe contar con las herramientas para entrar al mundo empresarial con más seguridad.</p> <p>Le permitirá al empresario revisar los elementos esenciales para la puesta en marcha de la empresa, a través de una lista de chequeo dinámica, que lo orientará en los aspectos claves en la etapa pre-operativa, en la presentación de la empresa al mercado, y finalmente poniéndola a funcionar.</p>
5. Fortalecimiento empresarial	<p>Este capítulo contiene herramientas de autodiagnóstico empresarial y busca bajo una filosofía de mejoramiento continuo, fortalecer la empresa con base en los factores claves de éxito.</p>
6. Cuida el medio ambiente desde tu empresa	<p>El cuidado del medio ambiente y disminuir el impacto que pueden generar las empresas desde su gestión, es la clave para no comprometer los recursos de las generaciones futuras.</p>
7. Responsabilidad Social Empresarial	<p>En este capítulo se define que es ser un empresario socialmente responsable, qué acciones específicas puede desarrollar y qué beneficios obtiene con ese proceder.</p>

ESTRUCTURA DE LOS CAPÍTULOS

Cada capítulo cuenta con una estructura ordenada, donde podrá entender los conceptos básicos y luego con la ayuda de un asesor, podrá resolver dudas, inquietudes y sobre todo, podrá ampliar su visión empresarial y afianzar sus conocimientos. Cada capítulo corresponde a una sesión de trabajo y debe durar mínimo 4 horas, esto depende del asesor.

1. **Introducción y Objetivos del capítulo:** se resume el contenido del capítulo y se motiva al futuro empresario a desarrollar las actividades. Se enuncian máximo 5 objetivos del capítulo.
2. **Desarrollo conceptual:** de acuerdo con el tema a trabajar se incluye información teórica o práctica, estadísticas, conceptos, procesos, etc., que permita ampliar la visión del empresario, adquirir y mejorar sus competencias empresariales.
3. **Talleres:** es la guía de trabajo para el desarrollo de actividades, donde se aplican los conocimientos adquiridos, por medio de dinámicas, ejercicios, juegos, etc. La estructura básica del taller es:
 - a. **Objetivos:** se enuncian mínimo 3 objetivos específicos del taller, de tal forma que el futuro empresario se sienta motivado a participar y a desarrollar las actividades con entusiasmo.
 - b. **Programa de trabajo:** se describe en un cuadro resumen, cómo se organizan las actividades, su duración, recursos necesarios y quiénes participan.

- c. **Actividades a desarrollar:** en el taller se pueden desarrollar varias actividades encaminadas a ampliar, reforzar y aplicar los conceptos aprendidos. Especialmente buscan mejorar las competencias empresariales, afianzar valores y ampliar la visión del futuro empresario. Estas actividades pueden ser:
- I. **Investigación:** por medio de los recursos a la mano (computador, Internet, bibliotecas, cámaras de comercio, bancos y otras instituciones) el futuro empresario debe descubrir todas las oportunidades que tiene para desarrollarse integralmente en el mundo empresarial.
 - II. **Creativas:** encaminadas a generar nuevas ideas y desarrollar nuevos conceptos a partir de lo que ya conocemos. Buscan fomentar procesos de innovación, de tolerancia, y generan apertura al cambio.
 - III. **Reflexión:** serán actividades que le ayuden a deducir nuevos conceptos, cambiar paradigmas, conocerse a sí mismo y mejorar sus competencias. Pueden basarse en las lecturas propias de cada capítulo o en otras lecturas recomendadas.
 - IV. **Evaluación:** para analizar y medir diferentes aspectos personales y del negocio, con el fin de establecer la mejor alternativa o las acciones para mejorar. Se basa en las herramientas diseñadas para tal fin.
 - V. **Aplicación:** permiten entender mejor un concepto y cómo se aplica en las diferentes situaciones de la empresa. Permite poner en práctica lo aprendido contrastando su propia realidad, y mejorando aspectos personales y empresariales.
 - VI. **Integración:** actividades que ayuden al nuevo empresario a generar nuevos vínculos, a formar relaciones sólidas y duraderas, a reconocer y brindar apoyo en su círculo social más próximo, generando especialmente redes que le permitan afianzarse y ganar confianza en su nuevo entorno.
 - VII. **Lúdicas:** son actividades complementarias basadas en los juegos empresariales, que permiten afianzar conceptos, desarrollar habilidades, entender la dinámica empresarial, apropiándose de los conceptos y prácticas básicas, para hacer parte del mundo empresarial con mayor seguridad.
 - VIII. **Refuerzo:** son actividades que se realizan por fuera del taller, pero que le permiten construir su proyecto de vida, y su proyecto empresarial. Se pueden complementar con actividades de investigación, creatividad y desarrollo de competencias.
4. **Evaluación del taller:** será una lista de verificación, donde el asesor debe medir el aprendizaje de cada tema presentado y el impacto de las actividades desarrolladas, así como la aceptación de la metodología y la motivación del grupo para continuar el proceso. Se aplica al final de cada taller y todos los participantes deben responder la evaluación.

JUEGOS EMPRESARIALES

Esta metodología se complementa con 5 juegos empresariales que tiene el asesor, para trabajar durante la capacitación y que facilitan los procesos de aprendizaje, logrando que el futuro empresario desarrolle valores y competencias, apropie los conceptos y entienda la dinámica empresarial.

Los juegos son:

Título	Contenido
1. Juego empresarial valores y competencias	Es un dominó con conceptos empresariales que entrelaza sus fichas a través de preguntas y respuestas. Se desarrollan 6 temáticas: valores, competencias, desarrollo de proyectos, entorno empresarial, plan de vida y fortalecimiento empresarial.
2. Rally por... el mercado, la ciudad y la empresa	Por medio de rutas de trabajo en la ciudad se busca que el participante conozca los diversos espacios que la ciudad le ofrece, que conozca rutas de transporte, cómo ubicarse, cómo comunicarse, leer instrucciones, aprender a pregunta y a establecer relaciones, y sobretodo descubra dónde puede vender sus productos o servicios e identifique la competencia.
3. Clínica de ventas y la ruta de las 4 p	Es un juego de mesa donde se combinan los cuatro elementos de mercadeo: producto, precio, plaza y promoción. Cada participante deberá armar una estrategia a partir de unas instrucciones para vender su producto en el mercado.
4. Juego de roles empresariales: consiguiendo empleo, ventas y empresas de familia	Será un ejercicio para mejorar aspectos claves de desarrollo personal y relaciones laborales. Se hará énfasis en aspectos como presentación personal, lenguaje, costumbres, hoja de vida, entre otros que contribuyan a mejorar su calidad de vida.
5. Asociatividad y cooperativismo	A través de la construcción de cadenas de valor se desarrolla una dinámica de conformación de una empresa asociativa de trabajo o una cooperativa. Allí podrán conocer los valores y requisitos necesarios para pertenecer a una empresa y podrán jugar con bonos para obtener los recursos necesarios para montar una empresa.

TABLA DE CONTENIDO

1. DESARROLLO DE IDEAS Y PRODUCTOS DE ALTO VALOR AGREGADO

1.1.	INTRODUCCIÓN	21
1.2.	OBJETIVOS	21
1.3.	CONCEPTOS BÁSICOS.....	21
1.3.1	GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO	21
1.3.2	EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LAS IDEAS	22
1.3.3	VALOR AGREGADO.....	23
1.3.4	EVALUACIÓN CON UN EXPERTO	26
1.3.5	DEFINE EL MERCADO OBJETIVO	27
1.3.6	DESCRIBE TU IDEA DE NEGOCIOS	28
1.4.	TALLERES DE APLICACIÓN DE DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	30
1.4.1	ACTIVIDAD UNO: RALLY POR EL MERCADO	30
1.4.2	ACTIVIDAD DOS: JUEGO DE ANÁLISIS DE TRES OPCIONES Y SELECCIÓN DE UNA IDEA DE NEGOCIO.....	35
1.4.3	ACTIVIDAD TRES: ENCONTRAR FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
1.4.4	ACTIVIDAD CUATRO: ESCRIBIR TU IDEA DE NEGOCIO.....	38
	EVALUACIÓN DEL TALLER.....	45

2. COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

2.1.	INTRODUCCIÓN	49
2.2.	OBJETIVOS	49
2.3.	DESARROLLO CONCEPTUAL	49
2.3.1	DEFINICIÓN DE MERCADEO (MARKETING).....	49
2.3.2	ELEMENTO PRODUCTO	50
2.3.3	ELEMENTO PRECIO	51
2.3.4	ELEMENTO PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN).....	52
2.3.5	LA PROMOCIÓN	54
2.3.6	ESTRATEGIA COMERCIAL	56
2.3.7	EL PROCESO DE LA VENTA.....	57
2.4.	TALLER DE APLICACIÓN.....	61
2.4.1	OBJETIVOS DEL TALLER	61
2.4.2	PROGRAMA DE TRABAJO.....	61
2.4.3	ACTIVIDAD UNO: RUTA DE LAS 4Ps.....	61

2.4.4	ACTIVIDAD DOS: APLICACIÓN DEL PLAN DE VENTAS.....	61
2.4.5	ACTIVIDAD TRES: DEFINE TU PROCESO DE VENTAS.....	63
	EVALUACIÓN DEL TALLER.....	66

3. CINCO PASOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES Y AGROINDUSTRIALES

3.1.	INTRODUCCIÓN	69
3.2.	OBJETIVOS	69
3.3.	DESARROLLO CONCEPTUAL	69
3.3.1	¿QUÉ ES EL MIMA?	69
3.3.2	PARA ABRIR LA HERRAMIENTA	70
3.3.3	MENÚ PRINCIPAL–MENÚ PRESUPUESTO.....	71
3.3.4	ELEMENTOS DE LAS HOJAS DE TRABAJO	72
3.3.5	TIPOS DE EMPRESAS	76
3.3.6	CINCO PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.....	81
3.3.7	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.....	117
	EVALUACIÓN DEL TALLER.....	126

4. PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

4.1.	INTRODUCCIÓN	129
4.2.	OBJETIVOS	129
4.3.	DESARROLLO CONCEPTUAL	129
4.3.1	PREPÁRATE PARA ESTE NUEVO RETO.....	129
4.3.2	BUSCA LA MEJOR UBICACIÓN PARA TU NEGOCIO.....	132
4.3.3	FORMALIZA TU EMPRESA	132
4.3.4	CRONOGRAMA PARA EL MONTAJE DE TU EMPRESA.....	135
4.4.	TALLER DE APLICACIÓN.....	139
4.4.1	OBJETIVOS DEL TALLER	139
4.4.2	PROGRAMA DE TRABAJO.....	139
	EVALUACIÓN DEL TALLER.....	145

5. FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

5.1.	INTRODUCCIÓN	149
5.2.	OBJETIVOS	149
5.3.	DESARROLLO CONCEPTUAL	149
5.3.1	FORTALECER LA EMPRESA	150
5.3.2	EVALUACIÓN DE LA EMPRESA Y CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO (PHVA)	156
5.3.3	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	158
5.3.4	PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	162
	EVALUACIÓN DEL TALLER.....	165
	GLOSARIO	167

6. CUIDA EL MEDIO AMBIENTE DESDE TU EMPRESA

6.1.	INTRODUCCIÓN	171
6.2.	OBJETIVOS.....	171
6.3.	DESARROLLO CONCEPTUAL	171
6.3.1	¿QUÉ ES EL AMBIENTE?	171
6.3.2	TIPOS DE ECOSISTEMAS Y SU RELACIÓN CON SER EMPRESARIO HOY.	171
6.3.3	QUE ES DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE.....	173
6.3.4	MANEJO APROPIADO DEL AMBIENTE SEGÚN TU ACTIVIDAD ECONÓMICA	175
6.3.5	VALOR AGREGADO DE LOS MERCADOS VERDES.....	178
6.3.6	INSTITUCIONES AMBIENTALES EN COLOMBIA.....	179
6.4	TALLER DE APLICACIÓN	180
6.4.1	IDENTIFICANDO TU ECOSISTEMA CON LOS CINCO SENTIDOS	180
6.4.2	EVALUACIÓN AMBIENTAL	182

7. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL RSE

7.1.	INTRODUCCIÓN	189
7.2.	OBJETIVOS	189
7.3.	DESARROLLO CONCEPTUAL	189
7.3.1.	¿QUÉ ES RSE?	189
7.3.2.	HISTORIA DE LA RSE	190
7.3.3.	ACCIONES PARA QUE TU EMPRESA SEA RESPONSABLE SOCIALMENTE.....	192
7.4.	TALLER DE APLICACIÓN	199

1

DESARROLLO DE IDEAS Y PRODUCTOS DE ALTO VALOR AGREGADO





1.1. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo te proporciona los conocimientos necesarios para definir una idea de negocio, cómo decidir sobre qué tipo de negocio debes trabajar y dónde encontrar información para definir mejor tu idea de negocio.

1.2. OBJETIVOS

- Desarrollar tus conocimientos sobre la forma de identificar ideas de negocio
- Mejorar tu conocimiento sobre las características de tu negocio
- Conocer los criterios de selección de una idea de negocio
- Tener herramientas para tomar la decisión acerca de qué tipo de negocio emprender.

1.3. CONCEPTOS BÁSICOS

1.3.1 GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIO

Un proyecto es el desarrollo de una idea. Así empieza normalmente un proyecto, tal vez una persona o un grupo de personas tienen una idea, y se reúnen a analizarla, cada uno da su opinión y, seguramente, cada uno se encarga de una parte del proyecto; pero para comprometerse en su desarrollo requerirán analizar la idea, escribir las condiciones y los compromisos para desarrollar el proyecto.

En general las ideas pueden surgir para solucionar un problema o una necesidad de una comunidad, o de un consumidor o, simplemente, para generar ingresos al inversionista.

En la evaluación de ideas de negocio se desarrolla un proceso de generación y selección de las distintas o posibles ideas de negocio. El proceso sugerido es:

Lluvia de ideas de negocios

La lluvia de ideas es un proceso donde se van generando ideas de forma espontánea. Las puedes ir registrando en una hoja y luego seleccionar las que consideres más viables.

Estas ideas se generan por:

- Observación del entorno, de tu ciudad, de las necesidades de las personas o familias, de negociantes, de amas de casa, etc.
- Preguntando a tus amigos o personas cercanas, que sería un buen negocio.
- Revisando las cosas que tú mismo sabes hacer y que puedes ofrecer como productos o servicios a otras personas.
- Conociendo nuevos lugares y explorando qué necesidades tienen con relación al trabajo que desarrollan y que tú pudieras realizar.
- Observando dónde nos prestan un servicio, cómo lo podríamos mejorar
- También puedes registrar en tu lista productos o servicios que no encuentras en tu nuevo lugar, y que en tu lugar de origen si encontrabas.
- Revisa el anexo 1 de tipos de ideas de negocios en este capítulo

¿De dónde se pueden sacar más ideas para el desarrollo de proyectos? También puedes buscar en:

- Instituciones de fomento empresarial
- Fuentes de cooperación internacional
- Fuentes de información sobre los mercados de importación y exportación
- Tendencias y cambios culturales o poblacionales

En el CD se encuentra un directorio de entidades de apoyo empresarial, con la dirección de su página Web. Estas entidades cuentan con información sectorial y algunas son especializadas. La recomendación es consultar su dirección en Internet y luego, con información adelantada, acercarse a la institución más adecuada.

1.3.2 EVALUACIÓN CUALITATIVA DE LAS IDEAS

En esta fase desarrollas los primeros pasos de la valoración de la idea de negocio con algunos datos que seguramente son fáciles de conseguir y podrán determinar la posibilidad de realización o no de la misma.

Los procesos de análisis y valoración inicial de la idea de negocio se refieren a calificar cada idea por algunas variables cualitativas, asignando calificación 5 si la situación es óptima y 1 a la menos viable.

Se sugieren entre otras las siguientes variables: si te gusta el negocio, si dispones de tiempo para atenderlo, si tienes conocimiento técnico para desarrollarlo, si tienes o no

el capital necesario para comenzar, si el nivel de ahorro o recursos de financiación son apropiados, u otras similares.

En el anexo 1 encontrarás el cuadro donde puedes registrar tus ideas de negocio y valorarlas. Una vez califiques todas las variables para cada una de las ideas de negocio, obtendrás un puntaje total, lo cual generará un paso más de confianza en el desarrollo de tu idea de negocio.

Para ampliar este concepto puedes hacer la actividad 2, de los talleres

Podrás repetir esta evaluación con más información y mas detalle, de tal forma que tengas más elementos para asignar una calificación. Así tu primera planilla puede tener 20 ó 30 ideas, tomas las 10 mejores y revisas de nuevo, y te quedas con las 3 mejores, para trabajar e investigar estas alternativas con más detalle.

1.3.3 VALOR AGREGADO

¿Qué significa agregar valor? En el concepto empresarial, un ciclo de producción se cumple, si y solo sí, en el proceso productivo se agrega valor; esto significa que al realizar un trabajo, el valor final del producto es mayor que el valor del material inicial.

Existen muchas formas de agregar valor. Piensa en todas las empresas y productos que existen:

En las empresas productoras, se identifica fácilmente la transformación de las materias primas en un producto, por el cual el consumidor paga un mayor valor por el producto que el que paga por las mismas materias primas. Por ejemplo, la empresa de confecciones le agrega valor a la tela convirtiéndola en un vestido.

La empresa comercializadora agrega valor cuando ofrece sus productos en un lugar más cercano al consumidor. Allí no se transforma el producto, únicamente se traslada para facilitar la compra, pero el consumidor está dispuesto a pagar por ese traslado.

El banco, que es una empresa de servicios, asegura que sus clientes puedan disponer de su dinero en varias ciudades y no necesiten llevar dinero en el bolsillo; el consumidor está dispuesto a pagar un valor adicional por esa seguridad.

Así, cada empresa ha descubierto qué le interesa al cliente y cuánto puede cobrarle por sus productos.

Pero, ¿cómo se puede descubrir qué le interesa al cliente y cuánto esta dispuesto a pagar? Los siguientes son unos ejemplos a partir de los cuales se establecen algunos principios básicos para agregar valor a los productos y/o servicios.

a. Computador personal

El trabajo, la investigación y el diseño que se ha requerido para transformar el plástico, los metales, el vidrio, las láminas, etc, en una máquina capaz de transmitir, guardar información, y que además permite escribir y editar textos, enviar mensajes, obtener información de muchas partes, etc. y que, en general, facilita el trabajo, para obtener la mejor calidad y presentación del mismo.

Para llegar a la versión actual del computador personal, se investigó e invirtió mucho dinero. En la empresa IBM, una de las empresas más grandes del mundo, tuvieron la visión para desarrollar este producto y fabricarlo en grandes cantidades, a menor precio, es decir industrializando el proceso.

Los primeros computadores personales, costaban mucho dinero y sólo un pequeño grupo de personas contaba con los recursos para adquirirlo. Pero la visión de IBM era que todas las familias tuvieran un computador en su casa, lo cual implicaba que tenía que hacer un esfuerzo para hacer más económico el producto. Así, estandarizó y mejoró el proceso productivo, y logró fabricar y ensamblar las partes de un computador al precio más económico del mercado, fabricando grandes cantidades. El secreto fue elaborar un producto a un mejor precio, para un mercado más grande.

Y aún hoy continúa desarrollando nuevos productos, que suplen otras necesidades relacionadas con el mercado, el software, nuevos modelos de computadores, etc. Éstos cubren nuevas necesidades y nuevos mercados. Todo ello es posible gracias a los procesos de investigación y desarrollo de tecnologías, al diseño de nuevos productos, que le agregan valor al producto y lo hacen muy útil para los consumidores.

Así el proceso de valor agregado requiere una gran visión del mercado, y un esfuerzo de investigación y desarrollo, para lograr mejores productos, grandes mercados y empresas que se proyectan a largo plazo.

b. El sancucho

Es un delicioso plato típico que se ofrece en todo tipo de restaurantes. ¿cuánto vale? puede costar mucho en un restaurante elegante ¿por qué lo pagan? ¿qué necesidades satisface? En este caso el valor agregado no sólo se encuentra en el plato que es preparado cuidadosamente; además es servido en una vajilla especial, el restaurante está ubicado en un sector exclusivo, decorado de forma muy elegante y lo acompaña una música especial. Además de satisfacer las necesidades nutritivas de cualquier alimento, este producto también satisface otras necesidades de reconocimiento social, apariencia y diversión.

El valor agregado también está relacionado con satisfacer las necesidades psicológicas y emocionales del consumidor y desarrollar espacios y productos de alta calidad y exclusivos, que permitan obtener un alto precio por el producto elaborado.

c. **Café colombiano**

El delicioso café colombiano se diferencia de otros por su suavidad y aroma, actualmente es muy apetecido por mercados internacionales. Se han desarrollado nuevas variedades que mejoran su sabor y sus características de aroma, las cuales se originan solamente por las características de clima y humedad que ofrecen las diferentes regiones del país. Los consumidores saben que en ningún otro lugar del mundo se encuentra este café y están dispuestos pagar un mayor valor por una libra de café colombiano.

El valor agregado también se encuentra en un producto diferenciado y de alta calidad.

¿Cómo agrego valor a mis productos?

Los empresarios de hoy, requieren de procesos de innovación en donde no se haga lo mismo que existe, hay un dicho que dice “no se invente la rueda, mejórela”. Esa es la idea esencial cuando se piensa en procesos de generación de valor agregado para el cliente final.

Para agregar valor a un producto o servicio se deben observar las necesidades del cliente (físicas, psicológicas, emocionales, de calidad, diferenciación, etc.).

“Ponerse en los zapatos del cliente”

Algunas preguntas que nos permiten desarrollar conocimiento del cliente pueden ser:

- ¿Cómo se puede mejorar mi producto o servicio, para adecuarlo a las necesidades del comprador?
- ¿Cómo se puede adaptar mi producto o servicio a las condiciones de producción, comercialización o procesamiento de mi cliente?

- ¿Qué puedo hacer distinto frente a la competencia, para ofrecer un mejor precio y una mejor calidad?
- ¿Qué sugerencias puedo recibir de los clientes actuales para cambiar o adaptar el producto o servicio?
- ¿Puedo crear variaciones del producto o servicio actual, de tal forma que tenga más utilidad para mis clientes o dé respuesta a necesidades específicas que otros productos o servicio no las dan?

Como se puede observar, se trata más de una actitud de escuchar, conciencia de que lo más importante en un negocio, es escuchar la voz del cliente, una actitud de mejora continua, pero sobre todo como se decía al comienzo de esta temática, “ponerse en los zapatos del cliente”.

1.3.4 EVALUACIÓN CON UN EXPERTO

En esta fase es necesario revisar algunos temas esenciales que tú debes consultar con un experto: como un empresario, un asesor de las entidades de apoyo, un profesor, e incluso algunos proveedores de insumos o maquinaria, podrían aconsejarte e incluso ayudarte a montar tu empresa.

Algunos aspectos que te pueden ayudar a tomar una mejor decisión son:

- Sobre la facilidad de conseguir los recursos técnicos necesarios, como la maquinaria, los equipos, las materias primas, muebles, conexiones de comunicación, seguridad, y dependiendo de tu negocio, es posible que puedas enunciar otras. Si no tienes dificultades con estos aspectos puedes decir que tu proyecto es viable técnicamente.
- Un amplio conocimiento sobre cuánto debes vender para que tu empresa sea rentable, y esto lo comparas con lo que pensarías que realmente puedes vender. Si estos dos aspectos coinciden puedes decir que tu proyecto es viable comercialmente.
- Los expertos también te pueden suministrar información sobre la rentabilidad macro del negocio. Ya existen tablas, folletos con información detallada con los niveles de producción y rentabilidad, que puedes comparar con tu proyecto. Por ejemplo, verificando los tamaños mínimos de extensión de terreno en el caso de los cultivos, o número mínimo ideal de cabezas o animales si se trata de un proyecto ganadero. Si son buenos los niveles de producción y rentabilidad, tu empresa es viable económicamente.

El éxito de tu negocio depende de cómo te preparas, investigas y te comprometes a ejecutar todas las acciones necesarias con rigor, disciplina y positivismo.

Miremos un ejemplo: si el dueño de un supermercado atiende bien los clientes, pregunta a su vecinos qué producto está buscando, qué marca de detergente prefiere, y exhibe dentro de su negocio los productos adecuados, con un buen precio, y con un excelente servicio, seguramente el negocio será próspero. Por el contrario; si el dueño del supermercado, compra lo que le ofrecen los vendedores sin tener en cuenta la calidad, precio y demanda, no dialoga con el cliente, no adecua el local a las necesidades, y casualmente suministra un mal servicio, seguramente fracasará.

1.3.5 DEFINE EL MERCADO OBJETIVO

Cuando defines el mercado objetivo, estas pensando en cuáles serían tus mejores clientes.

Las siguientes preguntas te ayudarán a definir mejor tu mercado, y sobre todo vas a visualizar algunos aspectos claves para luego desarrollar tu estrategia comercial en el siguiente capítulo.

Pregunta	Explicación
Define quién o quiénes son las personas, familias o empresas, que más necesitan tu producto	En función del uso de tu producto o servicio, define quién es el usuario principal, su rango de edad, sexo, y/o otras características que consideres adecuadas
¿Cuántos clientes crees que tendrá tu negocio?	Investiga en el DANE cuántas personas, familias o empresas hay en tu ciudad con las características del punto anterior. Para empezar investiga sobre tu localidad, barrio y zonas cercanas a tu negocio.
¿Dónde están ubicados tus clientes o dónde acostumbran comprar sus productos o servicios?	Consigue si es posible un mapa de tu ciudad y localiza los sitios claves donde puedes ofrecer tus productos o servicios. Si estas pensando en una proyección nacional o internacional, ubica las ciudades principales.
Define cuántos productos puedes vender al mes	Define una unidad de medida de tus productos en general. Por ejemplo, si es un restaurante, almuerzos/mes Luego con base en la información anterior, haz una aproximación de cuántos podrías vender al mes.

Pregunta	Explicación
¿En qué estrato vas vender tus productos y cuánto puedes cobrar por ellos?	<p>Define en qué estrato están tus clientes, y un rango de precios para la venta de tus productos.</p> <p>El precio esta asociado con el poder adquisitivo² de los clientes, su ubicación, la oferta de productos similares en la misma zona, la exclusividad o especialización del producto.</p> <p>Si un producto es escaso en la zona, se podrá cobrar un mayor precio, pero si en la zona no hay mucho poder adquisitivo, se tendrá que bajar el precio.</p>

Por lo anterior deberás Investigar en los diferentes estratos, cuánto valen tus productos o servicios. Con base en esto puedes definir las características básicas y precio de tu producto o servicio y a qué estrato esta dirigido tu negocio.

1.3.6 DESCRIBE TU IDEA DE NEGOCIOS

La definición como tal del producto o servicio incluye el repaso de algunos aspectos empresariales que son importantes recordar, y que te permiten conceptualizar el negocio, en cuanto a la definición del producto o servicio.

Las variables que se deben tener en cuenta en la definición del producto o servicio son:

Aspectos	Descripción
Idea de Negocio	Es una descripción corta de lo que será tu negocio, qué productos o servicios ofrecerá. Incluye un resumen de mercado objetivo.
La posible localización	Dónde funcionará tu negocio, ciudad y dirección. Para definir esto debes tener en cuenta los aspectos básicos para seleccionar el mejor lugar. Revisa este aspecto en el capítulo de Puesta en marcha de la empresa.
Los principales equipos, y elementos para el funcionamiento del negocio	Haz un resumen de los equipos, muebles y enseres que necesitas para tu empresa, también debes incluir licencias de funcionamiento.
Los conocimientos o habilidades técnicas que se requieren en el negocio son:	Describe brevemente qué habilidades personales tienes, para el desarrollo y puesta en marcha de tu proyecto.

Aspectos	Descripción
Valor agregado	Desarrollar un análisis de cómo se puede diferenciar el producto o servicio de otros en el mercado, resaltando el valor agregado que ofreces.
Nombre de la empresa o del proyecto a realizar	Busca un nombre para tu empresa. Debe ser fácil de recordar y pronunciar y reflejar la calidad y personalidad que quieres proyectar según tu mercado objetivo.
Define quiénes trabajarán en tu proyecto	Debes pensar si trabajarás tú sólo en la nueva empresa, o deberás contratar otras personas, principalmente debes pensar que hay que desarrollar 3 tipos de funciones: administrativas, productivas y comerciales.
Recursos necesarios y quién los aportará	<p>Puedes hacer un cuadro que resuma, cuánto dinero hay que invertir para el desarrollo de tu negocio, y quiénes aportarán estos recursos.</p> <p>Esto es muy difícil definirlo ahora, pero una vez hagas la evaluación económica de tu proyecto, tendrás claro este valor. Esta evaluación la haces en la herramienta MIMA EMPRESARIAL o AGROINDUSTRIAL, y allí también podrás desarrollar tu ficha de proyecto con la información que has definido en este capítulo.</p>



1.4. TALLERES DE APLICACIÓN DE DESARROLLO DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.4.1 ACTIVIDAD UNO: RALLY POR EL MERCADO

Objetivos

- Ayudar a identificar qué tipo de información necesitas consultar en el momento de generar ideas de negocio.
- Aprender cómo funcionan los negocios y compararlos con tu idea.
- Conocer cómo se crearon algunos negocios, similares al que tu quieres desarrollar
- Promover en ti el espíritu de desarrollo de negocios viendo como los demás lo hicieron en el pasado.

PROGRAMA DE TRABAJO

Actividades a desarrollar	Duración	Recursos necesarios	Participantes
Rally por el mercado	3 horas	Planillas de respuesta de este capítulo, ruta que te da el asesor para visitar máximo 9 lugares	Grupos de máximo 5 personas
Evaluación cualitativa de la idea: análisis de caso	1 hora	Lista de ideas y anexo 2 de este capítulo	Cada uno de forma individual
Buscando información	1 hora	Directorios telefónicos o acceso a Internet. Cuadros con las preguntas a resolver	4 grupos
Descripción de tu idea de negocio	1 hora	Cuadros de descripción del mercado objetivo y de la idea de negocio	Cada uno de forma individual

- A continuación vas a encontrar las planillas de respuesta que debes diligenciar según la ruta que defina el asesor, quien te dará las tarjetas con las preguntas y los lugares que debes visitar.
- Esta actividad puede ser planeada al final de la clase anterior y encontrarse cerca de los lugares a visitar para no incurrir en trasportes innecesarios.
- Los lugares se pueden dividir en los grupos y después en plenaria compartir las respuestas, para que todos los participantes comenten sus visitas y los demás puedan tomar nota de la información que recogieron.

También vas a encontrar una planilla para visitar empresas que sean afines a tu idea de negocio, con preguntas que debes hacerle al empresario.



RALLY POR LA EMPRESA PLANILLA DE RESPUESTA

EMPRESA DE SERVICIOS: _____
NOMBRE, DIRECCIÓN Y TELÉFONO

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

NOMBRE DE LA
PERSONA QUE
LO ATENDIÓ

FIRMA _____

OFICINAS ADMINISTRATIVAS: _____
NOMBRE, DIRECCIÓN Y TELÉFONO

1. _____
2. _____
3. _____

NOMBRE DE LA
PERSONA QUE
LO ATENDIÓ

FIRMA _____

COMPETENCIA
EMPRESA DE SERVICIOS: _____
NOMBRE, DIRECCIÓN Y TELÉFONO

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

NOMBRE DE LA
PERSONA QUE
LO ATENDIÓ

FIRMA _____



RALLY POR LA EMPRESA PLANILLA DE RESPUESTA

EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN:

NOMBRE, DIRECCIÓN Y TELÉFONO

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

NOMBRE DE LA
PERSONA QUE
LO ATENDIÓ

FIRMA _____

PUNTO DE PAGO: _____

NOMBRE, DIRECCIÓN Y TELÉFONO

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

NOMBRE DE LA
PERSONA QUE
LO ATENDIÓ

FIRMA _____

COMPETENCIA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN:

NOMBRE, DIRECCIÓN Y TELÉFONO

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

NOMBRE DE LA
PERSONA QUE
LO ATENDIÓ

FIRMA _____



RALLY POR LA EMPRESA PLANILLA DE RESPUESTA

EMPRESA DE MANUFACTURA:

NOMBRE, DIRECCIÓN Y TELÉFONO

<ol style="list-style-type: none">1. _____2. _____3. _____4. _____5. _____6. _____	NOMBRE DE LA PERSONA QUE LO ATENDIÓ _____ FIRMA _____
---	---

PROCESO PRODUCTIVO: _____
NOMBRE, DIRECCIÓN Y TELÉFONO

<ol style="list-style-type: none">1. _____2. _____3. _____4. _____5. _____	NOMBRE DE LA PERSONA QUE LO ATENDIÓ _____ FIRMA _____
--	---

COMPETENCIA EMPRESA DE MANUFACTURA:

NOMBRE, DIRECCIÓN Y TELÉFONO

<ol style="list-style-type: none">1. _____2. _____3. _____4. _____	NOMBRE DE LA PERSONA QUE LO ATENDIÓ _____ FIRMA _____
---	---



Formato de entrevista con el dueño o administrador de tus mismas ideas de negocio

Nombre del Negocio:	
Administrador o dueño del negocio:	
¿Cuándo fue creado el negocio?	
¿Qué otros negocios tenía en mente?	
¿Por qué se decidió por este tipo de negocio?	
¿Cómo tomó la decisión de hacer este negocio y no otro?	
¿Qué variables tuvo en cuenta para decidir cuál de las dos o tres ideas más importantes va a desarrollar?	
¿Qué consejo me puede proporcionar, si yo estoy en el propósito de crear un negocio?	
Otros comentarios del entrevistado:	



1.4.2 ACTIVIDAD DOS: JUEGO DE ANÁLISIS DE TRES OPCIONES Y SELECCIÓN DE UNA IDEA DE NEGOCIO

Caso de las tres opciones

Tienes tres opciones de negocio, ¿por cuál te inclinas y por qué? Utiliza la guía de análisis cualitativo de la idea de negocios.

Juan y Clara son esposos desde hace tres años, Clara ha trabajado durante seis años en una empresa de confección, ha pasado por varios puestos y conoce cómo hacer ropa interior de dama. Juan sabe que es necesario comprar tela, comprar una máquina de coser, y otros elementos de menor costo: tijeras, hilos, etc.

De otra parte, Juan sabe mecánica automotriz que aprendió en el SENA, en un curso de 6 meses que tomó con otros dos amigos suyos; y está pensando seriamente en colocar un taller de mecánica y latonería y pintura con sus dos amigos, eso implica compartir la idea con ellos.

Un amigo de Juan y Clara, les dice que el negocio de la comida es super rentable, que es buenísimo porque por ejemplo se cobra a \$6,000 pesos un almuerzo ejecutivo, y sólo en carne se consumen \$800 pesos (100 gramos), y los demás costos de papa, arroz, vegetales, jugo, no superan los \$500 pesos adicionales por cada plato servido.

A Juan le parece bien el concepto de la rentabilidad, pero le parece difícil encontrar un local bien ubicado donde establecer el restaurante, además no le gusta cocinar. A Clara si le gusta cocinar pero opina que lo que es difícil es conseguir gente que atienda bien y que ayude a cocinar, pues a ella le gustaría que el elemento diferenciador de su restaurante, si se pone ese tipo de negocio, sea el sabor casero.

Ejercicio:

En la página siguiente coloca las tres ideas que plantean el caso en la parte superior del cuadro, y luego evalúa desde la visión de Clara, ¿cuál sería la mejor opción?, evaluando cada aspecto relacionado en una escala de 1 a 5, por ejemplo: A Clara le gusta cocinar, entonces en la alternativa de restaurante, para el punto 1, se calificaría 5.

Luego haz el mismo ejercicio desde la óptica de Juan, totaliza los puntajes y analiza si la de más puntaje es la mejor opción y ¿por qué?, comparte el análisis con tu grupo de trabajo.

Ahora evalúa tus ideas de negocio en el siguiente cuadro.



1.4.3 ACTIVIDAD TRES: EN ESTA ACTIVIDAD VAS A ENCONTRAR FUENTES DE INFORMACIÓN

Se deben conformar cuatro grupos de trabajo, que se numeran de 1 a 4, quedando así asignadas las preguntas.

Con base en el archivo de fuentes de información que encontrarás en el CD, directorios telefónicos, o acceso a Internet, se deben responder las preguntas asignadas.

GRUPO 1.

	Nombre	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
¿Dónde se encuentran datos de las personas que viven en una localidad de tu ciudad?				
¿Dónde se encuentran los datos de cuántas empresas o negocios existen en una ciudad?				
¿Dónde encontramos información de los costos de maquinaria de un negocio determinado?				
¿Dónde podemos cotizar algunos equipos e insumos necesarios para tu idea de negocio?				

GRUPO 2.

	Nombre	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
¿Dónde se encuentran datos de las empresas que pueden requerir algún servicio?				
¿Dónde se encuentran los datos de cuántos buses, camiones, carros particulares hay en tu ciudad?				
¿Dónde encontramos información de las entidades del estado?				
¿Dónde podemos encontrar información de quiénes venden algún tipo de insumo necesario?				



GRUPO 3.

	Nombre	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
¿Dónde se encuentran datos de los colegios de tu ciudad?				
¿Dónde se encuentran los datos de empresas sin ánimo de lucro?				
¿Dónde encontramos información de las licitaciones de menor cuantía de la ciudad?				
¿Dónde hallamos los datos de los proveedores de algún insumo o maquinaria?				

GRUPO 4.

	Nombre	Dirección	Teléfono	Correo electrónico
¿Dónde podemos encontrar información de empleos en tu ciudad?				
¿Dónde se encuentran los datos de cómo se crea una empresa, sus pasos y requisitos?				
¿Dónde encontramos información de si necesitamos RUT para abrir el negocio?				
¿Dónde podemos consultar dudas acerca de la creación y legalización de la empresa?				

1.4.4 ACTIVIDAD CUATRO: ESCRIBIR TU IDEA DE NEGOCIO

Según la idea de negocio propia, debes diligenciar los siguientes cuadros, puedes revisar las definiciones e instrucciones en los puntos 5 y 6, del marco conceptual.

DESCRIPCIÓN DE TU MERCADO OBJETIVO

Pregunta	Descripción
¿Define quién o quiénes son las personas, familias o empresas, que más necesitan de tu producto?	
¿Cuántos clientes crees que tendrá tu negocio?	
¿Dónde están ubicados tus clientes o dónde acostumbran comprar sus productos o servicios? Define lugares y sectores específicos	
¿Define cuántos productos puedes vender al mes?	
Define en qué estrato están tus clientes, y un rango de precios para la venta de tus productos.	





DESCRIPCIÓN DE TU IDEA DE NEGOCIO

Nombre del proyecto: _____

Aspectos	
Idea de Negocio	
La posible localización	
Los principales equipos, y elementos para el funcionamiento del negocio	
Los conocimientos o habilidades técnicas que se requieren en el negocio son:	
Valor agregado	
Nombre de la empresa o del proyecto a realizar	
Define quiénes trabajarán en tu proyecto	
Recursos necesarios y quien los aportará	

Análisis cualitativo de la idea de negocio

Idea					
Me gusta ese tipo de negocio					
Tengo tiempo de atenderlo.					
Tengo conocimiento técnico, sé del negocio que quiero emprender					
Tengo ahorrado o puedo conseguir capital para ese tipo de negocio					
Hay poca competencia de ese tipo de negocios que quiero emprender					
Mis amigos, familiares o vecinos me han aconsejado o hablado bien del mismo					
El negocio es aparentemente muy rentable					
Puedo ofrecer un servicio diferenciado y exitoso					
Genera empleo y aporta bienestar a la comunidad y a la ciudad					
Total de cada alternativa					





Anexo 1

IDEAS DE NEGOCIOS DE EMPRESAS MANUFACTURERAS, DE SERVICIO Y COMERCIALIZADORAS

En este anexo encontrarás algunas ideas de negocios para organizar tu propia empresa, algunas opciones las puedes empezar tú solo y en la medida que el negocio crece puedes general empleo para otras personas.

Otras opciones se pueden desarrollar organizándote con otros participantes, ellos también deben conocer el oficio y conocer muy bien las normas para montar empresas con dos o más socios, empresas asociativas de trabajo o cooperativas. Todo debe ser muy claro para cada uno de los socios, si tienes alguna duda puedes pedir ayuda a tu asesor o investigar en las instituciones adecuadas, como la Cámara de Comercio, y la alcaldía en algunos casos.

Idea de Negocio	Inversión Aproximada	Conocimiento Técnico	Equipos Requeridos
Elaboración de Pizzas	COL\$ 2 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Horno, mesa en acero inoxidable, bandejas y utensilios de cocina
Remontadora de Calzado	COL \$ 2 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Banco de trabajo, cepillos y Herramientas
Refacción de Ropa	COL \$ 2 MM	Confección básica, manejo de máquina de coser	Máquina de coser doméstica y herramientas
Lavado ropa a domicilio	COL \$ 1,5 MM	Manejo equipo y normas ambientales	Lavadora y equipo de almacenamiento
Arreglo de jardines	COL \$ 2 MM	Manejo de equipo y técnicos en manejo plantas	Equipo de corte y accesorios
Lavado de tapetes a domicilio	COL \$ 2 MM	Manejo equipo y normas ambientales	Máquina de lavado y accesorios
Lavado de fachadas	COL \$ 2 MM	Manejo equipo, normas de seguridad y ambientales	Equipo de lavado, andamio y herramientas
Servicio de Plomería	COL \$ 2 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Herramientas básicas y especializadas y algunos repuestos básicos



Idea de Negocio	Inversión Aproximada	Conocimiento Técnico	Equipos Requeridos
Servicio eléctrico y/o electrónico	COL \$ 2 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Herramientas básicas y especializadas y algunos repuestos básicos
Arreglo de electrodomésticos	COL \$ 2 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Herramientas básicas y especializadas y algunos repuestos básicos
Cerrajería	COL \$ 1,5 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Herramientas básicas y especializadas y algunos repuestos básicos
Salón de belleza, masajes, estética, Manicure y Pedicure a domicilio	COL \$ 2 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Equipo de estética, e insumos según el servicio.
Decoración para eventos	COL \$ 1,5 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Herramientas básicas y especializadas
Animación fiestas infantiles	COL \$ 3 MM	Conocimiento técnico en animación o experiencia	Herramientas básicas y especializadas
Floristería	COL \$ 1,5 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Herramientas básicas y especializadas
Servicio de mensajería	COL \$ 3 MM	Saber conducir y normas de tránsito	Bicicleta o medio de transporte y equipo
Comercialización de empanadas y pasteles	COL \$ 1,5 MM	Manipulación de alimentos y servicio al cliente	Microondas, o freidor, vitrinas, mesas, otros
Preparación de alimentos para eventos	COL \$ 3,5 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Estufa y equipo de preparación y exhibición
Mantenimiento bicicletas	COL \$ 1,5 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Herramientas básicas y especializadas
Refacción de Muebles	COL \$ 2 MM	Conocimiento técnico o experiencia	Equipo de pintura, lijado y herramientas
Pañalera	COL \$ 2 MM	Técnicos en ventas o experiencia	Vitrinas exhibidoras, punto de pago, otros
Diseño publicitario y/o de modas	COL \$ 2 MM	Técnicos en ventas o experiencia	Computador, software y accesorios



Idea de Negocio	Posible Inversión en COL\$M (Aprox)	Conocimiento Técnico	Equipos Requeridos
Comercialización de quesos, huevos, pollo, otros	COL \$ 3 MM	Manipulación de alimentos y servicio al cliente	Vitrinas exhibidoras, punto de pago, otros
Agencia de lavandería	COL \$ 3 MM	Manejo de exhibición	Equipo y bolsa plástica

IDEAS DE NEGOCIOS DE EMPRESAS AGRÍCOLAS

Idea de Negocio	Posible Inversión en COL\$M (Aprox)	Conocimiento Técnico	Equipos Requeridos
Comercialización de Abonos	COL\$ 5 MM	Tipo y calidad de Abonos	Balanza industrial
Servicio Recolección de cosechas	COL\$1, 5 MM	Técnicas de recolección de productos agrícolas	Herramientas de trabajo de campo
Producción de Gallinaza	COL\$1, 5 MM	Conocimiento técnico o experiencia agrícola	Herramientas de trabajo de campo
Producción Compost	COL\$2 MM	Conocimiento técnico o experiencia agrícola	Herramientas de trabajo de campo
Instalación de sistemas de Riego	COL\$2 MM	Conocimiento técnico o experiencia agrícola	Herramientas de trabajo de campo
Servicio de Arado y Rastrillo	COL\$5 MM	Conocimiento técnico o experiencia agrícola	Arado y rastrillo
Cuidado de animales	COL\$3 MM	Conocimiento profesional o experiencia	Equipos manuales de cuidado y atención básica
Peluquería de animales	COL\$5 MM	Empírico o técnico	Equipo para salón de embellecimiento
Producción de quesos	COL\$15 MM	Conocimiento técnicos de producción de lácteos	Equipo de cocción y maduración y utensilios
Producción de pulpas de fruta	COL\$15 MM	Conocimiento técnicos de producción de pulpas	Equipo básico de procesos

EVALUACIÓN DEL TALLER

Define tres conceptos nuevos que hayas aprendido en este taller y califica de 1 a 3 su aplicabilidad en tu vida diaria y empresarial.

	Conceptos aprendidos	Aplicabilidad en tu vida familiar y social	Aplicabilidad en tu vida empresarial
1			
2			
3			

Evalúa el trabajo y los resultados del taller. Califica de 1 a 5 cada afirmación, 1 si no se cumplió, y 5 si se cumplió totalmente.

		Calificación
1	Los conceptos aprendidos fueron claros y aplicables	
2	Los talleres desarrollados te permitieron aprender conceptos nuevos	
3	Los talleres desarrollados te permitieron una mayor integración con el grupo	
4	Los talleres desarrollados te permitieron conocer más de tu entorno y del mundo empresarial	

Revisa los objetivos iniciales y califica su cumplimiento

	Objetivos iniciales	Se cumplió totalmente	Se cumplió parcialmente	No se cumplió
1	Ayudar a identificar qué tipo de información necesitas consultar en el momento de generar ideas de negocio.			
2	Aprender cómo funcionan los negocios y compararlos con tu idea.			
3	Conocer cómo se crearon algunos negocios, similares al que tu quieres desarrollar			
4	Promover en ti, el espíritu de desarrollo de negocios viendo como los demás lo hicieron en el pasado.			





2

COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS





2.1. INTRODUCCIÓN

La comercialización de los productos y servicios se facilita en la medida en que la empresa este orientada hacia el mercadeo (o marketing). Para asegurarse un espacio en el mercado las empresas deben investigar la competencia y su forma de vender al cliente o consumidor. Conocer sus clientes y su comportamiento de compra. Así podrán definir una propuesta clara frente a los clientes y elaborar de forma eficiente un plan de ventas.

Esta dinámica permanente constituye una rica fuente de información de mercadeo y ventas que permite tomar decisiones competitivas.

2.2. OBJETIVOS

- Conocer la estructura del mercado y definir la estrategia comercial.
- Conocer cómo fijar los precios para mis productos o servicios.
- Definir los mecanismos para conseguir clientes y cerrar ventas.

2.3. DESARROLLO CONCEPTUAL

2.3.1 DEFINICIÓN DE MERCADEO (MARKETING)

Es el conjunto de acciones que realiza una empresa para satisfacer a sus clientes, aumentar sus ventas, lograr la rentabilidad, asegurarse un buen nombre en el mercado y hacer que le vuelvan a comprar. La función de Mercadeo o Marketing se lleva a cabo en las empresas a través de los siguientes elementos, que se conocen como las 4 P's.

	Manufactura	Servicios	Comercialización
Producto	Detergente para lavadora	Lavado de tapetes	Repuestos importados
Precio	\$ 3.000	\$ 9.000 mt ²	Alto
Plaza (o Distribución)	Droguerías - Supermercados	Empresas de aseo	Almacén de repuestos especializados
Promoción	Publicidad en televisión	Volantes, propuestos a conjuntos residenciales	Revistas, promociones por marca

2.3.2 ELEMENTO PRODUCTO/SERVICIO

El Producto

Es el núcleo de la gestión comercial. Tiene un conjunto de características que puedes ver y tocar como la forma, el tamaño y color; también tiene otras características como la marca, la imagen de empresa que lo respalda y el servicio. El fin del producto es satisfacer las necesidades del comprador.

El Servicio

Es el equivalente no material de un bien. El servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Las siguientes son las características de los servicios:

- No son palpables como los productos.
- Se prestan dentro de un tiempo acordado.
- No son siempre iguales cuando se prestan al público.
- Los deseos del comprador pueden variar.
- El comprador se involucra en la prestación del servicio.

Ruta De Las 4 P's Para Llegar Al Mercado: El Producto

Los siguientes son conceptos importantes de este tema, que se relacionan con el juego Ruta De Las 4 P's para Llegar Al Mercado:

Concepto	Explicación	Ejemplo
Productos sustitutos	Son los productos que pueden reemplazar a otros en determinado momento.	Los jugos de fruta pueden ser reemplazados por las gaseosas.
Beneficios que ofreces	Lo que el consumidor realmente compra, son las características del producto que satisfacen sus necesidades.	Independientemente de la marca, un shampoo busca lavar el cabello. Otro beneficio es que este producto también evite la caída del cabello.
El significado de tu marca	Este debe ser acorde con las características de tu producto, calidad y personalidad.	Si pones una panadería, le puedes llamar PANLISTO pensando que a la gente le gusta el pan fresco siempre.
Garantía de tu producto/servicio	Servicio que respalda una compra, por mala calidad, daño o mantenimiento del producto o servicio.	Garantía en autos nuevos de 5 años o de 50.000 kilómetros.
Características intangibles	No se pueden tocar pero se sienten y se valoran.	El buen ambiente de un restaurante, buena atención, creatividad en la comida.

2.3.3 ELEMENTO PRECIO

El precio es lo que se paga por el servicio prestado o por el producto elaborado y este se refleja en el precio establecido que se mide en pesos. Como puedes ver este es el único elemento de mercadeo que produce ingresos. Para que el comprador se sienta satisfecho debe pensar que está recibiendo más beneficios de los que pagó. La empresa podría optar por mantener precios bajos, de supervivencia, si se encuentra con un alto nivel de inventario.

Con el debido manejo, el elemento precio puede ayudarte a conseguir diferentes objetivos en el mercado. Por ejemplo, si se manejan precios bajos podrías tener un alto volumen de ventas. De otro lado, si quieres ser reconocido por tus productos de alta calidad tendrás tener precios más altos. También hay empresas que ponen sus precios estimando un porcentaje deseado de utilidad.

Ruta De Las 4 P's Para Llegar Al Mercado: El Precio

Los siguientes son conceptos importantes de este tema, que se relacionan con el juego Ruta De Las 4 P's Para Llegar Al Mercado:

Concepto	Explicación	Ejemplo
¿Cuál es la forma y frecuencia de pago del distribuidor?	Mensual, quincenal, semanal; y si el pago es en efectivo, a 15 días, a 30 días, 60 días.	Las tiendas de barrio pagan muchos de los productos de contado.
¿Cuál es el precio promedio del mercado?	Debes conocer precios de la competencia para que tengas una referencia válida para poner tus precios	Un nuevo detergente para ropa debe considerar los precios de productos similares en el mercado
¿Cuál es tu relación precio-calidad-servicio?	Debes cobrar tus productos y servicios de forma tal que lo que se cobra sea adecuado a la calidad que ofreces	La tarifa de un hotel debe ser correspondiente a la calidad del servicio que ofrece
¿Cuál es tu valor agregado?	Lo que entregas en tus negocios y servicios y que tus competidores no.	Revisa el concepto de valor agregado en el capítulo anterior.
¿Cuál es la política de descuentos al canal?	Dependiendo de quienes sean tus clientes, lo que compran y como te paguen, deben tener precios diferentes para incentivar las ventas	Debes definir tu precio básico, y según los clientes y las cantidades que te compran puedes tener variaciones, si te compran grandes cantidades puedes ofrecer un descuento que te permita conservar las ganancias y el cliente.
¿Cuáles son las formas de pago del cliente final?	Se trata de facilitar la compra, tener opciones de pago.	Con tarjeta de crédito o débito, definir el pago a 30 días de la entrega de pedidos, etc.

2.3.4 ELEMENTO PLAZA (CANALES DE DISTRIBUCIÓN)

Son los llamados Canales de Distribución. Estos canales son las maneras que cada empresa escoge para llevar sus productos a los clientes de la forma más completa, eficiente y económica. La idea es que el consumidor pueda comprar con el menor esfuerzo posible.

Los canales de distribución pueden ser directos, cuando son propiedad de tu empresa o indirectos, cuando los hace a través de un tercero.

Los Canales de Distribución te ayudan en la medida que:

- Conocen a los compradores.
- Procesan los pedidos, documentación y facturación.
- Apoyan en el transporte y entrega de mercancías a los compradores.
- Mantienen inventarios (acortan la distancia entre el productor y el consumidor).
- Brindan apoyo en el manejo de los surtidos según la zona donde vendes.
- Apoyan en la promoción y ventas.
- Financian la operación de producción en la medida en que te paguen rápido.
- Pueden ofrecer crédito a los clientes facilitando la compra.
- Realizan gestión de cobro con pequeños clientes y tú recibes un único pago.

Tipo	Canal	Ventajas para el Empresario	Desventajas para el Empresario	Ejemplos
INDIRECTOS	Comisionista o agente.	El negocio se da entre el productor y el cliente	No hay fidelidad del agente	Agentes de seguros
	Distribuidor Minorista. Ejemplo: tiendas de barrio.	Pago de contado o corto plazo	Dificultad para atender un gran número de distribuidores	Tiendas de barrio
	Distribuidor Mayorista.	Cuentan con bodegas, puntos de venta o fuerza de ventas.	Condiciones de negociación fuertes	Grandes supermercados
	Multinivel. La empresa vende sus productos al consumidor final a través de una red de comerciantes y/o agentes distribuidores independientes pero coordinados dentro de una misma red comercial.	Gran número de vendedores a bajo costo	No hay fidelidad de los vendedores	Personas que venden cosméticos y joyas por catálogo, y se basan en su red de amigos
	Franquicia. Una empresa pequeña compra a una grande el derecho de explotar una marca comercial. Esto incluye desde la asesoría para la selección de sitio, el entrenamiento, suministro de productos e insumos y planes de marketing entre otros.	Ya es un negocio probado. La marca ya tiene un reconocimiento	Inversión alta	Restaurantes de comidas rápidas
DIRECTOS	Fuerza de ventas. La empresa cuenta con vendedores	Contacto directo con sus clientes	Requiere de una buena gerencia comercial	Vendedores especializados que visitan sus clientes
	Puntos de venta. La empresa posee sus propios puntos de venta. Pueden funcionar a puerta cerrada, como punto de fábrica o como una oficina. Pueden ubicarse en una calle comercial, un sector comercial, a través de stands en eventos comerciales e inclusive vehículos.	Contacto directo con sus clientes, que el cliente conozca los productos reales antes de comprarlos, poder negociar precios y otros aspectos de entrega, para que la venta se realice	Inversión alta	Almacenes con vitrinas, exhibición y otros
	Venta por Catálogo. Las ventas se realizan a través del catálogo (puede ser enviado por correo).	Permite intimidad al comprador, y conocer toda la oferta de la empresa	No tiene oportunidad de apoyar la venta	El cliente recibe el catálogo por correo y el cliente hace el pedido, si le interesa
	Ventas por Internet. El comercio electrónico es un sistema de comercialización que utiliza internet para realizar transacciones comerciales.	Permite intimidad al comprador, puede realizar la compra a cualquier hora del día y desde cualquier lugar al que se le pueda enviar.	No tiene oportunidad de apoyar la venta	Similar al del catálogo solo que utiliza una página WEB, donde se puede incluso realizar el pago.

Ruta De Las 4 P's Para Llegar Al Mercado: La Plaza

Los siguientes son conceptos importantes de este tema, que se relacionan con el juego Ruta De Las 4 P's Para Llegar Al Mercado:

Concepto	Explicación	Ejemplo
¿Qué es un canal de distribución?	Son las maneras que cada empresa escoge para llevar sus productos hacia los clientes de la forma más completa, eficiente y económica.	Si se venden tarjetas hechas a mano, las ofreces a través de papelerías y misceláneas.
¿Qué debes tener en cuenta al negociar con un canal?	Que en la relación comercial que se va a establecer ganen los dos. Que exista confianza y aporte de las partes.	Facilidad para que el cliente compre los productos, costos del canal.
¿Qué frecuencia de abastecimiento tiene tu canal?	Debes definir cada cuanto debes surtir a tus clientes y lo que pasará con los productos que te devuelvan.	Mensual, semanal, diaria, dependiendo de las necesidades de los clientes.
¿Qué cubrimiento tiene el canal seleccionado?	Debes conocer hasta donde llega tu distribuidor; si vende solo en el occidente de la ciudad o por el contrario, atiende ciudades del centro del país.	Una empresa se encarga de la distribución de café gourmet en los hoteles de la costa norte.
¿Cómo motivar al canal?	Los intermediarios deben estar satisfechos de hacer negocios con tu empresa; para ello puedes hacer un programa de incentivos	Incentivos para los vendedores, bonificaciones, premios al mejor vendedor.

2.3.5 LA PROMOCIÓN

El elemento promoción, se compone de: Administración de ventas, Publicidad y Relaciones Públicas.

Administración	La primera se concentra en el manejo del personal de ventas.
Publicidad	Se encarga en crear curiosidad por probar un producto o servicio en un grupo de personas. Esto se hace a través de mensajes que son emitidos a través de medios de comunicación masiva.
Relaciones públicas	Son técnicas de comunicación y mejoramiento de la imagen de la empresa y sus empleados. Las relaciones públicas armonizan los intereses de las empresas con los intereses de los clientes, la comunidad en general, líderes de opinión y la prensa, para facilitar la consecución de sus objetivos.

Ruta De Las 4 P's Para Llegar Al Mercado: La Promoción

Los siguientes son conceptos importantes de este tema, que se relacionan con el juego Ruta De Las 4 P's Para Llegar Al Mercado:

Concepto	Explicación	Ejemplo
Describe tu campaña promocional	La campaña promocional son los esfuerzos que harás para promover tus productos y/o servicios:	Elaborar material de exhibición. Hacer un catálogo con los productos. Elaborar una lista de clientes actuales y futuros. Atender un nuevo canal de distribución. Capacitación de vendedores en el manejo de clientes y en descuentos.
¿Cómo utilizarás las relaciones públicas?	Revisa la definición de las relaciones públicas (ver punto anterior). Que actividades puedes hacer para mejorar tus relaciones o la imagen de tu empresa con respecto a tus clientes, proveedores y a la comunidad en general.	Buscar una publicación gratis en las revistas, una entrevista en una emisora o por televisión, construir relaciones personales con tus mejores clientes.
¿Cuál es el medio de comunicación a utilizar?	Puede ser visual, escrito o auditivo.	Aviso en tu negocio, avisos de prensa, envío de catálogos a tus clientes, correos electrónicos, volantes, perifoneo, etc.
¿Cuál es la frecuencia de utilización de tus elementos publicitarios?	Debes definir cada cuanto se utilizarán; se trata de buscar una frecuencia ideal ya que el exceso puede saturar a los clientes o no hacerlo implica el olvido.	Cada mes puedes enviar información de tus productos por correo, anuncios en el directorio telefónico, cada año. Envío de publicidad con un detalle de navidad.
¿Cuál es el cubrimiento del medio que vas a utilizar?	Al seleccionar el medio de comunicación que vas a utilizar debes evaluar a cuántos clientes potenciales puedes llegar.	A nivel de tu barrio, de la ciudad, o de todo el país. A nivel internacional.
¿Cómo se mide el efecto de tu campaña publicitaria?	Principalmente por las ventas, pero también por el nivel de recordación de los clientes de tu empresa.	Según el número de personas que pasan por delante de un anuncio, y el número de personas que se fijan en él. Medir el nivel de satisfacción (alto, medio o bajo) de una empresa entre sus clientes.

2.3.6 ESTRATEGIA COMERCIAL

Una estrategia es la selección de un conjunto de acciones, organizadas a manera de plan, para el logro de un determinado fin. Una vez definida, la estrategia requiere del compromiso de quienes la ejecutarán, así como del uso de recursos.

La estrategia comercial puede orientarse en tres direcciones. La primera hacia la segmentación, la segunda hacia el posicionamiento y la tercera hacia un nicho de mercado.

2.3.6.1 Segmentación

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores según algunas características como: edad, sexo, nivel de educación, ubicación en la ciudad, por gustos o preferencias. Por ejemplo puedes segmentar el mercado seleccionando señoras mayores de 50 años, casadas y con hijos, o jóvenes deportistas ubicados en ciudades pequeñas.

2.3.6.2 Estacionalidad

En general, casi todos los productos presentan estacionalidad. Esto quiere decir que hay temporadas del año en que se presenta mayor demanda. Estas temporadas se producen por diversos factores:

- Religiosos: como la Semana Santa y la navidad, durante las cuales se consumen todo tipo de productos como alimentos especiales, ropa, tarjetas y regalos. Además, estas fechas coinciden con las vacaciones que favorecen el turismo.
- Legales: como los puentes de la ley Emiliani, que favorecen la compra de elementos de vacaciones y el turismo; o como el pago de impuestos en el primer trimestre del año que restringe las ventas de los diversos productos.

Algunos productos también tendrán mayor demanda en época de vacaciones escolares o de regreso al colegio, así como en fiestas especiales, San Valentín, el día de la madre y el día del padre, el día de los niños, y los días dedicados a los diferentes profesionales. Así, muchas estrategias comerciales aprovechan cada ocasión para incrementar sus ventas.

En el cuadro siguiente podrá observar la estacionalidad de diferentes productos o servicios durante un año. Ahora bien, cada empresario debe analizar sus productos y descubrir cómo es la estacionalidad para definir estrategias y aprovechar la época de mayor demanda y producir lo suficiente para abastecer el mercado.

Sector industrial	Producto	Demanda			
		1er. trimestre	2º. trimestre	3er. trimestre	4º. Trimestre
Alimentos	Restaurantes	Baja	Alta: día de la madre, día del padre	Medio	Alta: despedidas, navidad
Alimentos	Leche, carne, huevos, etc.	Medio	Medio	Medio	Alta
Confecciones	Uniformes escolares	Alta: Regreso al colegio (en el país predomina el calendario A)	Baja	Medio: Regreso al colegio (calendario B)	Baja
Confecciones	Ropa femenina	Baja	Alta: día de la madre	Baja	Alta: Navidad
Confecciones	Ropa de niños	Baja: compite con los uniformes	Medio	Medio	Alta: Navidad
Metalmecánica	Talleres de reparación	Medio	Alta: semana santa y vacaciones	Medio	Alta: fin de año, vacaciones
Metalmecánica	Producción de partes	Baja	Medio	Alta	Alta

2.3.7 EL PROCESO DE LA VENTA

1. Preparación

Puntos de análisis	Observaciones
¿Cuáles son las características de los productos/servicios que ofreces? ¿Qué beneficios prestan?	La gente no compra productos. Realmente compra lo que los productos pueden hacer por ellos. Por ejemplo: El maquillaje. Una mujer lo compra por que la hace sentir más elegante y atractiva. No lo hace pensando en ellos como preparaciones de productos químicos.
¿Están definidos los precios?	Tienes que averiguar lo que cobra la competencia. Al fijar el precio no busques ser el de los precios más bajos. Busca ser diferente y que el mercado te reconozca esta diferencia.
¿Qué incentivos hay para los vendedores?	Sólo salario; sólo comisión; básico más comisión; incentivos.

2. Búsqueda de clientes

Puntos de análisis	Observaciones
¿Quiénes son los clientes?	Debes definir edad, sexo, ubicación, etc de tus clientes
¿Dónde se encuentran?	Directorios, listados de gremios, cámaras de comercio, referidos de otros clientes, periódicos
¿Cuántos son?	De 30 clientes potenciales en Bogotá, 15 pueden estar buscando tus productos, o sea que al menos tendrás 15 negocios efectivos.
Clasificación de los clientes en categorías	Debes clasificar a los clientes potenciales en categorías, por ejemplo, en tipo A, tipo B y tipo C, según su potencial de compra.

3. Contacto con el cliente

Puntos de análisis	Observaciones
¿Has planeado como te presentarás ante el cliente?	Es mejor hacerlo. No puedes llegar a improvisar la presentación de tu empresa y tus productos o servicios.
Otras preguntas que el vendedor debe hacerse son: ¿Cuánto puedo venderle a ese cliente? ¿Cada cuánto será necesario visitar ese cliente? ¿La persona con la que hablaré es la que decide la compra?	Esta información te ayudará a tener una mejor idea del cliente y su potencial de compra.
Elige el medio por el cual te pondrás en contacto con el cliente potencial.	Cita personal. Cartas de presentación. Correo electrónico. Llamada telefónica.
Presentación personal	No olvides este punto, pues es de vital importancia; no importa cual sea tu negocio, debes lucir bien cualquiera sea tu estilo. Piensa como te gustaría ver a alguien que quiere venderte algo

4. Identificación de las necesidades

Puntos de análisis	Observaciones
Debes encontrar lo que realmente necesita tu cliente.	Ten en cuenta que a veces el cliente no sabe lo que necesita, para eso requiere tu apoyo.
Ten cuidado en la forma en que haces las preguntas.	Debes evitar usar muchas preguntas de si y no, ya que son muy cortantes.
Entre más información obtengas del cliente será más sencillo definir qué productos o servicios son los que necesita.	De este modo podrás identificar qué argumentos usar, para vender el producto que realmente quiere.

5. Presentación de los productos y servicios

Puntos de análisis	Observaciones
La presentación de tus productos y servicios debe ser clara y precisa	Tu trabajo como vendedor es hacer que el cliente entienda las diferencias que tienen tus productos frente a los de la competencia.
¿Conoces a fondo tus productos y servicios?	Debes demostrar que tienes un profundo conocimiento de lo que vendes sin entrar a usar palabras técnicas que hagan que el cliente pierda interés.

6. Objeciones

Puntos de análisis	Observaciones
La objeción es una oposición momentánea en tu presentación.	Es normal que el cliente busque razones para desconfiar de lo que le estás diciendo, tratando de buscar cosas negativas.
Objeciones de huida: “Yo no soy quién decide”	Puede estar ocultando otra razón, falta de dinero o que no le gustan los productos.
El cliente duda del producto o servicio	Es necesario probarle al cliente que el vendedor dice la verdad.
Objeción de reflexión	El cliente desea tiempo para cotizar con otras empresas o para convencerse de pagar la cantidad solicitada para satisfacer su necesidad.
Prejuicios	Son ideas negativas que tiene el cliente por una experiencia desagradable que le ocurrió a él o algún amigo o familiar. Como vendedor debes investigar la causa real de la inconformidad.
Malentendidos	Se debe a que en algún momento no se fue claro con el cliente.
Objeciones por desventaja	Es cuando el cliente habla de las desventajas de nuestro producto y tiene la razón. En este caso hay que dejar hablar al cliente y al final resaltar otros beneficios que puedas identificar.

7. Señales de compra

Puntos de análisis	Observaciones
Señales no verbales. Gestos y el lenguaje corporal del cliente.	Relajado: Manos abiertas, piernas sin cruzar, se inclina hacia delante, analiza las muestras, hace cuentas. Indeciso: Se acaricia la barbilla, se toca las orejas o se rasca la cabeza.
Señales Verbales	Demuestra un verdadero interés en el producto, pone atención, profundiza en los detalles, pide tu consejo o pide opiniones a quienes le acompañan.
Otras señales de que la venta va bien	Se dan cuando el cliente quiere ampliar la información: ¿En qué colores hay? ¿Existe otro modelo? ¿Hay algún descuento?

8. El cierre

Puntos de análisis	Observaciones
Compromiso de compra	Una vez que detectes la señal de compra le pedirás al cliente un compromiso ¿Cuándo le envío la mercancía? ¿A dónde? ¿Qué cantidades? ¿Qué colores? Siempre ofreciendo al menos dos alternativas, si el producto es el negro o el rojo. De esta forma será una decisión natural del cliente.
Cierre directo	Como vendedor has recibido varias aceptaciones de parte del cliente. Entonces le entregas la orden de pedido para que te la firme.
Cierre presuntivo	Se da una situación en la que asumes que el cliente ya te compró. Por ejemplo, un cliente que ha preguntado por una corbata, y mientras la analiza el vendedor explica sus beneficios y solicita a un colega suyo una bolsa para empacarla.
Hacer desear	Es cuando le dices al cliente: “voy a ver si queda de ese producto”, o “es el último que me queda, aproveche”
Anticipar la posesión	Dices al cliente: ¡Pruébeselo! Un ejemplo: Mídase el saco
Cierre por oferta	“El precio aumentará la próxima semana”. “sólo por hoy”



2.4. TALLER DE APLICACIÓN



2.4.1 OBJETIVOS DEL TALLER

- Proyectar los ingresos de tu empresa para el próximo año.
- Conocer información clave en el proceso de ventas.
- Desarrollar habilidades de persuasión y creatividad.
- Conocer un método para vender tus productos.

2.4.2 PROGRAMA DE TRABAJO

Actividades a desarrollar	Duración	Recursos necesarios	Participantes
Actividad 1: Ruta de las 4 Ps	2 horas	Juego ruta de las 4 P's	4 Grupos de 5 personas
Actividad 2: Aplicación del plan de ventas	1 hora	Tu Cuaderno de Trabajo	Grupos hasta de 20 personas
Actividad 3: Clínica de Ventas	1 hora	Tu Cuaderno de Trabajo	Grupos hasta de 20 personas

2.4.3 ACTIVIDAD UNO: RUTA DE LAS 4PS

Con tu equipo define la estrategia con base en los conceptos de este capítulo y luego gana respondiendo las preguntas del juego de las 4 P's.

¡Diviértete definiendo tu estrategia!

2.4.4 ACTIVIDAD DOS: APLICACIÓN DEL PLAN DE VENTAS

Son las ventas las que le dan sentido a los negocios. Por ello el plan de ventas debe ser el punto de partida clave para la planeación en la empresa. Este plan te ayuda a establecer cuanto vas a vender mes a mes durante el próximo año.



En una empresa establecida el plan se formula con base en cifras de venta de años anteriores. En un negocio nuevo la investigación de mercados es la que se toma como base.

En este ejercicio debes diligenciar el cuestionario abajo relacionado en un tiempo de 20 minutos:

- Haz una lista de tus principales clientes.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
 - f. _____
 - g. _____
 - h. _____

- Ahora, reflexiona sobre la relación que tienes con ellos: si es estable, qué tan grande es su negocio y cómo te pagan. Haz tus anotaciones con las cosas más importantes.
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
 - d. _____
 - e. _____
 - f. _____
 - g. _____
 - h. _____

- Luego escribe cuántos productos o servicios puedes vender cada mes, piensa cómo puede cambiar esta cantidad durante el resto del año.



Productos Servicios	Precio \$	Cantidad					
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6

- Encuentra la estacionalidad. Esto significa que debes encontrar un patrón de comportamiento de tus ventas a lo largo del año. De esta forma podrás llegar a conclusiones como estas: “El primer trimestre es el peor del año”. “El segundo y tercer trimestre están por encima del promedio”.

2.4.5 ACTIVIDAD TRES: DEFINE TU PROCESO DE VENTAS

Selecciona un producto de los que quieres vender y define tu proceso de ventas.

¿Cómo prepararías la presentación de tu producto?

Puntos de análisis	Tus comentarios
¿Cuáles son las características de tus productos/servicios que ofreces?	
¿Qué beneficios prestan?	
¿Están definidos los precios?	
¿Qué incentivos hay para los vendedores?	

Define tus clientes

Puntos de análisis	Tus comentarios
¿Quiénes son los clientes?	
¿Dónde se encuentran?	
¿Cuántos son?	
Clasifica los clientes en categorías	



Planea cómo te presentarás a tus clientes

Puntos de análisis	Tus comentarios
¿Has planeado cómo te presentarás ante el cliente?	
Otras preguntas que el vendedor debe hacerse son:	
¿Cuánto puedo venderle a ese cliente?	
¿Cada cuanto será necesario visitar ese cliente?	
¿La persona con la que hablaré es la que decide la compra?	
Elige el medio por el cual te pondrás en contacto con el cliente potencial.	
Presentación personal	

Identifica las necesidades de tus clientes

Puntos de análisis	Tus comentarios
Debes encontrar lo que realmente necesita tu cliente.	
Ten cuidado en la forma en que haces las preguntas.	
Entre más información obtengas del cliente será mas sencillo definir que productos o servicios son los que necesita.	

Planea la presentación de tus productos y servicios

Puntos de análisis	Tus comentarios
La presentación de tus productos y servicios debe ser clara y precisa	
¿Conoces a fondo tus productos y servicios?	



¿Cómo responderías a estas objeciones?

Puntos de análisis	Tus comentarios
La objeción es una oposición momentánea en tu presentación.	
Objeciones de huida: "Yo no soy quien decide"	
El cliente duda del producto o servicio	
Objeción de reflexión	
Prejuicios	
Malentendidos	
Objeciones por desventaja	

Identifica las señales de compra de tus clientes

Puntos de análisis	Tus comentarios
Señales No verbales. Gestos y el lenguaje corporal del cliente.	
Señales Verbales	
Otras señales de que la venta va bien	

Define estrategias para el cierre de tus ventas

Puntos de análisis	Tus comentarios
Compromiso de compra	
Cierre directo	
Cierre presuntivo	
Hacer desear	
Anticipar la posesión	
Cierre por oferta	



EVALUACIÓN DEL TALLER

Define tres conceptos nuevos que hayas aprendido en este taller y califica de 1 a 3 su aplicabilidad en tu vida diaria y empresarial.

	Conceptos aprendidos	Aplicabilidad en tu vida familiar y social	Aplicabilidad en tu vida empresarial
1			
2			
3			

Evalúa el trabajo y los resultados del taller. Califica de 1 a 5 cada afirmación, 1 si no se cumplió, y 5 si se cumplió totalmente.

		Calificación
1	Los conceptos aprendidos fueron claros y aplicables	
2	Los talleres desarrollados te permitieron aprender conceptos nuevos	
3	Los talleres desarrollados te permitieron una mayor integración con el grupo	
4	Los talleres desarrollados te permitieron conocer más de tu entorno y del mundo empresarial	

Revisa los objetivos iniciales y califica su cumplimiento

	Objetivos iniciales	Se cumplió totalmente	Se cumplió parcialmente	No se cumplió
1	Proyectar los ingresos de tu empresa para el próximo año.			
2	Conocer información clave en el proceso de ventas.			
3	Desarrollar habilidades de persuasión y creatividad.			
4	Conocer un método para vender tus productos.			

3

CINCO PASOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO





3.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo encontrarás las herramientas necesarias para evaluar el proyecto desde una perspectiva empresarial. Este proceso tiene tres etapas fundamentales: recolectar la información, alimentar la herramienta MIMA y analizar la información. Encontrarás, un modelo de trabajo con formularios donde podrás recoger la información relacionada con tu proyecto en cinco pasos: Plan de ventas, las inversiones requeridas, los gastos, la nómina y todo lo relacionado con la elaboración de los productos, materias primas, y todos los demás elementos relacionados con el funcionamiento de una empresa. Podrás establecer cuánto dinero necesitas para desarrollar el proyecto, en qué momento lo necesitas y resumir todos estos aspectos en una ficha de trabajo, que podrás presentar a un banco o a las instituciones para la búsqueda de los recursos.

3.2. OBJETIVOS

- Organizar la información para la evaluación económica del proyecto
- Evaluar si el proyecto es rentable y sostenible a través del MIMA EMPRESARIAL o MIMA AGROINDUSTRIAL
- Definir las necesidades de recursos: de inversión y de capital de trabajo necesarios para el desarrollo del proyecto
- Estructurar la ficha para la presentación del proyecto a las entidades interesadas

3.3. DESARROLLO CONCEPTUAL

3.3.1 ¿QUÉ ES EL MIMA?

MIMA, significa: **Modelo Integral de Mercadeo y Administración**, y ahora tiene dos nuevas versiones:

MIMA EMPRESARIAL: Diseñado para el desarrollo de proyectos de manufactura, comercialización y servicios

MIMA AGROINDUSTRIAL: Diseñado para proyectos agrícolas, de ganadería, avicultura, porcicultura y otras especies.

En la primera parte de este capítulo, hablaremos del MIMA en general, refiriéndonos al MIMA EMPRESARIAL y al MIMA AGROINDUSTRIAL, ya que conservan la misma filosofía, organización y estructura. Solamente se diligencian 5 formularios para el desarrollo y evaluación de un proyecto.

3.3.2 PARA ABRIR LA HERRAMIENTA

MIMA está diseñado en Excel 2003. En la medida que avance el trabajo con la herramienta se encontrará la explicación de algunos conceptos básicos de Excel, que facilitan la comprensión y el manejo de la herramienta.

Excel es una hoja de cálculo electrónica. Este programa presenta un cuadro dividido en filas y columnas donde se puede almacenar, organizar e interrelacionar la información. Con Excel es posible efectuar desde una suma sencilla hasta operaciones muy complejas y con gran cantidad de información.

Para empezar a trabajar con el MIMA EMPRESARIAL o el MIMA AGROINDUSTRIAL, debes abrir el archivo que se encuentra en el CD adjunto, para esto sigue las siguientes instrucciones:

1. Abre el programa Excel versión 2003.
2. Del menú “Archivo” selecciona la opción “Abrir”.
3. En seguida aparecerá un recuadro en el cual debes seleccionar la unidad de CD en la cual está el disco que contiene el MIMA.
4. Posteriormente en el listado que aparece de los archivos en el CD, en directorio de debes seleccionar “MIMA EMPRESARIAL.XLS” o “MIMA AGRÍCOLA.XLS” y “Abrir”.
5. El programa abre un cuadro de diálogo donde le pregunta al usuario si desea habilitar los macros. Seleccione la opción de “Habilitar macros”. Al abrir el archivo aparecerá el “MENÚ PRINCIPAL”.

Nota : Si al realizar este paso sale un aviso “Se han deshabilitado las macros.....” debe cerrar el archivo, y en Excel hacer el siguiente procedimiento

1. Abre el menú “Herramientas”
2. Selecciona “Opciones”
3. Selecciona “Seguridad”
4. En la parte inferior del cuadro “Seguridad en macros”
5. En “Nivel de seguridad” selecciona “Medio”

Cuando empieces a trabajar el proyecto con el MIMA debes guardarlo en tu disco duro con un nuevo nombre. Para esto debes ir el menú “Archivo” y seleccionar “Guardar

como”. Allí aparecerá un cuadro de diálogo en el que hay que determinar la ubicación del archivo y su nuevo nombre. Procura guardarlo en una carpeta que vayas a utilizar sólo con este fin.

También puedes trabajar el modelo en Excel 2007,

1. Abre el programa Excel versión 2007.
2. En el menú de Office selecciona la opción “Abrir”.
3. En seguida aparecerá un recuadro en el cual debes seleccionar la unidad de CD-RW.
4. Posteriormente en el listado que aparece de los archivos en el CD, en el directorio herramientas debes seleccionar “MIMA EMPRESARIAL.XLS” o “MIMA AGROINDUSTRIAL.XLS” y “Abrir”.
5. Se abre el programa y debajo del menú general sale una advertencia de seguridad: “Algún contenido activo se ha deshabilitado... opciones”
6. Debes seleccionar opciones. Se abre un nuevo diálogo donde seleccionas únicamente la opción “Habilitar este contenido” y “aceptar”
7. Luego aparecerá el “MENÚ PRINCIPAL”. de cada herramienta como aparece al inicio de este capítulo.

3.3.3 MENÚ PRINCIPAL – MENÚ PRESUPUESTO

Cuando aparece la hoja de “Menú principal”. Esta hoja permite el acceso a tres menús:

Presupuesto, Seguimiento e Indicadores de gestión. Entonces del menú principal seleccionas la opción “Presupuesto”. En este capítulo sólo nos referiremos a éste Menú, que está relacionado con la formulación y evaluación de tu proyecto.

Para el MIMA EMPRESARIAL encontrarás:



Y para el MIMA AGROINDUSTRIAL encontrarás:



Cada botón te llevará a una hoja de trabajo, según el proyecto que vayas a formular. Deberás tener un orden para alimentar la información. A continuación encontrarás una explicación de cómo funcionan los cuadros de trabajo en general.

3.3.4 ELEMENTOS DE LAS HOJAS DE TRABAJO

Todos los cuadros de trabajo tienen un encabezado donde está el título del cuadro y en la fila siguiente, los 12 meses en los que se plantea el proyecto. En la parte inferior izquierda, en la primera columna, se encuentran los títulos de los elementos claves para la definición de cada concepto del proyecto empresarial.

Adicionalmente, se encuentran un botón que facilita: regresar al “Menú principal”.

a. Tipos de celdas

Un cuadro está conformado por filas (horizontales) y columnas (verticales). El cruce entre una columna y una fila es una celda. Así, una celda se identifica por la letra asignada a cada columna y el número asignado a cada fila.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'MIMA HERRAMIENTA'. The spreadsheet is organized into columns labeled 'MES 1' through 'MES 6' and rows labeled with categories of expenses. Callouts point to 'Columna B', 'Fila 9', and 'Celda B9'.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ARRENDOS LOCAL	-	-	-	-	-	-
SERVICIOS	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
TELÉFONO	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
TELÉFONO CELULAR	-	-	-	-	-	-
AGUA	-	-	-	-	-	-
ENERGÍA	-	-	-	-	-	-
GAS	-	-	-	-	-	-
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	-	-	-	-	-
GASTOS LEGALES	-	-	-	-	-	-
PAPELERÍA	-	-	-	-	-	-
ASEO	-	-	-	-	-	-
CAFETERÍA	-	-	-	-	-	-
GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	-	-	-	-	-	-
PAGINA WEB	-	-	-	-	-	-
MATERIAL PUBLICITARIO	-	-	-	-	-	-
TRANSPORTES	-	-	-	-	-	-
GASTOS FINANCIEROS	-	-	-	-	-	-
COMISIÓN TARJETAS DE CRÉDITO 4X1000	-	-	-	-	-	-
TOTAL GASTOS	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

En los cuadros de trabajo encontrarás cuatro tipos de celdas que corresponden al manejo de la información de distintas etapas del proyecto y que puedes diferenciar por su color:

1. **Información de entrada en la etapa de formulación del proyecto:** estas celdas son de color amarillo y corresponden a la información básica que se necesita para definir todas las variables del proyecto.
2. **Información de proyección en la formulación del proyecto:** estas celdas son de color blanco y contienen fórmulas que permiten proyectar la información básica para doce meses, que es el período base de evaluación del proyecto.
3. **Información de resultado o seguimiento:** el color de estas celdas puede cambiar de acuerdo con la situación financiera que presente la empresa en el momento de la operación. Estos cambios de color se realizan siguiendo el modelo de un semáforo, es decir, que el color verde significa que la empresa se encuentra en una situación óptima; el amarillo significa que hay una situación de alerta y el rojo indica que hay pésimos resultados.

- Información de entrada en el seguimiento del proyecto:** estas celdas son de color azul claro, y en ellas debes alimentar la información correspondiente a la ejecución del proyecto. Estas casillas sólo se encuentran en los cuadros de seguimiento del proyecto.

Ejemplo:

En Excel, abre la herramienta y del “Menú principal”, selecciona “Presupuesto”, y luego el cuadro de “Gastos”.

En la casilla amarilla, correspondiente al gasto de “Teléfono” se alimenta el primer mes: \$100.000 y se supone que éste tendrá un valor Fijo (F) para los meses siguientes. Así, en las casillas de color blanco, se proyecta este mismo valor, como se muestra en el cuadro siguiente:

	F/V	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
ARRENDOS LOCAL		-	-	-	-	-	-
SERVICIOS		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
TELÉFONO	F	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
TELÉFONO CELULAR							
AGUA							
ENERGÍA							
GAS							
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
GASTOS LEGALES							
PAPELERÍA							
ASEO							
CAFETERÍA							
GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD							
PAGINA WEB							
MATERIAL PUBLICITARIO							
TRANSPORTES							
GASTOS FINANCIEROS							
COMISION TARJETAS DE CREDITO							
4X1000							
TOTAL GASTOS		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000

Continuando con el ejemplo, ahora supones que al desarrollar el proyecto y durante el seguimiento de los “Gastos” la cuenta del teléfono llega por los siguientes valores durante los tres primeros meses: \$70.000, \$85.000 y \$120.000 respectivamente.

Para alimentar el MIMA, selecciona en el “Menú principal”, en Seguimiento, el botón de “Gastos” y en las casillas azules alimentas estos datos, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuando alimentas el cuadro de “Seguimiento de gastos”, el sistema compara el gasto real con el presupuestado y muestra el resultado:

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
SEGUIMIENTO DE GASTOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS						
ARRENDOS LOCAL	-	-	-	-	-	-
SERVICIOS	70.000	85.000	120.000			
TELÉFONO	70.000	85.000	120.000			
TELÉFONO CELULAR						
AGUIA						
ENERGÍA						
GAS						
OTROS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	-	-	-	-	-
GASTOS LEGALES						
PAPELERIA						
ASEO						
CAFETERIA						
OTROS						
TOTAL GASTOS REALES	70.000	85.000	120.000			
TOTAL PRESUPUESTADO	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
INDICADOR DE GASTOS	70%	85%	120%	0%	0%	0%

Para el primer mes el gasto fue (Presupuestado \$100.000, Ejecución \$70.000), es decir el 70% de lo presupuestado. Este resultado se muestra en color verde indicando que es un resultado óptimo ya que estuvo por debajo del valor esperado.

En el segundo mes el gasto fue (Presupuestado \$100.000, Ejecución \$85.000) es decir el 85% de lo presupuestado. En este caso el cuadro muestra el resultado en amarillo como señal de que hay una situación de alerta, pues se está a menos de un 20% de cumplir con lo presupuestado.

Y en el tercer mes el gasto fue (Presupuestado \$100.000, Ejecución \$120.000) es decir el 120% de lo presupuestado lo que significa que fue mayor que el monto contemplado en el presupuesto. En este último caso el cuadro muestra el resultado en color rojo, pues haber superado el presupuesto en un 20% constituye un mal resultado.

Así se observa cómo cambian los colores en las casillas de resultado o seguimiento.

En la medida en que el usuario avance en el manejo de la herramienta se familiarizará con los cuadros y los colores. Como empresario entenderá su utilidad y cómo interpretar estos resultados.

En el modelo están habilitadas únicamente las celdas de alimentación, es decir las amarillas y las azules claras; las demás celdas están protegidas, así que no temas trabajar con la herramienta y hacer todos los cambios que desees; no hay ningún riesgo de causar daños en la herramienta.

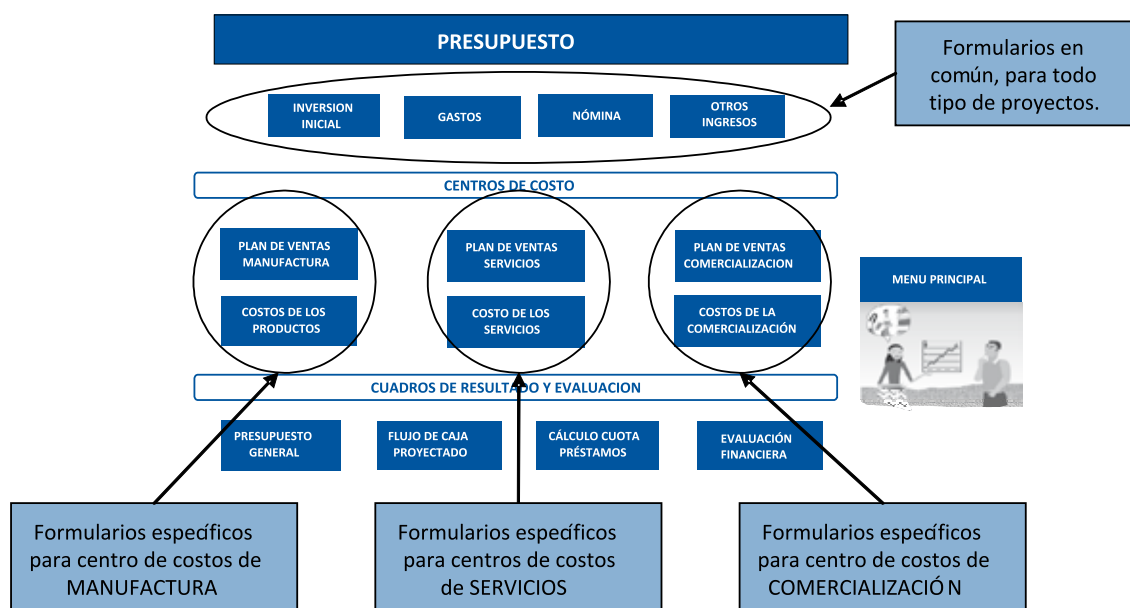
En todos los cuadros se organiza la información de una manera práctica, y posteriormente, será posible profundizar y afinar la información para la definición del proyecto completo.

En el momento de alimentar la información en el MIMA, no olvides revisar las instrucciones disponibles. Luego se interpretarán los resultados.

3.3.5 TIPOS DE EMPRESAS

3.3.5.1 MIMA EMPRESARIAL

Como se decía inicialmente, se trabaja el modelo MIMA EMPRESARIAL que se aplica para tres tipos de empresas MANUFACTURA, SERVICIOS Y COMERCIALIZACIÓN



1. **EMPRESAS DE MANUFACTURA:** son las empresas que elaboran productos a partir de la transformación de materias primas. Requieren una infraestructura, como un local o una bodega, maquinaria, y un equipo humano que desarrolla las funciones empresariales.

2. **EMPRESAS DE SERVICIOS:** empresas que a través de actividades y funciones especializadas cubren necesidades específicas de un cliente. Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una acción entre el proveedor y el cliente. Pero implican transformación de materiales.

Podemos definir cuatro clases de servicios:

Persona a Cliente: Donde no se requiere ningún tipo de elemento para la prestación del servicio, bastan los conocimientos que tiene la persona que presta el servicio. Estos servicios no requieren espacio físico, en general el servicio se puede prestar en un espacio virtual o en las instalaciones del cliente.

Persona- local - máquina- cliente: En este caso, existe un medio de prestación del servicio, un espacio, un local, una oficina, un consultorio, una máquina, un vehículo, etc., que limita la capacidad de prestación del servicio. Este medio lo debe organizar y mantener el prestador del servicio.

Persona a objeto del cliente: En este caso el cliente suministra un objeto el cual será sujeto de prestación del servicio, y el prestador del servicio suministra un espacio adecuado, las herramientas de trabajo, los equipos, etc. para poderlo atender.

Máquina a cliente: se han previsto máquinas que hacen las veces de prestador de servicios y que facilitan la atención del prestador de servicios, sin que éste se encuentre presente.

Para alimentar la información en el MIMA EMPRESARIAL de estos dos tipos de empresas el orden es:

1. Plan de ventas de manufactura o servicios
2. Inversión inicial
3. Gastos
4. Nómina
 - Administrativa,
 - Operativa (manufactura o servicios)
 - Mercadeo
5. Costos de los productos

3. EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN: son las empresas que compran y venden productos fabricados por otras empresas. Sirven de canal de distribución y requieren una infraestructura, como un local o una bodega, para almacenar, exhibir y vender los productos a sus clientes.

Para alimentar la información de una empresa de comercialización en el MIMA EMPRESARIAL el orden es:

1. Inversión inicial
2. Gastos

3. Nómina (administrativa y operativa comercialización)
4. Costos de los productos
5. Plan de ventas comercialización

4. PROYECTOS MIXTOS: son proyectos que combinan actividades de los tres tipos anteriores, por ejemplo se fabrican productos (MANUFACTURA) y también se prestan SERVICIOS. O prestan SERVICIOS y COMERCIALIZAN productos.

En este caso, cada uno se considera como Centro de costos o Unidades de negocio, que comparten espacios, recursos, inversiones, la administración, etc.

Cuando se está formulando un proyecto mixto, se alimentan:

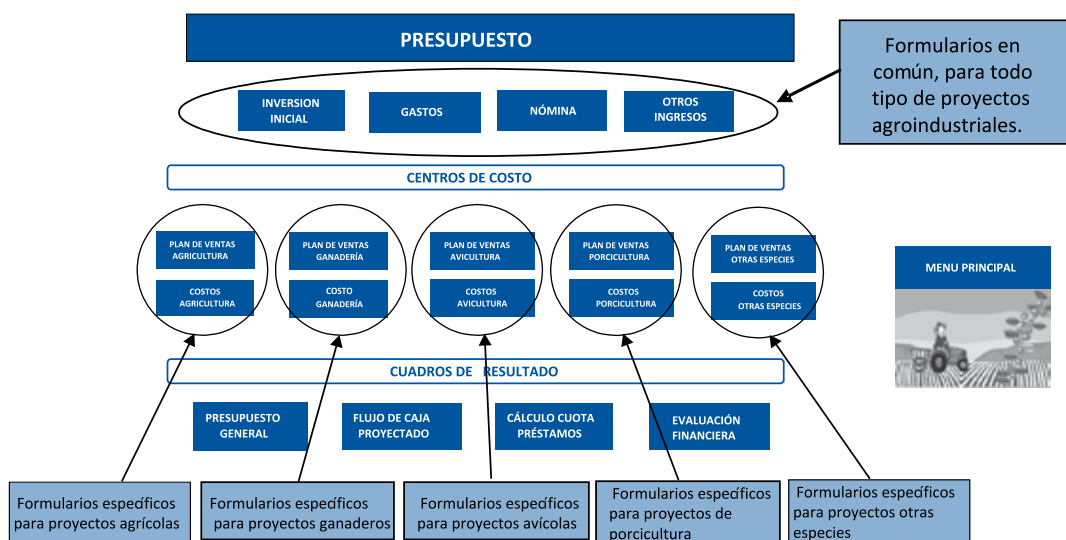
1. Inversión inicial
2. Gastos
3. Nómina
 - Administrativa,
 - Operativa (manufactura, servicios y/o comercialización)
 - Mercadeo

Y por separado se alimentan Plan de ventas y Costos de los productos, para cada centro de costos según corresponda.

3.3.5.2 MIMA AGROINDUSTRIAL

Ver empresarialmente los proyectos agrarios es un reto, no sólo por lo que significa para Colombia fortalecer el sector agroindustrial, sino también porque en todos los casos debemos ser rentables y sostenibles.

Así MIMA AGROINDUSTRIAL, permite la evaluación de proyectos de diversas actividades: AGRICULTURA, GANADERÍA, AVICULTURA, PORCICULTURA, OTRAS ESPECIES.



1. **AGRICULTURA:** un proyecto agrícola, es la explotación de la tierra y otros métodos, como medios hidropónicos, en el cual a través de un proceso de siembra, cultivo y cosecha, se generan materias primas, alimentos, otros productos y subproductos útiles para la humanidad.

Según la duración se clasifican en:

- Semestrales (papa, hortalizas, algodón), anuales (maracuyá, claveles),
- Semi perennes (café, cacao, frutales)
- Perennes (caucho, palma africana). También se pueden considerar los cultivos maderables o forestales como la teca, el eucalipto, aunque estos productos para su aprovechamiento requieren largos períodos de tiempo –períodos superiores a 10 diez años– y si no se incluyen dentro de un proceso silvícola¹ no son renovables.

2. **GANADERÍA:** generalmente cuando hablamos de ganadería, nos referimos a la cría y explotación del ganado vacuno. Puede tener diferentes objetivos, ya sea la producción lechera, o de engorde para la producción de carne y sus derivados o de doble propósito, donde a partir de seleccionar la raza adecuada de ganado podemos obtener leche y carne en volúmenes suficientes.

1. La actividad silvícola comprende todas las operaciones necesarias para regenerar, explotar y proteger los bosques, así como para recolectar sus productos, es decir, las actividades de forestación (plantación, replante, transplante, aclareo y conservación de bosques y zonas forestadas) y explotación o cosecha de bosques, tanto nativos como plantaciones. (http://www.sii.cl/contribuyentes/empresas_por_sector/agropecuaria_silvicola.htm)

3. AVICULTURA: corresponde a la cría de aves para consumo de la carne y a la producción de huevos en las diferentes especies. Se puede desarrollar en diversos tamaños, que van desde la simple cría y engorde, hasta una producción industrial de huevos o pollos, gallinas, etc. También en este tipo de empresas podemos incluir la cría de pavos, codornices, patos, gansos, etc.

4. PORCICULTURA: nos referimos a la cría de cerdos, ya sea simplemente para la reproducción y venta de animales para engorde, o como es habitualmente, para producción de carnes, o como materia prima para la industria de cárnica y concentrados.

5. OTRAS ESPECIES: ovejas, cabras, babillas, entre otros, son las diferentes alternativas en el sector animal que podemos tener para el desarrollo de empresas. En este caso podrás diseñar tu proceso y con base en este definir los insumos y las labores subcontratadas que se requieren.

Para alimentar la información en el MIMA AGROINDUSTRIAL debes tener en cuenta el siguiente orden:

1. Plan de ventas que corresponda según el proyecto que vayas a desarrollar
2. Inversión inicial
3. Gastos
4. Nómina
 - Administrativa
 - Operativa que corresponda al proyecto
 - Mercadeo
5. Costos según el proyecto a desarrollar

Todos los procesos agroindustriales pueden interactuar entre sí para conformar empresas multipropósito o mixtos:

PROYECTOS MIXTOS: son proyectos que combinan actividades de los cinco tipos anteriores. Por ejemplo un proyectos agrícola, se puede combinar con ganadería o avicultura.

En este caso, cada uno se considera como Centro de costos o Unidades de negocio, que comparten espacios, recursos, inversiones, la administración, etc.

Cuando se está formulando un proyecto mixto, se alimentan:

1. Inversión inicial
2. Gastos
3. Nómina
 - administrativa
 - operativa (agricultura, ganadería, porcinos, avicultura y otras especies) según corresponda
 - mercadeo

Y por separado se alimentan Plan de ventas y Costos de los productos, para cada centro de costos según corresponda.

3.3.6 CINCO PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

1. Plan de ventas	Se refiere a qué productos vas a vender, cuántos puedes vender en cada mes y a qué precio.
2. Inversión inicial	Corresponde a las inversiones en maquinaria, vehículos, muebles y enseres , equipos de oficina etc., que requieres para poner a funcionar tu empresa
3. Gastos	Se refiere a los gastos administrativos, de mercadeo, producción etc., en que se incurre para el buen funcionamiento de la empresa.
4. Nómina	Define qué personas trabajarán en el proyecto en las funciones administrativas, operativas y de mercadeo.
5. Costos de los productos o servicios	Debes organizar la información relacionada con la elaboración de los productos o prestación de servicios: registra las materias primas, los insumos y los tiempos de cada proceso.

3.3.6.1 Paso 1. Plan de ventas para empresas de manufactura, servicios y agroindustriales

En el capítulo anterior se definió el plan de ventas, como punto de partida para el desarrollo de tu negocio, es muy importante tener asegurado el mercado al empezar un proyecto, ya que si no se venden los productos y/o servicios, seguramente la empresa no será viable.

Fundamentalmente lo que se registra en el plan de ventas, son los productos o servicios, su precio de venta unitario y la proyección de las cantidades que se van a vender cada mes.

Para definir el plan de ventas de los productos o servicios deberás tener en cuenta:

La gama de productos: Es decir las diferentes presentaciones, tamaños, colores, calidad que ofrecerás a los clientes. Por ejemplo: En un proyecto de manufactura, si ofreces vestidos para niñas, puedes tener en diferentes colores, telas y diferentes tallas.

En un proyecto avícola, si se trata de la producción de huevos, habrá de diferentes tamaños: A, AA, y AAA; pero si se trata de animales para engorde, posiblemente ofrecerás sólo un producto: carne de pollo.

Tiempo y capacidad de producción: ¿Cuántos vestidos puedes elaborar en un mes? ¿Cuánto tiempo te demoras elaborando cada vestido? si se trata de un proyecto de agricultura, ¿Cuándo obtendrás la cosecha? o si se trata de ganadería ¿cuál es el ciclo de gestación de una vaca?, no importa el tipo de proyecto que estés evaluando, debes conocer cuánto demora el proceso de producción del bien o del servicio, y la capacidad de producción, es decir cuántos productos se pueden elaborar en cada período.

Estacionalidad: Se refiere específicamente a las épocas del año en las cuales existe una mayor demanda para tu producto. Por ejemplo ¿cuándo es mayor la demanda de carne? o ¿cuándo se requiere mayor producción de uniformes escolares? Todo esto determinará los ciclos de producción y también te permitirá programar labores como mantenimiento de tus equipos o en el caso de agricultura, te permitirá realizar podas para el mantenimiento de los cultivos.

Busca el formato correspondiente según el tipo de proyecto a desarrollar. Si es posible, diligencia tu plan de ventas directamente en el MIMA EMPRESARIAL O AGROINDUSTRIAL según corresponda.

1. Registra la descripción del producto o servicio
2. Registra el precio de venta unitario

3. Escribe la cantidad de productos o servicios que puedes vender mensualmente
4. Si eres responsable del régimen común, define si los productos que vas a vender están gravados con el impuesto al valor agregado - IVA. Y qué porcentaje se debe aplicar. Regístralo en la casilla correspondiente.
5. Registra los días de inventario: ¿cuando un cliente te pide un producto, cuánto tiempo te demoras en producirlo? El cliente puede esperar o generalmente buscará el producto en la competencia, y se pierde la venta. Para esto debes tener una reserva de productos terminados, que corresponde a la demanda de los **días que te demoras en fabricar un producto** y en el caso de la comercialización, será la demanda de los **días que se demora el proveedor** en entregarte la mercancía, una vez le has hecho el pedido, donde también debes tener en cuenta la capacidad de almacenamiento, en exhibición o en bodega. Registra al frente de cada producto los días que corresponda según el caso. Si ya tienes el proyecto en marcha, registra en la columna inventario inicial, las cantidades por producto que tienes al momento de elaborar y evaluar su proyecto.

3.3.6.2 Otros Ingresos

Las empresas pueden recibir ingresos por conceptos diferentes a su actividad principal, como pueden ser: Arriendo de espacios a terceros, alquiler de equipos, reciclaje de plástico, cartón, papel de oficina, por servicio de teléfono público, entre otros, que no tienen relación alguna con la actividad principal.

Este tipo de ingresos no generan costos, ni gastos de ningún tipo, pero contribuyen a mejorar la utilidad de la empresa.

Esta información se diligencia en un formato similar al del plan de ventas, entrando por el menú de presupuesto seleccionando “Otros ingresos”.

1. Registra la descripción del producto o servicio
2. Registra el precio de venta unitario
3. Escribe la cantidad de productos o servicios que puedes vender mensualmente
4. Si eres responsable del régimen común, define si los otros ingresos que vas a recibir están gravados con el impuesto al valor agregado - IVA. Y qué porcentaje se debe aplicar. Regístralo en la casilla correspondiente.

En los siguientes cuadros puedes recoger la información, tanto del plan de ventas, como de los otros ingresos, para luego alimentarla en el MIMA correspondiente.

Otros ingresos			Cantidad a recibir cada mes												
No.	Productos	Precio Unitario	IVA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
	Total productos														

3.3.6.3 Paso 1. Plan de ventas para empresas de comercialización

Las empresas de comercialización tienen una dinámica diferente para desarrollar su plan de ventas. Fundamentalmente, como empresario, debes definir primero las diferentes opciones de productos que vas a vender, seleccionar muy bien tus proveedores, teniendo en cuenta la calidad y precio de los productos que te ofrecen.

Te puedes basar en estadísticas de negocios similares, en tu propia percepción del mercado, en estudios de mercadeo, entre otros, para definir los siguientes aspectos:

- Qué productos venderás y a qué precio
- Cantidad que puedes vender en el primer mes, de cada producto
- Cantidad que debes conservar en inventario.

Estos aspectos te permitirán definir tu plan de ventas en el MIMA Empresarial y esta información la puedes complementar con otros datos para organizar un listado de productos, con las características de tamaño, clase, marca, de cada producto y cantidad de compra.

En el MIMA empresarial esta información se organiza en tres cuadros:

1. Listado de productos

Donde registras la información general de cada producto a vender: clase, referencia, nombre del producto, marca, precio de compra, unidad de medida de compra, cantidad de compra en unidades de venta y unidad de medida para venta.

2. Cálculo de precio de venta

Para el cálculo de precio de ventas el modelo sólo te pide alimentar: el IVA del producto y el margen de ganancia que se quiere obtener por la venta de éste producto. Con base en esta información calcula el precio de venta de cada producto y, una vez se han cumplido los demás pasos para alimentar el proyecto, se podrán calcular los márgenes de utilidad de cada producto, y establecer qué tan rentable es cada producto. Como resultado de esta columna obtendrás el precio de ventas del producto sin IVA y con IVA, que podrás aproximar según tu necesidad a un múltiplo que se te facilite para definir tu precio de venta final.

3. Manejo de inventarios

Para el manejo de inventarios, debes definir el inventario inicial y el número de unidades a vender de cada producto en el primer mes. El programa calcula automáticamente el período de recompra de cada producto y los días de inventario promedio que requiere el negocio, para calcular el capital de trabajo posteriormente en el flujo de caja.

4. Variación mensual de ventas

Una vez alimentes esta información en el MIMA empresarial puedes ir a la hoja de plan de ventas de empresas de comercialización. Allí encontrarás la misma información que alimentaste proyectada en el plan de ventas, para doce meses y cuando termines de alimentar todas las demás hojas del presupuesto podrás identificar la rentabilidad de tu negocio, y de cada producto.

En la parte superior de este cuadro, arriba de cada uno de los meses proyectados, podrás alimentar las variaciones de ventas, es decir los incrementos o decrementos que puedes tener a lo largo del año. Por ejemplo: si esperas que tus ventas se incrementen en el segundo mes, en un 30%, colocas allí este porcentaje y el programa toma las ventas del primer mes y las incrementa de forma global en un 30%.

Esto te permite hacer variaciones según la estacionalidad de tu negocio. En el cuadro siguiente define cómo serán las variaciones de tus ventas en el transcurso del próximo año, y luego alimenta estos valores en el MIMA Empresarial

Mes	Variación en las ventas con relación al mes anterior
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	

3.3.6.4 Paso 2. Inversión inicial

La inversión inicial corresponde a la compra de activos requeridos para el montaje de la empresa. En general, se trata de identificar los bienes (inmuebles o muebles) que necesita la empresa para desarrollar su actividad empresarial. Esta inversión se realiza al inicio del proyecto y será el punto de partida de este.

Debes definir las necesidades de tu proyecto en cuanto a:

- Terrenos
- Construcciones, bodegas y locales
- Vehículos de transporte y carga
- Maquinaria y equipo de producción
- Muebles y enseres
- Legalización y licencias de funcionamiento
- Computadores y otros equipos de oficina
- Otras inversiones pre-operativas

En los siguientes cuadros puedes recoger la información, de cada una de las inversiones requeridas para tu proyecto, para luego registrarlas en el MIMA.

Terrenos: este formulario tiene por objeto establecer las necesidades de compra de terrenos, la unidad de medida varía de acuerdo con las necesidades del proyecto, puede ser metros cuadrados (m²) si se encuentra en zona urbana o hectáreas (ha) si se encuentra en zona rural.

N°	Terrenos	Precio unitario	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			

Construcciones, bodegas y locales: para las construcciones de estructuras especiales tales como bodegas, locales, galpones, beneficiaderos, invernaderos, etc. los costos generalmente se determinan en m². Así que deberá definir el precio y cantidad en su unidad de medida, que en este caso serán metros cuadrados (m²)

N°	Construcciones, bodegas y locales	Precio unitario	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			

Se deben registrar por separado los terrenos y las construcciones, ya que los terrenos no se deprecian y las construcciones si se deprecian.

Vehículos de transporte y carga: si tu proyecto contempla comprar vehículos para transporte de carga, de servicio de mensajería, etc. diligencia:

- Tipo de vehículo con su descripción, como la cantidad de toneladas que puede o debe transportar, si es furgón, si es furgón refrigerado o qué tipo de carrocería requiere.
- Precio unitario incluido IVA.
- Cantidad de vehículos que necesita.

N°	Vehículos de transporte y carga	Precio unitario	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			

Maquinaria y equipo de producción: según las necesidades de tu proyecto, relaciona cada una de las máquinas que necesitas para elaborar el o los productos del Plan de Ventas, el precio de compra unitario incluido el IVA y la cantidad que necesitas por cada tipo de máquina.

N°	Maquinaria y equipo de producción	Precio unitario	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Muebles y enseres: todos o la mayoría de los proyectos requieren un área administrativa y para dotarla se necesitan muebles, tales como: escritorios, sillas, archivadores, mesas de reunión, caja fuerte, teléfonos, entre otros. Escribe el tipo de muebles especificando el material (madera, metal, etc.) y cualquier otro aspecto que considere importante; el precio de compra unitario incluido el IVA y la cantidad por cada tipo de mueble o enseres.

N°	Muebles y enseres	Precio unitario	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

Legalización y licencias de funcionamiento: la ley colombiana exige licencias, registros sanitarios, registros ambientales, a las empresas productoras de alimentos, de medicinas, restaurantes y otras empresas. Son expedidos por el INVIMA, el Ministerio de Salud y Ministerio del Medio ambiente, y tienen un costo, que debes investigar e incluir en tu proyecto. De igual manera, a las empresas que manejan información sistematizada la ley exige comprar licencias de los Software (Excel, Word, power point, de contabilidad u otros especiales). Relaciona el tipo de licencia, registro o software que necesitas para tu proyecto, el valor unitario incluido el IVA y la cantidad requerida.

N°	Legalización y licencias de funcionamiento	Precio unitario	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Computadores y otros equipos de oficina: los avances de la tecnología, la necesidad de tener información y sistemas de comunicación actualizada para el manejo empresarial hace de los computadores casi una exigencia. Si tu proyecto contempla la compra de computadores, impresoras, fax, entre otros, diligencia el formulario con las especificaciones técnicas, el valor unitario incluido el IVA y la cantidad que necesitas para tu proyecto empresarial.

N°	Computadores y otros equipos de oficina	Precio unitario	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Otras inversiones pre-operativas: en ocasiones es necesario realizar otras actividades o compras no contempladas en los cuadros anteriores, como son adecuaciones locativas, investigaciones para desarrollo de productos, estudios de mercado, etc. Registra el valor unitario incluido el IVA y la cantidad que necesitas para tu proyecto empresarial.

N°	Otras inversiones pre-operativas	Precio unitario	Cantidad
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

3.3.6.5 Paso 3. Gastos de funcionamiento

Gasto es todo egreso o salida de dinero que se debe pagar para que la empresa funcione, pero que no le agrega valor al producto y que no es recuperable.

Existen **gastos fijos y variables**: los fijos se mantienen igual durante todos los meses y los **gastos variables** se aumentan o disminuyen de acuerdo a la variación en las ventas.

Ejemplos:

Gasto fijo: el arriendo, todos meses se paga lo mismo y generalmente se realiza el contrato por un año.

Gasto variable: en una empresa puede ser la energía, pues si se trabaja con maquinaria eléctrica, y se incrementa la producción seguramente se incrementará este gasto. En la actividad comercial se puede ver cuando se aumenta el número de los empaques por aumento en las ventas.

En general se debe registrar el gasto en el primer mes, definiendo si éste es fijo (F) o variable, (V), y estos se proyectan automáticamente para el primer año.

Existen algunos gastos que no se pagan todos los meses. En este caso coloque los valores en los meses que se estima pagar, por ejemplo la dotación a empleados que se entrega cada 4 meses como lo estipula la Ley.

La depreciación es un concepto contable, que representa en un gasto, el deterioro de los equipos, los muebles y enseres, la maquinaria, las construcciones, etc. Esto te permitirá como empresario hacer una reserva para más adelante reponer los equipos, maquinaria, etc., que se vayan deteriorando.

Para el cálculo de la depreciación se debe tener en cuenta el tiempo estimado de su vida útil, y que está definido contablemente como se muestra en el siguiente cuadro:

Activos	Tiempo en que se deprecian
Bodegas, locales u otros bienes raíces	A veinte (20) años,
Maquinaria	De cinco (5) a diez (10) años
Muebles y enseres	De cinco (5) a diez (10) años
Vehículos	A cinco años
Computadores, equipos de oficina	De tres (3) a cinco (5) años.

Nota: es importante aclarar que los terrenos no se deprecian.

En los siguientes cuadros puedes recoger la información, de los gastos necesario para el buen funcionamiento de tu proyecto, y luego los puedes registrar en el MIMA.

Teniendo en cuenta las instrucciones anteriores registra los gastos del primer mes y selecciona si es fijo o variable.

Gastos	F/V	Mes 1
Arriendos		
Terrenos		
Local		
Servicios		
Teléfono		
Teléfono celular		
Agua		
Energía		
Gas		

Gastos administrativos		
Gastos legales		
Seguros y vigilancia		
Depreciación edificios y locales		
Depreciación computadores y equipos		
Depreciación muebles y enseres		
Dotaciones		
Papelería		
Aseo		
Cafetería		

En la actividad comercial los gastos por concepto de empaque y transporte generalmente son muy elevados, por lo tanto debe calcularlos con mucha seriedad y en lo posible pedir cotizaciones.

Gastos de mercadeo y publicidad		
Pagina web		
Material publicitario		
Empaque		
Transportes		
Depreciación vehículos		
Dotaciones		
Impuesto ICA		
Otros gastos		
Otros gastos		

Gastos de producción		
Depreciación de maquinaria		
Mantenimiento de maquinaria		
Combustibles y lubricantes		
Dotaciones		
Otros gastos		
Otros gastos		
Otros gastos		

Gastos financieros

Comisión tarjetas de crédito o débito: son las comisiones que debes pagar cuando recibes pagos de clientes con tarjetas débito o crédito y lo calculas colocando únicamente:

(% de comisión que cobran en las entidades) X (% del total de las ventas que se espera, que los clientes paguen por este medio)

Intereses préstamos: estos se registran automáticamente, tomando el valor de los intereses del cuadro de cálculo de las cuotas de los préstamos que se vayan a tomar para el montaje de la empresa.

4 x 1000: si en la empresa se manejan cuentas bancarias se debe considerar este gasto, y se registra colocando, (0.004) en la casilla correspondiente.

Otros gastos: las cooperativas, asociaciones u otras entidades como Fenalcheque, Sodexho, entre otras, prestan apoyo a los comerciantes cuyos productos son menos costosos si se paga una comisión; pueden ser un gran apoyo para mejorar tus ventas por lo cual vale la pena tenerlas en cuenta.

También se deben registrar en otros gastos aquellos que se pagan a los bancos u otras entidades financieras que corresponden al valor de las chequeras, cuota de manejo de tarjetas débito o crédito, comisión de cheques de otras plazas, etc.

Gastos financieros	
Comisión tarjetas de crédito	
Intereses préstamos	
Otros gastos	
Otros gastos	
4 x 1000	

3.3.6.6 Paso 4. Nómina

La nómina corresponde al pago de los sueldos de las personas que van a trabajar en la empresa. Desde el gerente o propietario, que debe definir un sueldo para sí mismo, así como de las personas que colaboran en las diferentes funciones administrativas, operativas y de mercadeo.

Cuando se inicia la empresa, es difícil establecer las funciones de cada persona, sin embargo esto es vital para el buen funcionamiento. Debes seleccionar las personas que realmente sepan hacer el oficio, de lo contrario pueden generar muchas pérdidas a la empresa, una mala imagen y en ocasiones puedes perder tus inversiones.

En el MIMA EMPRESARIAL la nómina se divide así, según el tipo de proyecto.

Tipos de proyectos	Administrativa	Operativa por centro de costo	Mercadeo
Manufactura	Se registran los cargos del gerente, secretaria, contador, personal de aseo y mensajería, etc.	Se registran las personas que fabrican o elaboran los productos directamente, en el centro de costos de manufactura	Se registran las personas que venden, impulsan y ofrecen los productos a los clientes
Servicios		Se registran las personas que prestan el servicio directamente, en el centro de costos de servicios	
Comercialización		Se registran las personas que trabajan en las labores de atención al público, cajeras, mercaderistas, vendedores de vitrina, empacadores, etc. En el centro de costos de comercialización.	

En el MIMA AGROINDUSTRIAL la nómina se divide así:

Tipos de proyectos	Administrativa	Operativa por centro de costo	Mercadeo
Agricultura	Se registran los cargos del gerente, secretaria, contador, personal de aseo y mensajería, etc.	Se registran las personas que trabajan en las labores culturales y que tienen contrato con la empresa. Se alimenta en el centro de costos de agricultura	Se registran las personas que venden, impulsan y ofrecen los productos a los clientes.
Ganadería		Se registran las personas que trabajan en las labores de ganadería y que tienen contrato con la empresa. Se alimenta en el centro de costos de ganadería	
Avicultura		Se registran las personas que trabajan en las labores de avicultura y que tienen contrato con la empresa. Se alimenta en el centro de costos de avicultura	
Porcinos		Se registran las personas que trabajan en las labores de manejo de los porcinos y que tienen contrato con la empresa. Se alimenta en el centro de costos de porcinos.	
Otras especies		Se registran las personas que trabajan en las labores directas con la especie que se está evaluando y que tienen contrato con la empresa. Se alimenta en el centro de costos de otras especies.	

Para registrar la información en el MIMA es muy sencillo, coloca el nombre del cargo, cuántas personas estarán en ese cargo, el sueldo básico mensual y seleccionas si tiene prestaciones o no, según el tipo de contrato.

Nombre del cargo	No.	Básico mensual	Prestaciones sociales Si/No

Cuando una persona desempeña labores de Administración, operativas y de mercadeo, en N° se coloca el decimal que corresponde al porcentaje del tiempo que dedica a cada función.

Ejemplos:

- Si el empresario dedica el 20% de su tiempo a la función de conseguir y administrar los recursos, conseguir los insumos para la producción, contratar las diferentes labores de desarrollo del proyecto. Un 60% de su tiempo lo dedica a la ejecución en si del proyecto, supervisar o ejecutar las diferentes tareas productivas y finalmente otro 20% lo dedica a vender su productos con todo lo que ello implica, entonces deberá colocar (0.2) en el cuadro de nomina administrativa, (0.6) en la nomina operativa y finalmente otro (0.2) en la nomina de mercadeo. Dichos valores corresponden a la proporción de su salario completo que le corresponde a cada una de las nominas y se deberán registrar en la casilla Número de cada una de ellas.
- Es una empresa pequeña y sólo se requiere contratar un contador de medio tiempo. Entonces en la casilla número diligencie 0.5 y coloque en la casilla que corresponde a salario, lo que se pagaría por tiempo completo. Eso le ayudará a saber, más adelante, si se requiere más tiempo, cómo afecta el presupuesto.

El tema de contratación de personal es muy importante, y en la medida de lo posible, debe buscar asesoría legal, un abogado laboralista o un profesional de recursos humanos que conozca bien del tema, con el fin de no incurrir en errores que generalmente se cometen por desconocimiento de la ley y que pueden resultar muy costosos para el desarrollo del proyecto.

Funciones administrativas

Nómina administrativa	No.	Básico mensual	Prestaciones sociales Si/No

Funciones operativas por centro de costo (personal de planta)

Para empresas de manufactura

Nómina manufactura	No.	Básico mensual	Prestaciones sociales Si/No

Para empresas de servicios

Nómina servicios	No.	Básico mensual	Prestaciones sociales Si/No

Para empresas de comercialización

Nómina comercialización	No.	Básico mensual	Prestaciones sociales Si/No

Funciones de mercadeo

Nómina mercadeo	No.	Básico mensual	Prestaciones sociales Si/No

3.3.6.7 Paso 5. Costos de los procesos de producción, empresas de manufactura.

Para definir los costos de los productos es necesario definir tres cuadros de trabajo:

<p>Lista de materias primas utilizadas para todos los productos</p>	<p>Registra la lista de las materias primas que necesitas para la fabricación de los productos, identificando el nombre de la materia prima, el proveedor y el tiempo de entrega de cada producto.</p> <p>Luego el costo del producto, la unidad de medida, y la cantidad en unidades de consumo, para poder calcular el precio en unidades de consumo.</p> <p>Registra el valor del impuesto al valor agregado (IVA) de cada materia prima; esta información de impuestos la puedes obtener con los proveedores o con el contador.</p>
<p>Cantidad de materias primas requeridas por cada producto</p>	<p>En la columna correspondiente a cada producto y al frente de cada materia prima que se requiera, registra las cantidades que necesitas para la fabricación de los productos incluidos en el plan de ventas.</p> <p>En MIMA EMPRESARIAL, se pueden definir hasta 100 materias primas para 30 productos diferentes.</p>
<p>Tiempo necesario para la elaboración de cada producto</p>	<p>Registra el tiempo en minutos de mano de obra operativa que requieres para elaborar cada producto.</p> <p>Este lo puedes calcular a partir de la experiencia, definiendo en minutos cuánto tiempo se invierte en la elaboración de cada producto.</p> <p>Otra forma es elaborar una lista de las diferentes operaciones necesarias para fabricar el producto y medir el tiempo que se demora en hacer cada operación y sumar estos tiempos. (ver formato)</p> <p>También puedes conseguir registros sobre tiempos estándar de producción en los gremios especializados, y compararlos con tu propia medición y así puedes establecer una diferencia entre el tiempo que calculaste y el de la competencia.</p> <p>No consideres el tiempo empleado en funciones de mercadeo o de administración.</p>

A continuación encontrarás unos ejemplos de cómo alimentar esta información.

Para diligenciar lista de materias primas y consumos por producto

En esta empresa se elaboran vestidos, blusas y pantalones. Las materias primas que se necesitan son la tela, los botones, el hilo, y las cremalleras de 40 y 20 cm.

Se debe alimentar la descripción de la materia prima, con la información del proveedor, y el tiempo de entrega que posteriormente nos permitirá saber cuánto inventario debemos tener de materias primas.

Para alimentar las casillas siguientes, se tiene en cuenta:

Para el caso de la tela, se compra la cantidad de tela en metros, y la unidad de consumo es centímetros, entonces se registra el precio por metros que es la unidad de compra, y luego en cantidad de compra se registra 100, que equivale a 100 cm de un metro. El

programa calcula automáticamente el precio por unidad de consumo, y se registra el IVA que corresponda.

Para el caso de los botones se compran 100 botones por \$3.000, que sale más barato comprar por esta cantidad. Entonces se registra la información así: en precio de compra: \$3.000; en unidad de medida de compra: ciento (100); en cantidad de compra en unidades de consumo: 100; el programa calcula automáticamente el precio por unidad de consumo, y se registra el IVA que corresponda.

Luego al frente de cada materia y debajo de cada producto se coloca la cantidad necesaria para elaborar cada producto. Así para la materia prima que es Dacrón de diferentes colores, en el vestido se utilizan 120 cm., para la blusa 60 cm. y para el pantalón 100 cm. Para los botones, el vestido no lleva botones, entonces se deja en blanco, para la blusa se registran 5 botones y para el pantalón, 2 botones.

Analiza los siguientes ejemplos, e interprétalos con tu asesor

Ejemplos para registrar la información en el MIMA EMPRESARIAL

LISTA DE MATERIAS PRIMAS										MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTOS		
Nº	Nombre de la materia prima	Proveedor	Tiempo de entrega (días)	Precio por cantidad de compra (\$)	Unidad de medida de compra	Cantidad de compra en unidades de consumo	Unidad de consumo	Valor por unidad de consumo (\$)	IVA	Vestido	Blusa	Pantalón
1	Dacron diferentes colores	Textiles Durables	1	8,000	metro	100	cm	80	16%	120	60	100
2	Botones	Textiles Durables	1	3,000	ciento	100	unidad	30	16%		5	2
3	Hilo	Textiles Durables	1	2,000	tubino	90	yardas	22	16%	20	20	30
4	Cremallera de 40 cm.	Textiles Durables	1	500	unidad	1	unidad	500	16%	1		
5	Cremallera de 20 cm.	Textiles Durables	1	400	unidad	1	unidad	400	16%			1
Valor de las materias primas por producto										10,544	5,394	9,127

En los cuadros siguientes puedes recoger la información de las materias primas y de los productos. Diligencia primero Lista de Materias Primas y luego Materias Primas por Producto.

Tiempo de fabricación del producto

En este formato puedes calcular el tiempo de fabricación de un producto, debes elaborar uno para cada producto y con esto vas armando un archivo que te sirve para programar y controlar tu producción.

Tiempo de producción				
Nombre del producto				
Operaciones a desarrollar	Tiempo por lote (minutos)	Cantidad por lote	Tiempo unitario (minutos)	Maquinaria requerida
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
			Total minutos	

REVISAR EL EJEMPLO CON TU INSTRUCTOR:

En este ejemplo se registran las operaciones necesarias para hacer un vestido, desde cortar la tela, coser las diferentes partes del vestido, plancharlo, controlar la calidad y empacarlo. En las empresas generalmente se fabrican por lotes, quiere decir que se hacen las operaciones, de una vez para todos los productos, por ejemplo se cortan todos los vestidos al mismo tiempo.

TIEMPO DE PRODUCCIÓN				
Nombre del producto	Vestido			
OPERACIONES A DESARROLLAR	Tiempo por lote (minutos)	Cantidad por lote	Tiempo unitario (minutos)	Maquinaria requerida
Cortar tela	60	40	1.5	Cortadora
Coser el vestido	200	20	10	M. Plana
Coser mangas	60	20		M. Plana
Coser dobladillo mangas	60	20	3	Fileteadora
Coser dobladillo vestido	80	20	3	Fileteadora
Acabados y control de calidad	20	20	4	ninguna
Planchado	60	20	1	Plancha vapor
Empaque	20	20	3	ninguna
Total Minutos			26.5	

Para alimentar la información en el MIMA EMPRESARIAL, sólo alimentas el total de los minutos debajo de cada producto, en la hoja “COSTOS DE LOS PRODUCTOS” en la parte inferior del cuadro de materias primas.

Básicamente con base en la información que has alimentado, MIMA EMPRESARIAL calcula el costo de tus productos:

Para las materias primas	Calcula el costo unitario, con base en el costo de las materias primas y las cantidades que alimentaste para cada producto, incluido el desperdicio.
Para los costos de Mano de obra.	<p>MIMA EMPRESARIAL, calcula el valor de un minuto, con base en la nómina de manufactura que has alimentado.</p> <p>Esto lo puedes observar en el cuadro de capacidad de producción.</p> <p>En este cuadro puedes observar también cómo se calcula el valor de un minuto para toda la empresa, es decir incluyendo el cubrimiento de los gastos y de la nómina de administración y de mercadeo</p>

3.3.6.8 Paso 5. Costos de los procesos de producción para empresas de servicios

Para definir los costos de los servicios es necesario definir cinco cuadros de trabajo:

Lista de insumos utilizados para la prestación del servicio	<p>Registra la lista de los insumos que necesitas para la prestación de los servicios, identificando el nombre de cada insumo, el proveedor y el tiempo de entrega de cada uno.</p> <p>Luego el costo del producto, la unidad de medida, y la cantidad en unidades de consumo, para poder calcular el precio en unidades de consumo.</p> <p>Registra el valor del impuesto al valor agregado (IVA) de cada insumo; esta información de impuestos la puedes obtener con los proveedores o con el contador.</p>
Cantidad de insumos utilizados para la prestación del servicio	<p>En la columna correspondiente a cada servicio y al frente de cada insumo requerido, registra las cantidades que necesitas para la prestación de los servicios incluidos en el plan de ventas.</p> <p>En MIMA EMPRESARIAL, se pueden definir hasta 50 insumos para 30 servicios diferentes.</p>
Lista de labores que se pueden subcontratar	<p>En ocasiones los servicios se subcontratan con terceros con el fin de garantizar la prestación del servicio en tiempo óptimo, y no sobrecargas la capacidad de servucción de la empresa. Por esto se subcontratan labores con personas expertas que colaboran con la empresa, pero no están vinculadas directamente. Debes registrar la lista de labores a subcontratar, el proveedor, telefono, precio por cantidad de compra, cantidad de compra, valor por unidad de medida.</p>
Labores subcontratadas por cada servicio	<p>Luego por cada uno de los servicios, similar a los insumos, se coloca el número de unidades a subcontratar por cada servicio.</p>
Tiempo utilizado para la prestación del servicio	<p>Registra el tiempo en minutos de mano de obra operativa que requieres para prestar el servicio, o para hacer algunas labores complementarias si estas subcontratando el servicio.</p> <p>Este lo puedes calcular a partir de la experiencia, definiendo en minutos cuánto tiempo se invierte en la prestación de cada servicio.</p> <p>Otra forma es elaborar una lista de las diferentes operaciones necesarias para prestar el servicio y medir el tiempo que se demora en hacer cada operación y sumar estos tiempos. (ver formato)</p> <p>No consideres el tiempo empleado en funciones de mercadeo o de administración.</p>

A continuación encontrarás un ejemplo de cómo alimentar esta información en el MIMA empresarial.

Ejemplo de cómo diligenciar insumos, labores subcontractadas y tiempo de prestación del servicio.

En una remontadora de calzado, se prestan cuatro servicios básicamente: cambio de tapas del tacón para calzado de señora y de señor; remonta de calzado y arreglos varios, de costura en cuero.

Para esto los insumos que se requieren son: las tapas de los tacones en sus diferentes tamaños y precios y las suelas de caucho que las compra por metros.

Se debe alimentar la descripción de la materia prima, con la información del proveedor, y el tiempo de entrega que posteriormente nos permitirá saber cuánto inventario debemos tener de insumos.

Para alimentar las casillas siguientes, se tiene en cuenta:

Para el caso de las tapas se compran 100 tapas por \$25.000, para tacones pequeños y por \$35.000, para tacones grandes, que sale más barato comprar por esta cantidad, entonces se registra la información así: en precio de compra: \$25.000; en unidad de medida de compra: ciento (100); en cantidad de compra en unidades de consumo: 100; y en el segundo caso, para tacones grandes en precio de compra: \$35.000; en unidad de medida de compra: ciento (100); en cantidad de compra en unidades de consumo: 100. El programa calcula automáticamente el precio por unidad de consumo, y se registra el IVA que corresponda.

Para el caso de la suela, un metro de caucho de 1.50 m. de ancho, vale \$10.000, para esto debemos hacer la transformación a las unidades de consumo que son cm^2 , es decir $1 \times 1.50 \text{ m. equivalen } 15.000 \text{ cm}^2$. cuando se alimenta en el MIMA esta información, se obtiene como resultado el precio unitario de unidad de consumo.

Luego al frente de cada insumo y debajo de cada servicio se coloca la cantidad necesaria para elaborar cada producto. Así para el servicio de cambio de tapas de tacón pequeño, se utiliza un par de tapas pequeñas; para el servicio de cambio de tapas de tacón grande, se coloca al frente 2 (un par). Para el servicio de remonta se colocan los 140 cm^2 pensando que mas o menos se utiliza un rectángulo de $7 \times 20 \text{ cm}$

Ahora supongamos que el zapatero, tiene un aprendiz en su negocio, y le paga por cambiar las tapas \$1.000, esta sería una labor subcontractada.

Adicionalmente el zapatero sabe que él gasta en atención al cliente y revisar el trabajo, al menos 3 minutos de su tiempo.

Ejemplos para registrar la información en el MIMA EMPRESARIAL

En los cuadros siguientes puedes recoger la información de los insumos y de las labores sub-contratadas. Diligencia primero Lista de Insumos y de labores subcontractadas y luego las cantidades necesarias para cada servicio.



Insumos por servicios																																							
Nombre de los Servicios	↑																			Nombre de los Servicios	↑																		

Lista de insumos								
Nº	Nombres	Proveedor	Tiempo de entrega (días)	Precio por cantidad de compra (\$)	Unidad de medida de compra	Cantidad de compra	Valor por unidad de medida (\$)	IVA
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
Lista de labores subcontratadas								
Nº	Nombre	Proveedor	Teléfono	Precio por cantidad de compra (\$)	Unidad de medida de compra	Cantidad de compra	Valor por unidad de medida (\$)	IVA
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								

3.3.6.9 Paso 5. Costos de los procesos de producción para empresas de agroindustria

Para definir los costos de las empresas agrícolas es necesario definir cuatro cuadros de trabajo:

Información general de la actividad	En este cuadro defines el cultivo que vas a establecer y el área que vas a cultivar, estas dos variables te permiten focalizar los procesos necesarios y la cantidad de insumos que necesitas.
Los procesos y los tiempos de ejecución.	En este cuadro defines el tiempo en semanas y el mes de inicio y terminación de las diferentes labores que requieren las actividades que vas a desarrollar. Para cada actividad encontrarás las principales etapas del proceso.
Insumos necesarios por proceso	En este cuadro definimos cuáles y en qué cantidad son necesarios los diferentes insumos que requiere cada actividad durante cada uno de los procesos.
Labores subcontratadas por proceso	En este cuadro registras todas las labores sub-contratadas que son necesarias para el desarrollo de la actividad, y son diferentes a las labores desarrolladas por el personal de planta. Por ejemplo: labores de preparación del terreno, la incorporación de fertilizantes, las deshierbas y las demás labores que son necesarias para la buena marcha del ciclo productivo, también incluimos labores como la instalación de tutorajes, o la recolección de la cosecha. En este cuadro no incluyes las labores que ejecuta el personal fijo y que esta directamente contratado por nomina. Tampoco el personal administrativo o de comercialización.

A continuación encontrarás un ejemplo de cómo alimentar esta información en el MIMA AGROINDUSTRIAL.

Ejemplo de cómo diligenciar la información en un proceso agrícola.

1. Información General del Cultivo

Especie a cultivar	Tomate chonto	
Hectáreas a cultivar	1.000	

2. Los Procesos: el tiempo y mes de ejecución

En este cuadro encontrarás predefinidas las diferentes etapas que trascurren durante el desarrollo del cultivo, desde la preparación del terreno hasta el momento de la cosecha, como la siembra, el riego, el control sanitario, ya que todos ellos tienen un valor y se deben tener en cuenta. Debes registrar la duración de cada actividad en semanas y el mes en que inicias y terminas cada actividad.

Tiempo de los procesos	(Semanas)	Mes de inicio de la actividad	Mes de finalización de la actividad
Preparación del terreno	2.00	1.00	1.00
Siembra	4.00	1.00	5.00
Control de malezas	4.00	2.00	5.00
Fertilización	4.00	1.00	6.00
Control fitosanitario	4.00	2.00	6.00
Riego	4.00	1.00	6.00
Tutoraje	4.00	2.00	2.00
Recolección	4.00	4.00	6.00
Poscosecha	4.00	4.00	6.00
			0.00
			0.00
			0.00
Total tiempo de los procesos (meses)			6.00

3. Insumos y materiales para por proceso

Cada proceso requiere unos insumos o materiales específicos. para facilitar el calculo, se diseñado este cuadro donde encontrarás definidos los procesos, y los nombres genéricos de los insumos que se requieren para desarrollar cada actividad, para que luego registres los nombres específicos de cada material, el precio unitarios y la cantidad requerida por una hectárea de producción.

A partir de esta información más la del cuadro anterior, el programa calcula los consumos mensuales, aplicados a la actividad a desarrollar. Es decir si, en este proyecto se va a sembrar una hectárea de tomate, es necesario desarrollar labores de preparación de terreno, siembra control de malezas, etc., en las semanas que se indica en el cuadro anterior. Entonces el programa combina esta información, para hacer la proyección mensual de gasto, multiplicando los consumos por hectárea y proyectándolo en los meses de ejecución únicamente.

El siguiente es un ejemplo de cómo se alimenta la información en el MIMA Agroindustrial.

Insumos y materiales por proceso				
Item	Insumo	Valor	Unid. Medida	Cant. x Ha.
Preparación del terreno				
Enmiendas	Yeso agrícola	180.00	kg	10.00
Otros insumos	Silicato de Magnesio	150.00	kg	10.00
Siembra				
Semilla (plántulas)	Tomate chonto	600.00	plántula	20.000.00
Fertilizantes	15-15-15	1.800.00	kg	400.00
Control de malezas				
Herbicidas	Afalon	25.000.00	lt	2.00
Fertilización				
Compuestos (Kg./ha)	Fosfato diamónico	2.200.00	kg	200.00
Otros (Kg./ha)	Codamin B-Mo	1.00	kg	10.00
Ha				
Fungicidas	Mancozeb	11.000.00	kg	52.00
Insecticidas	Cypemetrina	32.000.00	lt	10.00
Riego				
Combustibles	Gasolina	7.000.00	gl	26.00
Lubricantes	Aceite 40	44.000.00	gl	8.00
Tutoraje				
Varas	Vara	3.000.00	unidad	800.00
Hilaza	Hilaza	5.000.00	kg	200.00
Alambre 12	Alambre 12	2.600.00	kg	200.00
Cosecha y/o recolección				
Transporte por ha	Viaje	300.000.00	unidad	3.00
Otros costos por ha	Otros	1.00		10.00
Total insumos y materiales por proceso				

4. Labores subcontratadas por proceso

También en el cuadro general de costos debemos incluir todas aquellas labores que son básicas en el desarrollo del cultivo y que pagamos en forma puntual, es decir labores subcontratadas, que no se desarrollan con el personal de planta. Por ejemplo el alquiler del tractor para la preparación del suelo, o la puesta de las varas y la colgada de las plantas de tomate, labor conocida como tutoraje.

Se debe incluir la información de las actividades, el valor, la unidad de medida, (normalmente jornales) y la cantidad por hectárea.

Estas labores también están enunciadas por procesos, y se desarrollan en el mismo mes en que quedó definido inicialmente el proceso, para proyectar este gasto en el mes correspondiente.

Labores subcontratadas por proceso				
Item	Proveedor	Valor	Unid. Medida	Cant. x Ha.
Preparación del terreno				
Arada	Tractorista	160.000.00	Ha	1.00
Rastrillada	Tractorista	160.000.00	Ha	1.00
Nivelaciones	Tractorista	160.000.00	Ha	1.00
Siembra				
Labor siembra (maquinaria/personal No)	Contratista	22.000.00	Jornal	10.00
Control de malezas				
Costo aplicación herbicidas	Contratista	22.000.00	Jornal	4.00
Costo control manual y mecánico/ha	Contratista	22.000.00	Jornal	10.00
Fertilización				
Costo de aplicación por ha	Contratista	22.000.00	Jornal	26.00
Control fitosanitario por Ha				
Costo de aplicación por ha	Contratista	22.000.00	Jornal	26.00
Riego				
Valor total riego	Contratista	22.000.00	Jornal	26.00
Cosecha y/o recolección				
Recolección por ha	Contratista	22.000.00	Jornal	60.00
Empaque por ha	Contratista	22.000.00	Jornal	10.00
Otros costos por ha				

A continuación encontrarás los formatos que puedes diligenciar para recoger la información de tu proyecto.

Especie a cultivar			
Hectárea a cultivar			
Tiempo de los procesos	(semanas)	Mes de inicio de la actividad	Mes de finalización de la actividad
Preparación del terreno			
Siembra			
Control de malezas			
Fertilización			
Control fitosanitario			
Riego			
Tutoraje			
Recolección			
Poscosecha			
Total tiempo de los procesos (meses)			0.00

Insumos y materiales por proceso				
Item	Insumo	Valor	Unid. Medida	Cant. x Ha.
Preparación del terreno				
	Enmiendas			
	Otros insumos			
Siembra				
	Semilla (plántulas)			
	Fertilizantes			
Control de malezas				
	Herbicidas			
Fertilización				
	Compuestos (Kg./ha)			
	Otros (Kg./ha)			
Ha				
	Fungicidas			
	Insecticidas			
Riego				
	Combustibles			
	Lubricantes			
Tutoraje				
	Varas			
	Hilaza			
	Alambre 12			
Cosecha y/o recolección				
	Transporte por ha			
	Otros costos por ha			
Total insumos y materiales por proceso				

Labores subcontratadas por proceso				
Item	Proveedor	Valor	Unid. Medida	Cant. x Ha.
Preparación del terreno				
Arada				
Rastrillada				
Nivelaciones				
Siembra				
Labor siembra (maquinaria/personal No)				
Control de malezas				
Costo aplicación herbicidas				
Costo control manual y mecánico/ha				
Fertilización				
Costo de aplicación por ha				
Control fitosanitario por Ha				
Costo de aplicación por ha				
Riego				
Valor total riego				
Cosecha y/o recolección				
Recolección por ha				
Empaque por ha				
Otros costos por ha				
Total labores contratadas por proceso				
Total costos agricultura				

3.3.7 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

3.3.7.1 Presupuesto General

A medida que se ha alimentado la información en la herramienta, se ha construido de forma paralela el presupuesto general. En este cuadro se resumen los totales de cada uno de los cuadros que se han alimentado.

El presupuesto general está estructurado así:

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} - \text{Costos de producción} = \text{Utilidades}$$

Esta estructura corresponde al análisis de pérdidas y ganancias del proyecto, o estado de resultados. Al final de cada mes, el empresario debe solicitar a su contador el balance donde podrá observar el desarrollo y los resultados de la gestión de la empresa³.

El Estado de Resultados como su nombre lo dice, nos muestra si el negocio como tal es viable, si da utilidades o por el contrario pérdidas o simplemente apenas nos cubre los costos y gastos, que es lo que escuchamos decir, está en punto de equilibrio, esto es, que los ingresos son iguales a los costos y gastos. Con estos resultados podemos concluir en qué momento el proyecto es Sostenible y Rentable.

Ahora, a partir de esta estructura se calcula la rentabilidad del proyecto.

Rentabilidad, es la relación entre las utilidades generadas y la inversión.

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión total} = \frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Inversión total}}$$

Este concepto es el que se analiza en el presupuesto general. Es el que permite la comparación con otros proyectos o con la renta que puede ofrecer la banca comercial para verificar la bondad económica del mismo.

En el cuadro "General" del MIMA EMPRESARIAL o AGROINDUSTRIAL se resume toda la información registrada previamente. Es allí donde se encuentra la información necesaria para establecer las utilidades del ejercicio y las inversiones necesarias para el desarrollo del proyecto.

Pero la rentabilidad no es suficiente para definir el desarrollo de un proyecto; se debe complementar con el concepto de sostenibilidad que es el que define su viabilidad. Este concepto se define en el siguiente cuadro de flujo de caja.

3. En el capítulo 5, se verá cómo alimentar el MIMA, con los resultados de la contabilidad para desarrollar una evaluación de la gestión de la empresa a partir de indicadores.

3.3.7.2 Flujo de caja y sostenibilidad del proyecto

El flujo de caja es un análisis de los ingresos y egresos del proyecto, considerando los tiempos en que se van a ejecutar cada uno de ellos. Se visualizan para definir si habrá un déficit y si se requieren recursos adicionales para cubrirlo.

Así, el empresario, dependiendo de los ingresos y egresos de la empresa, deberá definir las condiciones de pago de los clientes, los tiempos que requieren financiarse con los proveedores, o si necesita conseguir unos recursos adicionales para financiar la operación durante el tiempo de déficit; esto es definir el capital de trabajo.

En el MIMA el flujo de caja está construido sobre algunas premisas, para facilitar al empresario su elaboración. Sin embargo, si el empresario considera que alguna de estas condiciones no se ajustan a su realidad debe cambiar estos valores, replazándolos directamente en el cuadro. Como se puede observar, el cuadro está diseñado sobre casillas amarillas, es decir que éstas pueden ser alimentadas y modificadas cuando sea necesario.

1. Cálculo de ingresos

El flujo de ingresos está definido esencialmente por el plazo que se da a los clientes para que paguen. Para los ingresos los supuestos o condiciones pre-establecidas son:

- Ventas de contado: Los clientes pagan en el mismo mes de la venta.
- Ventas a crédito: Los clientes pagan a 30, 60 o más días dependiendo de la modalidad del sector empresarial, al que pertenece la empresa, de la competencia y de las necesidades propias de la empresa.
- Anticipos: es posible que en las ventas a crédito se solicite al cliente que cancele una parte del total de la venta, en el momento de la firma de la orden de compra.
- Se incluyen los otros ingresos que se generan por actividades de la empresas que no generan costos.

Para facilitar el cálculo se pueden cambiar los porcentajes en los plazos otorgados a los clientes, de acuerdo a cada proyecto o empresa y ajustar el flujo de caja a la situación real.

En el ejemplo se tiene el siguiente cuadro:

Flujo de caja presupuestado							
	%	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	100%	1.500.000	10.218.500	10.717.000	10.715.500	10.714.000	10.712.500
Ventas de contado	20%	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Ventas a crédito 30 días	70%		3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
Ventas a crédito 60 días	10%		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Ventas a crédito 90 días					0	0	0
Ventas a crédito 120 días						0	0
Anticipos		0	0	0	0	0	0
Otros ingresos		0	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
Recaudo de IVA		500.000	1.218.500	1.217.000	1.215.500	1.214.000	1.212.500

En este caso, el 20% de las ventas se realizan de contado, 70% a crédito en un plazo de 30 días; el 10% a un plazo de 60 días, no se reciben anticipos y no se lleva a cabo ninguna venta a 90 y 120 días. Obsérvese que estos porcentajes se deben distribuir de tal forma que siempre sumen 100%, total que se muestra en la celda B4, para facilitar el ejercicio.

El recaudo del IVA, corresponde a la diferencia entre el IVA cobrado a los clientes a través de las ventas menos el IVA pagado a través de las compras y se asume que se paga en el mismo mes. En MIMA el IVA está formulado de forma automática.

2. Cálculo de egresos

Los egresos son los pagos que se deben hacer para cubrir los costos de producción correspondientes a las materias primas, los insumos, la compra de productos terminados para comercializarlos, la mano de obra, etc., y para cubrir los gastos propios del negocio como el arriendo, los servicios, la publicidad, los impuestos, entre otros.

El modelo calcula automáticamente el flujo de los egresos algunos de ellos basados en supuestos considerados cercanos a la realidad de cada proyecto.

Los supuestos son los siguientes:

- Los gastos de arriendo, los gastos administrativos, la nómina administrativa y de mercadeo, y los gastos de producción se cancelan en el mismo mes en que se realizan.
- Los gastos de servicios, mercadeo y publicidad, y los gastos financieros, se cancelan en el mes siguiente.

- Los costos están registrados por **centros de costo** y corresponde al pago de las compras de materias primas en manufactura, de insumos en servicios o de productos terminados en comercialización, que se asume se cancelan de contado en el mismo mes, así como el costo de la nómina operativa de manufactura, de servicios o de comercialización se cancela en el mismo mes en que se causa.
- Los **inventarios iniciales** de materias primas de manufactura, de insumos en servicios y de productos terminados de manufactura y de comercialización, en los casos que se requieran, se asume que se compran de contado y se pagan en el primer mes de iniciación del proyecto.
- Los inventarios finales de materias primas de manufactura, de insumos en servicios y de productos terminados de manufactura y comercialización, requeridos para atender el flujo normal de producción o del servicio o de la comercialización por razones de tiempos de entrega por los proveedores, o por tiempo de producción o por necesidades de mantener inventarios de exhibición, o para atender pedidos de forma oportuna a sus clientes, según cada proyecto, se asume que se compran de contado y se pagan en el último mes del año. Su cálculo es automático.
- El pago de **impuestos** incluye el IVA, que corresponde a la diferencia entre el IVA cobrado a los clientes menos el IVA pagado por las compras que hemos realizado; así mismo, toma en cuenta el pago del impuesto de industria y comercio (ICA) de forma bimensual como lo establece la ley para el régimen común. Su cálculo es automático.

Así se completa el flujo de caja, registrando el momento en que se generan los ingresos y egresos del proyecto.

Es muy importante que el empresario desarrolle habilidades de negociación y busque alternativas de créditos de costo cero, por lo cual se sugiere analizar el impacto de negociaciones y definición de plazos con potenciales proveedores, como también financiación de costo financiero bajo.

3. Capital de trabajo

El siguiente concepto en el flujo de caja es el capital de trabajo. Está conformado por los recursos adicionales a la inversión inicial que le permiten al empresario pagar los gastos y costos del proyecto mientras se desarrolla el proceso de producción, o la prestación de los servicios o comercializar los productos y se obtienen los ingresos de las ventas.

Para establecer el **capital del trabajo** sólo debe definir un porcentaje que permita obtener la sostenibilidad adecuada, esto es, que se cuenta con los recursos financieros suficientes para desarrollar el proyecto. Este porcentaje indica qué proporción de los gastos y costos del primer mes del presupuesto debe ser financiada con recursos adicionales mientras llegan los pagos de los clientes. Este porcentaje debe ser registrado en la celda B54.

Cuando la sostenibilidad promedio esté por debajo de 100%, indica que los ingresos del proyecto sólo permiten cubrir una parte los gastos y costos del proyecto y por supuesto requiere capital de trabajo adicional, generalmente es el equivalente a un mes de actividad, que permita cubrir el desfase de los egresos, mientras llegan los ingresos generados por las ventas.

Una buena sostenibilidad promedio se encuentra por encima de 120%, y éste debe ser el valor óptimo que garantiza el desarrollo y la mejor rentabilidad del proyecto. Ese 20% se deja como un valor de seguridad, considerando que las condiciones del mercado pueden cambiar o las ventas pueden disminuir.

Entre menos capital de trabajo se necesite para cubrir la operación, mejor será la rentabilidad del proyecto.

La sostenibilidad resulta de establecer cómo se están cubriendo los costos y gastos de un mes, con los ingresos generados en el mismo mes y con un capital de trabajo mínimo.

3.3.7.3 Fuentes de financiación

Cuando has definido el capital de trabajo tienes la responsabilidad de reflexionar sobre la manera como vas a obtener el dinero para llevar a cabo el proyecto. En el cuadro "General", en la parte inferior de este, encontrarás dos cuadros:

Resumen Inversiones Requeridas: Incluye las inversiones iniciales, que son aquellas que generalmente corresponden a la compra de Activos Fijos y la inversión en Capital de Trabajo, que corresponde al valor calculado en el Flujo de Caja en la casilla C54.

Fuentes de Recursos: Tu proyecto lo puedes poner en marcha cuando tengas el dinero o los recursos para realizar el montaje y la puesta en marcha. Existen varias formas de financiar tu proyecto o buscar dinero para lograr su ejecución. Estas fuentes pueden ser:

- **Recursos propios:** que generalmente son producto de tus ahorros, de prestaciones sociales porque te retiraste de trabajar, inversiones que hayas hecho previamente para el montaje de tu negocio.
- **Donaciones:** son recursos obtenidos de los diferentes programas de apoyo, no reembolsables.
- **Préstamo bancario:** son los créditos obtenidos en el sector financiero, cooperativas financieras, banco de las oportunidades, ONG'S, préstamos de familiares o amigos, crédito de proveedores, entre otras. Es muy importante que analices concienzudamente el monto y costo de los créditos que decidas tramitar. La situación ideal deberá ser aquella en que puedas poner en marcha tu proyecto con recursos financieros de costo cero con el fin de mejorar tu rentabilidad. De no ser viable busca créditos cuyos intereses sean lo más bajo posible y al mayor plazo viable.

En el cuadro general debes definir cómo financia tu proyecto, las fuentes de los recursos y si se aplica a inversión inicial o para capital de trabajo.

Si requieres hacer un préstamo bancario debes registrar el cálculo de la cuota y de los intereses, para esto

Cálculo Cuota Crédito: con el propósito de que puedas tomar la mejor decisión acerca de las condiciones de crédito a tramitar, MIMA te permite realizar cálculos que te indican cual será el pago de cuota que incluye capital e intereses. Incluye dos tablas de cálculo que puedes utilizar para decidir si eliges cuota fija o cuota variable, así:

Cuota Fija durante la vigencia del crédito: significa que siempre pagarás el mismo valor de cuota independiente de que aumente o disminuya la tasa de interés.

Para la tabla de amortización diligencia las celdas amarillas así:

- **Tasa de Interés:** coloca la tasa de interés que en la investigación con los bancos u otras entidades financieras te van a cobrar. Siempre debes colocar la tasa de interés vencida.
- **Monto del crédito:** corresponde al dinero que te falta para poder financiar el plan de inversiones, es decir, toma el valor del total de inversiones del cuadro "Resumen de Inversiones" y resta el valor de las donaciones, los

recursos propios que vas a aportar y los otros créditos. Una vez lo definas coloca este mismo valor en el cuadro Fuentes de Recursos que está ubicado en la parte inferior del cuadro “General”. El total de Fuentes de Financiación debe ser igual al total del Resumen de Inversiones.

- **Periodo de amortización:** corresponde al número de periodos de pago por año, es decir, si las cuotas se van a pagar mensualmente escribe 12 que es el número de meses que tiene un año. Para facilitar y prever que vas guardando el dinero para pagarle a la entidad financiera, escribe siempre 12.
- **Plazo del crédito:** es el plazo que la entidad financiera te da para pagar el crédito, escríbelo en número de periodos por año, esto es, si es mensual escriba 24 si el plazo son dos (2) años. Para facilitar y prever que vas guardando el dinero mensualmente para pagarle a la entidad financiera, escribe el plazo en su equivalente en meses.
- **Período de gracia:** algunos proyectos en su montaje y puesta en marcha pueden superar el tiempo del pago de la primera cuota del crédito; en estos casos y de acuerdo al flujo de caja puedes solicitarle a la entidad financiera un línea de crédito que te pueda dar periodo de gracia; este es un tiempo durante el cual se pagan intereses pero no se hacen abonos a capital. En el mercado tu encuentras diferentes líneas de crédito: recursos propios de las entidades financieras, líneas de fomento como las de BANCOLDEX, FINAGRO, FINDETER, etc. que se tramitan a través de las entidades financieras que funcionen en tu ciudad.
- **Cuota variable durante la vigencia del crédito:** significa que siempre pagarás el mismo valor como abono a capital y los intereses se calcularán sobre los nuevos saldos. En este tipo de amortización si la tasa de interés aumenta la cuota de amortización. Para la tabla de amortización diligencia las celdas amarillas de la misma manera que para la cuota fija. La tabla realiza los cálculos de forma automática

3.3.7.4 Proyecciones e indicadores financieros

La evaluación financiera permite simular los resultados de las gestión de la empresa, con el fin de verificar los resultados esperados y las condiciones en que se debe realizar el proyecto para que sea rentable y sostenible.

La evaluación financiera es el análisis detallado, durante el primer año, y con base en un crecimiento anual esperado de ingresos, costos y gastos, se observa cuáles serán los resultados económicos y financieros en los diez (10) años siguientes.

En MIMA empresarial, se parte de un **Balance Inicial**, para el caso de los proyectos de iniciación será el valor de las inversiones más el capital de trabajo y la financiación requerida para la puesta en marcha del proyecto, datos que se toman del cuadro “General” de forma automática.

Para aquellos proyectos de fortalecimiento es necesario registrar los valores del último balance preferiblemente de una fecha reciente, en lo posible no mayor a tres (3) meses de antigüedad a la fecha de diligenciamiento y registrarlo en las casillas amarillas del Balance inicial, como una adición a las inversiones y al capital de trabajo del proyecto a realizar en este momento.

La evaluación financiera realiza las proyecciones financieras del Estado de Resultados, Flujo de Caja y el Balance General, a diez (10) años, basados en los supuestos de **incremento** en ventas y gastos que se encuentran en la parte superior de esta hoja de cálculo, en **color amarillo**.

Como los ingresos por ventas no se reciben todos en el mismo mes de la venta considerando que se da plazo de pago a los clientes, MIMA calcula la **cartera** que corresponde a la diferencia entre los ingresos estimados por las ventas del Estado de Resultados proyectado, menos lo recibido como pago de los clientes y reflejado en el Flujo de Caja proyectado. El valor que queda por concepto de cartera en un periodo o año, se asume que lo recaudas o recibes en su totalidad en el periodo o año siguiente.

El complemento básico para una sana evaluación financiera son los **indicadores financieros**: existen indicadores de diferentes tipos y están dirigidos a entender mejor la dinámica de la empresa, y su capacidad de respuesta ante la disminución de ingresos.

Para la decisión de ejecutar tu proyecto cuentas con suficientes herramientas, argumentos e indicadores que te permiten minimizar el riesgo y el temor para el arranque, siempre y cuando las cifras estén seriamente soportadas en la investigación que antecede el capítulo financiero, con la seriedad que amerita, más aún, cuando lo has elegido como tu Plan de vida.

Todas las cifras debes analizarlas en conjunto y no de forma individual utilizando para ello los resultados de las proyecciones del Estado de Resultados, el Flujo de Caja, el Balance General y los indicadores financieros. Si encuentras que requieres apoyo pide a tu asesor que te ayude con la visión que él tiene de tu proyecto.

Con esto haz una lista de conclusiones y recomendaciones y sobre estas ya puedes decidir.

Liquidez	Este es un indicador que nos muestra la capacidad de respuesta para atender obligaciones o pasivos de corto plazo, aún de forma inmediata. Debe ser igual o mayor a 1, y quiere decir que por cada peso (\$1) que debas, tienes que tener como mínimo un peso (\$1) para pagar; puede estar representado en efectivo, cartera, inventarios u otras cuentas por cobrar.
De eficiencia operacional	Como su nombre lo indica corresponde a tus decisiones sobre política de otorgamiento de crédito a clientes, cantidades ideales de stock de inventarios de materias primas, productos terminados e insumos, negociación de créditos con proveedores que no impliquen pago de intereses. En la medida que las ventas las puedas realizar con pago de contado o con créditos del menor tiempo posible: 15, 30 días, y los stock de inventarios sean lo mínimo necesario para desarrollar la actividad empresarial, tendrás mas fluidez de efectivo y podrás obtener ingresos adicionales como descuentos por compras de contado o por pronto pago, hacer inversiones temporales en títulos valores que generen rendimientos
De rentabilidad	Son índices de gran importancia puesto que son la medida de la productividad del factor capital. Significa la capacidad del negocio para retribuir a sus propietarios y son los indicadores sobre los cuales debes sustentar la decisión de inversión.
De estructura	Se le conoce generalmente como apalancamiento financiero y es la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con tu dinero en el momento presente. Es un indicador del nivel de endeudamiento de tu proyecto o empresa en relación con tu activo total o tu patrimonio. En resumen, debes entender por Apalancamiento Financiero, la utilización de dinero obtenido por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de tu proyecto o empresa
TIR	Corresponde a aquella tasa de descuento que hace que el VpN del proyecto sea exactamente igual a cero. Te dice si la rentabilidad de tu proyecto es mejor que la rentabilidad alternativa del mercado, que para el caso colombiano es la tasa de interés que pagan las entidades financieras por los CDT'S
VPN	Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera. Requiere información sobre el costo de oportunidad del capital, es decir la tasa de interés que pagan las entidades financieras por los CDT'S



EVALUACIÓN DEL TALLER

Define tres conceptos nuevos que hayas aprendido en este taller y califica de 1 a 3 su aplicabilidad en tu vida diaria y empresarial.

	Conceptos aprendidos	Aplicabilidad en tu vida familiar y social	Aplicabilidad en tu vida empresarial
1			
2			
3			

Evalúa el trabajo y los resultados del taller. Califica de 1 a 5 cada afirmación, 1 si no se cumplió, y 5 si se cumplió totalmente.

		Calificación
1	Los conceptos aprendidos fueron claros y aplicables	
2	Los talleres desarrollados te permitieron aprender conceptos nuevos	
3	Los talleres desarrollados te permitieron una mayor integración con el grupo	
4	Los talleres desarrollados te permitieron conocer más de tu entorno y del mundo empresarial	

Revisa los objetivos iniciales y califica su cumplimiento

	Objetivos iniciales	Se cumplió totalmente	Se cumplió parcialmente	No se cumplió
1	Organiza la información para la evaluación económica del proyecto			
2	Evaluar si el proyecto es rentable y sostenible a través del MIMA EMPRESARIAL o MIMA AGROINDUSTRIAL			
3	Definir las necesidades de recursos de inversión y de capital de trabajo necesarios para el desarrollo del proyecto			
4	Estructurar la ficha para la presentación del proyecto a las entidades interesadas			

4

PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA





4.1. INTRODUCCIÓN

Este capítulo te da herramientas para entrar al mundo empresarial con más seguridad. En él vas a encontrar los principales aspectos que debes tener listos a la hora de empezar tu empresa y ponerla en marcha.

4.2. OBJETIVOS

- Te ayudará a pensar en aspectos claves que debes fortalecer a nivel personal, familiar y empresarial para que tu empresa sea exitosa.
- Te permitirá revisar los elementos esenciales para la puesta en marcha de la empresa, a través de una lista de actividades.
- Hará que pases del análisis y la planeación a la acción, a través de un ejercicio de revisión de los aspectos más importantes para la implementación de tu empresa.
- Podrás identificar las diferentes formas legales que puede tener tu empresa según su tamaño y número de socios que participen.
- Revisar los aspectos más relevantes para el montaje de tu empresa a través de la lista de actividades o verificación, que te permita revisar y completar lo esencial para el desarrollo de tu empresa.

4.3. DESARROLLO CONCEPTUAL

4.3.1 PREPÁRATE PARA ESTE NUEVO RETO

En la etapa de montaje del proyecto será importante tener especial dedicación, y tendrás que definir muchas posibilidades para construir un plan alternativo para cada situación.

Tal vez tu recuerdas la fábula de La Lechera⁴, de Félix María Samaniego, que llevaba su cántaro con leche para venderlo al mercado y durante el camino pensaba en todo lo que haría con el dinero de la venta, pero tropieza, derrama la leche y hasta ahí llegó su sueño.

4. <http://www.bibliotecasvirtuales.com/biblioteca/LiteraturaEspanola/Samaniego/lalechera.asp>

Tal vez si la lechera hubiera sido más cuidadosa con el empaque de su leche... ¿habría podido realizar su sueño? Cuando se inicia una empresa tu eres como la lechera, lleno de sueños y entusiasmo, pero frente al primer tropezón ¿te derrumbas? Bueno el primer paso para el montaje de la empresa será fortalecerte y prepararte para esta nueva etapa de tu vida, mejorando competencias, desarrollando nuevas habilidades, y como un gran deportista, deberás prepararte todos los días para lograr ser el mejor empresario del mercado.

¿Cómo hacerlo?

A continuación encontrarás algunos aspectos que debes considerar cada día, las competencias que debes desarrollar en tu nuevo rol como empresario y esto sin duda será parte del éxito de tu nueva empresa:

Investiga y conoce el futuro de tu negocio

Descripción	Acciones
La visión del negocio nace con una idea y seguramente en la medida que investigues sobre tu idea, te darás cuenta que no es tan original, ya muchas personas han explorado ideas similares. Por lo anterior debes estar en permanente contacto con el mercado y alimentar la visión del mismo, de tu negocio y en general de todos los avances industriales.	Investiga todo lo que puedas de esas experiencias, habla con otros empresarios que tengan negocios similares, indaga en Internet, en libros o publicaciones especializadas, bibliotecas y entidades relacionadas con el sector productivo.

Estructura con disciplina tu empresa

Descripción	Acciones
Ser empresario requiere constancia, perseverancia y disciplina. Es fundamental que tú dediques tiempo en forma metódica y a diario para la puesta en marcha de tu empresa. Sólo así lograrás consolidar tu proyecto y sentir satisfacción con el mismo.	Planea cuidadosamente la forma como vas a emplear tu tiempo cada día, incluye en él espacios para tu proyecto empresarial, tu familia y para ti. Sólo así lograrás mantener un equilibrio saludable que te permita consolidar tu empresa y a tu familia simultáneamente.

Apoyo de la familia y de los que te rodean

Descripción	Acciones
<p>Los empresarios más exitosos han contado todo el tiempo con el apoyo de su familia. Las personas necesitamos el entusiasmo y la motivación suficiente para sacar adelante el día a día, particularmente cuando se emprende un proyecto de esta naturaleza. La familia juega un papel clave en este sentido. Dado que muchas personas inician la empresa en su casa, y pasan tiempo completo en sus actividades, a veces es muy difícil que la familia comprenda por qué trabaja hasta altas horas de la noche, o por qué los días festivos no los puedes acompañar a una reunión, y tal vez tu mismo te preguntes si vale la pena este sacrificio.</p>	<p>Conversa con tu familia sobre la importancia de sacar este proyecto adelante ya que terminará por beneficiarlos, trayéndoles mayor bienestar económico y mejor calidad de vida a todos. En la medida en que tu familia vea tu decisión y compromiso con el proyecto, se irá involucrando y te brindarán el apoyo necesario. Comparte siempre con ellos tus logros y los resultados de tu empresa, cualesquiera que ellos sean.</p> <p>Igualmente, busca apoyo en amigos, otros empresarios e intégrate a redes de trabajo, con gremios del sector al que perteneces. Asiste a cursos o charlas que te ayuden a compartir y a generar el entusiasmo y dinamismo que tu empresa requiere.</p>

Da a conocer tu negocio

Descripción	Acciones
<p>Como cualquier empresario exitoso lo hace, es clave que desarrolles una campaña de expectativa de acuerdo con tus posibilidades. Cuéntales a todas las personas que conoces, sobre tu producto o servicio y pídeles su concepto y también que le cuenten a otros a quienes les pueda interesar el producto o servicio.</p>	<p>Haz de tus familiares otra fuente para dar a conocer el nuevo negocio, dales herramientas para que puedan promocionarlo con orgullo, tales como características físicas, de calidad, sus beneficios, elementos innovadores o valor agregado que lo diferencia de productos similares u otros aspectos que apliquen a tu producto o servicio.</p> <p>Haz volantes, así sean sencillos, que informen a tu comunidad sobre el nuevo negocio, con datos como tu ubicación, teléfonos, productos o servicios y otra información que tu consideres les pueda generar curiosidad y atraer clientes.</p> <p>En el caso de productos, en los que te sea posible, haz pequeñas muestras que puedas regalar, y no las consideres un gasto sino una inversión.</p> <p>Esta es una excelente forma de dar a conocer tus productos y obtener comentarios que te permitan hacer ajustes antes de lanzarlos definitivamente al mercado.</p> <p>Teniendo en cuenta tus cálculos financieros, haz promociones 2X1 o algo similar que generen curiosidad y atraigan clientes.</p>

Rodéate de personas capaces en tu empresa

Descripción	Acciones
<p>Es posible que caigas en la tentación de vincular a tu empresa a familiares que no han trabajado o a amigos que están desempleados. Esto puede parecer muy bueno para todos, sin embargo, puede poner en peligro la vida de tu empresa. ¿Por qué no contratar un buen vendedor con experiencia en comercialización de productos o servicios? ¿O una persona con experiencia en producción?</p> <p>Lo esencial es rodearse de gente con experiencia que realmente apoyen tu gestión y te ayuden a alcanzar los objetivos.</p>	<p>Debes elaborar una lista de las características deseables personales y técnicas, la experiencia y formación requerida para el cargo; que comúnmente se denomina perfil de cargos.</p> <p>Debes convocar y hacer una selección juiciosa de tus colaboradores, no sólo desde el aspecto técnico, sino también desde el aspecto humano y de sus valores.</p> <p>Asigna tiempo para investigar sobre los antecedentes laborales, la familia, sus sueños y prioridades en la vida.</p> <p>Define una estrategia para establecer si esa persona que vas a contratar, realmente cumple con los requisitos que tú has definido.</p>

4.3.2 BUSCA LA MEJOR UBICACIÓN PARA TU NEGOCIO

Antes de alquilar un local o decidirte a funcionar desde tu casa, piensa cuidadosamente, cual puede ser la ubicación más atractiva para desarrollar tu proyecto.

En general busca una ubicación que te garantice un buen flujo de clientes, puede ser cerca de los bancos, iglesias, colegios, hospitales, etc. Los costos deben ser adecuados, y ojalá tenga servicio de parqueo si es necesario. Una buena iluminación y exhibición, son claves y no te olvides de consultar el plan de ordenamiento territorial “POT” así evitarás inconvenientes futuros.

También será importante pensar en realizar una muy buena modulación, esto es, qué tipo de decoración y muebles necesitas para hacerlo cómodo, atractivo y apropiado al producto o servicio que vas a vender.

Recuerda: como dice el dicho popular, “todo entra por los ojos”, no basta con tener un producto de excelente calidad, el sitio y la forma cómo lo comercialices jugará un papel muy importante en la mente de los compradores, y podrá atraerte nuevos clientes, o por el contrario alejar a algunos interesados.

Ten en cuenta la información que trabajaste en los rallies por tu ciudad, por el mercado y la empresa. Esta te servirá para definir la mejor ubicación de tu local.

Visita locales donde se venden productos similares al tuyo y toma ideas de lo que te guste para implementarlas en forma similar, pero diferenciada en tu local, siempre buscando cumplir exigencias de tipo sanitario, ambiental, etc.

Indaga con clientes potenciales, tu familia y conocidos, que características les gustaría encontrar en un local donde se venda tu producto.

En la selección de tu local, ten en cuenta que la maquinaria y equipos puedan instalarse sin mayores dificultades, que exigencias de servicios públicos requieres, que distancias tú y tus proveedores tendrán que recorrer para suministrarte las materias primas que necesitas; si estas son muy largas, o el acceso es difícil, estos costos se te podrán incrementar.

Toda esta información te ayudará a tomar la mejor decisión sobre dónde ubicar y cómo decorar tu negocio.

4.3.3 FORMALIZA TU EMPRESA

Cuando se comienza una actividad empresarial es frecuente tener dudas y desconocimiento sobre los pasos a seguir en torno a formalizarla.

Lo mejor es preguntar en las entidades encargadas como la Cámara de Comercio, la Alcaldía, la oficina de impuestos de tu ciudad y la DIAN.

Esto te da credibilidad ante tus clientes y proveedores, y evitarás inconvenientes de multas y otros perjuicios que pueden acabar con todo lo que has cosechado e invertido empresarialmente.

¿Cómo funciona una empresa desde el punto de vista legal?

Existen varias alternativas:

Régimen simplificado

La más usual es empezar como **persona natural**, lo que desde el punto de vista del tamaño de tu proyecto, la ley y frente a la Administración de Impuestos nos coloca en la figura de **Régimen Simplificado**.

Pertencen al Régimen Simplificado del Impuesto a las ventas las personas naturales comerciantes y artesanos que sean minoristas o detallistas; los agricultores y ganaderos, que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan con la totalidad de las siguientes condiciones:

- Que en el año 2007 hubieren obtenido ingresos brutos totales inferior a cuatro mil (4.000) unidades de valor tributario (UVT), es decir: \$83.896.000.
- Que tengan como máximo un establecimiento de comercio, oficina, sede, local o negocio donde ejercen su actividad.

- Que no sean usuarios aduaneros, es decir que no importen o exporten productos o servicios.
- Que no hayan celebrado en el año inmediatamente anterior, ni en el año en curso, contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor individual y superior \$69.214.000 (3.300 UVT).
- Que el monto de sus consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras durante el año anterior o durante el respectivo año no supere la suma de \$94.383.000 (4.500 UVT).
- Para la celebración de contratos de venta de bienes o servicios por cuantía individual superior a \$69.214.000 (3.300 UVT), el responsable del régimen simplificado deberá primero inscribirse en el Régimen común.

La DIAN en diciembre de cada año revisa y define estos valores, por lo cual es importante mantenerse actualizado y/o consultar a un contador.

Dirígete a las oficinas de personas naturales de la DIAN, donde te darán información sobre las diferentes formas de operar tu negocio. De acuerdo con la que escojas, como requisito indispensable sacarás tu RUT, que es como una cédula de ciudadanía de tu negocio, el cual debe estar colocado en un lugar visible del local. Cuando lo obtengas te informarán sobre las responsabilidades que adquieres frente al Estado.

Régimen común

Cuando el volumen de ingresos aumenta y superas lo permitido para el Régimen Simplificado, entonces pasas a ser Régimen Común. En este caso asumirás responsabilidad por el cobro del **IVA (Impuesto al Valor Agregado)**, el cual debe cargarse al valor del producto o servicio que se esté vendiendo, y deberás declarar este ingreso y pagar la diferencia entre el IVA cobrado en la venta de tus productos y el IVA pagado en la compra de materias primas e insumos **cada bimestre**. Si no lo haces tendrás una multa y pago de intereses de mora.

También tendrás que pagar y declarar **retención en la fuente**, según hayas hecho pagos a proveedores a los cuales les retuviste. Esto te lo debe aclarar un contador para no tener inconvenientes, ya que hay tablas con índices según el servicio que hayas contratado o comprado. Esta declaración se realiza **mensualmente** y también tienes una multa y pago de intereses moratorios si no la presentas a tiempo.

Otra obligación que tienes cuando eres Régimen Común es **declarar tu renta**. Cuando tu negocio va muy bien, debes aportar al Estado para que la ciudad y el país puedan continuar con su desarrollo. Por esto, parte de las utilidades se aportan anualmente, y se calculan con base en tu estado de resultados. Esta declaración y su pago, se realiza una vez al año en unas fechas específicas, también genera multas si no se hace.

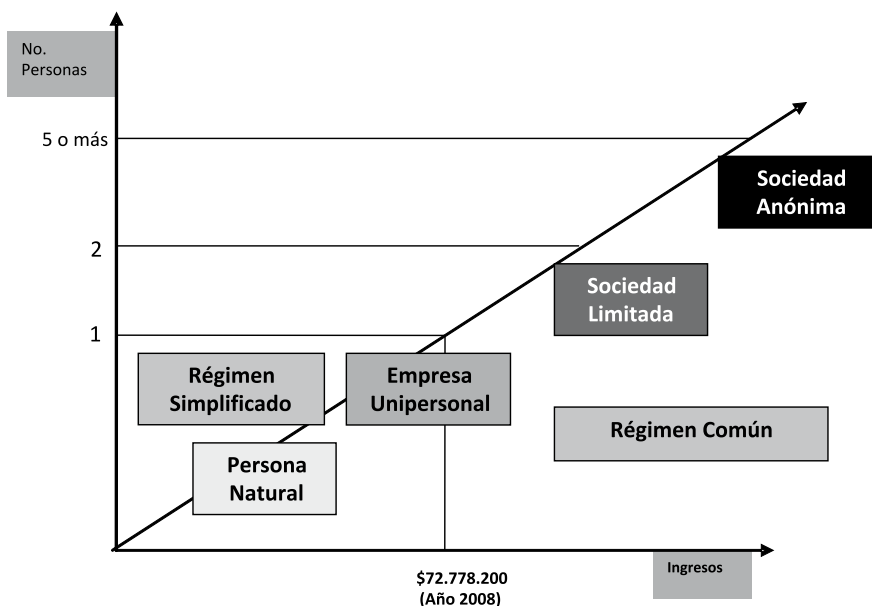
Cuando pasas a ser **régimen común** por tu nivel de ingresos, es recomendable pasar a ser persona **Jurídica**, esto significa, que separas tus bienes personales de los de la empresa.

Entonces se puede optar por funcionar como **Empresa Unipersonal**, como su nombre lo indica tu eres el único dueño de la empresa.

En la medida en que se sigue creciendo se puede optar por invitar a otros a participar en el negocio. Si invitas a otra persona, es decir 2 socios o hasta 5 socios los que aportan dinero y/o bienes e incluso conocimiento, se constituirá una **Sociedad Limitada**.

Cuando se crezca aún más, lo cual puede suceder con los años, se podrá vincular a muchas personas que quieran aportar y participar de las utilidades, en este caso se conformará una **Sociedad Anónima**.

También puedes analizar la opción de constituir una cooperativa de trabajo asociado o multiactiva. Conversa con diferentes personas que ya estén operando un negocio para ayudarte a tomar la mejor decisión en cuanto a la forma de funcionar frente al Estado.



4.3.4 CRONOGRAMA PARA EL MONTAJE DE TU EMPRESA

Este es un aspecto vital. De acuerdo con lo cuidadoso que seas en la enumeración de actividades y en la definición de fechas para la realización de las mismas, podrás llevar a cabo de manera exitosa la puesta en marcha de tu empresa.

Proponte una serie de actividades para desarrollar semanalmente, a las cuales les harás seguimiento para verificar si las realizaste al final de cada semana. Si otras personas te están colaborando en esta puesta en marcha, ellas deberán hacer el mismo tipo de listado y de verificación de su cumplimiento.

Si por alguna circunstancia ajena a ti o a tus colaboradores alguna de las actividades no se puede realizar, no pierdas el ánimo ni el entusiasmo para seguir adelante. Reprograma la actividad, y continúa con tu plan de trabajo. Si la no realización de la actividad depende de ti o de tus colaboradores, revisar lo que sucedió te servirá para hacer en el futuro una mejor planeación del proceso.

En el CD encontrarás una herramienta que te ayudará a elaborar tu cronograma de trabajo y hacer su seguimiento.

Esta herramienta consiste en una LISTA DE ACTIVIDADES donde se plantean las temáticas básicas que se consideran indispensables para la implementación exitosa de la empresa, desde el punto de vista práctico y también desde los requerimientos legales, indispensables para su buen funcionamiento.

Las temáticas desarrolladas consideran cuatro tipos de empresas como son manufactura, servicios, comercialización y agroindustria. Sin embargo, si la empresa no corresponde a ninguno de los modelos, tú puedes crear tu propia lista de actividades tomando como ejemplo los listados existentes en la misma herramienta.

4.3.4.1 Generalidades de la herramienta

Es una herramienta desarrollada en Excel 2003, que cuenta con un indicador, que le permite día a día actualizarlo para definir acciones concretas, con el fin de cubrir cada uno de los elementos: productivos, comerciales, administrativos y financieros.

De esta manera tú podrás registrar el avance y verificar el desarrollo de tu proyecto en la etapa de montaje.

En el CD encontrarás el archivo "CRONOGRAMA.XLS". Al abrirlo podrás visualizar seis hojas. La primera contiene las instrucciones generales para el manejo de la herramienta, y las 5 restantes contienen las listas correspondientes al tipo de empresa a crear: Manufactura, Servicios, Comercialización, Agroindustria y otras empresas que seleccionarás según el tipo de proyecto que vayas a desarrollar.

Cada Lista de actividades incluye cinco tipos de casillas como se muestra en el gráfico siguiente:

LISTA DE ACTIVIDADES		FECHA DE HOY		25-ENE-06
		FECHA PROGRAMADA IMPLEMENTACIÓN	FECHA REAL IMPLEMENTACIÓN	AVANCE PROGRAMADO
PRODUCTO				
	Futuro del Negocio			
1	Establecer qué nivel de ventas han tenido otros negocios del sector			0,00%
2	Identificar que innovaciones se han presentado en este tipo de productos en los últimos años			0,00%
Tipos de Empresas				
3	Establecer cuál puede ser el mejor figura para funcionar inicialmente en mi empresa			0,00%

Casillas blancas: Títulos y conceptos básicos

Casillas azules, de programación

Casillas amarillas, de seguimiento y evaluación

Casilla gris con la fecha de evaluación

Semáforo o de resultado

4.3.4.2 Cómo alimentar la información en el archivo

- Abre el archivo CRONOGRAMA.XLS
- Guarda el archivo con un nombre diferente en tu computador, por ejemplo: Lista de actividades Empresa de alimentos.xls
- Selecciona la lista según el tipo de proyecto a desarrollar: MANUFACTURA, SERVICIOS, COMERCIALIZACIÓN, AGROINDUSTRIA y otras empresas. En la parte inferior de la pantalla podrás observar el nombre de las hojas, o seleccionar desde el menú.
- En la casilla Fecha de Hoy: alimenta la fecha en que estas desarrollando la revisión y actualízala cada vez que hagas el seguimiento con la fecha correspondiente.
- Revisa las actividades a desarrollar para cada una de las temáticas y establece la fecha de ejecución en la casilla correspondiente de la columna azul. Sólo se alimenta una vez. (Ej.:15 de enero de 2008, se alimenta así:15/1/8)
- Si ya realizaste alguna actividad alimenta la fecha en que la ejecutaste en la casilla correspondiente de la columna amarilla, de lo contrario déjala en blanco. Ésta se diligencia cada vez que se actualice el programa según el desarrollo de las actividades. Se recomienda hacer una revisión periódica, cada dos semanas máximo.
- En la última columna podrás registrar el responsable de cada actividad y hacer un seguimiento general del proyecto.

4.3.4.3 Resultado del ejercicio

Puedes observar el resultado e interpretarlo de dos formas:

1. En las casillas Semáforo o de resultado se puede verificar el avance del proyecto:
 - Las casillas rojas indican que esa tarea no ha sido ejecutada a la fecha y que según la fecha programada ya debería estar ejecutada.
 - Las que aparecen en verde, ya han sido ejecutadas correctamente.
 - Las amarillas están pendientes de ejecución dentro del plazo normal.

Por lo tanto, cuando todas las actividades se muestren en verde, el proyecto estará en funcionamiento.

2. El final en la última fila, TOTAL PROYECTO, de la lista de actividades aparecen dos porcentajes (%) que corresponden al avance:
 - Porcentaje (%) de avance programado con relación a la fecha de la evaluación
 - Porcentaje (%) de avance real según las actividades desarrolladas a la fecha de evaluación.

Por lo tanto, cuando el avance real indique un 100%, el proyecto estará en funcionamiento.

El asesor te debe orientar y ayudar a definir el mejor momento para establecer un buen cronograma, realizable y óptimo para tu negocio.



4.4. TALLER DE APLICACIÓN



4.4.1. OBJETIVOS DEL TALLER

- Tomar decisiones sobre los aspectos más importantes de tu empresa, como son estructura legal, cómo buscar una buena ubicación y cómo dar a conocer tu negocio.
- Definir y fortalecer la empresa con el apoyo de la familia y cómo actuar frente a situaciones familiares que pueden afectar el éxito de la empresa.

4.4.2. PROGRAMA DE TRABAJO

Actividades a desarrollar	Duración	Recursos necesarios	Participantes
Actividad N° 1. Establecer la mejor modalidad legal de empresa en mi caso	1 hora	Diligenciar Cuadro La Mejor alternativa legal para mi empresa	Individual
Actividad No. 2: Roles Familiares	2 horas	Juego de roles familiares	Grupos de máx.5 personas
Actividad No. 3: Lista de Estrategia para dar a conocer mi negocio	1 hora	Lista de chequeo	Individual
Actividad No. 4: Dónde ubico y cómo organizo mi negocio	1 Hora	Lista de chequeo	Individual
Actividad No. 5: Cuadro de administración de mi tiempo	2 horas	Cuadro de administración del tiempo Actividad No. 5	Todos los nuevos empresarios en plenaria

4.4.2.1 Actividad N° 1. Establecer la mejor modalidad legal de empresa en mi caso

Analiza cada una de las formas legales para tu empresa. Identifica las ventajas y desventajas, analízalas con tu asesor e investiga en las cámaras de comercio de tu ciudad, sobre el proceso de formalización de empresas.



Modalidad Legal	Criterios	Ventajas para mí	Desventajas para mí
Persona natural - Régimen Simplificado			
Persona natural - Régimen Común			
Empresa Unipersonal			
Sociedad Limitada			
Sociedad Anónima			
Cooperativas			
Empresa de trabajo asociativa			

4.4.2.2. Actividad No. 2: Roles familiares

El asesor organizará el trabajo según las instrucciones del Juego de roles empresariales.

- Un grupo de tus compañeros va a representar situaciones que se pueden dar con tu familia.
- Observa la representación y luego reflexiona sobre los siguientes aspectos.
- Identifica los aspectos que han desarrollado bien y explica por qué.



Recomendación	Tus comentarios
Apoyarse en mandos medios efectivos	
Asigna los sueldos según los cargos	
Capacitarse	
Debes dejar en claro cual es la jerarquía en la empresa	
Debes hacer una separación mental entre las cosas de tu empresa y las de tu familia.	
Definir cuáles son las responsabilidades del cargo	
Hacer que los familiares que entren a la empresa hagan carrera	
No contrates más personal del que realmente necesitas.	
Realizar reuniones de trabajo solamente en la empresa	
Referirse unos a otros por los nombres propios	



4.4.2.3 Actividad No. 3 Lista de Estrategia para dar a conocer mi negocio

Elabora una lista de chequeo de las actividades a desarrollar para dar a conocer tu negocio. Ahora arma grupos de trabajo y comenta con otros participantes, ellos seguramente tambien te darán ideas.

Actividad	Descripción	Responsable	Fecha de realización
Comentar a tus conocidos			
Hacer volantes			
Regalar muestras, etc.			
Promociones			
Otros			

4.4.2.4 Actividad No. 4: ¿Dónde ubico y cómo organizo mi negocio?

Ponte en los zapatos de quienes serían los clientes de tu empresa

Para hacer este ejercicio ten en cuenta la Actividad “Como es tu ciudad” que desarrollaste anteriormente. Esto te permitirá a ti y a tus compañeros tomar las mejores decisiones sobre ubicación y adecuación de sus negocios.

Aspectos a revisar para ubicación	Comentarios
<p>¿Para mi negocio es mejor un local en una calle principal de un barrio, o puede estar en una calle secundaria, sin que eso lo afecte?</p> <p>Si se trata de la selección de un terreno piensa en las vías de acceso que debe tener.</p>	
<p>¿Revise el plan de ordenamiento territorial para iniciar búsqueda de local comercial o bodega industrial, en el lugar permitido?</p>	



Aspecto a revisar para la organización	Comentarios
¿Es necesario contar con un área de parqueo?	
¿Lo ideal sería que fuera una calle con mucho flujo de personas o no?	
¿Qué área se requiere?	
¿Con qué servicios públicos debe contar el local o el terreno?	
¿Debe tener otras instalaciones especiales, bodegas, cuartos fríos, etc?	
¿Qué precio contemplé en el presupuesto?	
¿Debo arrendar o comprar?	
¿Qué adecuaciones debo realizar?	
¿Cuánto valen estas adecuaciones?	
¿Tengo presupuesto para las adecuaciones o puedo hacer un arreglo con el arrendatario para que él pague estas adecuaciones?	
¿Debo tener en cuenta otros aspectos?	
¿Qué muebles y enseres se requieren para tener un buen funcionamiento de mi empresa y como he pensado colocarlos en ese espacio?	
¿Qué equipos industriales debo montar?	



APLICACIONES
COMERCIALES

Aspecto a revisar para la organización	Comentarios
¿Qué instalaciones eléctricas, de gas, telefónicas, de Internet o de agua debo instalar?	
Debo prever espacios de circulación, salidas de seguridad,	
¿Qué aspectos de seguridad debo revisar?	
¿Debo instalar alarmas, extintores, señalización especial?	
¿Debo tener áreas de atención en caso de accidentes?	
Otros aspectos que debo tener en cuenta según mi negocio	

EVALUACIÓN DEL TALLER

Define tres conceptos nuevos que hayas aprendido en este taller y califica de 1 a 3, su aplicabilidad en tu vida diaria y empresarial.

	Conceptos aprendidos	Aplicabilidad en tu vida familiar y social	Aplicabilidad en tu vida empresarial
1			
2			
3			

Evalúa el trabajo y los resultados del taller. Califica de 1 a 5, cada afirmación, 1 si no se cumplió, y 5 si se cumplió totalmente.

		Calificación
1	Los conceptos aprendidos fueron claros y aplicables	
2	Los talleres desarrollados te permitieron aprender conceptos nuevos	
3	Los talleres desarrollados te permitieron una mayor integración con el grupo	
4	Los talleres desarrollados te permitieron conocer más de tu entorno y del mundo empresarial	

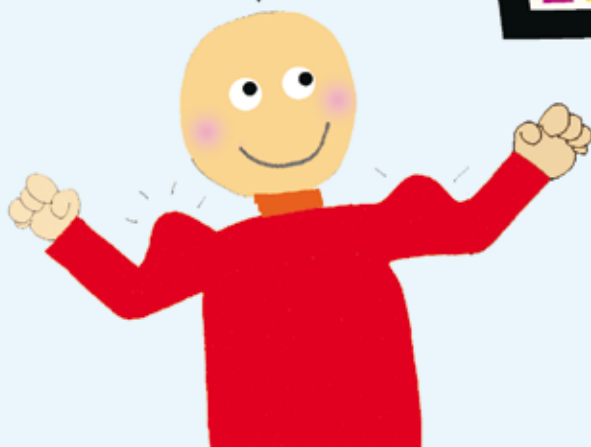
Revisa los objetivos iniciales y califica su cumplimiento

	Objetivos iniciales	Se cumplió totalmente	Se cumplió parcialmente	No se cumplió
1	Tomar decisiones sobre los aspectos más importantes de tu empresa, como son estructura legal, cómo buscar una buena ubicación y cómo dar a conocer tu negocio.			
2	Definir y fortalecer la empresa con el apoyo de la familia y cómo actuar frente a situaciones familiares que pueden afectar el éxito de la empresa.			



5

FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL





5.1. INTRODUCCIÓN

Ahora que ya has creado tu empresa, debes trabajar para que ésta sea una empresa sostenible y rentable, es decir que además de generarte muchas utilidades frente a tu inversión, permanezca en el tiempo. No lo vas a hacer solo; podrás contar con la ayuda de tu asesor, que te acompañará en este proceso y te dará las recomendaciones para manejar mejor tu empresa. Si ya has creado tu empresa, podrás hacer un diagnóstico empresarial para evaluar las principales áreas y podrás observar qué cosas has hecho bien y en cuáles debes mejorar.

5.2. OBJETIVOS

- Conocer una metodología de seguimiento y mejoramiento continuo, el ciclo PHVA (planear - hacer - verificar - actuar).
- Vas a conocer y usar una herramienta para realizar el auto diagnóstico de tu empresa.
- Después de analizar tu empresa, podrás desarrollar tu plan de fortalecimiento empresarial.
- Podrás realizar un SEGUIMIENTO FINANCIERO que te indicará cómo realmente va la empresa y qué decisiones deberás tomar, según tu situación.

5.3. DESARROLLO CONCEPTUAL

El mundo empresarial al que te enfrentas es muy dinámico y cambiante. Es impulsado por factores como la innovación constante, mercados más especializados, consumidores más informados etc.

El crecimiento y sostenibilidad de tu empresa dependen en gran medida de la capacidad de ser flexible y detectar a tiempo los cambios del entorno. Para lograr esto es necesario que realices de manera constante procesos de fortalecimiento y mejoramiento continuo, así como también es necesario que revises y replantees tus objetivos y estrategias corporativas para poder afrontar con éxito los retos del mercado y del entorno.

En este capítulo, tú y los asesores podrán contar con herramientas para desarrollar un proceso de acompañamiento integral. Te dejarán una metodología que podrás aplicar

una vez termines el proceso con el programa, para que continúes trabajando y haciendo crecer tu empresa.

5.3.1 FORTALECER LA EMPRESA

El fortalecimiento empresarial es un proceso que debes aplicar en tu empresa de forma periódica para mejorar el desempeño. Normalmente lo que debes hacer es detectar fallas en los procesos o áreas que son susceptibles de mejorar.

Existen 2 áreas ejes en la empresa, producción y comercialización, y otras áreas de apoyo que son finanzas, talento humano y administración.

A continuación te mostraremos las áreas y sus aspectos claves a evaluar de acuerdo con el tipo de actividad que realiza tu empresa.

5.3.1.1 Empresas de manufactura

Producción

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Contar con tecnología adecuada	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica mejores proveedores de maquinaria • Asiste a ferias de especialistas • Suscríbete a publicaciones especializadas • Investiga en Internet
Optimizar tu proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Genera rutinas para detectar fallas del proceso • Detecta puntos en donde se acumula mayor material • Conformar equipos de trabajo para dar soluciones
Organizar programas de mantenimiento de maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Identifica máquinas claves del proceso • Desarrolla programas de mantenimiento preventivo y correctivo • Revisa manuales de maquinaria
Organizar programas de seguridad industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla con tu ARP el reglamento de seguridad industrial • Revisa el uso de elementos de seguridad • Registra información de accidentes y enfermedades laborales

Desarrollo del producto

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Aumentar rendimiento de materias primas	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuye desperdicios de materias primas • Trabaja con proveedores calificados • Mejora almacenamiento y manipulación de materias primas y producto terminado

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Diversificar tus productos	<ul style="list-style-type: none"> • Detecta nuevas necesidades y nuevos productos • Identifica y llega a nuevos segmentos del mercado

Comercialización

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Desarrollar tu plan de mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> • Define planes de mercadeo • Identifica canales de distribución óptimos • Utiliza medios y material publicitario • Identifica clientes potenciales
Armar un buen grupo de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Consigue un equipo de ventas calificado y motivado • Define el plan y los objetivos de ventas • Trabaja en equipo

Finanzas

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Aumentar tu liquidez y optimizar tu estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja niveles bajos de inventarios • Aumenta rotación de inventarios • Implementa políticas de descuentos por pronto pago • Trabaja con proveedores con plazos de pago largos • Disminuye tu cartera • Revisa estado de resultados • Revisa costos de producción e identifica sobre costos • Implementa estudios y estrategias de mejora en costos altos

Talento humano

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Mantener tu equipo de trabajo motivado	<ul style="list-style-type: none"> • Implementa un plan de bonificaciones por cumplimiento y logro de metas • Desarrolla un concurso de reconocimiento por valores como puntualidad, compañerismo, compromiso, respeto etc. • Realiza actividades de integración de trabajo como paseos, fiestas, tertulias etc. • Realiza concursos entre áreas para crear ambientes de competencia sana.

Post venta

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Dar un buen respaldo	<ul style="list-style-type: none">• Define las políticas de garantía de tu producto• Divulga entre tus clientes el respaldo
Atender oportunamente reclamos de clientes	<ul style="list-style-type: none">• Establece medios de contacto directo con los clientes para conocer sus sugerencias e inquietudes.
Mantener y fidelizar nuestros clientes	<ul style="list-style-type: none">• Realiza base de datos de clientes• Desarrolla rutinas periódicas de llamadas• Envía mensajes en fechas especiales como cumpleaños

Administración

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Estructurar tu empresa y delegar con responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Desarrolla áreas de trabajos que soporten los procesos de tu empresa• Delega de forma eficiente la toma de decisiones• Documenta los procesos, funciones y responsabilidades de los cargos• Establece indicadores de gestión

5.3.1.2 Empresas comercializadoras

Compras

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Tener los mejores proveedores	Mejora factores de precio, oportunidad, calidad y forma de pago de proveedores Establece un sistema de evaluación y selección de proveedores Identifica proveedores reconocidos y con experiencia

Inventarios

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Optimizar tu almacenamiento	Verifica condiciones ambientales de almacenamiento Verifica calidad de empaques de productos Ten elementos adecuados de manipulación de materiales

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Mantener una buena rotación y niveles óptimos de inventario	<ul style="list-style-type: none"> Determina tiempos máximos de almacenamiento Genera acciones para aumentar la rotación de inventarios Determina niveles óptimos de almacenamiento de materias primas y producto terminado Establece niveles mínimos para realizar pedidos Controla fechas de vencimiento de productos

Comercialización

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Tener un buen grupo de ventas	<ul style="list-style-type: none"> Consigue un equipo de ventas calificado y motivado Define plan y objetivos claros de ventas Trabaja en equipo
Impulsar tus ventas constantemente	<ul style="list-style-type: none"> Realiza promociones en temporadas bajas Anuncia descuentos a tus clientes Analiza servicios adicionales como domicilios
Diversificar formas de pago	<ul style="list-style-type: none"> Ofrece varias opciones de pagos como efectivo, tarjetas, cheques etc Facilita las compras a sus clientes con financiaciones

Finanzas

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Minimizar costos de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> Determina el impacto de costos de inventario en precio final Diseña un programa de seguimiento de costos de inventarios
Aumentar tu liquidez y optimizar tu estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> Maneja niveles bajos de inventarios Aumenta rotación de inventarios Implementa políticas de descuentos por pronto pago Trabaja con proveedores con plazos de pago largos Disminuye tu cartera Revisa estado de resultados Revisa costos de comercialización e identifica sobre costos Implementa estudios y estrategias de mejora en costos altos

Talento humano

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Mantener tu equipo de trabajo motivado	<p>Implementa un plan de bonificaciones por cumplimiento y logro de metas</p> <p>Desarrolla un concurso de reconocimiento por valores como puntualidad, compañerismo, compromiso, respeto etc.</p> <p>Realiza actividades de integración de trabajo como paseos, fiestas, tertulias etc.</p> <p>Realiza concursos entre áreas para crear ambientes de competencia sana.</p>

Administración

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Estructurar tu empresa y delegar con responsabilidad	<p>Desarrolla áreas de trabajos que soporten los procesos de tu empresa</p> <p>Delega de forma eficiente la toma de decisiones</p> <p>Documenta los procesos, funciones y responsabilidades de los cargos</p> <p>Establece indicadores de gestión</p>

5.3.1.3 Empresas de servicios

Mantenimiento de instalaciones

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Mantener impecable tu negocio e imagen personal	<p>Establece rutinas de aseo periódicas en oficinas</p> <p>Ten una ambientación agradable de acuerdo a la imagen empresarial</p>
Ser puntual	<p>Establece horarios amplios y adecuados para los clientes</p> <p>Cumple estrictamente con la hora de apertura y cierre</p>

Imagen de la empresa

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Desarrollar tu imagen empresarial	<p>Provee de uniformes y dotaciones a los empleados para reforzar la imagen</p> <p>Desarrolla un logo, slogan y colores que identifiquen la empresa</p> <p>Imprime papelería de oficina con imagen de la empresa</p> <p>Imprime material publicitario con colores y logo de la empresa</p>

Prestación del servicio

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Prestar un buen servicio; solo tienes una oportunidad con tus nuevos clientes	<p>Ten presente que sólo existe un momento clave con los nuevos clientes</p> <p>Presta un servicio oportuno</p> <p>Sé amable y escucha a tu cliente</p> <p>Presta un servicio profesional</p> <p>Se honesto</p> <p>Maneja los mejores insumos en tu servicio</p>

Comercialización

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Aprovechar temporadas y estacionalidad	<p>Identifica la estacionalidad propia de tus servicios</p> <p>Ofrece nuevos servicios cuando baja la demanda</p> <p>Organiza y refuerza tu equipo para temporadas altas</p>
Desarrollar tu plan de mercadeo	<p>Define planes de mercadeo</p> <p>Identifica canales de distribución óptimos</p> <p>Utiliza medios y material publicitario</p> <p>Identifica clientes potenciales</p>
Tener un buen grupo de ventas	<p>Consigue un equipo de ventas calificado y motivado</p> <p>Define plan y objetivos claros de ventas</p> <p>Trabaja en equipo</p>

Finanzas

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Aumentar tu liquidez y optimizar tu estructura de costos	<p>Maneja niveles bajos de inventarios</p> <p>Aumenta rotación de inventarios</p> <p>Implementa políticas de descuentos por pronto pago</p> <p>Trabaja con proveedores con plazos de pago largos</p> <p>Disminuye tu cartera</p> <p>Revisa estado de resultados</p> <p>Revisa costos de comercialización e identifica sobrecostos</p>

Talento humano

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Mantener tu equipo de trabajo motivado	Implementa un plan de bonificaciones por cumplimiento y logro de metas Desarrolla un concurso de reconocimiento por valores como puntualidad, compañerismo, compromiso, respeto etc. Realiza actividades de integración de trabajo como paseos, fiestas, tertulias etc. Realiza concursos entre áreas para crear ambientes de competencia sana.

Administración

Aspectos claves de éxito	¿Cómo?
Estructurar tu empresa y delegar con responsabilidad	Desarrolla áreas de trabajos que soporten los procesos de tu empresa Delega de forma eficiente la toma de decisiones Documenta los procesos, funciones y responsabilidades de los cargos Establece indicadores de gestión

5.3.2 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA Y CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO (PHVA)

Para crecer, hay que evaluar constantemente

Ya has creado tu empresa, ahora debes hacer todo lo que este a tu alcance para mantenerla y hacerla crecer. Para esto debes estar muy pendiente de lo que sucede con los aspectos más importantes de tu empresa, desde el desarrollo de tus procesos, hasta como la perciben y valoran tus clientes.

Por lo anterior debes tener un proceso que te permita evaluar las diferentes áreas de tu empresa y establecer las acciones para mejorar, y como en toda evaluación hay que definir inicialmente tres aspectos muy importantes:

¿Qué se va a evaluar?

Debes puntualizar los logros y poderlos medir por medio de un indicador, para saber el cumplimiento de nuestro plan.

GENERALMENTE SON LAS METAS DE CADA ÁREA

¿Cada cuánto se va a evaluar?

Debes determinar cuándo será la evaluación, de manera que se pueda realizar de forma muy puntual, pero que la frecuencia permita el desarrollo de logros importantes. (Este período te permite determinar reuniones o visitas por parte de asesores, cuando sea necesario).

SEMANAS, MESES , BIMESTRES

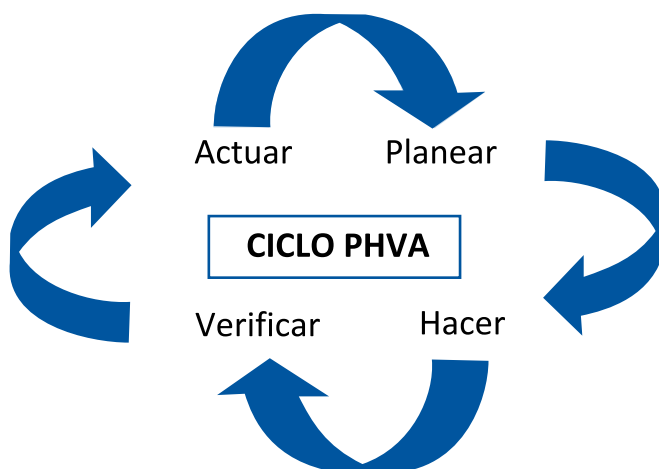
¿Cómo se evaluará?

La principal fuente de evaluación debe ser la económica, y ésta será un indicador fundamental. Si hay buenos resultados económicos, seguramente esto indicará que el trabajo está bien hecho. No hay que olvidar que hay muchas formas de hacer un buen trabajo. Por eso, un buen empresario se fija más en los resultados que en la forma. Del mismo modo, si no hay buenos resultados, es importante revisar los métodos de trabajo, las herramientas, el ambiente laboral y los demás factores que puedan incidir en el resultado.

DEBES DEFINIR LOS INFORMES: CUADROS DE CONTROL DE VENTAS, SEGUIMIENTO FINANCIERO, CUADROS DE PRODUCCIÓN, CONTROL DE CALIDAD, SATISFACCIÓN DEL CLIENTE U OTROS QUE TE PERMITAN SABER CÓMO VA TU EMPRESA

Una vez definas estos aspectos debes generar una rutina de evaluación constante que te permita establecer un ciclo de mejoramiento continuo, donde a partir de lo que has planeado, evalúas el desarrollo que ha tenido la empresa en un período de tiempo (meses, bimestres, etc.) y con base en los resultados defines acciones. A esto comúnmente se le llama ciclo de mejoramiento continuo.

CICLO DE MEJORAMIENTO CONTINUO



A continuación definiremos cada una de las etapas de este ciclo:

¿Qué es planear?	<p>P. En esta etapa organizas las acciones que vas a realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qué harás y sus objetivos - Cómo harás el proceso - Cuándo y en cuánto tiempo lo harás
¿Qué es hacer?	<p>H. Esta es la fase de ejecución de las acciones que estableciste en la etapa anterior. Debes verificar si es necesario orientar y capacitar a tus empleados. Debes asegurarte de contar con todos los recursos para cumplir con las tareas asignadas.</p>
¿Qué es verificar?	<p>V. Esta es la fase de verificación de los resultados. Aquí, sobre la base de los indicadores que estableciste en la etapa de planeación, validas con tu grupo de trabajo si lo ejecutado alcanzó o no las metas definidas presentando en forma oficial lo ejecutado de acuerdo a lo planeado.</p>
¿Qué es actuar?	<p>A. En esta cuarta fase es preciso que actúes con respecto a todo el proceso. Vas a encontrar básicamente dos posibilidades; que se hayan alcanzado las metas, en ese caso debes documentar las acciones realizadas para mantener los resultados en el proceso. La otra opción es que no se haya cumplido con la meta, aquí es necesario que en compañía de tus colaboradores corrijas y ajustes el proceso, para volver a empezar el ciclo hasta que la meta sea alcanzada.</p>

5.3.3 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

El diagnóstico empresarial es una herramienta que te permite evaluar las diferentes áreas de tu empresa, contiene una lista de chequeo que incluye los aspectos claves para mejorar tu empresa.

Con esta herramienta tu organización podrá:

- Lograr conocimiento concreto del nivel actual de desarrollo en las temáticas claves para mejorar su competitividad.
- Definir el perfil de la organización en las áreas de producción, desarrollo del producto, comercialización, finanzas, talento humano, postventa, compras, inventarios, prestación del servicio, imagen de la empresa, mantenimiento de instalaciones y administración.
- Definir acciones de fortalecimiento empresarial, en las temáticas definidas, dentro de un plan de trabajo, con responsables, tiempos de ejecución y asignación de recursos.

El diagnóstico empresarial te permite desarrollar una dinámica que integra a tus colaboradores y evaluar de una forma ordenada las diferentes áreas de trabajo. Los pasos para desarrollar el diagnóstico son:

Conformación de equipos	Arma un equipo por cada área a analizar y éste será responsable de recoger la información necesaria. Adicionalmente puedes invitar expertos o consultores para tener una perspectiva externa.
Recolección y análisis de la información	Cada grupo debe hacer una revisión detallada de procesos, documentos, funciones y otros indicadores de gestión relevantes del área asignada, que sirvan como soporte a la evaluación.
Aplicación de la herramienta de autodiagnóstico	Debes seguir las instrucciones de la herramienta para evaluar una a una las áreas de la organización y de acuerdo a los resultados obtener conclusiones de la situación actual.
Desarrollo del plan de acción	Teniendo como base el análisis de los resultados cada grupo propone un plan de mejoramiento por área que debe presentarse a los directivos para aprobar su implementación.

5.3.3.1 Instrucciones de uso general

El funcionamiento de esta herramienta es muy sencillo y se puede trabajar con ella sin temor a dañarla. Sólo debes tener en cuenta lo siguiente:

- La herramienta ha sido diseñada en Excel y se puede trabajar en versión 2003 en adelante.
- Únicamente debes diligenciar las celdas azules con una “X” seleccionando la opción más cercana a la situación de la organización. (ver criterios de evaluación, página 161).
- Las demás celdas están protegidas, y el programa le indica que no se puede trabajar en estas celdas.

5.3.3.2 Cómo debes abrir la herramienta

Para empezar a trabajar con la herramienta de autodiagnóstico empresarial, se debe abrir el archivo que se encuentra en el CD adjunto. Para esto siga las siguientes instrucciones:

- Abre el programa Excel versión 2003.
- Del menú “Archivo” selecciona la opción “Abrir”.
- En seguida aparecerá un recuadro en el cual debes seleccionar la unidad de CD-RW.

- Posteriormente en el listado que aparece de los archivos en el CD, en directorio se debe seleccionar “HERRAMIENTA DE AUTODIAGNOSTICO.XLS” y “Abrir”.
- El programa abre un cuadro de diálogo donde le pregunta al usuario si desea habilitar los macros. Seleccione la opción de “Habilitar macros”. Al abrir el archivo aparecerá el “MENÚ”.

OJO : Si al realizar este paso sale un aviso “Se han deshabilitado las macros.....” debe cerrar el archivo, y en Excel hacer el siguiente procedimiento

- Abre el menú “Herramientas”
- Selecciona “Opciones”
- Selecciona “Seguridad”
- En la parte inferior del cuadro “Seguridad en macros”
- En “Nivel de seguridad” seleccionar “Medio”

Cuando empieces a trabajar con la herramienta, se recomienda guardar el archivo en tu disco duro con un nuevo nombre. Para esto abre el menú “Archivo” y selecciona “Guardar como”, allí aparecerá un cuadro de diálogo en el que hay que determinar la ubicación del archivo y su nuevo nombre, por ejemplo EVALUACIÓN 2008.

Procura guardarlo en una carpeta que vayas a utilizar sólo con este fin.




También puedes trabajar el modelo en Excel 2007.

1. Abre el programa Excel versión 2007.
2. En el menú de Excel selecciona la opción “Abrir”.
3. En seguida aparecerá un recuadro en el cual debes seleccionar la unidad de CD-RW.
4. Posteriormente en el listado que aparece de los artículos en el CD, en directorio debes seleccionar HERRAMIENTA DE AUTODIAGNÓSTICO.XLS” y abrir.
5. Abre el programa y debajo del menú general sale una advertencia de seguridad: algún contenido activo se ha deshabilitado...
6. Haz click en y se abre un nuevo diálogo donde debes seleccionar únicamente la opción “Habilitar este contenido” y “aceptar”.
7. Luego aparecerá el “MENÚ PRINCIPAL”




5.3.3.3 Evaluación

Selecciona la página que corresponda al tipo de tu empresa: manufactura, comercialización, servicios o agroindustria, y realiza la evaluación. Para esto se han diseñado las listas de chequeo, que describen en cada punto una situación deseada en los temas claves de la empresa.

Se deben tener en cuenta los siguientes criterios, para evaluar si esta situación se da en la empresa o no, o si se realizan parte de las acciones deseadas:

Criterio	Símbolo	Definición
Se cumple con excelentes resultados		¡Vamos muy bien! En la empresa se trabaja el tema, se han tenido buenos resultados y se continúa mejorando.
Se cumple parcialmente		¡Alto, podemos hacerlo mejor! En esta situación, la empresa trabaja en ese aspecto, pero aún no tiene los mejores resultados, ni cuentan con un plan de actividades ordenado
No se cumple		¡Vamos mal, no lo estamos haciendo! Se registra esta situación cuando en la empresa no se realizan actividades relacionadas con el tema de trabajo, y los resultados no son buenos.

En cada página encontrarás tres columnas de color azul claro, con un encabezado correspondiente a los anteriores criterios, donde debes diligenciar estas casillas indicando con una "X" la situación que más se acerca a la realidad de tu empresa, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Producción		No se cumple	Se cumple parcialmente	Se cumple con excelentes resultados	Situación actual
Nº	Producción				
1	La empresa realiza estudios de ofertas de proveedores, asiste a ferias e investiga en Internet.	x			 Situación crítica
2	La empresa realiza estudios para mejoramiento de procesos, cuellos de botella		x		 Situación de alerta
3	La empresa tiene identificadas las máquinas claves y desarrolla programas de mantenimiento preventivo y correctivo.			x	 Situación correcta

En la medida que se califica cada concepto, a la derecha aparece un símbolo donde se resalta como en los semáforos la situación más crítica en color rojo, la situación de alerta en amarillo y, la situación correcta en verde.

Al final de cada sub-tema, se calcula un valor que corresponde a la evaluación cuantitativa de la empresa. Estas evaluaciones se reflejan luego en el cuadro resumen de Resultado general. Resultados y gráficas

5.3.3.4 Resultado general

En la página de Resultado General, se puede observar la evaluación de todas las áreas de la empresa. Este cuadro resume las áreas evaluadas y a la derecha dos columnas, con el encabezado de evaluación anterior y situación actual.

En la columna de “Evaluación anterior” el evaluador, podrá alimentar los resultados de las evaluaciones anteriores y comparar con el resultado de la evaluación actual.

5.3.3.5 Gráficas

En la página de Gráficas se pueden observar más fácilmente los resultados de la evaluación. Allí aparecen las gráficas de barra por cada una de las áreas de la empresa evaluadas.

Si se han alimentado resultados de evaluaciones anteriores, podrán observar desde su última evaluación.

5.3.4 PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

Después de realizar el autodiagnóstico de tu empresa, lo siguiente es desarrollar el respectivo plan de fortalecimiento para mejorar las áreas de la organización que presentan una baja calificación y continuar consolidando las áreas claves según las nuevas exigencias del entorno.

El plan de fortalecimiento es la formulación de las actividades a desarrollar que permiten estratégicamente definir: área de trabajo a mejorar, acciones necesarias, responsables, tiempo de ejecución, resultado esperado y presupuesto necesario.

En la herramienta de trabajo encontrarás un cuadro con los encabezados adecuados para trabajar el Plan de fortalecimiento, este trabajo generalmente se realiza en grupos, que analizan de forma individual cada temática y luego pueden hacer una presentación de las propuestas de trabajo para que todos estén de acuerdo, especialmente los responsables de desarrollar las acciones necesarias para fortalecer la empresa.

Los pasos para formular el Plan de Acción para el fortalecimiento de tu empresa son:

- Aplicar la herramienta de autodiagnóstico con base en las áreas calificadas.
- Seleccionar las áreas de trabajo para el mejoramiento. No necesariamente las áreas de menor calificación son las únicas donde se debe trabajar, también

nos interesa continuar bien en las áreas mejor evaluadas, pero puede ser el entorno el que nos exige hacer un cambio.

- Conformar los equipos de trabajo según las áreas seleccionadas para el mejoramiento
- Hacer una lluvia de ideas alternativas para resolver una situación o mejorar en un área determinada.
- Seleccionar las mejores alternativas para presentarlas a un grupo gerencial o a la organización.
- Una vez aprobadas las acciones por el grupo o la organización, se registran en el cuadro del plan de acción, con el responsable, tiempo de ejecución y resultado esperado.
- Si es necesario invertir recursos económicos en esa solución, se deben calcular y registrar en la columna correspondiente.

A continuación verás el formato de un plan de acción para el fortalecimiento empresarial

EVALUACIÓN DEL TALLER

Define tres conceptos nuevos que hayas aprendido en este taller y califica de 1 a 3 su aplicabilidad en tu vida diaria y empresarial.

	Conceptos aprendidos	Aplicabilidad en tu vida familiar y social	Aplicabilidad en tu vida empresarial
1			
2			
3			

Evalúa el trabajo y los resultados del taller. Califica de 1 a 5 cada afirmación, 1 si no se cumplió, y 5 si se cumplió totalmente.

		Calificación
1	Los conceptos aprendidos fueron claros y aplicables	
2	Los talleres desarrollados te permitieron aprender conceptos nuevos	
3	Los talleres desarrollados te permitieron una mayor integración con el grupo	
4	Los talleres desarrollados te permitieron conocer más de tu entorno y del mundo empresarial	

Revisa los objetivos iniciales y califica su cumplimiento

	Objetivos iniciales	Se cumplió totalmente	Se cumplió parcialmente	No se cumplió
1	Conocer una metodología de seguimiento y mejoramiento continuo, el ciclo PHVA (planear - hacer - validar-activar).			
2	Vas a conocer y usar una herramienta para realizar el auto diagnóstico de tu empresa.			
3	Después de analizar tu empresa, podrás desarrollar tu plan de fortalecimiento empresarial.			
4	Podrás realizar un SEGUIMIENTO FINANCIERO que te indicará cómo realmente va la empresa y qué decisiones deberás tomar, según tu situación.			



Concepto	Definición
Asesor externo experto	Persona conocedora del proceso de implementación de ideas de negocios, capaz y conocedor, con experiencia tal que se permite opinar positiva o negativamente de una idea de negocios, o compararlas y aportar en el proceso de decidir de entre varias opciones.
Bonificaciones	Son mecanismos de motivación dirigidos a los empleados, originados por el cumplimiento de metas, comportamiento sobresaliente, innovaciones etc. Pueden ser de tipo económico o en especie.
Campaña de Expectativa	Está conformada por todas las actividades que tu realizas previas a la apertura de tu negocio, y que le hacen saber a tus compradores que va a salir un nuevo producto o servicio al mercado.
Capacidad instalada	Volumen de producción de bienes y/o servicios que le es posible generar a una empresa, de acuerdo con la infraestructura disponible.
Características de los productos y/o servicios	En estas se identifican aspectos técnicos, atributos, beneficios, diferencias de estos con respecto a otros en el mercado.
Cierre de la venta	Etapa del proceso de venta en la que se concreta la venta. En esta se le ayuda al cliente a tomar una decisión de compra.
Cientes	Conjunto de compradores, personas físicas o jurídicas, que posee la empresa y que son asiduas consumidoras de sus artículos. Un cliente es alguien que compra o alquila algo a un individuo u organización. Es a quien se debe satisfacer sus necesidades y quien con su pago genera ingresos a la empresa.
Comparación de ideas de Negocio	Proceso de analizar por varias variables dos o más ideas con el propósito de evaluar cual puede ser más viable que otra.
Cronograma	Es el listado de actividades que se van a desarrollar de manera secuencial dentro de un proyecto, al cual se le asignan fechas para hacerle seguimiento, y cumplirlas de la manera más ajustada posible.
Decisiones competitivas	Toma de decisiones con base en la información que ofrece el mercado y que permiten al empresario una mejor posición frente a la competencia.
Definición de mercado Objetivo	Consiste en el proceso de establecer los compradores o usuarios de un producto o servicio, en donde se establece la cantidad, donde se encuentran, que proceso de compra desarrollan, como se relaciona mi producto o servicio con esos compradores.
Descripción de la Idea de Negocios	Es el conjunto de aspectos por medio de los cuales se puede entender el alcance, contenido y proceso de desarrollo de una idea de negocios, especificando todo el ambiente de negocios relacionado.
Empresa Unipersonal	Se constituye cuando el accionista es una sola persona. Tiene como beneficio que separa los bienes de la persona de los bienes que tendrá la empresa.
Empresas de Manufactura	Estas son empresas que se dedican a la transformación de materias primas para llegar a un producto final. Por ejemplo una empresa de confecciones transforma telas en vestidos para venderlos. Una panadería transforma harina en pan.
Entrega de valor agregado en un producto o servicio	Es el proceso empresarial de mejorar los productos pensando en las necesidades del cliente, y como mi producto o servicio se adapta mejor a esas necesidades para ganar fidelización, mayores ventas, etc
Estacionalidad	Es un fenómeno de tipo comercial que determina los meses o tiempos altos o bajos de venta y comercialización de un producto o servicio, el caso más visible es el de artículos de navidad, que tienen una estacionalidad alta solo en noviembre y diciembre
Estructura de costos	Es la agrupación y organización de datos que permite conocer el costo de producción de un servicio o producto en cada una de sus etapas, toma en cuenta aspectos como costos directos e indirectos
Evaluación cualitativa de ideas	Valoración previa en donde se analizan variables tales como el deseo personal, la conveniencia, la factibilidad del desarrollo de una idea de negocio
Evaluación de la idea de negocio por expertos	Proceso de acompañamiento en el análisis de una idea de negocios que hace un experto, para proveer un camino más fácil en la toma de decisiones acerca de varias ideas de negocios, se evalúa la viabilidad comercial, financiera entre otras.
Fijación de precios	Proceso mediante el cual el empresario asigna los precios a sus productos o servicios mediante la observación de variables como comportamiento de compra de los clientes.

Fuentes de Información de ideas de negocios	Establecimientos de comercio, entidades del estado, entidades privadas tales como Federaciones y Asociaciones de Empresarios, Departamento Nacional de Estadística DANE, Ministerios de Comercio y otros similares
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	Este es un impuesto que deben cobrar las personas y empresas que venden un producto o servicio. Se considera que ha habido un proceso de transformación de ese producto o servicio por parte de quien lo vende, que es el que genera el impuesto. Se debe cobrar en la factura con tarifas que van del 1% al 16% dependiendo del producto o servicio que se venda.
Infraestructura	La infraestructura de una empresa es la composición interna de sus departamentos o áreas y la relación entre las mismas que le permite desarrollar sus actividades diarias
Ley Emiliani	Ley 51 de 1983, que unificó el régimen de días de descanso remunerados para los sectores público y privado, señalando las fiestas de carácter civil y religioso que ocasionan descanso remunerado y su traslado a los lunes cuando aplica.
Liquidez	Es un término financiero que indica que la empresa tiene la disponibilidad y fluidez de recursos económicos necesarios para atender sus deudas e inversiones.
Lluvia de ideas de negocios	Proceso de generación de distintas alternativas de ideas de negocios, que pueden ser evaluadas o comparadas para decidir sobre que idea de negocios se podría desarrollar
Logística	La Logística es la parte que planifica, implementa y controla el flujo directo y el almacenaje efectivo y eficiente de bienes y servicios con toda la información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo para poder cumplir con los requerimientos de los clientes.
Logo	Es la imagen o figura que representa de forma clara a una empresa y que la diferencia de las demás, usualmente se imprime y divulga en todos los modos posibles buscando el reconocimiento empresarial
Mercado	Se refiere al sector de la economía que ofrece y demanda un producto como el que vas a producir y comercializar
Objeciones	Se identifican como observaciones negativas que hace el cliente justo antes de tomar la decisión de compra.
Persona Natural	Se habla así de las personas que deciden emprender una actividad empresarial de manera independiente
Post venta	Es el conjunto de procesos que se ofrecen a un cliente después de la venta de un producto o servicio y que buscan cubrir de manera integral sus necesidades y aumentar el valor del producto o servicio.
Proceso de compra	Este incluye la Preparación de la Actividad, la Determinación de Necesidades, Argumentación o presentación ante el cliente, el Tratamiento de Objeciones y el Cierre.
Régimen Común	Esta es otra denominación que utiliza la DIAN para identificar a las personas y empresas responsables del pago del IVA (que se explicará a continuación). Para el 2007 se consideran pertenecientes al Régimen Común las personas y empresas con ingresos de \$69.214.000 en el año.
Régimen Simplificado	Está es una forma como la Dirección de Impuestos Nacionales (DIAN), identifica a las personas o empresas para efecto del pago de impuestos.. Para el 2007 pertenecen a este régimen, las personas o empresas con ingresos inferiores a \$29.364.000 en el año.
Rentención en la Fuente	Este es otro impuesto que descuenta el comprador del producto o servicio, cuando lo paga. Equivale al 10 u 11% según sea el caso. Es una forma de ir pagando paulatinamente el impuesto de renta de cada persona.
Seguridad industrial	Es el conjunto de políticas, normas y procedimientos que se aplican a ambientes laborales para crear espacios de trabajo limpios, saludables y confiables.
Señales de compra	Es cuando el cliente demuestra interés por algún detalle del producto o servicio; también se incluye la petición de un consejo u opinión a personas próximas a él. Otras preguntas relacionadas con la compra, como: ¿qué modelos tiene?, ¿en qué colores los fabrican?. Existen también señales no verbales: acariciarse la barbilla o pellizcarse una oreja, rascarse la cabeza, si se relaja y abre las manos, descruza las piernas, se inclina hacia adelante, examina de nuevo la muestra o toma en sus manos el pedido.
Slogan	Es una frase distintiva y representativa de una empresa que expresa su esencia y razón de ser, son cortas, de alta recordación y normalmente se acompañan de un logo
Viabilidad comercial	Proceso de establecer la importancia de una idea en función de su capacidad de generar volúmenes de ventas y la aceptación de la idea por parte de los clientes o grupo objetivo
Viabilidad Financiera	Proceso conducente a establecer la importancia de una idea de negocios en su capacidad de generación de ingresos, versus los gastos e inversiones en que se incurre, es decir la rentabilidad.

6

**CUIDA EL MEDIO AMBIENTE
DESDE TU EMPRESA**



El Arco de Tumaco, Nariffo

6.1. INTRODUCCIÓN

En este capítulo descubrirás la oportunidad que tienes desde tu empresa de garantizar un uso duradero de sus recursos naturales, de aportar al entorno en el manejo responsable de desechos y el impacto económico de la gestión ambiental para la empresa y la sociedad. Podrás entender mejor el significado ambiental frente al resto de la sociedad y tu aporte a las generaciones futuras.

Te darás cuenta que la conciencia ambiental hace parte inseparable de vivir.

6.2. OBJETIVOS

- Entender qué es el ambiente y cuales son los elementos de los ecosistemas.
- ¿Qué es un desarrollo empresarial sostenible?.
- Aprender a definir los recursos naturales de tu entorno y de que forma se afectan con tu actividad productiva.
- Identificar y hacer seguimiento a los indicadores relativos al control y manejo ambiental de los impactos de la iniciativa productiva.
- Definir mecanismos de manejo apropiado de lo procesos en la producción para mitigar los impactos al ambiente.
- Conocer el valor agregado de los mercados verdes.
- Identificar las instituciones que en Colombia brindan información, apoyo y asesoría ambiental.

6.3. DESARROLLO CONCEPTUAL

6.3.1 ¿QUÉ ES EL AMBIENTE?

Comprende el conjunto de valores naturales, sociales y culturales existentes en un lugar y un momento determinado, que influyen en la vida del ser humano y en las generaciones venideras. Es decir, no se trata sólo del espacio en el que se desarrolla la vida sino que también abarca seres vivos, objetos, agua, suelo, aire y las relaciones entre ellos, así como elementos tan intangibles como la cultura.

6.3.2 TIPOS DE ECOSISTEMAS Y SU RELACIÓN CON SER EMPRESARIO HOY.

Los recursos naturales son todos aquellos bienes materiales que proporciona la naturaleza sin alteración por parte del ser humano es decir agua, animales, bosques, suelo, minerales, aire.

Los ecosistemas están formados por un ambiente físico (agua, suelo, temperatura, aire), una comunidad biológica (la forman los animales y las plantas) que lo habitan y unas relaciones entre si (la más importante es la cadena alimenticia y el ciclo vital).

Con el accionar del hombre en los distintos espacios físicos del territorio Colombiano sobre los ecosistemas básicos de nuestro país, se han definido dos patrones que se relacionan a su vez con nuestra visión de SER EMPRESARIO HOY, el patrón de afectación rural, directamente relacionado con las actividades de producción AGROINDUSTRIAL, y el patrón de afectación urbana, relacionado con las actividades de producción en los perímetros municipales.



Ecosistema de Bosque (vereda Dosquebradas, Caldas)



Ecosistema de Páramo (montañas Riosucio, Caldas)

SER EMPRESARIO HOY, busca en este capítulo, que preveas esas acciones que durante tu actividad productiva puedan impactar en forma negativa tus recursos naturales y definas los procedimientos más adecuados para evitar o minimizar el impacto.



Lago Sochagota, Paipa, Boyacá



Explotación Salitre, Paipa, Boyacá

Los proyectos AGROINDUSTRIALES, se localizan en lugares con gran riqueza natural, en las que el hombre modifica el entorno para abastecerse de alimento u otro recurso. La siguiente fotografía, es ejemplo de este tipo de acciones, se observa una laguna artificial para explotación piscícola a la izquierda y un cultivo de caña a la derecha.

En desarrollo de proyectos agroindustriales, el contexto generalmente es rural, por tanto las acciones afectan directamente los recursos naturales, verifica los pasos de producción y cómo en cada paso se interactúa con el agua, el suelo, el aire, los animales, el aire (sonidos, olores, quemaduras). También debes revisar las creencias y formas de vida de sus pobladores. Esta revisión te permitirá prever el impacto de tus acciones y garantizar un aporte positivo al ambiente y a tu comunidad.

Para proyectos productivos en zona urbana, con actividades productivas, comerciales y de suministro de bienes y servicios, que se desarrollan en los pueblos y ciudades de Colombia, donde el hombre ha construido muchos elementos como vías, casas, edificios, parques, redes de servicios públicos y en los que la presencia de elementos recursos naturales es cada vez más reducida.

En los siguientes ejemplos se observa un extremo de urbanismo, lado izquierdo, común en las grandes ciudades Colombianas como Bogotá, Cali y Medellín. Otros sitios urbanos típicos en nuestro país son poblaciones en medio de regiones ricas en flora, fauna y recursos hídricos a la derecha.



Pereira, Caldas



En desarrollos empresariales urbanos, las condiciones ambientales se limitan a cumplir las normas locales en cuanto a la planeación, uso del suelo, uso de servicios públicos básicos, manejo de los residuos sólidos y líquidos, y todo lo relacionado con las normas para vivir en comunidad. Toda actividad productiva puede alterar el equilibrio y bienestar de sus vecinos.

Por lo anterior debes investigar sobre el POT, plan de ordenamiento territorial, para definir dónde puedes ubicar tu negocio de acuerdo con la planeación de tu ciudad

6.3.3 QUE ES DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE

El desarrollo empresarial sostenible puede ser definido como “un desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades”. Para lograrlo, se requiere identificar las fuentes de la materia prima y las condiciones de los insumos básicos naturales de nuestra empresa como agua, viento, sol, o la misma tierra. De su adecuado uso y cuidado depende su disponibilidad futura.

Se debe tener en cuenta:

1. Ningún recurso renovable (agua, viento, animales, bosques, plantas, tierra, energías alternativas) deberá utilizarse a un ritmo superior al de su generación o regeneración.
2. Ningún contaminante deberá producirse a un ritmo superior al que pueda ser reciclado, neutralizado o absorbido por el medio ambiente.
3. Ningún recurso no renovable (petróleo, carbón y otros minerales, metales, gas natural, y depósitos de aguas subterráneas confinados) deberá aprovecharse a mayor velocidad de la necesaria para sustituirlo por un recurso renovable utilizado de manera sostenible.

En los últimos años se ha puesto de manifiesto una mayor preocupación por supervisar los recursos naturales de los países. Esto es particularmente importante para las economías de países en desarrollo en los que sus ingresos dependen de los recursos naturales. En los países dependientes de la agricultura, la degradación del ambiente y la pobreza corren paralelamente, y la necesidad de satisfacer la demanda de alimentos a menudo lleva a la sobreexplotación del ambiente. Como consecuencia, el abastecimiento de bienes agrícolas y de servicios básicos se reduce generando así más pobreza y continuando de este modo el ciclo.

Para continuar existiendo en este sitio del planeta que hoy habitamos, es importante que aprendas a dar un espacio en tu actividad productiva, al uso eficiente de tus recursos naturales, valorando económica y socialmente, la dificultad en tiempo y espacio, para recuperar dichos recursos que serán requeridos o contaminados por los procesos de producción de tu empresa.

Existen elementos que generan un efecto dominó en la degradación del ambiente, como lo es, el incremento de la población en una región, por dar un ejemplo, la cantidad de espacio, energía, alimentos, agua, casas, vías, automóviles, fábricas e industria que se requiere para satisfacer las necesidades básicas de esa población impacta otros componentes del entorno vitales para el sano vivir, de esa misma población, como lo es la calidad del aire afectada por la polución y la emisión de gases, la calidad del agua residual, los ruidos y el polvo, cuya consecuencia inmediata es el desarrollo de enfermedades respiratorias, problemas de visión, problemas en la piel, generando una repercusión al bolsillo de cada habitante por concepto de los costos de su salud.

El desarrollo de tu empresa será sostenible, si empiezas desde lo cotidiano a hacer consciente de los recursos naturales que te rodean y haces que tu empresa como extensión de la sociedad, sea viable ambientalmente, en la medida en que tus procesos de producción estén comprometidos con la recuperación, protección y prevención de acciones contaminantes y degradantes contra los recursos naturales.

6.3.4 MANEJO APROPIADO DEL AMBIENTE SEGÚN TU ACTIVIDAD ECONÓMICA

Para los enfoques de SER EMPRESARIO HOY, los empresariales, (manufactura, servicios y comercialización) y los agroindustriales, (agricultura, ganadería, avicultura, porcicultura y otras especies menores), desde el punto de vista ambiental cada enfoque tiene unos alcances diferentes frente a la relación con el manejo del medio ambiente. Por eso es importante analizar y definir en cada uno, cómo afecta el entorno, entendiendo el entorno como todas las características físicas, biológicas y socio-económicas en las que se desarrolla la actividad empresarial.

A nivel urbano, las actividades de manufactura, servicios y comercialización, requieren permisos de funcionamiento, según la actividad económica y deben corresponder al plan de ordenamiento territorial (POT). Estos permisos los expide la alcaldía local, bomberos, Invima y la Secretaría de salud, y debes investigar antes de definir donde ubicar tu empresa.

Es necesario prever cómo se realiza la descarga de desechos sólidos o efluentes de producción según sea el caso. Se requiere prever acciones para reducir impactos de las actividades productivas que pueden incidir en el ambiente entre otras los olores, manejo de aguas de proceso, ruidos y el manejo de residuos líquidos y sólidos peligrosos. Su adecuado tratamiento y manejo evitará sanciones, quejas de tus vecinos o cierre de tu negocio, por parte de los entes de control ambiental local y orden en tu ciudad.

Empresas de manufactura, alimentos y salud

El Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial según resolución No 1023 del 28 de Mayo de 2010, adoptó el protocolo para monitoreo ambiental en aquellas empresas del sector manufacturero que de acuerdo a la normatividad ambiental vigente, requieren de Licencia Ambiental, Plan de Manejo Ambiental, Permisos, Concesiones y demás Autorizaciones Ambientales. Las manufacturas de productos alimenticios deben estar acompañadas en cada etapa de su elaboración de higiene en la manipulación y preparación de los mismos para garantizar la inocuidad de los mismos y su buena calidad a los clientes.

Empresas de Servicios y Comercialización

Las empresas como lavanderías, zapaterías, transporte, entre otros servicios, requieren de consideraciones específicas ambientales si la actividad genera efluentes (aguas de desecho del proceso productivo), que afecten la red de alcantarillado del municipio o las fuentes hídricas locales. De lo contrario las empresas de servicios y comercialización, podrían marcar su gran diferencia en la apropiación de buenas prácticas ambientales de manera espontánea, como el manejo de empaques, basuras, ruido, contaminación visual.

A nivel rural, se requieren manejos específicos para cada tipo de actividad agrícola o pecuaria, en los que se considera el ciclo completo de producción. Dichos manejos contemplan desde el almacenamiento de insumos y materias primas, pasando por los procesos de crecimiento y todo lo que ello involucra, enfermedades, plagas, mantenimiento de estructuras, equipos, manejo de residuos, y finalmente en la producción, el manejo de excedentes, empaques, y embalajes de productos.

A través de SER EMPRESARIO HOY, se busca la ordenación, conservación y desarrollo sostenible agrícola y sus recursos asociados (agua suelo, fauna y flora), para aprovechar su potencial en la mejora de los ingresos económicos en forma sostenible e integrarlos en el proceso de desarrollo económico del país.

Los recursos naturales pueden ser afectados por el uso de agroquímicos, y al mal manejo de residuos sólidos y líquidos. Identifique el ciclo de su producción y los elementos naturales requeridos para su sostenibilidad a través del tiempo.

Por ejemplo, las industrias derivadas de la actividad agropecuaria, mataderos y frigoríficos, plantas de productos lácteos y procesadoras de cueros, pueden ser deficitarias, si carecen totalmente de plantas de tratamiento de efluentes, lo que produce impactos por contaminación del agua, y del aire.

A continuación encontrarás algunas acciones específicas según tu proyecto, que podrás implementar para ser más amigable con el medio ambiente y más eficiente con tu empresa

Producción ganadera: El ciclo completo de producción ganadera implica la definición de las zonas de pastoreo y rotación de los mismos, la disponibilidad de agua para abrevaderos, el tipo de tratamiento que se dará a enfermedades o molestias del ganado y cual será el manejo de los desechos y residuos generados en la producción del ganado.

Cuando se inicia el análisis de los proyectos o aspectos de desarrollo de la ganadería cuyo objetivo es el mejoramiento de las condiciones de productividad de los terrenos de pastoreo, la salud y productividad del ganado (incluyendo el ganado vacuno, ovejas, cabras, búfalos, bueyes y porcinos) para carne, leche, pieles, y fibra, no deben olvidarse que estas líneas de producción pueden generar impactos negativos en el entorno los cuales es deben prevenir y mitigar sus efectos.

El uso de químicos para fertilizar el pasto, o para controlar las plagas y enfermedades, puede producir un impacto ambiental negativo, son sumamente caros y pueden ocasionar efectos negativos para la fauna, flora y las fuentes de agua (superficiales y freáticas) y la vegetación.

Las formas de reducir la presión de la producción ganadera, incluyen: la variación del tiempo, duración o sucesión de uso por el ganado de las áreas específicas, y regulación de los números, especies y movimiento de los animales. Otras técnicas de manejo útiles son: la comercialización organizada de los productos del terreno, y el desarrollo de las áreas de pastoreo y reservas para las temporadas secas.

Producción avícola: El ciclo de producción avícola se desarrolla para producción de carne y huevos y comprende: adecuación de infraestructura, adquisición de aves, manejo de áreas específicas, crecimiento, engorde, sanidad y sacrificio de las aves, aseo (sistema de desagüe y tratamiento de efluentes, pozo sanitario o crematorio) y manejo de desechos, refrigeración y limpieza de las instalaciones.

En dicha labor se requiere de herramientas, comederos, alimentos, sistemas de refrigeración y distribución de agua.

Debe existir un suministro suficiente de agua de buena calidad para las aves, garantizando que todas las aves logren suplir sus necesidades de consumo diario.

Desde el punto de vista ambiental, se deben localizar las unidades productivas en lugares que propicien el aislamiento sanitario, no estando expuestas a vientos predominantes y cercanías con focos de riesgo como basureros, mataderos u otras empresas. Se deben ubicar las aves muertas

en lugares de disposición final lo antes posible. Los pabellones e incubadoras deben brindar condiciones ambientales adecuadas de temperatura, luz y ventilación. Los médicos veterinarios deben emplear solamente fármacos y vacunas que estén oficialmente registrados y aprobados. Los contenedores de fármacos vacíos no deben ser reutilizados. Su eliminación se debe efectuar de manera tal que evite su afectación a seres humanos y la contaminación del medio ambiente.

Producción porcina: La producción porcina comprende varias modalidades: la producción de reproductores, la engorda de animales, la producción de lechones destetados para la venta a otras granjas y la producción en ciclo completo.

El proceso de producción en una línea nueva, se inicia desde el momento de la definición de la estructura física, disposición de agua para abrevaderos y limpieza, obtención de buenos ejemplares reproductores, gestación, partos lactancia, asistencia veterinaria en el desarrollo, mantenimiento de porquerizas, manejo de residuos de la producción y el sacrificio.

El ambiente en el que se dé el desarrollo debe contemplar en terreno un drenaje adecuado para evitar enfermedades neumónicas y artritis. La construcción debe contar con un suministro de agua limpia y los edificios deben contar con corriente eléctrica. El piso debe tener una adecuada capacidad aislante. El ambiente interior debe tener una adecuada temperatura y humedad, por lo que necesita una buena ventilación.

El equipo que principalmente se usa en las granjas de cerdos está constituido por comederos, bebederos, fuentes de calor, básculas, equipo para retirar el estiércol, equipo de desinfección y equipo veterinario.

Para combatir cualquier tipo de enfermedad, primero se deben conocer los signos, las medidas preventivas y las medidas curativas. Las enfermedades son causadas por bacterias, virus, parásitos, hongos y por carencias nutricionales.

Producciones pecuarias. Los residuos generados por la producción de animales son fundamentalmente excretas, los cuales resultan ser los principales responsables de los impactos sobre el aire, el suelo y el agua porque se concentran en áreas reducidas y son la fuente principal de nutrientes, metales pesados, antibióticos y otras drogas veterinarias y patógenos.

El segundo residuo generado son las aguas residuales de limpieza y atención a los animales. El concepto de contaminación del agua involucra a aquellos procesos que deterioran de forma apreciable la calidad física, química y microbiológica (Custodio & Llamas 1983). En el momento que requiera medicina para el tratamiento de plagas o enfermedades, consulte el archivo anexo en el CD sobre los químicos no recomendados por su acción nociva contra el ser humano y el ambiente.

Producción piscícola. En la producción de peces, es necesario considerar el uso adecuado de los recursos naturales, los cuales se pueden ver afectados por generación de lodos de fondo, contaminación de aguas abajo por enfermedad de las especies, entre otras. No olvide contar con concesión de aguas, licencia de construcción del embalse y permiso para tala de árboles en caso de requerirse.

En esta actividad productiva, se han utilizado productos químicos por tradición en Colombia sin embargo, existe una gran controversia al respecto debido a los riesgos tanto para el consumidor del producto como para quien lo manipula por las condiciones genotóxicas y carcinogénicas, verifique e investigue con anterioridad las incidencias del uso de los químicos que quiera utilizar para tratar sus peces no sólo para la carne del animal como tal, sino para el consumidor y los operarios.

Producciones agrícolas. Existen varios tipos de agricultura que responden en su origen a diversos factores, como son las posibilidades del suelo, la densidad de la población y la existencia de animales de trabajo, entre otros.

Hay cultivos anuales (cultivos herbáceos, leguminosas, forrajes, hortalizas), arbustivos (vid, caña de azúcar, y girasol), arbóreos (árboles frutales, árboles maderables). La rentabilidad económica depende de que sean de regadío o de secano (depende de la lluvia).

Atendiendo a la mayor intervención del hombre en la producción, es clásica la distinción entre explotaciones extensivas e intensivas la máxima intensidad suele corresponder a los cultivos hortícolas, situados de ordinario en las inmediaciones de los centros de consumo.

Cada cultivo requerirá un suministro de agua, nutrientes y tratamiento diferente por lo que es conveniente documentarse siempre al respecto. El grado de compromiso y eficiencia en el uso de los recursos naturales debe constituir un punto de referencia que no debes dejar de lado. Con ello protegerás el agua, ríos puros y sanos para tu comunidad, mantendrás la biodiversidad para tu generación y las generaciones por venir. Sin darte cuenta participarás en el manejo global del carbono (efecto invernadero), producirás belleza escénica y espacios de diversión, desarrollarás conocimientos y arraigo de la cultura campesina, reducirás la emigración a ciudades y fortalecerás las cadenas productivas del país.

Alguna buenas prácticas ambientales en la agricultura son el considerar: para el suelo la rotación de cultivos, para el equilibrio hídrico la protección de las cuencas hidrográficas, para la supervivencia de las comunidades el uso racional de las especies animales de la región y la biodiversidad (plantas, y animales en general).

Desarrolla indicadores ambientales de cultivo como cambios en el área cosechada de los cultivos anuales. Este indicador puede reflejar o ser un indicador de la expansión de la frontera agrícola a tierras ambientalmente más sensitivas o a áreas forestadas.

Producciones biocombustibles. Los biocombustibles son componentes químicos que pueden obtenerse a partir de distintos tipos de aceites de origen vegetal como girasol, higuera, soja, aceite de palma y hasta de aceites provenientes de la industria alimenticia, así como también de la grasa animal. Los biocombustibles sirven para gran cantidad de aplicaciones industriales, farmacéuticas y hasta para reemplazar los actuales derivados del petróleo en el combustible para vehículos.

Consulta las buenas prácticas ambientales del CD anexo, y verifica e implementa las que apliquen a tu empresa.

6.3.5 VALOR AGREGADO DE LOS MERCADOS VERDES

Mercados Verdes, es como se denomina al comercio de bienes y servicios ambientales y a los derivados de la biodiversidad tales como ecoturismo, productos de agroecología, derivados genéticos, sumideros de gases efecto invernadero y productos limpios como reciclables, entre otros, los cuales están creciendo a un ritmo vertiginoso en el mundo.

Entidades nacionales como el Ministerio de Ambiente certifican que tu producción es amigable con el ambiente y que se da cumplimiento eficaz a los criterios ambientales de un producto o servicio. Como resultado, el Ministerio expide un sello ambiental y entran a hacer parte de un

grupo selecto que podrá ofrecer sus productos y servicios a nivel internacional en cumplimiento con los criterios de sostenibilidad del ambiente.

Los beneficios de una producción ecológica son:

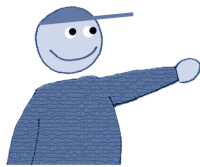
- Demuestra su compromiso y solidaridad con personas y generaciones futuras.
- Evidencia ante la comunidad, o cualquier parte interesada, de un desempeño ambiental sano que respalda la imagen de la empresa y del producto.
- Alcanza procesos más eficientes, frente al uso de energía, agua, materiales, residuos por disponer y minimización de los impactos ambientales por ruido y contaminación atmosférica, entre otros.
- Atrae inversionistas y recursos económicos, particularmente de aquellos con conciencia ambiental. El mercado de productos provenientes de agricultura orgánica ha venido creciendo por encima del 20% anual.
- Logra estímulos provenientes de las autoridades ambientales y otros estamentos, relacionados con el logro de un desempeño ambiental sano y la conservación de los recursos naturales.
- Mejora su competitividad y su valor.
- Orienta su estrategia comercial hacia nichos de mercado especializados y de alto crecimiento.

La forma de obtener dicha acreditación en Colombia puede ser orientada por el ICONTEC.

6.3.6 INSTITUCIONES AMBIENTALES EN COLOMBIA

Las instituciones llamadas a apoyar cualquier gestión ambiental en el país son:

- A nivel de gobierno central el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.
- A nivel regional las Corporaciones Autónomas Regionales. A nivel local las Secretarías de Ambiente o las entidades ambientales de Distritos especiales. A nivel internacional Organismos Multilaterales como Naciones Unidas, Unión Europea o gobiernos que han dedicado esfuerzos ambientales por la recuperación del planeta como Alemania, Suecia, Japón y Holanda, entre otros.
- Red de Desarrollo Sostenible de Colombia. Comisión Reguladora de Agua Potable _ CRA, DEAM, Plan Nacional de Desarrollo Alternativo PLANTE.
- Las mingas ambientales se apoyan con el suministro de herramienta, gestión ante entidades públicas para el apoyo de esta labor entre ellas, EMSIRVA, DAGMA, Policía Ambiental, etc.
- Asociación Red Colombiana de Reservas Naturales de la Sociedad Civil - Cali
- Federación Colombiana de ONG's Ambientales
- Red Nacional de Jardines Botánicos
- Instituto Colombiano Agropecuario, ICA
- Acodal - Asociación colombiana de ingeniería sanitaria y ambiental
- Otras entidades que pueden brindarle apoyo en el desarrollo de su proceso productivo: Firmas de consultoría especializadas en temas como Certificación Ecológica, Sellos de Desarrollo Territorial y Signos Distintivos, Gestión Orgánica, Granjas Ecológicas, entre otras.

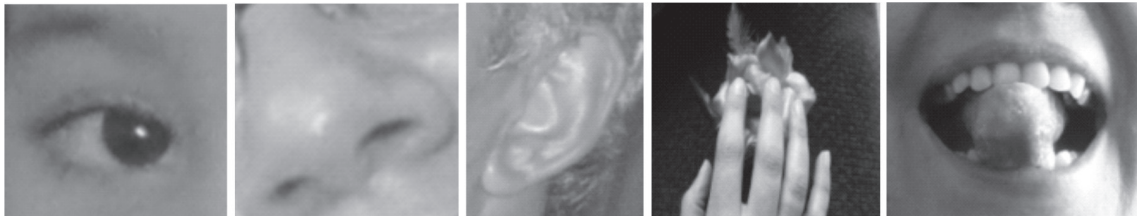


6.4. TALLER DE APLICACIÓN

6.4.1 IDENTIFICANDO TU ECOSISTEMA CON LOS CINCO SENTIDOS

Para este ejercicio es necesario percibir con los cinco sentidos todo lo que nos rodea. De acuerdo a los sistemas antes mencionados podremos definir los elementos que constituyen cada ambiente y su importancia.

Utiliza tus cinco sentidos e identifica en tu entorno según cada pregunta, toma nota, escribe todo lo que sientes y piensas al realizar este ejercicio y sé sensible al impacto que puede producirse al montar tu empresa.



OBSERVA

HUELE

OYE

TOCA

SABOREA

OBSERVA

- ¿Cuántas personas viven cerca del sitio donde ubicarás la empresa?
- ¿Cómo es tu comunidad? Existen diversas culturas indígenas, afro-descendientes, costeños, paisas, rolos, etc.
- ¿Existen árboles, bosques, reservas forestales?
- ¿Existen o estas ubicado en zona de riesgo (por erosión, por inundación, por actividad geológica)?
- ¿Existen ríos, quebradas y humedales y su calidad de agua?
- ¿Qué animales además de los domésticos predominan en tu entorno?.
- Observa las materias primas de tu proceso, identifica las etiquetas y las alertas y precauciones para su manipulación y uso.
- Las materias primas afectan tus ojos?, debes ponerte una protección para manipularlas?
- ¿El agua que consumes a diario tiene algún color?
- ¿El agua que utilizas en tus procesos productivos tiene algún color?
- ¿El agua que sale de tus procesos tiene algún color?

HUELE

- ¿a que huele tu ambiente?



- ¿si existen chimeneas de fábricas o explotaciones mineras?.
- ¿En tu empresa se generan olores? Agradables? Desagradables?
- ¿Tus vecinos perciben el olor? ¿Cómo actúan frente al olor?.
- ¿En tu proceso utilizas sustancias que generan gases que puedan afectarte a ti y a tus vecinos?.
- ¿En tu proceso de producción hay quemaduras o emiten columnas de vapor y/o humo?.
- Huele las materias primas de tu proceso, identifica cuales son irritantes, ácidos, picantes, alérgicas, desagradables, etc.
- Los olores antes identificados afectan tu nariz?, debes ponerte una protección para manipularlas?
- El agua que consumes a diario tiene algún olor?
- ¿El agua que utilizas en tus procesos productivos tiene algún olor?
- ¿El agua que sale de tus procesos tiene algún olor?

OYE

- Cierra los ojos antes de iniciar este ejercicio.
- Escuchas los ríos, quebradas, canto de los pájaros?.
- Hay música, animales, voces, niños jugando, sonidos de teléfono, un bebé llorar, la olla pitar?
- Hay carros, fabricas, construcciones, máquinas, taladros, trenes, aviones?
- Cómo perciben tus vecinos los ruidos de tu empresa?
- Con tu empresas afectarías el nivel de ruido de tu entorno?
- Escucha e identifica los ruidos que genera tu proceso, identifica cuales son altos, bajos, repetitivos, periódicos, etc.
- Los ruidos antes identificados afectan tu oído?, debes ponerte una protección para reducir su impacto?.

TOCA

- Cierra los ojos antes de iniciar este ejercicio.
- En el jardín o huerta de tu casa toca los elementos que encuentras a tu paso. Textura de las hojas, piedras, palos, humedad del suelo.
- Ahora ve a un parque o un espacio público cerca de tu empresa. Y siente el polvo, la contaminación, la humedad de los objetos, puedes percibir que se han envejecido y por que se han envejecido?.
- Identifica tres texturas naturales y tres texturas producidas por el hombre.
- Toca las materias primas de tu proceso, identifica cuales son húmedas, secas, ásperas, tersas, etc.
- Las texturas antes identificadas afectan tu piel?, debes ponerte una protección para manipularlas?

SABOREA

- Identifica 3 sabores naturales y tres hechos por el hombre.



- Busca a tu alrededor productos naturales con sabores dulces, salados, ácidos, picantes.
- En tu empresa, tus materias primas son aptas para consumo humano? identifica las etiquetas y las alertas y precauciones para su manipulación y uso.
- ¿El agua que consumes a diario tiene algún sabor?
- ¿El agua que utilizas en tus procesos productivos la podrías consumir?
- ¿El agua que sale de tus procesos la podrías consumir?

Al final revisa tus notas y verifica qué aprendiste de tu ecosistema y cómo lo puedes cuidar

6.4.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL

En esta evaluación vas a encontrar de manera específica los impactos que se pueden generar al montar tu empresa. En el CD adjunto encontrarás una herramienta diseñada para evaluación el impacto ambiental de tu empresa, en el menú de GESTIÓN AMBIENTAL, tendrás la opción de seleccionar según tu proyecto:

- Gestión ambiental en la ciudad para empresas de manufactura, comercio y servicios ubicadas en la ciudad
- Gestión ambiental en la agroindustria para empresas agrícolas, ganaderas, porcícolas, avícolas y otras especies menores.

También puedes apoyarte en profesionales, gestores ambientales de tu comunidad, e instituciones de apoyo y asesoría ambiental, para realizar este análisis.

6.4.2.1 Instrucciones de uso general

El funcionamiento de esta herramienta es muy sencillo y se puede trabajar con la herramienta sin temor a dañarla o a que resulte algo erróneo. Solo debes tener en cuenta lo siguiente:

- ❖ La herramienta ha sido diseñada en Excel y se puede trabajar en versión 2.000 en adelante.
- ❖ Únicamente debes diligenciar las celdas azules con una “X” seleccionando la opción más cercana a la situación de la organización. (ver diccionarios de evaluación) y las celdas amarillas con información sobre tu proyecto.
- ❖ Las demás celdas están protegidas, y el programa le indica que no se puede trabajar en estas celdas.

a. Cómo debes abrir la herramienta

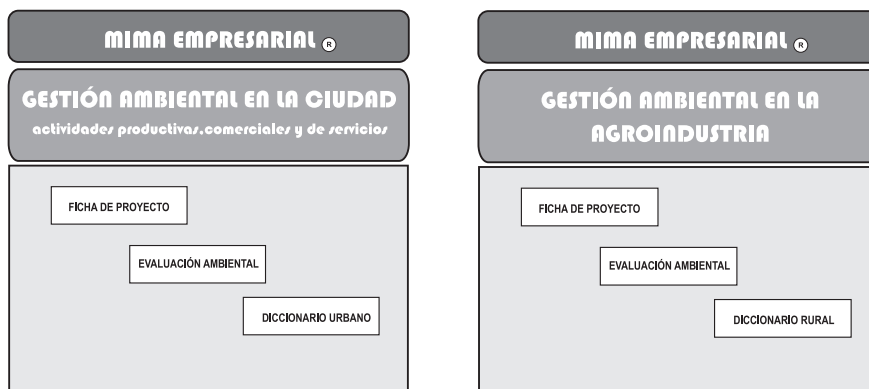
Para empezar a trabajar con la herramienta de evaluación ambiental, se debe abrir el archivo que se encuentra en el CD adjunto, para esto sigue las instrucciones:

- ❖ Abre el programa Excel versión 2000 o posterior.
- ❖ Del menú “Archivo” selecciona la opción “Abrir”.
- ❖ En seguida aparecerá un recuadro en el cual debes seleccionar la unidad de CD-RW.



Posteriormente en el listado que aparece de los archivos en el CD, en directorio de debe seleccionar en el menú de GESTIÓN AMBIENTAL, tendrás la opción de seleccionar según tu proyecto:

- Gestión ambiental en la ciudad
- Gestión ambiental en la agroindustria



- ❖ El programa abre un cuadro de diálogo donde le pregunta al usuario si desea habilitar los macros. Seleccione la opción de “Habilitar macros”. Al abrir el archivo aparecerá el “MENÚ”.

OJO: Si al realizar este paso sale un aviso “Se han deshabilitado las macros.....” debe cerrar el archivo, y en Excel hacer el siguiente procedimiento

- ❖ Abre el menú “Herramientas”
- ❖ Selecciona “Opciones”
- ❖ Selecciona “Seguridad”
- ❖ En la parte inferior del cuadro “Seguridad en macros”
- ❖ En “Nivel de seguridad” seleccionar “Medio”

Cuando empieces a trabajar con la herramienta se recomienda guardarlo en su disco duro con un nuevo nombre. Para esto ve al menú “Archivo” y selecciona “Guardar como”, allí aparecerá un cuadro de diálogo en el que hay que determinar la ubicación del archivo y su nuevo nombre, por ejemplo EVALUACIÓN DE GESTIÓN AMBIENTAL PROYECTO XXX.

Procura guardarlo en una carpeta que vayas a utilizar sólo con este fin.

b. Menú para Evaluación ambiental

Al abrir la herramienta vas a encontrar un menú con tres opciones:

Ficha de proyecto	Es un resumen de la evaluación y allí podrás visualizar de manera general el impacto ambiental de tu empresa y registrar las medidas de mitigación mas importantes
Evaluación ambiental	Es un cuadro de trabajo donde se hace un recorrido por los principales temas ambientales y por medio de los criterios registrados en el diccionario podrás evaluar el impacto de la empresa por medio de una X
Diccionario	Incluye las definiciones y los criterios para establecer en qué nivel de impacto pueden estar los diferentes factores de tu proceso.






6.4.2.2 Pasos para Evaluación ambiental

En este cuadro vas a encontrar dos tipos de casillas amarillas y azules, donde podrás registrar la información de tu proyecto.

a. Cuadro de materias primas

Debes registrar las materias primas más importantes para el desarrollo de tu proceso, y evaluar el impacto en el medio ambiente.

Criterio	Símbolo	Definición
ALTO		En el proceso se produce un alta contaminación y hay que implementar medidas de mitigación importantes, o no hay forma de controlarlo
MEDIO		En el proceso se produce contaminación o hay un impacto medio , controlado.
BAJO		Es mínimo o no hay impacto ambiental

b. Impacto ambiental

Esta evaluación es muy sencilla y debes revisar el diccionario con los criterios de evaluación y colocas una x según la situación que se asemeje más a las condiciones de tu empresa, como se muestra en el siguiente ejemplo:

En la medida que se califica cada concepto, a la derecha aparece un símbolo donde se resalta como en los semáforos la situación más crítica en color rojo, la menos crítica en amarillo y, la situación correcta en verde.

Impacto en la biodiversidad y el ecosistema	Alto	Medio	Bajo	Resultado
Cuencas, Humedales, Bosques y Selvas	x			
Flora		x		
Fauna			x	
	1.00	1.00	1.00	3.00

c. Medidas de mitigación

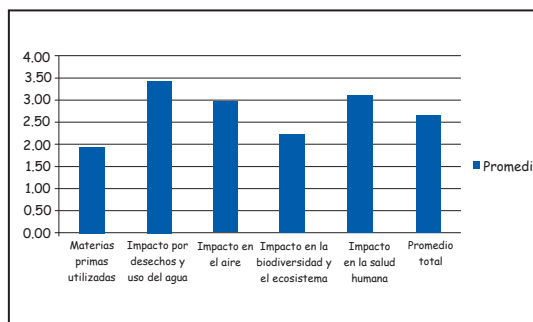
También en la medida en que avanzas en la evaluación aparecen las medidas de mitigación sugeridas, al lado derecho de cada ítem evaluado, que podrás revisar para luego establecer cómo se implementan en la empresa.



Impacto en la biodiversidad y el ecosistema	Alto	Medio	Bajo	Resultado	Medidas de mitigación sugeridas
Cuencas, Humedales, Bosques y Selvas	x				Establecerse en zona no vulnerables, establecer programas de reciclaje que disminuyan su impacto ambiental. Implementar programas de mejoramientos de procesos
Flora		x			Tomar medidas que reduzcan el impacto ambiental, evitando las emisiones que contaminen la atmósfera y puedan causar daños en la vegetación. Preocuparse por establecer programas de reforestación en su zona de influencia.
Fauna			x		Continuar con los programas establecidos. Desarrollar programas que integren a la comunidad en torno a la conservación del medio ambiente.
	1.00	1.00	1.00	3.00	

Al final de cada sub-tema, se calcula un valor que corresponde a la evaluación cuantitativa. Estas evaluaciones se reflejan luego en el cuadro resumen al final de la evaluación y en la ficha del proyecto.

Factores de contaminación	Promedio
Materias primas utilizadas	2.00
Impacto por desechos y uso del agua	3.50
Impacto en el aire	3.00
Impacto en la biodiversidad y el ecosistema	2.33
Impacto en la salud humana	3.20
Promedio total	2.81



6.4.2.3 Ficha de la empresa

En la página de Ficha de la empresa, se resumen dos aspectos importantes para el desarrollo de la evaluación: Información general del proyecto y medidas de mitigación para el manejo ambiental

a. Información general

Aquí debes registrar una descripción general del proyecto y contiene la misma información que registraste en el MIMA.



EVALUACION AMBIENTAL



OIM Organización Internacional para las Migraciones



Modelo Integral de Mercadeo y Administración Empresarial

NOMBRE DEL PROYECTO							
FECHA		MES DE INICIO DEL PROYECTO					
CIUDAD		CC.		OTRO			
NOMBRE DEL PARTICIPANTE		N° DE DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN					
DIRECCIÓN		TELÉFONO/CELULAR					
MODALIDAD	EMPRENDIMIENTO	FORTALECIMIENTO		X			
INSTITUCIÓN ASESORA							
RESUMEN DEL PROYECTO							
PRINCIPALES PRODUCTOS							
MERCADO OBJETIVO							
QUIENES TRABAJARÁN EN EL PROYECTO							
Modelo	Manufactura		Servicios		Comercialización		

b. Medidas de mitigación y costos de implementar o no implementar

Los pasos para definir las medidas de mitigación para tu empresa son:

1. Hacer la evaluación y conocer los resultados
2. Seleccionar las áreas de trabajo. No necesariamente las áreas de menor calificación son las únicas donde se debe trabajar, también nos interesa continuar bien en las áreas mejor evaluadas
3. Revisar las medidas de mitigación sugeridas y definir la mejor alternativa para mitigar el impacto.
4. Evaluar los costos de implementar las medidas o no implementarlas, por ejemplo: Si hablamos del factor Ruido la medida de mitigación puede ser:

Medida de mitigación	Costos de implementar	Costo de no implementar
Colocar tapa oídos a los trabajadores	\$30.000 por persona	Demanda de un colaborador que se incapacita o pierde alguna habilidad por esta razón.

5. Registrar las medidas de mitigación a implementar en tu ficha de trabajo, y definir la forma como las pondrás en práctica.

7

Responsabilidad social empresarial RSE



El Morro, Tumaco, Nariño

7.1. INTRODUCCIÓN

Las empresas a nivel mundial se han dado cuenta que con su actuar han impactado el entorno, sus comunidades y en general a todo lo que las rodea. Este impacto puede ser negativo, cuando por ejemplo el medio ambiente se contamina, se desplaza una comunidad, etc. o muy positivo, cuando se genera bienestar y progreso en su entorno.

Para generar ese impacto positivo debe haber un actuar coherente y programado, y se deben generar acciones concretas para dar bienestar a sus socios, a sus colaboradores, a sus consumidores, a la comunidad, etc. a esto se le llama Responsabilidad Social Empresarial - RSE.

En este capítulo reflexionaremos en cómo tu actuar como empresario es un gran reto, porque tus acciones pueden impactar positivamente a muchas personas en tu entorno cercano, según donde esté ubicada tu empresa, y a partir de esta reflexión descubriremos que acciones puedes realizar para ser un empresario socialmente responsable.

7.2. OBJETIVOS

- Entender qué es Responsabilidad Social Empresarial RSE
- Conocer la historia de la Responsabilidad Social Empresarial RSE en el mundo
- Conocer los principios y acciones para ser un empresario socialmente responsable
- Generar un programa de RSE para tu empresa

7.3. DESARROLLO CONCEPTUAL

7.3.1. ¿QUÉ ES RSE?

Si entendemos como responsabilidad, el cumplimiento de nuestros compromisos y el asumir las consecuencias por nuestros actos, entonces entenderemos por Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como el cumplimiento del compromiso del empresario ante la sociedad. También significa que si con los acciones de la empresa se afecta el entorno, sus habitantes, medio ambiente, etc., la empresa deberá compensar y realizar acciones que permitan restituir el daño causado.

Por esto la Responsabilidad Social Empresarial, parte en principio de l cumplimiento de los deberes como empresario: cumplimiento de las normas legales y ambientales, pero puede ir mas allá y contribuir de diversas formas en el desarrollo social de su comunidad más cercana y de sus grupos de interés, de sus socios, de sus colaboradores, de sus familias, de su comunidad y de sus clientes.

La RSE introduce el concepto de sostenibilidad en su sentido más amplio, buscando el manejo adecuado y racional de los recursos, garantizando un futuro para las generaciones. De una manera más cruda, también se entiende que sin sostenibilidad no existe un futuro posible para

las empresas, ya que sin medio ambiente que le suministre sus materias primas y sociedad que adquiera sus productos, sus actividad no tendría sentido.

La RSE se convierte en una forma de garantizar la continuidad de la empresa al encausarla en procesos que garantizan el mejoramiento de sus clientes, de sus colaboradores, de sus socios. Esto al final se puede ver restituido en la medida que lo haga bien un aumento de los recursos y una mejora en los ingresos y rentabilidad de la empresa, ya que generalmente, sus clientes son los mismos grupos que beneficia, y si ellos están bien, la empresa también estará bien.

7.3.2. HISTORIA DE LA RSE

En el siglo XIX algunos empresarios industriales en Europa y en los EE.UU. se preocuparon por la vivienda, el bienestar y la caridad de sus empleados. Junto con la aparición de movimientos contrarios a grupos que consideraban poco éticos al lucrarse con productos perjudiciales para la sociedad, como venta de tabaco, alcohol, etc.

Con el siglo XX y con el desarrollo del Estado de Bienestar, el sentimiento filantrópico se volcó en relaciones formales integrales dentro de las instituciones; cuando hasta entonces el único objetivo empresarial había sido aumentar la productividad y los beneficios económicos.

Aunque la expresión surge entre los 50-60 en EE.UU., no llega a desarrollarse en Europa hasta los 90, cuando la Comisión Europea para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social, utilizó el concepto. Pues en la sociedad europea había cada vez más problemas en torno al desempleo de larga duración y la exclusión social que eso suponía.

Más tarde en 1999 el secretario general de la ONU durante el Foro Económico y Mundial de Davos pidió que se adoptasen valores con rostro humano al mercado mundial. Lo cierto es que desde los años noventa este concepto ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, tras el advenimiento de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como **Responsabilidad Social Empresarial**.

Hay ciertos organismos de carácter internacional que se encargan de delimitar en lo posible el concepto teórico de la RSE, cuyas directrices sirven como orientación para las empresas que se deciden a transitar por este camino. Dentro de los más destacados se podría citar a los siguientes:

- Global Compact (Pacto Mundial) de Naciones Unidas
- Global Reporting Initiative (Iniciativa para la Rendición de Cuentas Global)

El Pacto Mundial es una iniciativa voluntaria, en la cual las empresas se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción. Por su número de participantes, varios miles en más de 100 países, el Pacto Mundial es la iniciativa de ciudadanía corporativa más grande del mundo, El Pacto es un marco de acción encaminado a la

construcción de la legitimación social de los negocios y los mercados. Aquellas empresas que se adhieren al Pacto Mundial comparten la convicción de que las prácticas empresariales basadas en principios universales contribuyen a la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente que fomentan sociedades más prósperas. Los diez principios son:

Derechos Humanos:

Principio 1: Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.

Principio 2: Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos

Estándares Laborales:

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

Principio 4: Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.

Principio 6: Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

Medio Ambiente:

Principio 7: Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.

Principio 9: Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción:

Principio 10: Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

Hoy, la **Responsabilidad Social** se halla institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo; hoy se habla ya de una manera sólida de sustentabilidad; hoy se han realizado grandes documentos como el Libro Verde y el Blanco; y se han publicado guías extraordinarias como las Directrices de la OCDE

La norma ISO 26000, publicada en noviembre de 2010, ayudará a las empresas, a aplicar la Responsabilidad Social de una forma práctica y orientada al desempeño y se constituye en una herramienta estratégica para ayudar a las organizaciones a pasar de las buenas intenciones en RSE a las buenas acciones, presenta los lineamientos para la evaluación y está fundamentada en 7 principios básicos:

1. Rendición de cuentas
2. Transparencia
3. Comportamiento ético
4. Respeto por los intereses de las partes interesadas
5. Respeto por el principio de legalidad
6. Respeto por la normativa internacional de comportamiento
7. Respeto por los derechos humanos

7.3.3. ACCIONES PARA QUE TU EMPRESA SEA RESPONSABLE SOCIALMENTE

7.3.3.1 Cumplimiento de la ley

Siendo la ley la que rige el comportamiento de los integrantes de una sociedad y que es la que les permite a las personas seguir unas pautas de comportamiento, se da por entendido que una empresa socialmente responsable, acatará todas las normas y leyes establecidas por la comunidad donde se encuentra establecida. Tendrá reglamentos y normas internas que seguirán los parámetros establecidos. Pero no se trata solo de seguir normas, también promoverá el estricto cumplimiento de ellas por parte de sus empleados, convirtiendo el cumplimiento de la ley en una norma de vida por parte de ellos. Actitud que se encargaran de extender dentro de sus familias y finalmente dentro de la sociedad a la cual pertenecen.

Acciones de una empresa RS (Responsable Socialmente)

- Para empezar deberá estar debidamente inscrita en la Cámara de Comercio, contar con las licencias de funcionamiento exigidas por la ley,
- Pagaran los impuestos como el IVA, ICA; Retención en la fuente, Renta, etc.. sin evadirlos ni eludirlos. (Para mayor información sobre requisito legales para conformación de la empresa puede ver el capítulo 5, sobre puesta en marcha de la empresa en este libro)
- Los pagos a sus proveedores serán oportunos y de acuerdo con los valores acordados,
- La contratación que haga para obtener servicios de terceros, se hará en forma transparente brindándoles a todos las mismas oportunidades.
- Finalmente los productos que se ofrezcan al público, serán de buena calidad, brindándole tranquilidad al consumidor respecto al producto adquirido.

Qué beneficios se obtienen con este proceder

- Una empresa debidamente conformada podrá licitar con el Estado en la prestación de servicios y desarrollo de obras.
- Los proveedores se esmeraran por cumplir con lo que ofrecen, favoreciendo los procesos productivos, al hacer entrega oportuna de las materias primas y servicios, necesarios para el buen desempeño de la empresa.
- Y finalmente el cliente externo adquirirá con confianza los productos de la compañía, porque sabe que adquiere calidad cuando adquiere productos de una empresa socialmente responsable. Convirtiéndose a su vez en otro promotor de ventas de la empresa al recomendar los productos entre su círculo.

7.3.3.2. Respeto por los derechos humanos, y trabajo justo

Dos empresas pueden tener, el mismo edificio, el mismo producto, las mismas máquinas, lo único que no pueden tener igual son sus colaboradores y son ellos los que la hacen exitosa, rentable y productiva.

Así una empresa RSE estará atenta a cumplir las obligaciones con sus colaboradores, con sus pagos, sus condiciones de trabajo, según los riesgos profesionales a los que esté expuesto. Se debe cumplir con las dotaciones (tres al año, según la legislación colombiana), los implementos de protección y los ajustes al mismo proceso de producción que se requieran para proteger la vida de los colaboradores.

El pago justo, con sus prestaciones, bonificaciones según el tiempo trabajado y horarios adecuados, de ser posible tener en cuenta sus obligaciones familiares.

No aceptará el trabajo infantil, ni jóvenes menores de 16 años en su empresa, de ser posible, les dará tiempo para continuar sus estudios y mejorar sus conocimientos, o continuar con su proyecto de vida.

Aceptar convenciones colectivas, negociaciones etc, que le permitan conocer las inquietudes de los trabajadores y oír sus propuestas que no sólo los beneficien sino también beneficien a la empresa.

Acciones de una empresa RS (Responsable Socialmente)

- No tomará actitudes arbitrarias con sus colaboradores, los tendrá debidamente inscritos en los sistemas de salud y pensiones, haciendo en forma oportuna los aportes exigidos por la ley.
- La remuneración que reciban será acorde al trabajo realizado y a lo estipulado por la ley. Pago de un salario legal y justo
- Está pendiente de las dotaciones e implementos de seguridad.
- Habrá un reglamento interno donde se definen las reglas y normas de comportamiento en la empresa, horarios, derechos y deberes de los colaboradores
- Tratará de capacitar a sus colaboradores o les dará oportunidades para que se capaciten y mejoren sus conocimientos
- Tendrá en cuenta el entorno familiar y social de cada uno de los integrantes de la empresa, pues si estos entornos fallan, seguramente también afectarán el desempeño de los colaboradores dentro de la empresa.
- En la medida de las capacidades de la empresa, hará extensivos sus programas de seguridad industrial, salud ocupacional y de capacitación, hacia las familias de sus colaboradores y hacia las comunidades que conforman, con el objetivo de tener sociedades sanas y en buenas condiciones, de tal manera que sea una comunidad dinámica y próspera en constante crecimiento.

Qué beneficios se obtienen con este proceder

- Sus empleados se sentirán seguros respecto al proceder de la empresa, lo que generará un ambiente laboral bueno, que aumentará la productividad de la empresa. Además los mismos trabajadores se convertirán en defensores y promotores de la empresa.
- Los colaboradores estarán bajo la protección en salud y riesgos profesionales, y la empresa no tendrá que responder por esto.

- Se evitara multas y demandas
- Tendrá un buen nombre en el medio laboral.

7.3.3.3. Crecimiento de sus socios

Una empresa está conformada por sus socios, y crecerá y se mantendrá en el tiempo, en la medida en que ellos quieran crecer.

Pero el crecimiento no solo es en la parte económica, también tiene que ver con el crecimiento personal, donde cada día se tome una mayor conciencia sobre el ser parte de una organización social, que solo se mantendrá si todos nos preocupamos por mantener la cohesión de la misma; pues como dice el refrán, una cadena es tan fuerte como el más débil de sus eslabones. Por eso en la medida en que sus integrantes se hagan más fuertes, la empresa se fortalecerá.

Acciones de una empresa RS (Responsable Socialmente)

- Un empresario con responsabilidad social, deberá mantenerse actualizado en cuanto a la mejor forma de dirigirla, en qué adelantos tecnológicos que le permitirán aumentar su rentabilidad.
- Se mantendrá un paso adelante en cuanto a las necesidades de los consumidores, para así poder satisfacerlas.
- Innovará en cuanto a productos y servicios para de esa manera asegurar la permanencia de la empresa.
- El crecimiento personal es algo que está relacionado con todo el ser, tiene que tomar en cuenta la parte material, intelectual y espiritual.

Qué beneficios se obtienen con este proceder

- En primer lugar tendrá unos socios que al tener una mayor visión de su negocio, también tendrán un mayor compromiso, garantizando el futuro de la empresa.
- Será una empresa con visión y estará a la vanguardia de la industria
- Podrá proyectarse a un futuro sostenible, con socios comprometidos y conscientes de las exigencias de ser empresario.

Rentabilidad y Sostenibilidad

Una empresa socialmente responsable sabe manejar sus recursos económicos para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad¹.

Una empresa socialmente responsable sabe que debe ser rentable para garantizar su permanencia en el mercado, entonces se preocupara por mantenerse al día en procesos productivos eficientes, que le permitan mejorar sus costos constantemente, controlará sus gastos y sus inversiones para cumplir con la rentabilidad esperada y hacerle frente a la competencia.

Pero no solo tendrá en cuenta la rentabilidad, ahora se preocupara por la sostenibilidad, entendiendo el concepto de sostenibilidad, como el manejo adecuado de los recursos económicos y del flujo de caja, que le permite con sus ingresos y el capital de trabajo, cubrir las obligaciones de la empresa.

¹ Ver capítulo 3. Evaluación financiera del proyecto. (Presupuesto general y flujo de caja y sostenibilidad del proyecto)

Acciones de una empresa RS (Responsable Socialmente)

- En principio buscará disminuir sus costos, para lo cual tendrá que tener:
 - ❖ Procesos productivos eficientes
 - ❖ Procesos de mano de obra optimizados
 - ❖ Materia primas óptimas y racionalizadas
 - ❖ Procesos de mercadeo eficientes y efectivos
 - ❖ Una logística eficiente para la distribución y despacho de los productos
 - ❖ Empaques eficientes, de bajo impacto ambiental y de bajo costo, pero con una buena presentación y conservación del producto.
- También buscará organizar los controles administrativos
 - ❖ Controles de efectivo y buen manejo del flujo de caja
 - ❖ Controles de inventarios de materias primas, en proceso y productos terminados
 - ❖ Control de facturación
 - ❖ Control de cartera

Qué beneficios se obtienen con este proceder

- Menores costos de producción e inventarios
- Menores costos financieros por un adecuado manejo de efectivo, inventarios y cartera.
- Menos desperdicios, menos manejo de basuras y menor impacto ambiental.
- Menos procesos y residuos contaminantes
- Bienestar en sus colaboradores, por trabajar con procesos eficientes y el pago cumplido de sus salarios y prestaciones..
- Proveedores satisfechos por el cumplimiento de sus pagos.
- Tendrá inversionistas satisfechos que verán crecer su capital en un entorno seguro

7.3.3.5. Calidad, productividad y producción limpia

Un producto de buena calidad, tendrá unas características que deja satisfecho al cliente por el precio que él puede pagar, y lo motivan a continuar consumiendo productos del mismo origen. Así, si un cliente compra una camisa de una determinada marca y queda satisfecho con su calidad y precio, es posible que adquiera otras prendas de vestir de la misma marca.

Las normas de calidad, como la serie ISO 9000, y las normas de producto, y su cumplimiento, generan una cultura de calidad y mejoramiento continuo.

Esto será benéfico no sólo para la empresa, que elabora un producto o presta un servicio, también lo será para sus colaboradores, que entran en una cultura de excelencia; y para los proveedores, que harán parte de la cadena de producción y se le exige también calidad y excelencia.

La productividad se puede expresar con la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Eficacia}}{\text{Eficiencia}} = \frac{\text{Lograr las metas propuestas}}{\text{Mínimo de recursos}}$$

Así, la meta es fabricar 50 camisas, y el presupuesto indica que por cada camisa invertimos \$10.000, utilizando el mínimo de los recursos

Eficacia (cantidad camisas)	Eficiencia (\$ por camisa)	Productividad	
55	\$ 8.000,00	0,69%	Por encima de lo esperado
50	\$ 10.000,00	0,50%	Productividad esperada
40	\$ 20.000,00	0,20%	Por debajo de lo esperado

Producción limpia: este tema se amplía en el capítulo “Cuida el medio ambiente desde tu empresa” y principalmente se trata de mantener proceso productivo no contaminante, libre de desperdicios y desechos, con materias primas renovables, empaques reciclables o no contaminantes.

También se trata de cumplir con las normas de Gestión ambiental, como la serie ISO 14.000.

Acciones de una empresa RS (Responsable Socialmente)

- La calidad, será el primer punto para mantener satisfecho al cliente, garantizar la recompra y cumpliendo lo que ofrece.
- La eficiencia entonces se basará en la búsqueda de la perfección a través de procesos de mejoramiento continuo. Se mantendrá un estricto control sobre los procesos, la tecnología y en general los recursos productivos.
- Seleccionando sus materias primas y dándole un manejo racional a los desperdicios,
- Mejorando los procesos de reciclaje y respetando el medio ambiente
- Preocupándose por el bienestar de sus colaboradores, capacitándolos y dando oportunidades para su desarrollo integral.

Qué beneficios se obtienen con este proceder

- Para empezar generará un ambiente de negocios que le facilitará su gestión, al reducir los conflictos que se pudieran generar con el desarrollo de sus actividades.
- Asegura el compromiso con sus proveedores y clientes generando fidelidad hacia su marca.
- Contará con unos empleados comprometidos en el desempeño de sus labores lo mejorará la calidad de los productos y reducirá las pérdidas por defectos en la fabricación.
- En definitiva la eficiencia y la calidad de una empresa, son parte de un compromiso ético, en el cual los resultados, benefician no solo a la empresa, que aumenta sus ganancias, a través de hacer más eficientes sus procesos productivos, y permitirle posicionarse mejor en el mercado.
- Se beneficia la comunidad al recibir productos de buena calidad. La comunidad también se beneficia en la medida que se establecen círculos de calidad conformados por clientes y proveedores, que al actuar con honestidad se preocupan por la conservación del medio ambiente y por el mejoramiento de su entorno.

7.3.3.6. Colaboración con su comunidad más próxima

Las empresas son seres vivos dentro de una comunidad, y por lo tanto la situación de la comunidad les afectara de forma positiva o negativa de acuerdo a como esta se encuentre, así que le corresponde tomar parte activa en la solución de los problemas que tenga o en prevenir aquellos que se puedan presentar.

Por ejemplo, las empresas que cuentan con una gran cantidad de mano de obra femenina, y que ven que sus trabajadoras tiene problemas para encontrar un lugar seguro donde dejar sus hijos mientras ellas trabajan, establecen guarderías y escuelas donde los puedan dejar mientras ellas trabajan.

En resumen trabajar por el mejoramiento de la sociedad a la que pertenece, mejora las posibilidades de permanencia de la empresa, al crear vínculos con la sociedad, esta también trabajara en beneficio de la empresa. Porque una comunidad integrada siempre trabaja en beneficio de cada uno de sus integrantes.

Acciones de una empresa RS (Responsable Socialmente)

Estará al tanto de las necesidades de la comunidad a la cual pertenece, trabajará con las autoridades de la comunidad en busca de poder satisfacerlas. Pero no lo hará como un simple acto de filantropía, lo hará porque esa acción le reporta un beneficio. Así que si la comunidad tiene un problema en la prestación de servicios públicos, tratará de solucionarlos, logrando con ello al final, tener también una mejor prestación del servicio, lo que seguramente le traerá una reducción en costos.

Si la comunidad lo provee de materias primas, seguramente ganará si invierte en el mejoramiento de la producción de esas materias primas, con la inversión en tecnología y en la capacitación de los productores. Logrando al final un suministro continuo y de mejor calidad de los materiales que requiere para su adecuado funcionamiento.

Qué beneficios se obtienen con este proceder

- En primer lugar, resolver los propios problemas de la empresa.
- Con la integración se logra un mejoramiento de la infraestructura, entonces tendremos que seguramente se reducirán los costos de la empresa,
- Si logramos mejorar la producción de las materias primas, seguramente se tendrá un mejor suministro, garantizando la producción.
- Se tendrá una comunidad más prospera y con vínculos más fuertes que garanticen su permanencia.

7.3.3.7. Contribución y/o restitución al medio ambiente

El medio ambiente nos proporciona todo lo que necesitamos, especialmente de cosas sin las cuales no podríamos vivir, como el agua o el aire. Por eso una empresa socialmente responsable se preocupara por la conservación del ambiente que la rodea².

² Ver capítulo "Cuida el medio ambiente desde tu empresa".

Acciones de una empresa RS (Responsable Socialmente)

- Vigilará que todos sus procesos no impacten en forma negativa el ambiente.
- Se preocupará por evitar el despilfarro en sus procesos, evitando producir más desperdicios de los adecuados, dichos desperdicios a su vez entraran en procesos eficientes de reciclaje, aprovechando al máximo todos los materiales utilizados.
- También se preocupara por el mantenimiento de las zonas de reserva natural, por programas de reforestación, la conservación de cuencas, de fuentes hídricas, y por la biodiversidad.
- Cuidará del bienestar de sus colaboradores, su salud física y emocional, así como el respeto de su cultura y de sus creencias y valores.

Qué beneficios se obtienen con este proceder

- Un medio ambiente sano produce sociedades sanas, y en la medida en que el ambiente se conserve, se conserva la comunidad que lo habita.
- Trabaja en la conservación del medio ambiente como una forma de garantizar su propia supervivencia.
- La comunidad agradecerá la conservación de su medio y premiará a las personas que trabajen en su beneficio.
- La empresa también se beneficia porque de esta manera garantiza por un lado los proveedores de materias primas e insumos para su adecuado funcionamiento.
- Por otro lado garantiza que existirá un mercado para sus productos al tener una sociedad próspera que los demanda.

7.3.3.8. Fundaciones sin ánimo de lucro

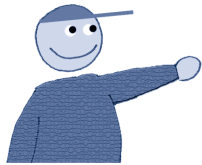
Son una opción que tienen las empresas para contribuir con el desarrollo y bienestar de la comunidad que les rodea. Pueden ir desde fundaciones con miras en velar por la salud de las poblaciones más vulnerables, continuando con programas de educación básica, hasta profesional. También se puede tratar de fundaciones que apoyan a pequeñas y medianas empresas brindándoles capacitación y recursos para su adecuado funcionamiento. En fin son múltiples los tipos de fundaciones que pueden existir y que se pueden crear en beneficio de la comunidad.

Acciones de una empresa RS (Responsable Socialmente)

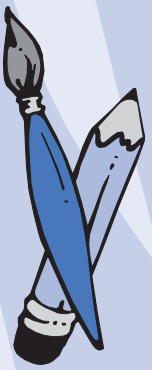
- El apoyo a organizaciones ya creadas son una opción para unir esfuerzos en pro de los menos favorecidos. Así que el empresario puede seleccionar y apoyar acciones que le permitan contribuir con parte de sus utilidades.

Qué beneficios se obtienen con este proceder

- Generalmente al contribuir en la solución de un determinado problema se solucionan problemas que afectan a la empresa en su entorno.
- Con frecuencia las inversiones que se hacen en este tipo de empresas se pueden capitalizar como inversión en el mejoramiento de la imagen empresarial.
- Si parte de la renta se invierte en estas fundaciones y estas le expiden un certificado de donación, pueden excluir estos montos de impuestos.



7.4. TALLER DE APLICACIÓN



¿CÓMO DESARROLLAR UN PLAN DE RSE?

Identifica tus grupos de interés, ¿quiénes son?



Grupos de interés	¿Quiénes son?
Socios e inversionistas	
Colaboradores y sus familias	
Tus clientes	
Comunidad más cercana	
Tu ciudad, tu país	



¿Qué necesidades tienen en las que tu empresa puede colaborar?

Revisa las acciones para ser una empresa RS

Grupos de interés	Necesidades
Socios e inversionistas	
Colaboradores y sus familias	
Tus clientes	
Comunidad más cercana	
Tu ciudad, tu país	

Selecciona o prioriza las que consideres más importantes y elabora un plan de acción.

Objetivo	
Acciones	
Responsables	
Recursos necesarios	
Seguimiento	