

Prodi

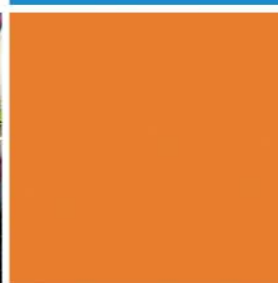
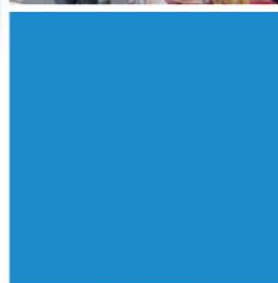


Programa de
Desarrollo
Integral
Interdisciplinario

Escuela de Formación en Liderazgo Económico Productivo Intercultural (EFLEPI)

DOCUMENTO
DE TRABAJO

**GESTIÓN
EMPRESARIAL
O DESARROLLO
ECONÓMICO**



Norte de Potosí
2012

Escuela de Formación en Liderazgo
Económico Productivo Intercultural
EFLEPI

DOCUMENTO DE TRABAJO EN
GESTIÓN EMPRESARIAL O DESARROLLO
ECONÓMICO



El presente documento es una publicación de Programa de Desarrollo Integral Interdisciplinario, en el marco de la Escuela de Formación en Liderazgo Económico Productivo Intercultural EFLEPI.

ELABORADO POR:

Beatriz Colque J.
Germán Jarro T.

AJUSTADO:

Wilson Siñaniz

CORREGIDO POR:

Félix Vale

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN:

Chanel Colque C.

RESPONSABLES DE ZONA:

Beatriz Colque J.
Félix Vale V.
Juan Pablo Ordoñez
Sandro Nava
Vicente Velasco

EQUIPO TÉCNICO:

Alain Gutiérrez
Benedicto Colque
José Arratia
Lidia Quispe
Lourdes Sandy
Mabel Mamani
Pamela Caba
Santos Condori
Víctor Lázaro

Dirección:

Calle Omiste 116 1er. Piso
Teléfono-fax 0591 2 5820248
Email: prodii@hotmail.com
Sitio web: www.prodii.org
Llallagua – Potosí – Bolivia
2012

NOTA

Los contenidos de esta publicación pueden ser utilizados o reproducidos total o parcialmente, siempre y cuando se cite la fuente.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	5
1. Introducción	6
2. Algunos apuntes del CEFE.....	8
MÓDULO I	10
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	10
1. Objetivo.....	10
2. Conceptos básicos de planificación. ¿Qué es planificación?	10
3. Niveles de planificación.....	10
4. Para que sirve la planificación	11
5. Pasos de la planificación	11
6. Diagnóstico	11
7. Priorización de problemas	12
8. Visión	12
9. Misión	13
10. Elaboración de objetivos	13
11. La planificación es escalonado.....	13
12. Evaluación	14
12.1. Seguimiento y Evaluación Participativa SEP. Que es el SEP?.....	14
MODULO II	18
GESTIÓN EMPRESARIAL O DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO	18
1. Objetivo.....	18
2. Antecedentes.....	18
3. ¿Qué es una empresa u organización económica productiva en el contexto rural?.....	19
4. Tipos de Organizaciones Económicas	19
5. Gestión empresarial.....	20
6. Características básicas del emprendedor	21
6.1. Capacidad de logro.....	21
6.2. Capacidad de Planificación.....	22
6.3. Capacidad de Competencia	22
7. ¿Cómo y dónde nace una organización económico productiva?.....	22
8. Pilares en la que se sustenta el desarrollo de organizaciones económicas productivas.....	23
9. Ventajas y desventajas de las organizaciones económicas productivas	24
MÓDULO III	25
CONTABILIDAD BÁSICA PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS PRODUCTIVAS.....	25
1. Objetivo.....	25
2. La contabilidad	25
2.1. Registrar.....	25
2.2. Clasificar.....	25
2.3. Resumir.....	25
3. Importancia de la contabilidad en la empresa.....	26
4. Inversión en una empresa.....	26
4.1. Activo	26
4.2. Pasivo.....	26
4.3. Capital	26
4.4. Ingresos	27
4.5. Egreso.....	27

5.	Documentos de compra y venta.....	27
5.1.	Factura	27
5.2.	Recibo	27
5.3.	Nota de venta	27
6.	Elementos para tomar en cuenta.....	28
7.	Documentos de registro de la contabilidad	28
7.1.	Libro de aporte de socios.....	28
7.2.	Libro de caja.....	29
7.3.	Registro de ventas.....	30
7.4.	Kardex de existencias	31
7.5.	Cuentas por pagar.....	32
7.6.	Cuentas por cobrar	33
7.7.	Registro de inversiones.....	33
7.8.	Libro de depreciación de inversión	34
8.	Balance y estado de resultados	34
8.1.	Balance de Situación.....	34
8.2.	Estado de Resultados	35
MÓDULO IV		37
MÁRKETING O COMERCIALIZACIÓN EN ORGANIZACIONES ECONÓMICAS PRODUCTIVAS		37
1.	Objetivo.....	37
2.	Introducción	37
3.	Marketing o comercialización.....	38
4.	El mercado	38
4.1.	¿Quiénes intervienen en un mercado?	39
4.2.	Porque los clientes (compradores) compran nuestros productos?	39
4.3.	¿Cuál es más importante el cliente?, el producto? o el productor?, además, ¿cuál es primero?	39
5.	Cómo funciona el mercado	40
6.	¿Qué se debe conocer para tener éxito en el mercado?	41
7.	¿Cómo se conoce al cliente?	41
8.	Estudio de mercado.....	42
8.1.	Basado en información	42
8.2.	Encuestas y entrevistas.....	42
8.3.	Observación directa.....	42
9.	¿Cómo conocer a los competidores?.....	42
9.1.	Competencia.....	44
10.	Técnicas de venta.....	44
11.	Control de calidad	46
MÓDULO V		47
PLAN DE NEGOCIOS		47
1.	Objetivo.....	47
2.	Introducción	47
3.	¿Qu es un plan de negocio?.....	48
4.	Beneficios de un plan de negocio	48
5.	Guía o pautas para elaborar un plan de negocio	49
5.1.	Resumen ejecutivo	49
5.2.	Plan de marketing	49
5.3.	Plan de producción.....	55
5.4.	Plan de organización y gestión.....	63
5.5.	Plan financiero.....	67
ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO		71
Bibliografía		73

PRESENTACIÓN

Para el Programa de Desarrollo Integral Interdisciplinario PRODII, el proceso de capacitación que promueve a las organizaciones económicas productivas, líderes, autoridades comunales, agricultores(as), estudiantes, técnicos, etc. es fundamental, porque a partir de este proceso, se desarrollan capacidades de forma sistémica e integral, ello contribuye a la formación personal y estar preparados para promover acciones productivas integrales. En ese escenario a partir del 2009 se ha promovido la capacitación en el marco de la Escuela de Formación en Liderazgo Económico Productivo Intercultural EFLEPI el mismo se constituye en una propuesta metodológica de capacitación y considera los siguientes ejes temáticos:

- Crecimiento personal o empoderamiento.
- Manejo sostenible de la agrobiodiversidad
- Fomento a la economía rural ó desarrollo económico productivo.

EFLEPI como una propuesta metodológica de formación, promueve un proceso de aprendizaje crítico, reflexivo y práctico, adecuado al contexto donde se interviene, con un enfoque netamente participativo. Por los problemas que atraviesa el individuo y la colectividad en el área rural, no solo trata de aumentar competencia, sino, que además las adapta a su proyecto con-

creto como agricultores asociados o independientes en el que la formación acompaña a la realización y cumplimiento de la visión organizativa; estas son razones para ser una Escuela de Formación.

Se habla de competencia y con ello nos referimos al conjunto de conocimientos, procedimientos, actitudes, habilidades y destrezas que poseen hombres, mujeres y jóvenes del agro y que son necesarias para:

Generar una cultura emprendedora, el mismo esta relacionado con la gestión empresarial que se incorpora en función a la realidad de la capacidad del agricultor, permitiendo de esta forma acceder a los mercados de acuerdo a las estrategias campesinas de comercialización sostenible.

El presente documento es gracias al empeño del personal de PRODII, y al aporte financiero de las diferentes instituciones con quienes venimos trabajando, que sin su aporte no hubiera sido posible, asimismo, mis agradecimientos a los promotores hombres y mujeres del área rural quienes a partir del proceso modular nos ha demostrado que la metodología es acorde a su realidad y esto puede contribuir a un vivir bien. Muchas gracias.

Germán Jarro T.

DIRECTOR EJECUTIVO
PRODII



1.

INTRODUCCIÓN

El proceso de capacitación en desarrollo económico productivo bajo la Escuela de Formación en Liderazgo Económico Productivo Intercultural EFLEPI que el PRODII viene implementando en municipios del Norte de Potosí, tiene un enfoque y proceso de capacitación integral para que agricultores/as estén facultadas no solamente para emprender un nuevo negocio relacionado con el sector agropecuario, sino, para adquirir nuevas competencias en la persona, la comunidad o la organización productiva, y a partir de ello puedan planificar el futuro de sus negocios, de esta forma jueguen un papel importante en la sociedad, el cuidado del medio ambiente y los recur-

sos de la agrobiodiversidad de su entorno comunitario.

La capacitación en gestión empresarial a partir de EFLEPI, no solo trata de desarrollar ó socializar contenidos temáticos definidos, el desarrollo empresarial tiene que hacerle frente a la infinidad de problemas con la que convive el agricultor o una organización productiva. No es suficiente capacitar a unos cuantos con contenido sobre emprendimientos. La Capacitación en desarrollo empresarial tiene

que ir más allá de los meros temas económicos, el desarrollo empresarial tiene un enfoque integral y sistémico, está relacionado con temas medio ambientales, sociales, productivo y obviamente económicos, para que las pequeñas iniciativas de negocios rurales crezcan y sean exitosos en el futuro.

Estas iniciativas de emprendimientos económicos solo serán posibles y tendrán éxito, cuando se tome en cuenta los siguientes puntos:



El cambio siempre es posible.

Pensar lo que es verdad hoy, puede no serlo mañana, porque en términos de negocio no existe una respuesta tásita, por ejemplo, si la materia prima es abundante hoy, mañana puede estar escasa. Si hoy los costos laborales son bajos, mañana, bien pudieran sobrepasar los costos de hoy. Uno debe estar adecuado a los cambios existentes.



Eficacia y eficiencia en el uso de recursos

Es fundamental considerar estos elementos para el éxito de la organización.



Aprender haciendo

La vivencia, la experiencia y la aplicación inmediata de lo conocido, ayuda en el proceso de aprendizaje.



Corresponsabilidad y sentido de propiedad

El empoderamiento real es importante, si no, no tiene sentido el trabajo.

Bajo estos antecedentes el desarrollo económico, productivo y social de los pueblos indígena/originario, campesino debe orientar a todos a proyectarse hacia una sociedad emprendedora.

El proceso de capacitación que desarrolla el PRODII en el marco del EFLEPI, se

basa en la metodología CEFE: Competencia de Emprendimiento Económico y Formación Empresarial CEFE, el mismo ha sido adecuado y ajustado en función a las necesidades de capacitación, el grupo meta, las condiciones socioeconómicas, culturales y de formación en el contexto del Norte de Potosí.



2.

ALGUNOS APUNTES DEL CEFE

CEFE significa Competencias de Emprendimientos Económicos y Formación Empresarial, metodología que ha evolucionado en el transcurso de los años del enfoque de capacitación de individuos que deseaban iniciar sus propias empresas hasta una metodología integral de capacitación, el mismo está diseñado para evocar una conducta y una competencia empresarial en una amplia variedad de situaciones. El supuesto fundamental es que la gente que tiene una visión clara de sus metas y está equipada con las habilidades para lograrlas, tiene más posibilidad de convertirse en personas productivas y emprendedoras en la sociedad.



CEFE es una metodología integral de capacitación, que emplea una serie de dinámicas participativas, orientado a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencias, para desarrollar e incrementar la competencia en administración de empresas y personas de una amplia gama de grupos meta, mayormente en el contexto de generación de ingresos, empleo y de desarrollo económico.

CEFE como metodología de capacitación, se basa en el supuesto que el enriquecimiento de un pueblo depende esencialmente de sus recursos humanos, cuanto más productiva y responsable sea la gente, mayor será la riqueza de esa comunidad u organización.

CEFE ha probado ser un planteamiento exitoso en la promoción de la pequeña y mediana empresa, el empleo, los ingresos y el crecimiento económico.

En resumen, CEFE nos remite “Como debemos mejorar nuestras propias condiciones de vida”

Aun cuando la metodología tiene un amplio atractivo gama de aplicación en una variedad de situaciones, por ello, viendo el contexto social geográfico, productivo del Norte de Potosí, la metodología con los ajustes realizados, ha sido el estímulo del crecimiento en el proceso de desarrollo de los pequeños productores conformados principalmente en organizaciones productivas.

En las siguientes páginas se visualiza el proceso metodológico desarrollado en Gestión Empresarial, en el marco del enfoque EFLEPI, el mismo se desarrolla en el contexto del Norte de Potosí y se ha dividido en diferentes módulos.

Módulo I



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Objetivo

Proporcionar información sobre enfoques y conceptos relacionados con la planificación estratégica.

2. Conceptos básicos de planificación. ¿Qué es planificación?

La planificación no es nada más que la toma de decisiones ahora, acerca de acciones futuras, el mismo facilitan el logro de los objetivos o metas derivadas de la visión.

Para tomar estas decisiones adecuadas, es necesario tener una visión, o sea una idea clara del destino al cual deseamos llegar. La visión no se realiza por sí sola, se necesita tomar acciones concretas para realizarlas.

La planificación y la visión tienen una relación recíproca. Cada una necesita de la otra para cumplir debidamente su propia función.

3. Niveles de planificación

Existen diferentes niveles de planificación, pero todas toman decisiones acerca de acciones futuras y son las siguientes:

Planificación estratégica

Con visión de futuro a mediano y largo plazo, trabaja con la visión.

Planificación operativa

Se realiza anualmente

Programación:

La programación puede ser semanal, mensual o trimestral, su propósito es enfocar las actividades en forma detallada.

Diseño de proyectos

El diseño de proyectos, es un caso especial dentro de la planificación. Es un medio para llevar a cabo un proceso de planificación estratégica.

4. ¿Para qué sirve la planificación?

La planificación en sus diferentes niveles, sirve para orientar y definir bien los pasos que se debe seguir en el logro de la visión.

5. Pasos de la planificación

Existen cinco pasos que se tienen que seguir en un proceso de la planificación, los mismos deben responder a las siguientes interrogantes:

1. ¿POR QUÉ?

Es la razón para trabajar hacia una meta o la visión.

2. ¿QUIÉN?

La persona o personas que llevarán a cabo el plan.

3. ¿CÓMO?

Los pasos específicos, las actividades ó áreas que se necesitan desarrollar.

4. ¿CUÁNDO?

El tiempo que tomará cada paso o actividad y/o el tiempo que tomará alcanzar la meta.

5. ¿CON QUÉ?

Recursos que se necesitan para cumplir con el plan. Pueden ser local como también lo que se necesita como apoyo externo.



6. Diagnóstico

En el proceso de planificación, el diagnóstico es primordial, sin ello no se podrá orientar y definir las acciones concretas y lograr cambios reales.

El diagnóstico es una radiografía de uno mismo, de una comunidad u organización productiva, donde se observa todo lo que tiene y hace falta en la organización, la empresa, en los aspectos de producción, transformación, comercialización, organización, etc. Esto sirve para saber que tenemos y que se necesita, con que recurso se cuenta y cómo se puede mejorar, quienes y cuántos somos, etc.

El diagnóstico viene a ser un conjunto de información ordenada sobre los aspectos más importantes de la realidad al interior de la empresa u organización productiva.

7. Priorización de problemas

En un proceso de planificación, del diagnóstico surgen una serie de problemas, en algunos casos estos problemas son más demandas que verdaderos problemas, entonces es importante identificar bien los problemas.

De una diversidad de problemas que surgen del diagnóstico, es necesario priorizar y poner en orden, por donde se empieza a dar solución a los problemas.

Se tiene que estar consciente que no se puede hacer todo a la vez, por eso hay la necesidad de saber priorizar, qué acción es lo más importante y urgente, cual después y así sucesivamente. Para ello una de las técnicas de priorización de problemas es la priorización por pares.

8. Visión

Desde inicio se ha mencionado la palabra visión. ¿Qué es la Visión?

La visión es aquel sueño al cual se quiere hacer realidad en un determinado tiempo, por eso, es una descripción de un futuro deseado, difícil, pero no imposible de lograr, está basado en principios, ideales y valores compartidos. Para definir una visión se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas:

¿Dónde estamos ahora?

¿A dónde queremos llegar?

¿Cómo llegaremos allá?

Para que una visión tenga poder, tiene que incorporar tres elementos.

Enfocar un futuro deseado por el grupo



**Basado en valores compartidos.
Cambio de modelo mental**

Ser un desafío



Algo demasiado fácil de realizar no genera una respuesta positiva

Tocar la esencia sincera de los miembros

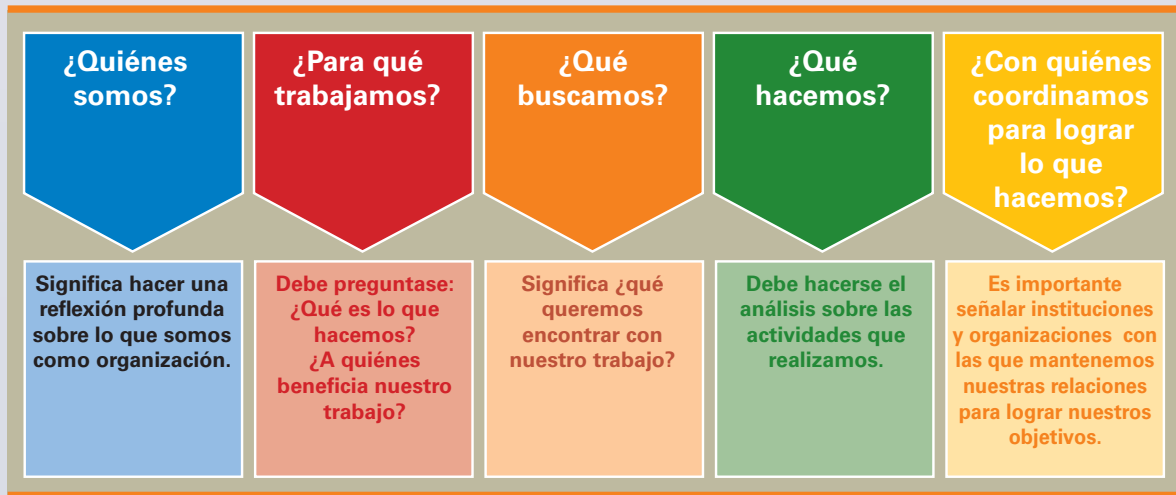


Dejar que se sientan sinceros comprometidos en la visión

9. misión

La misión, es la razón de ser a largo plazo, valores sostenibles, algo alcanzable en el

tiempo. Una misión también puede decir del cómo se va a lograr la visión. Para definir la misión es importante responder a las siguientes preguntas:



10. Elaboración de objetivos

En el proceso de planificación es importante definir para qué se va a realizar el plan de desarrollo. Toda planificación debe tener un objetivo general y objetivos específicos.

El objetivo no es nada más que una guía que indica en qué dirección se debe caminar para llegar al destino.

11. La planificación es escalonado

El proceso de planificación es escalonado, es decir, una vez priorizado los problemas, se identifican qué o cuáles son las acciones que se tiene que desarrollar y qué resultados se pretende lograr el primer año, el segundo, tercer año y así sucesivamente, hasta llegar al logro de la VISIÓN.





12. Evaluación

La evaluación debe ser entendida y practicada como la manera de ver las experiencias vividas en un proyecto y aprender de ellas, para que en un futuro se pueda sistematizar las experiencias más exitosas. Esta forma de ver la evaluación no provoca temor, más bien contribuye a una buena toma de decisiones. La evaluación como medio para el aprendizaje colectivo, consiste en sistematizar las experiencias vividas en un proyecto, de una actividad y reflexionar sobre ellas de manera ordenada con el fin de llegar a conclusiones que permitan hacer mejor en el futuro.

12.1. Seguimiento y Evaluación Participativa SEP. ¿Qué es el SEP?

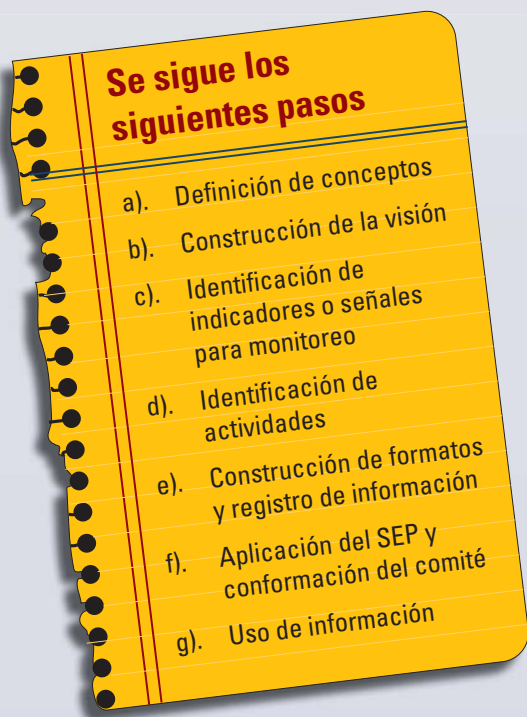
El SEP quiere decir Seguimiento y Evaluación Participativa, es una metodología participativa de gestión que sirve para fortalecer a las organizaciones productivas, instituciones y grupos; haciendo posible la identificación de objetivos, la planificación

de actividades orientadas al logro de estos objetivos y finalmente el seguimiento y la evaluación oportuna para asegurar el logro de estos objetivos.

Principios del SEP

- Promueve la participación de los actores a lo largo del proyecto o emprendimiento.
- Respeto usos y costumbres, tradiciones y conocimiento local.
- Impulsa la formulación de ajustes en base a experiencias del proceso y a su análisis.
- Fomenta la inclusión y equidad, dando voz a todos los involucrados.
- Facilita procesos de aprendizaje, cambio y acción en lugar de prescribir, juzgar o castigar.
- Viabiliza la toma de decisiones en forma concertada.
- Fomenta el registro y sistematización de información

12.1.1. Pasos para aplicar el SEP



a. Definir el concepto de Seguimiento, Evaluación y Participación

De manera participativa tomando en cuenta a los actores con quienes se va a desarrollar el proceso de planificación, se debe conceptualizar los siguientes términos:

¿QUÉ ES SEGUIMIENTO?

¿QUÉ ES EVALUACIÓN?

¿QUÉ ES PARTICIPACIÓN?

Para todos quienes conforman una organización debe estar claro el significado de estas palabras, por ello es importante la participación de todos los involucrados.

b. Construir la visión o el sueño de la comunidad, asociación o grupo de familias

Este tema se ha desarrollado en el punto 8.



c. Identificar indicadores o señales para monitoreo

Para saber el cumplimiento de las actividades planificadas, se debe elaborar indicadores, para que guíe el cumplimiento de los objetivos, para ello es importante el registro en el libro de actas, las carpetas de seguimiento y evaluación, fotografías y los testimonios como medios o señales del cumplimiento de las actividades. Los indicadores deben mostrar por ejemplo, el número de agricultores capacitados, cantidad de cultivos producidos, superficie de producción, calidad de plantas, planes de plantación, parcelas de plantación, rendimientos, el número de jardines botánicos, bancos de semillas, módulos de capacitación, volúmenes de transformación, comercialización, épocas de mayores ventas. etc.

d. Identificar actividades

Las actividades deben identificarse según el proyecto, la planificación operativa o la programación de acciones.




e. Elaborar formatos de seguimiento, evaluación y registro de información

Para el seguimiento y evaluación, de manera participativa se elaboran formularios, el mismo sirve para calificar o valorar el trabajo después de culminar una actividad. El siguiente formulario es una propuesta, si existe otro modelo o formato también es válido, lo más importante es que sea de fácil comprensión para calificar las acciones desarrolladas.



FICHA DE EVALUACIÓN

Actividad: _____ Comunidad _____ Fecha: _____
 Distrito: _____ Municipio: _____ Facilitadores: _____

Estado anímico	Calificación	Total	¿Por qué?	¿Cómo mejoramos?
				
				
				
Acuerdos y compromisos				

f. Aplicación del SEP y conformación del comité

El SEP puede ser aplicado por diferentes actores:

- Familias o grupos de familias de las comunidades indígenas y/o campesinas.
- Miembros de las organizaciones económicas productivas.
- Miembros que forman parte de los Consejos de Desarrollo Municipal CDM.
- Promotores o líderes criadores de la biodiversidad.

Para ello deben conformar un grupo de responsables o comité de SEP, quienes realizan el proceso de Seguimiento y Evaluación.

g. Uso de información

Los resultados del SEP tienen diferentes usos, entre las principales:

- Visualizar el estado de ejecución de un plan, programación, proyecto o actividades planificadas.
- Observar factores y limitantes en un determinado tiempo y espacio.
- Reajustar en función y experiencia vivida.
- Reorientar las acciones promovidas.

El SEP también es útil para reorientar y/o ajustar las actividades, resultados y objetivos de un proyecto.



Módulo II



GESTIÓN EMPRESARIAL O DESARROLLO ECONÓMICO PRODUCTIVO



dígena/originario/campesino, se ha identificado que existen algunas causas que no fomenta y acelera acciones de emprendimientos empresariales. Entre las causas más sobresalientes que afectan en este proceso son:

Las organizaciones sociales no impulsan al sector productivo.- Las autoridades con cargos en el nivel productivo, no cumplen con su rol, tampoco fomentan el apoyo al sector del desarrollo económico productivo.

Los intereses de las familias en la comunidad no son iguales.- Por la diversidad ecológica y los estratos sociales que existe en la comunidad, no todos tienen la misma vocación, otros son netos agricultores, otros crían más animales, otros son artesanos, albañiles, etc.

Falta voluntad de trabajo.- Algunos líderes de las comunidades, se dedican más a la política u otras actividades y no apoyan al desarrollo productivo.

1. Objetivo

Conocer los instrumentos, definiciones y elementos sobre desarrollo económico productivo o gestión empresarial desde el ámbito rural.

2. Antecedentes

Cuando se promueve procesos de desarrollo empresarial en las comunidades in-

No existe colaboración entre las familias.- Las familias indígena/originario/campesinas, han perdido conocimientos y prácticas ancestrales de trabajos de colaboración, de reciprocidad y apoyo mutuo.

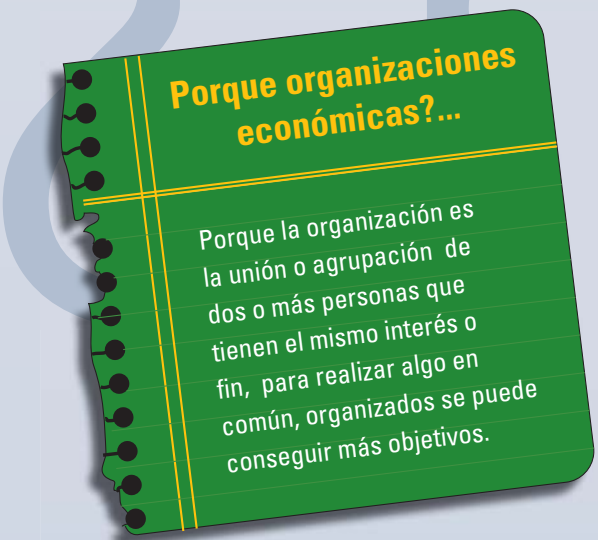
Falta una orientación para organizarse mejor.- Se desconoce las leyes y normas que apoyan al desarrollo económico, tampoco están preparados para elaborar proyectos productivos con enfoque de desarrollo empresarial o planes de negocio.

Competencia entre productores.- Los agricultores individuales, están en el mercado compitiendo con lo poco que producen.

Resumiendo: Falta voluntad política de los actores de desarrollo, y existe debilidades en los productores para fomentar acciones de trabajo con un enfoque de desarrollo empresarial.

¿QUÉ SE PUEDE HACER FRENTE A ESTA REALIDAD?

Promover organizaciones económicas productivas sólidas o empresa rurales



3. ¿Qué es una empresa u organización económica productiva en el contexto rural?

Una empresa en el contexto rural, es una asociación civil, legalmente constituida, conformada mayoritariamente de pequeños productores rurales, que tienen el desafío de conseguir resultados económicos favorables, con una estructura sólida de gestión. También una empresa rural puede constituirse por una familia emprendedora.

4. Tipos de Organizaciones Económicas.

Existen varios tipos de organizaciones según el producto que ofrecen, según la cantidad de personas que conforman la organización y estas son:

Según su producción	Según la cantidad
• Productores de alimentos	• Empresa unipersonal
• Productores de materia prima	• Microempresa
• Productores de muebles	• Pequeña empresa
• Productores de artesanía	• Mediana empresa
• Productores de sombreros	• Gran empresa
• Productores de duraznos	• Cooperativa
• Productores de etc.	• Asociación de Productoresetc.



5. Gestión empresarial

Cuando una empresa o negocio inicia sus operaciones, tendrá como función principal obtener un producto o prestar un servicio, que puede ser materia prima o también puede ser transformado y finalmente llevar al mercado. En este proceso también en cada paso es importante saber evaluar los resultados si son favorables a la empresa, o el trabajo no está generando ingresos; a todo este proceso se llama GESTIÓN.

Gestión empresarial tiene un enfoque sistémico e integral, donde se toma en cuenta todas las acciones del negocio, desde la producción, transformación, comercialización, administración, organización y control.

Por ello, es importante saber cómo organizarlo y cómo planear su crecimiento para

que una empresa o una organización productiva tenga éxito.

Cuando se hace o se emprende negocio, el desafío es para generar ganancias, por ello es importante que una empresa, una asociación productiva que desarrolla un emprendimiento económico, tenga éxito empresarial.

El éxito empresarial es cuando se desarrolla con eficacia, eficiencia y efectividad el proyecto, plan de negocio, la programación operativa y/o el plan estratégico. De manera general para todo emprendimiento económico el objetivo y meta es:

Objetivo	Meta
<p>Generar más ingresos y utilidades para la organización.</p>	<p>Vender ó prestar servicios en mayor cantidad posible.</p>



Para desarrollar y lograr el éxito empresarial, es importante conocer y poner en práctica algunas características que debe desarrollar el emprendedor.

6. Características básicas del emprendedor

Según varias investigaciones realizadas, se han identificado características que identifica a un emprendedor empresarial con éxito, sobre estas bases se considera que en el futuro los agricultores serán personas exitosas en el ámbito de los negocios, éstas, se han dividido en 3 áreas y 10 características principales, las mismas se describe a continuación:

6.1. Capacidad de logro

Búsqueda de oportunidades.- El emprendedor debe estar alerta en buscar nuevas

oportunidades de negocios o dentro el mismo negocio, nuevos clientes, nuevos contactos, etc.

Persistencia.- Debe ser perseverante, si se tiene algunos fracasos, debe tener mayor fuerza y ganas para seguir adelante.

Compromiso con el contrato de trabajo.- Debe aceptar plena responsabilidad por cumplir cuando se firma contratos y tiene que ser responsable en el negocio, para satisfacer con los clientes.

Demanda por calidad y eficiencia.- Tiene que esforzarse para hacer las cosas mejor, más rápidas y más baratas, buscando siempre la calidad.

Afronta riesgos.- Asume riesgos en la ejecución del trabajo o negocio.

6.2. Capacidad de Planificación

Establecimiento de metas.- Establece objetivos claros y específicos a corto, mediano y largo plazo. Tiene que tener una visión hacia dónde quiere llegar.

Búsqueda de información.- Busca permanentemente información para ganar más clientes, otros proveedores, innovar otros productos y saber quiénes son sus competidores.

Planificación sistemática y control.- Desarrolla y usa una planificación lógica y escalonada para lograr sus objetivos.

6.3. Capacidad de Competencia

Persuasión y elaboración de redes de apoyo.- Aprovecha contactos comerciales

y personales para lograr sus objetivos, influye y convence a otros. Trabajar en redes y alianzas es mejor que trabajar uno solo. La unión hace la fuerza.

Autoconfianza.- Debe poseer una fuerte creencia en sí misma y en sus habilidades para tomar desafíos.

7. ¿Cómo y dónde nace una organización económico productiva?

Una Organización Económica Productiva necesariamente para que nazca, y se establezca de manera sostenida en el mercado, ofertando productos primarios o transformados o prestando servicios, debe seguir el siguiente proceso:

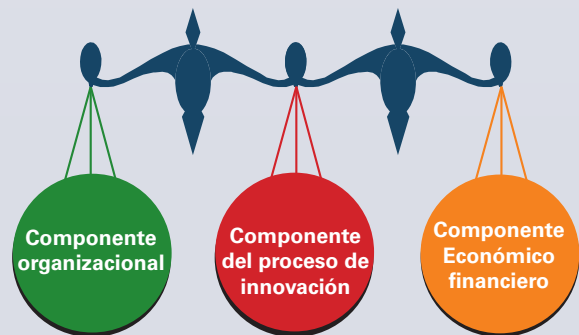


8. Pilares en la que se sustenta el desarrollo de organizaciones económicas productivas

Una vez conformada la organización, empieza a producir su producto, en algunos casos los transforma y los comercializa, ahí no termina la tarea, sino más bien para fortalecer la organización debe conocer y manejar cuidadosamente los tres pilares importantes del desarrollo empresarial o del desarrollo de organizaciones económicas productivas, esto permitirá mantener en el mercado con éxito a la organización, estos pilares son:

La gestión empresarial recomienda que estos pilares deben estar en equilibrio, cada uno es importante y los tres juntos fortalecen que el emprendimiento económico tenga el éxito.

Mantener en equilibrio los tres pilares fundamentales del **Desarrollo Empresarial**, es reto de toda organización.



<p>Componente organizacional</p>	<p>Marco Jurídico: (Estatutos y reglamentos Personería Jurídica)</p>	<p>Liderazgo</p> 	<p>Motivación Interés Compromiso</p> 
<p>Componente productivo (innovación productiva)</p>	<p>Mercado</p> 	<p>Cliente</p> 	<p>Producto</p> 
<p>Componente económico financiero</p>	<p>Contabilidad básica</p> 	<p>Costos de producción</p> 	<p>Rentabilidad</p> 

9. Ventajas de las organizaciones económicas productivas

Cuando se trabaja de manera organizada, existen mayores ventajas para todos y cada miembro de la organización. A continuación se describe dichas ventajas:

Cuando estamos organizados	Cuando NO estamos organizados
Se comercializa mejor los productos.	El cliente no paga un costo real del producto.
Se obtiene mayores opciones para acceder a créditos, apoyo a financiamientos y proyectos.	Es difícil el acceso a créditos.
Se puede incidir que el PDM y POA municipal, tenga una visión de desarrollo integral, en lo económico productivo, etc.	Las autoridades no escuchan, por lo mismo no ponen interés en el desarrollo económico.
Se construye una visión de desarrollo productivo, y se fomenta el desarrollo económico local.	No se sabe a dónde quiere llegar, no hay visión.
Los gobiernos municipales apoyan las iniciativas de fomento a Desarrollo Económico Local.	Es difícil el apoyo desde las instancias públicas y del sector privado.
Los políticos, sectas religiosas, instituciones, alcaldes, NO engañan.	Es fácil que los políticos y otras autoridades engañen.



Módulo III



CONTABILIDAD BÁSICA PARA ORGANIZACIONES ECONÓMICAS PRODUCTIVAS

1. Objetivo

Los participantes comprenden la importancia de una buena administración, y puedan determinar la rentabilidad de un producto en el mercado.

2. La contabilidad

La contabilidad se ocupa de las anotaciones que se realiza de egresos e ingresos de una empresa, microempresa, asociación productiva, etc. Se considera a la contabilidad como una técnica de registrar, clasificar y resumir los movimientos de recursos económicos de las operaciones de la empresa.

En la contabilidad se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

2.1. Registrar

Registro de la actividad comercial diaria que puede ser comprar o vender, dar créditos o contraer deuda, recibir y/o pagar en efectivo.



2.2. Clasificar

Los registros deben ser clasificados por grupos o categorías, por ejemplo mano de obra, insumos, inversiones, etc.

2.3. Resumir

Para tomar una decisión, los registros clasificados se deben resumir para su mejor entendimiento y pueda dar información para decidir.

3. Importancia de la contabilidad en la empresa

La contabilidad determina con suficiente facilidad la cantidad de dinero que ingresa y egresa de la empresa periódicamente.

- Determina las ganancias y pérdidas de la empresa.
- Información oportuna para mejorar las ventajas y ganancias.
- Determina los gastos clasificados por actividades

4. Inversión en una empresa

Una empresa para alcanzar sus objetivos tiene invertido activos ya sean propias o ajenas, inversión por sus propietarios o por la

utilización de dineros ajenos a la empresa; este monto de dinero invertido en la empresa o asociación están controlados en:

4.1. Activo

Lo que tiene la empresa expresado en valor monetario por ejemplo: las herramientas, infraestructura, dinero, etc. que han aportado los socios en la empresa o préstamo de dinero.

4.2. Pasivo

Pasivo es todo lo que la empresa debe a otras entidades, como el banco, empresas ó a personas, etc. mas el capital propio invertido por los socios.

4.3. Capital

Son los recursos con los que cuenta la empresa descontando las deudas.





4.4. Ingresos

Son los recursos recibidos por las operaciones realizadas por la empresa o venta del producto. Los comprobantes de ingreso son los documentos donde está registrado toda la entrada de dinero por muy poco que sea.

4.5. Egreso

Gastos que realiza la empresa para sus operaciones en compra de materia prima, insumos, pago a mano de obra, etc. Es donde se registra todo el dinero que sale de la organización o empresa.

5. Documentos de compra y venta

Los documentos mercantiles de compra y venta son boletas que contienen el detalle y el precio de venta efectuado por una empresa o negocio, que respalda el movimiento de dinero que va junto a los comprobantes. Los documentos de compra/venta son:

LA FACTURA

EL RECIBO

LA NOTA DE VENTA



5.1. Factura

Documento escrito que entrega el vendedor al comprador por la venta de cualquier producto detallando, la cantidad, la unidad, descripción del producto, precio unitario y precio total del producto. Luego se detalla el precio total de todos los productos igual al monto que se va a cancelar escrito numeral y literalmente en la parte inferior de la boleta de factura. Este documento tiene crédito fiscal, por lo tanto lleva el número de identificación tributaria NIT.

5.2. Recibo

Documento de respaldo entregado por el vendedor por la adquisición de varios o un solo producto al comprador del producto, donde está claramente detallado el monto total, el nombre de quien entrega el dinero y quien lo recibe, además el detalle de los productos adquiridos. Este documento no tiene crédito fiscal.

5.3. Nota de venta

La nota de venta es un documento semejante a la factura porque en esta boleta se tiene detallado la cantidad, la descripción del producto y el costo total por producto. Este documento tampoco no tiene crédito fiscal.

6. Elementos para tomar en cuenta

Si existen errores en los documentos es mejor anular y utilizar otra boleta

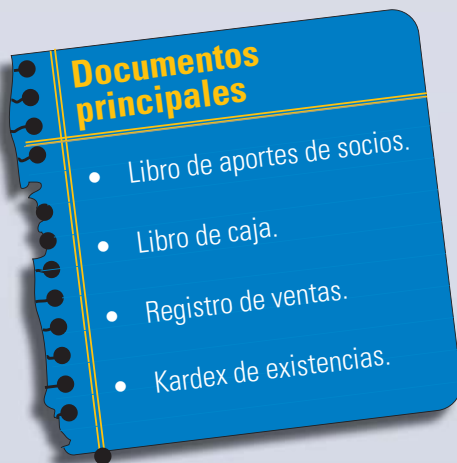
Los documentos y comprobantes deben ser archivados junto con los libros de contabilidad

Escribir los comprobantes y documentos con bolígrafo y con letra clara

Las facturas y/o recibos deben ser guardados para su posterior rendición de cuentas

7. Documentos de registro de la contabilidad

La contabilidad como herramienta ayuda a conocer la situación financiera de una empresa en un determinado momento, para ello se elaboran diversos documentos, los más principales son:



7.1. Libro de aporte de socios

En este libro se registran los aportes de los socios de la empresa o la organización, ésta puede ser en dinero, herramientas, trabajo o similar relacionado en valor de dinero.



LIBRO DE APORTES DE SOCIOS

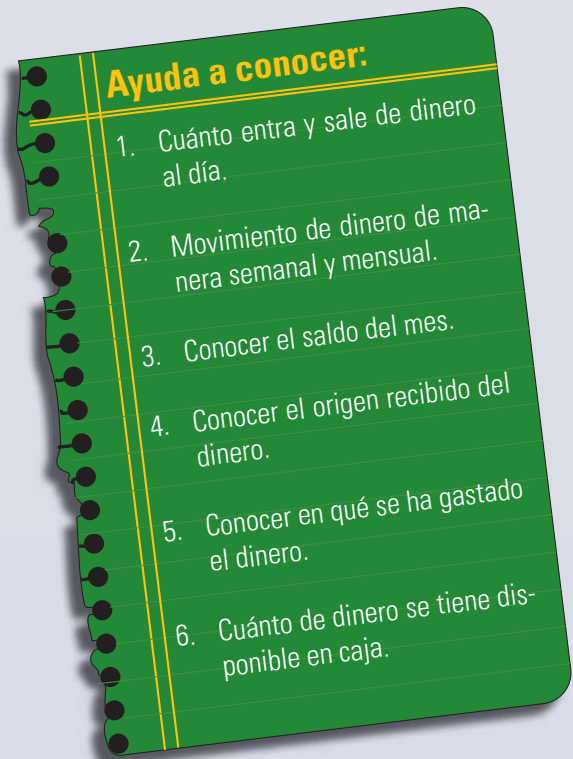
Fecha	Referencia	Nombre del socio	Monto aportado	Descripción del aporte	Total aporte	Observaciones

7.2. Libro de caja

En el libro de caja se anota todo el movimiento del dinero, los ingresos y egresos de una empresa, es el documento más importante porque en este libro están anotados los ingresos de ventas y gastos efectuados para la producción del producto para la comercialización.



El libro de caja ayuda a tener al día el total de dinero disponible. Mediante este registro, la empresa u organización productiva puede conocer lo siguiente:



LIBRO DE CAJA

Fecha	N° Comprobante	Detalle	Item	Egreso	Ingreso	Saldo

7.3. Registro de ventas

En este registro se anota todas las ventas que realiza al día la empresa, ya sea al contado ó a crédito.

El registro de ventas ayuda a conocer lo siguiente:

Ayuda a conocer:

1. Saber cuánto se vende al día, a la semana, al mes y al año.
2. Conocer cuál de los productos sale más a la venta, en qué temporada.
3. Quien o quienes son los clientes.



REGISTRO DE VENTAS

Fecha	Nº Comprobante	Detalle	Item	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Total

7.4. Kardex de existencias

En este documento se anota todo los materiales e insumos comprados para la fabricación del producto, la cantidad y el valor en dinero de todos los materiales que se usan ya sea al contado o a crédito.

El Kardex de existencias ayuda para conocer lo siguiente:

Ayuda a conocer:

1. Cantidad de materia prima con que se cuenta.
2. Cantidad de insumos disponibles.
3. El costo de la materia prima e insumos.
4. Fluctuación del costo de la materia prima e insumos.



KARDEX DE EXISTENCIA

Fecha	N° Comprobante	Detalle	Precio Unitario	Cantidad			Costo			Firma
				Ingreso	Egreso	Saldo	Ingreso	Egreso	Saldo	

7.5. Cuentas por pagar

En este formulario se anota o registra a todas las personas e instituciones a quienes se debe dinero por deuda o por algún material e insumo que se ha adquirido. Este registro tiene la siguiente matriz, y ayuda a mostrar lo siguiente:

Ayuda a mostrar:

1. Cuanto es el monto total que la empresa adeuda a sus proveedores o préstamos de dinero
2. Quienes son los acreedores de la deuda
3. Como o de qué manera se está cancelando la deuda de la empresa
4. Conocer mensualmente cuanto es la deuda de la empresa



LIBRO DE CUENTAS POR PAGAR

Fecha	Proveedor	Concepto	Referencia	Referencia Pago	Costo Total	Cancelado	Por Pagar

7.6. Cuentas por cobrar

Registro que sirve para el control de las personas o instituciones que tienen cuentas con la empresa. Al igual que el anterior formulario, aquí se registra o controla a todos los que adeudan a la empresa.

Para el registro del mismo se utiliza la siguiente matriz:



CUENTAS POR COBRAR

Fecha	Cliente	Concepto	Referencia Venta	Referencia Cobro	Venta Total	Cobro	Saldo Cliente

7.7. Registro de inversiones

Registra todas las inversiones que realiza la empresa durante el tiempo de vida.

Este formulario tiene las siguientes características:

REGISTRO DE INVERSIONES

Rubro	Detalle	Cantidad	Unidad	Precio Unitario	Precio Total

7.8. Libro de depreciación de inversión

El formulario de depreciación ayuda a conocer cuánto tiempo dura la inversión, ya sea de infraestructura, muebles, maquinaria, etc., es decir, en este registro se conoce el desgaste de cualquier inversión por año. A continuación detallamos la depreciación general de algunas inversiones.



DEPRECIACIÓN DE INVERSIÓN

Descripción	Años de uso	Rubro	Inversión o Detalle	Vida Útil	Depreciación Anual	Año de uso	Depreciación año presente	Valor Residual
Construcciones	20 años							
Movilidades	5 – 10 años							
Terreno	Se mantiene							
Herramientas	3 – 5 años							
Computadora	5 – años							
Muebles de oficina	3 años							

8. Balance y estado de resultados

La contabilidad es una herramienta que ayuda a conocer la situación financiera de una empresa. Se elaboran diversos documentos de resumen, pero inicialmente toma en cuenta los dos más principales: el Balance de situación y el Estado de Resultados.

8.1. Balance de Situación

El Balance permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado: el Balance señala lo que tiene la empresa y lo que debe.

El Balance se compone de dos columnas:



Ejemplo 1:

Si una empresa pide un crédito a un banco para comprar un camión, el crédito del banco irá en el Pasivo (es el origen de los fondos que entran en la empresa), mientras que el camión irá en el Activo (es el destino que se le ha dado al dinero que ha entrado en la empresa).

Hay que distinguir varios Balances, según el momento en que se obtengan:

- 1. Balance de apertura:** permite conocer con que recursos cuenta la empresa para iniciar su actividad productiva.
- 2. Balances parciales:** al cierre del mes, trimestre, semestre, o con la periodicidad que se quiera; permite conocer la situación de la empresa en esos momentos determinados.
- 3. Balance final:** permite conocer como queda la situación financiera de la empresa una vez finalizado su ejercicio económico (normalmente el 31 de diciembre, aunque podría ser otra fecha del año).

Ejemplo 2:

Vamos a suponer que la organización productiva quiere transportar su producto a diversos mercados y para ello necesita comprar una camioneta que cuesta 8000 \$US. Para financiar esta camioneta acude a CIDRE y solicita un crédito.

¿Cuál sería el Balance Inicial de esta empresa?

En su Activo (columna de la izquierda) se recogería la camioneta (destino de los fondos), mientras que en su Pasivo (columna de la derecha) se recogería el crédito (origen de los fondos).

Activo	Pasivo
	
Camioneta 8000	Créditos 8000

Ejemplo 3:

Vamos a suponer que en el caso anterior la empresa financia la compra de la camioneta con recursos propios (capital). Además tienen dinero en caja de 2000 \$US como aporte también de los socios.

Su Balance Inicial sería.

El Activo siempre tiene que ser igual al Pasivo; en todo Balance de una empresa, obligatoriamente el Activo, tiene que coincidir con el Pasivo.

Activo	Pasivo
	
Caja 2.000 Camioneta 8.000	Créditos 10.000

8.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados recoge el beneficio o pérdida que obtiene la empresa a lo largo de su ejercicio económico (normalmente de un año). El Estado de Resultados viene a ser como un contador que se pone a cero a principios de cada año o ejercicio y que se cierra a final del mismo.

Mientras que el Balance es una "foto" de la empresa en un momento determinado, el Estado de Resultados es una "película" de la actividad de la empresa a lo largo de un ejercicio.

Balance y Estado de Resultados están interrelacionados, su nexo principal consiste en la última línea de la Cuenta de Resultados (aquella que recoge el beneficio o pérdida), que tam-

bién se refleja en el Balance, incrementando los fondos propios (si fueron beneficios) o disminuyéndolos (si fueron pérdidas).

DEPRECIACIÓN DE INVERSIÓN

Ventas	1.000
Costo de materia prima e insumos	-400
Gastos de personal	-200
Gastos de intereses	-100
Impuestos	-50
Resultado final (beneficio)	250



Módulo IV



MARKETING O COMERCIALIZACIÓN EN ORGANIZACIONES ECONÓMICAS PRODUCTIVAS

1. Objetivo

Facilitar información y elementos que hacen para posicionar un producto o servicio, captar mayor número de clientes y satisfacer sus demandas comerciales.

2. Introducción

Todas las actividades de las Organizaciones Económica Productivas o empresas ya sean estas de producción de bienes (productos) y/o servicios (trabajos) tiene que estar orientada a un mercado donde los consumidores están dispuestos a adquirir. En este marco la comercialización es una actividad de venta, trueque o transferencia de cualquier producto o servicio, esta actividad requiere de conocimientos y habilidades para tener éxito en el mercado.

Para la comercialización hoy en día se utiliza varios métodos y técnicas en el mercado, además se debe considerar varios factores que intervienen en el mercado, estos factores nos obligan a hacernos las siguientes presuntas.



3. Marketing o comercialización

Marketing es una palabra escrita en inglés, que en castellano significa “*Mercadotecnia*” y en nuestro medio es igual a comercialización. Pero se debe considerar que marketing es un término más amplio y además considera que el cliente es el origen y fin de cualquier negocio.

Marketing o comercialización se encarga de estudiar y utilizar técnicas para encontrar y aumentar consumidores para nuestro producto contentando sus necesidades del cliente, de esta forma aumentar las ganancias de la empresa.

Cuando a una Organización Económica Productiva o empresa le va bien en el mercado y tiene muchas ganancias se llama “*Éxito Organizacional*” entonces para llegar al éxito una organización debe satisfacer con gusto a los clientes mediante su producto, de lograr esto, abrirá oportunidades para ampliar su mercado.

Es importante conocer más claramente el significado de cada término que se está utilizando en el proceso de la comercialización de productos y seguro surge las siguientes preguntas:

¿QUÉ ES MERCADO?

¿QUIÉN ES EL CLIENTE?

4. El mercado

Es el espacio que ocupa un producto por los clientes (compradores) en el total de la población. En el lenguaje corriente, mercado es la cantidad de clientes que tiene un producto en una comunidad, ciudad o país.

En términos más sencillos mercado es el lugar donde se encuentran los productores y los compradores.



4.1. ¿Quiénes intervienen en un mercado?



Si decimos que el productor es importante, estamos diciendo que la organización es primero, entonces nos organizamos como productores y muchas veces ni siquiera nos preguntamos cómo va a ser nuestro producto, qué clase de personas comprará; con esta actitud se puede llegar al fracaso.

Si decimos que el cliente es importante o esta primero, entonces averiguamos que es lo que quiere el cliente, como quiere, el tamaño que quiere; con esto ya podemos saber cómo será nuestro producto. A partir de esta realidad podemos planificar nuestras ventas, entonces nuestro producto en el mercado puede ser más aceptado, porque hemos dado importancia al cliente.

4.2. ¿Por qué los clientes (compradores) compran nuestros productos?

Porque los clientes quieren contentar o satisfacer sus necesidades y la de su familia, también los productores venden, porque también quieren satisfacer sus necesidades.

4.3. ¿Cuál es más importante? ¿el cliente?, ¿el producto? o ¿el productor?, además, cual es primero.

Para analizar esto vamos a realizar un análisis con cada uno de los actores del mercado:

Si decimos que el producto es importante o está primero, nuestra actitud como productores se comporta dando más importancia a cómo va a ser el producto, sin tomar en cuenta al cliente y una vez que tengamos el producto a veces no podemos vender, porque el cliente está buscando otro producto o diferente al que se oferta.

Del análisis anterior se puede resumir que para obtener muchas ganancias y lograr el "Éxito Empresarial" se debe empezar a pensar primero en el cliente, segundo en el producto y después en el productor o la organización productiva.



El proceso de iniciar un negocio será:

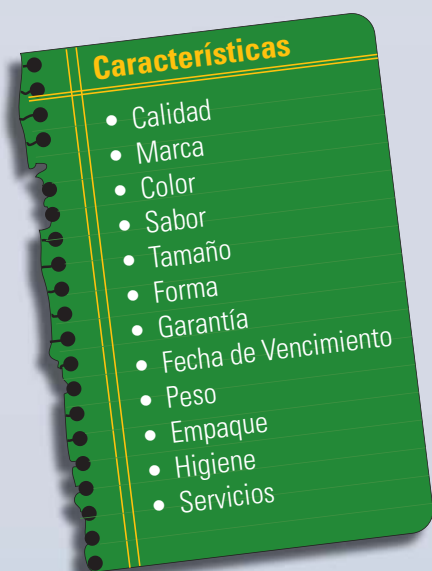


4.3.1. El cliente

El cliente es la persona que adquiere el producto ya sea para la reventa o para el consumo. El cliente es el actor más importante que hace que una organización llegue al "éxito empresarial" de cualquier empresa u organización productiva. Esto significa que los productores deben innovar (mejorar continuamente) constantemente el producto para la satisfacción del cliente. Además muchos dedicados al marketing dicen que el cliente es el único jefe de la empresa y quien decide si nuestro producto es de calidad o no.

4.3.2. El producto

El producto es el resultado final de varias actividades realizadas por la empresa u Organización Económica Productiva, este producto tiene las siguientes características:



Por estas características cada producto que viene de una empresa es distinto, nunca hay dos productos iguales que vienen de dos diferentes empresas u organizaciones económica productivas.

4.3.3. El productor



El productor o productores que conforman una organización, son las personas que desarrollan las actividades de la Empresa para la producción y venta del producto. Existen varios tipos de organización según el producto que producen, según la cantidad de personas que lo conforman. Estas personas se hallan repartidas en los puestos y cargos según su habilidad, actitud y aptitud.

5. Cómo funciona el mercado

El mercado funciona de acuerdo a la oferta y la demanda. La oferta y la demanda son fuerzas que deciden cuanto de producto se puede vender al día, semana o mes y cuanto costara el producto.

Oferta	Demanda
 <p data-bbox="831 1736 1049 1796">Cantidad de producto que el productor quiere vender.</p>	 <p data-bbox="1110 1736 1328 1825">Cantidad de producto que los compradores están dispuestos a comprar.</p>

Estas dos fuerzas que se encuentran en el mercado, hace o decide el precio del producto.

PRECIO BAJA	PRECIO SUBE
	
<p>Cuando existe mucho producto y pocos compradores, el PRECIO BAJA. (oferta)</p>	<p>Cuando hay muchos compradores y poco producto, el PRECIO SUBE. (demanda)</p>

6. ¿Qué se debe conocer para tener éxito en el mercado?

Para tener éxito en el mercado el productor, la organización, empresa u otro tipo de organización económica, debe conocer lo siguiente:

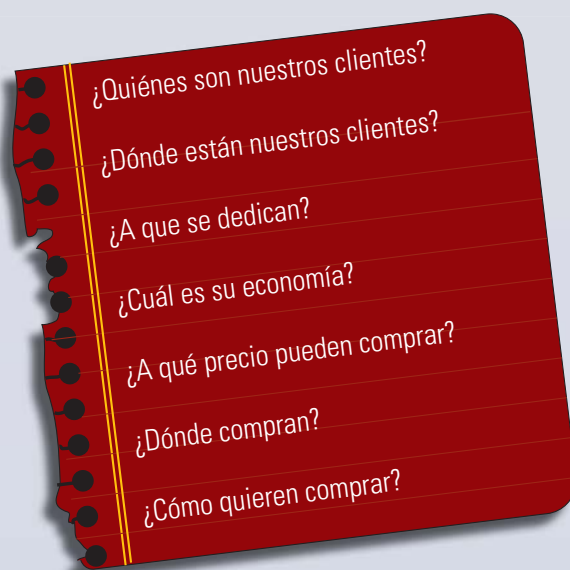


7. Cómo se conoce al cliente

Se dice que el cliente es el actor más importante del mercado, del cliente aparecen o nacen los productos y para producir estos productos los productores tienen que

organizarse. En resumen, cliente son todas las personas que necesitan comprar algo, conformar o satisfacer sus necesidades es la tarea de la organización y principalmente del vendedor. Además las necesidades no son iguales en una comunidad, ciudad o país. Una organización Económica, busca en el mercado la mayor cantidad de clientes si es posible para todas las edades y estratos sociales.

Para conocer al cliente se hace la siguiente pregunta:



Para responder a las anteriores preguntas existen diferentes herramientas, pero las más usadas son el estudio de mercado, sondeo u observación directa.



8. Estudio de mercado

El estudio de mercado es la investigación que se realiza en el mercado con respecto a la aceptación o no del producto. Para hacer un estudio de mercado no se requiere mucho dinero, solo interés.

Las formas de hacer investigación de mercado, sondeos u observaciones son las siguientes:

8.1. Basado en información

Se busca información de otras empresas que producen el producto que queremos producir para saber quienes compran, donde compran, como es su economía, como quieren comprar y donde están los que compran más. Entonces este estudio se hace mediante información de otras empresas.

8.2. Encuestas y entrevistas

Las encuestas y entrevistas se realiza directamente al cliente en las calles, mercados u otros sitios, las preguntas son previamente elaborados, el mismo se puede gravar en cassett, las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, depende que tipo de información se requiere.

8.3. Observación directa

Para saber cómo se está moviendo el cliente, que es lo que compra más, en cuanto compra, cuanta gente compra, quienes compran como quieren el producto, etc. Se puede observar directamente en las calles, el mismo mercado u otros sitios donde se expende el producto.

9. ¿Cómo conocer a los competidores?

Los competidores son otras Organizaciones Económicas que venden un producto igual o parecido al producto que oferta la organización. Para conocer a los competidores hacemos las siguientes preguntas:

¿Quiénes son los competidores?

¿Dónde están ubicados?

¿Cómo venden?

¿En cuánto venden?

¿Cuánto venden?


¿Cómo es su producto?

¿Cuál de nuestros competidores vende más?

Para conocer a los competidores también se utiliza las mismas herramientas para conocer al cliente, solo que las preguntas son distintas, además para conocer al competidor, podemos recurrir a sus distribuidores,

vendedores o intermediarios. Un aspecto importante es que las encuestas, entrevistas, búsqueda de información de clientes y competidores, se puede unir en uno solo.

Aquí se presenta un ejemplo de encuesta:



**Asociación de Productores
de Kawi Torko-Pocorasi**

FORMULARIO DE ENCUESTA PARA CLIENTES

Mi Organización siempre intenta satisfacer a nuestros clientes. Para conseguirlo, nos gustaría hacerle algunas preguntas sobre la opinión que tiene de nuestro producto.

¿Compraría Api de Oca Deshidratada en envases de 100 gr.?

Mucho
 Poco
 Nada

¿En que tamaño le gustaría comprar Api de Oca Deshidratada?

Envase de 100 grs
 Envase de 200 grs
 Envase de 1/2 kg
 Envase de 1 k

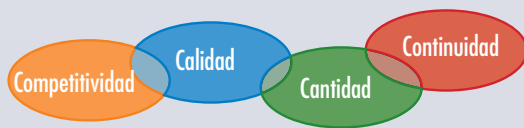
¿Si sacamos a su gusto comprara nuestro producto?

Por su puesto
 Probablemente
 No

En caso de NO, por qué? _____

9.1. Competencia

Competencia se define como la lucha o disputa entre dos o más productores o empresas que ofrecen el mismo producto o similar en el mercado. El objetivo de cada uno es cubrir la mayor cantidad de clientes, con el fin de incrementar sus ganancias. A partir de la competitividad de productos en el mercado, nace una cadena que hace al producto más competitivo.

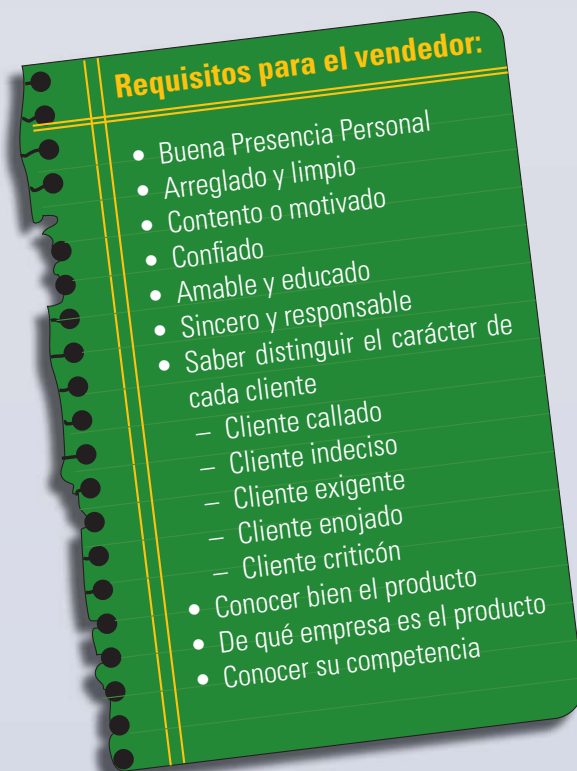


Esta cadena de sucesos y el cumplimiento le da al producto, mayor fuerza y alta competitividad en el mercado.



10. Técnicas de venta

Para realizar el proceso de venta de los productos y cumplir con los objetivos, es necesario conocer y desarrollar los pasos que ayuden a llegar a un mayor número de clientes y de mejor manera. El primer requisito que debe tener el vendedor es lo siguiente:



Además, debe conocer los fundamentos básicos del marketing o comercialización que son:

Las 4Ps

Las 4Ps son: el Precio, Promoción, Producto y Plaza, estos cuatro componentes pueden variar en el mercado dependiendo de la clase de producto que se vende. En muchos productos para mejorar las ventas, se da más importancia al Precio, otras veces

hablamos más de la calidad del producto, en otras circunstancias se hace promociones para incrementar las ventas y otras veces se elige un buen lugar o medio para la comercialización.

Entonces de las 4Ps una es la más importante, después el otro y así sucesivamente. Pero siempre tienen que estar los cuatro juntos.



Las 4Ps			
Producto	Precio	Promoción	Plaza
Conocer la marca, diseño y forma del producto, también conocer las características del producto y mostrar la calidad del mismo.	Conocer el precio del producto y este precio no tiene que ser caro ni barato sino tiene que ser justo.	Es la comunicación del producto con el cliente mediante los medios de comunicación, publicidad oral y escrita.	La plaza es el lugar de venta del producto y los medios por donde se distribuye el producto.

LAS 4Cs

El vendedor también debe conocer las 4Cs que le ayudaran a mantener su producto en el mercado y a mantener a sus clientes. Las 4Cs son: Competitividad, Calidad, Cantidad y Continuidad, el conocimiento o aplicación de las 4Cs ayuda a tener mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.



Las 4Cs			
Competitividad	Calidad	Cantidad	Continuidad
En el momento que el producto entra al mercado, empieza a competir con otros productos iguales o similares. Para un buen resultado es importante aplicar una característica empresarial que es la persistencia.	Mejorar constantemente el producto para que en el mercado siempre sea de calidad hasta llegar a la calidad total, no se debe olvidar que el que califica la calidad es el cliente.	Una vez que el producto está en el mercado, se debe siempre preocupar de las cantidades para no quebrar la relación de cliente y vendedor, es decir nunca debe faltar el producto en el mercado.	Esto significa que siempre se debe planificar para que el producto continúe en el mercado y no pierda el espacio de preferencia por los clientes.

Ahora, mostraremos una técnica de venta importante, básico, utilizado por muchos vendedores y que además ha dado buenos resultados, estamos hablando de la técnica AIDA.

La técnica AIDA muestra los pasos que debe seguir una acción de venta, estos pasos son:

A	Atención
I	Interés
D	Deseo
A	Acción de venta

Pasos para hacer una acción de venta.

Como lograr la ATENCIÓN del cliente

- Presentación personal
- Hablando de un tema conocido

Como lograr el INTERÉS del cliente

- Hablar de las características del producto

Como lograr el DESEO del cliente

- Tomar más atención a cada cliente y aclarando sus dudas

Como lograr la ACCIÓN DE VENTA

- Reconocer cuando el cliente está dispuesto para comprar

SERVICIO DESPUÉS DE LA VENTA

- Seguir teniendo contactos con el cliente después de vender

11. Control de calidad



El control de calidad es una unidad dentro la organización productiva que se dedica a controlar la calidad del producto en las diferentes etapas, desde la acumulación de la materia prima, hasta la relación del vendedor con el cliente después de la venta.

Algunos aspectos que se deben tomar en cuenta para el control de calidad.

Producción	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Selección de buena materia prima ▶ Selección de insumos de calidad ▶ Transporte con cuidado
Transformación	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cuidado en el manejo ▶ Cuidado en la dosificación ▶ Higiene ▶ Mantener la misma calidad
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mantener la limpieza ▶ Sinceridad del producto ▶ Transporte con cuidado
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ofrecer un producto de calidad ▶ Entrega en el mínimo tiempo ▶ Buen trato durante y después de vender

Módulo V



PLAN DE NEGOCIOS

1. Objetivo

Conocer los pasos y elementos importantes en el momento de la elaboración de un plan de negocio.

2. Introducción

Cuando se trata de preparar un plan de negocios, el empresario, está consciente de la mecánica de cómo preparar su propia propuesta, ¡nadie podrá hacerlo mejor que el mismo empresario u organización! Cuando se está elaborando un plan de negocios hay demasiadas interrogantes cuyas respuestas sólo el empresario u organización conoce.

Al formular el proyecto, se tiene la oportunidad de preparar un plan de negocios sólido basado en datos que uno mismo ha recolectado y en los cuales se tiene suma confianza. Como resultado, el plan de negocios está hecho a la medida de sus propias fortalezas y debilidades. El empresario u organización decide cuanto de sus ahorros está en condiciones de invertir en el proyecto,



cuantos ingresos necesita de ese negocio, quienes serán sus clientes y el mejor proceso técnico para el nivel de conocimientos, recursos y tamaño del mercado.

Se requiere de trabajo extra para hacer el plan de negocios. Las personas que tendrá que contactar y de las cuales se desea recolectar información serán clientes regulares de sus productos, o proveedores regulares de materia prima o equipos.



3. ¿Qué es un plan de negocio?

Plan de negocio se define como el documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía una empresa u organización productiva.

El plan de negocio es un documento único que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para buscar financiamiento y ponerlo en marcha.

4. Beneficios de un plan de negocio

- Los negocios con planes escritos tienen más éxito. Este hecho solamente justifica el gasto y el trabajo de realizar un plan de negocios.
- Ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos del negocio.
- Ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la inclusión de actores claves del negocio: inversionistas, proveedores, clientes, equipo directivo, etc.

- Es un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido.
- Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio crezca.

5. Guía o pautas para elaborar un plan de negocio

El diseño de la formulación de un plan de negocio, debe cumplir los siguientes pasos.

5.1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo, aunque aparece primero en la lista de presentación del Plan de negocios, es realmente el último en ser preparado, es decir, después de completar las cuatro secciones del plan de negocios marketing, producción, organización & gestión y finanzas. Debe ser breve pero con mucha información vital sobre el proyecto y la empresa u organización productiva.

5.1.1 ¿Cuál es la naturaleza del proyecto?

Describa el proyecto brevemente – el producto, mercado, ubicación, forma legal, plan de operaciones y plan financiero.

5.1.2 ¿Qué competencias y preparación tiene el empresario?

Haga una breve presentación suya como empresario, su formación, antecedentes, experiencia y capacitación empresarial, mencione particularmente las capacidades y habilidades necesarias o relacionadas al proyecto, y cómo plantea utilizar esos conocimientos y habilidades en el negocio, etc.

5.1.3 ¿Cuáles son los aportes del proyecto a la economía local y nacional?

Describa los aportes socio-económicos y de desarrollo del proyecto propuesto en la economía local y/o nacional. Esos aportes deben ser factores significativos y preocupaciones prioritarias del gobierno, bancos y de la sociedad en general. Deben incluir generación de empleo, utilización de capacidad y materiales de la localidad, generación de ingreso, sustitución de importaciones, ingresos por exportación, etc.



5.2. Plan de marketing

5.2.1 ¿Cuál es el producto?

Haga una breve descripción del producto, tamaño, color, forma y la gama de productos que se van a ofertar. Describa las características del producto, sus usos y beneficios, si es un producto nuevo o existente.

5.2.2 ¿Cómo se compara en calidad y precio con la competencia?

Al responder esta pregunta, determine que hará que el producto sea exclusivo en el mercado. ¿Será de mejor calidad que el disponible en la actualidad, o será el precio, significativamente diferente, que hará que su venta sea más fácil? ¿Qué otras características diferenciará al producto de la competencia?

5.2.3 ¿Dónde se ubicará el negocio?

La ubicación del negocio es fundamental sea para reducir costos o incrementar la posibilidad que los clientes lleguen al negocio a ver los productos o al menos a preguntar por ellos. Si el negocio es de venta al por menor o de servicios, debe estar cerca al mercado. Si está orientado a la producción, sería mejor que esté más cerca de las fuentes de materia prima o cerca de la infraestructura instalada, de transporte y servicios.

Para tomar en cuenta

- Proximidad a la materia prima básica
- Proximidad a los mercados y canales de distribución
- Disponibilidad de transporte
- Disponibilidad de mano de obra eficiente y barata
- Existencia de industrias relacionadas (vínculos hacia atrás y adelante)
- Instalación de infraestructuras (ejemplo: carreteras, energía, puerto, etc.)
- Servicios de comunicaciones (ejemplo: correo, teléfono, fax, telex, etc.)

Los factores importantes a considerar en la ubicación son:

Una buena ubicación es uno de los factores cruciales para el desarrollo de un mercado, por lo tanto la selección debe ser considerada cuidadosamente. La ubicación también debe diferenciarse en términos de puntos de venta o localización de la fábrica. En muchos negocios pequeños, el punto de venta y la fábrica se refieren a un mismo lugar.

5.2.4 ¿Qué áreas geográficas cubrirá el proyecto?

Determinar la cobertura geográfica (es decir, donde comercializar el producto) depende mucho de la naturaleza del producto; como puede ser transportado y distribuido; el tamaño del mercado en diferentes localidades, la presencia de fuertes competidores en las áreas bajo consideración, su disponibilidad para viajar y, por supuesto, los contactos o canales de distribución que existen y con los cuales se tiene contacto familiarizado.

5.2.5 ¿Dentro del área del mercado, a quienes se venderán los productos?

Se habla realmente de un grupo meta específico o segmentos del mercado en la población, dentro del área del mercado seleccionada, a quien se tiene en mente vender los productos. Identificar estos clientes lo más claramente posible (ejemplo: sus características y perfil en términos de edad, sexo, ingresos, prácticas de compras, patrón de consumo, etc.) a fin de asegurar que el producto combine con su gusto, necesidades, deseos, ingresos, estilos de vida, etc.



¿Venderá a mayoristas, minoristas, y si es así, ¿cuáles serían las consecuencias? Si se planea tener un punto de venta, la selección de la ubicación es crítico.

5.2.6 ¿Es posible estimar qué cantidad del producto se vende actualmente?

Debe ser posible llegar a este estimado de diferentes maneras. Básicamente, el planteamiento es ir de lo general a lo particular. Por ejemplo: se puede comenzar estimando el consumo, usos o ventas del producto per capita en la población dentro del área del mercado.

Luego, uno a uno, se va eliminando ciertos segmentos (grupos específicos clasificados por edad, ingresos, ubicación, sexo, hábitos, etc.) de la población que no serían sus consumidores, para que al final, se pue-

da suponer que una cifra es la correcta. Si es posible, es bueno verificar algunos datos estadísticos si estuvieran disponibles. Si no puede obtener estadística confiable (datos secundarios), sería mejor hacer una encuesta simple y de bajo costo, es decir recolectar información de primera mano o primaria. Por ejemplo: si conoce muchas tiendas que venden el producto o productos similares, y les pregunta a varias de ellas con respecto a sus ventas, se podrá estimar las ventas totales del producto.

5.2.7 ¿Qué parte o porcentaje de ese mercado puede captar el negocio

Esta es una pregunta difícil de responder, precisamente porque depende de la habilidad como empresario para vender el producto, la efectividad de estrategia de marketing y su agresividad en empujar el

producto, combinado con sentido común empresarial. También depende del alcance y fuerza de la competencia. Sin embargo, se pueden considerar algunas pautas. Si se ha hecho una adecuada encuesta de mercado, se conocerá la siguiente información sobre sus competidores:

Conocer:

- a) Si hay pocos o muchos competidores.
- b) Si son grandes o pequeños en tamaño.
- c) Si las características de sus productos son o no, similares o no entre sí.
- d) Si las características de sus productos son o no similares al suyo.



Las siguientes pautas para la toma de decisión puede ser útil en el procesamiento de esta información para hacer un estimado de su participación en el mercado.

PAUTAS PARA LA DECISIÓN

Número de Competidores	De su tamaño	Características de su Producto	Participación en el Mercado (en %)
Muchos	Grande	Similar	0 - 2,5
Pocos	Grande	Similar	0 - 2,5
Uno	Grande	Similar	0 - 5
Muchos	Grande	Diferente	0 - 5
Pocos	Grande	Diferente	5 - 10
Muchos	Pequeño	Similar	5 - 10
Pocos	Pequeño	Similar	10 - 15
Muchos	Pequeño	Diferente	10 - 15
Uno	Pequeño	Diferente	10 - 15
Pocos	Pequeño	Diferente	20 - 30
Uno	Pequeño	Similar	20 - 50
Uno	Pequeño	Diferente	40 - 80
No hay competidor			100

5.2.8 ¿Qué cantidad del producto se venderá?

Ahora que se tiene un estimado de la participación en el mercado que se puede captar de manera realista, un estimado de la meta de ventas, es decir, por mes, para el primer año y anualmente para los próximos cinco años. El primer estimado de ventas es, generalmente, una fracción del estimado de la participación en el mercado y al comienzo puede ser entre el 60 y 80%. Esto es para darse un margen por algún error al estimar el mercado.

5.2.9 ¿Cuál es el precio de venta del producto?

Hay tres maneras comunes para determinar el precio de venta de su producto. Estas son:

a) El “Método Costo Más Valor Agregado”

Esto se hace agregando un margen de ganancia razonable (digamos 20% al costo total del producto, es decir, el costo de marketing más el costo de producción, más el costo de administración, más el costo financiero). El costo final del producto por unidad se determina dividiendo el costo total del producto entre el número de unidades producidas. A esta cifra se puede agregar un margen de ganancia.

b) El “Método Comparativo”

Este método compara el producto con los demás en el mercado y después, sobre la base de la calidad de su producto y otras características, se puede fijar un precio menor, mayor o igual al de sus competidores.

c) El “Método lo que Puede Soportar el Mercado”

Este método se basa en la oferta y la demanda del producto. Por ejemplo: si hay escasez del producto en el mercado (demanda), se podrá fijar un precio de venta alto, por lo tanto el margen de ganancia podría ser mayor. Igualmente, si hay un excedente del producto en el mercado (oferta), puede verse forzado a bajar el precio y consecuentemente el margen de ganancia. (Las dos alternativas para evitar reducir el margen de ganancia son: (1) reducir el costo del producto identificando qué áreas, marketing, producción, administración y finanzas, pueden reducirse) y (2) identificar otros segmentos del mercado que tengan capacidad para comprar al precio original).



5.2.10 ¿Qué medidas promocionales se aplicarán para vender producto?

La promoción es uno de los aspectos que más se descuida del marketing de un producto. La promoción es necesaria para atraer y convencer a los compradores para que compren su producto y no el de la competencia. En general, la promoción se divide en publicidad, promoción de venta y venta personal. Algunas de estas medidas son:

Algunas Medidas

- Avisos publicitarios en la radio, periódicos, revistas, diarios gremiales o por televisión, si fuera apropiado.
- Descuentos por volumen (reducción de precio cuando se vende a granel).
- Distribución de volantes publicitarios.
- Servicio oportuno, regular, amable y eficiente a sus clientes.
- Buena promoción que asegure una adecuada exhibición del producto en los estantes de los puntos de ventas.
- Facilidades de crédito especiales para clientes regulares.
- Carteles.
- Paneles.
- Carteles de señales.
- Muestras gratis.
- Pruebas gratuitas.
- Comunicados de prensa.
- Compre uno – lleve dos.
- Sorteos.
- Cupones.
- Auspicio de espectáculos o festivales locales.
- Participación en ferias y exhibiciones comerciales.
- Venta personal.

Estas actividades cuestan dinero a la empresa, por lo tanto debe asegurarse que por cada medida promocional que se adopte, existe un incremento previsible en las ventas. Sin un incremento en ventas justificable, el costo aumentará, y por tanto, aumentará el costo unitario. Se debe asegurar incluir estos costos en el presupuesto de marketing.

5.2.11 ¿Qué estrategia de marketing se requiere para asegurar que se cumplan los estimados de ventas?

La formulación de una estrategia de marketing significa una adecuada planificación, equilibrio e integración de la estrategia del negocio para el producto, la estrategia de precios, estrategia de distribución y la estrategia de promoción. A fin de comercializar con efectividad, se debe identificar el mercado, conocer el producto y estudiar a los competidores. También tendrá que gastar algo en promoción, fijar el precio de los productos correctamente y distribuirlos a los minoristas y/o consumidores efectiva y eficientemente. No se debe asumir porque el producto es bueno, los clientes vendrán automáticamente a comprarlo.

5.2.12 ¿Cuánto necesita para promover y distribuir el producto?

Debe tener un presupuesto que incluya el costo de marketing, la promoción, distribución y salarios de la fuerza de ventas, si la hubiera.

5.3. Plan de producción

5.3.1 ¿Cuál es el proceso de producción?

A fin de encontrar los costos (mano de obra, materia prima y gastos generales) representados en la producción, es útil hacer un recorrido de todo el proceso de producción e identificar cómo se recibe la materia prima y gradualmente, paso a paso, es transformada a través de varios procesos (ejemplo: corte, mezcla, ensamble, acabado, empaque, etc.) en un producto terminado. La descripción del proceso no necesita ser extensa, pero debe cubrir todas las operaciones principales.

5.3.2 ¿Qué locales y maquinaria (activos fijos) se requieren y cual sería su costo?

Identifique estos artículos cuidadosamente y estime su costo con precisión. Si los requerimientos han sido sobre-estimados, los resultados podrían ser:

- Hay demasiada producción y las existencias se acumulan – esto cuesta dinero y amarra el capital inútilmente.
- Un exceso de capacidad significa que se está invirtiendo en algunos activos o pagando intereses sobre edificios y equipos que no le significan un retorno. Esto también aumentará el costo en el largo plazo al tener una mayor depreciación de la necesaria.
- También existe la posibilidad que no haya financiamiento para el proyecto porque aparenta ser muy costoso.

En general, es mejor comenzar en una escala modesta, con un local pequeño y aun



mejor, un espacio alquilado y la maquinaria mínima indispensable. Si la demanda de su producto excede la capacidad de 8 horas (un turno) del equipo, se puede agregar un turno, en una etapa posterior o puede funcionar con sobre tiempo después del horario normal. En especial, cuando se comienza un negocio, hay que ser muy cauto en la compra de bienes de capital y solamente comprar cuando el mercado es seguro.

Con respecto a la capacidad de la maquinaria, el proveedor debe proporcionar la información correcta al empresario. En muchos casos, los proveedores tienden a sobreestimar la capacidad y eficiencia de su maquinaria, por tanto, usted no debe contar que las máquinas van a trabajar a 100% de su capacidad estimada. Para determinar la capacidad realista de cada máquina, es posible estimar de manera precisa el equilibrio adecuado de las máquinas y las personas, es decir, cuántas herramientas o máquinas se requieren y correspondientemente, que trabajadores y habilidades se requieren



para operarlas y asegurar un proceso de producción tranquilo y eficiente.

La determinación de los costos de la construcción y de la maquinaria es relativamente fácil pues todo empresario puede conseguir esta información de los proveedores de maquinaria. Tiene que ser muy cuidadoso de no construir edificios muy lujosos u obtener equipos demasiado modernos o sofisticados para operar y mantener. Normalmente, los vendedores de maquinaria tratan de vender la maquinaria más cara y moderna, primero, sea consciente de lo que necesita y lo que puede pagar y no se deje convencer comprando maquinaria que no es fundamental o no es adecuada para su escala de producción, especialmente en las etapas iniciales del negocio.

Tome consciencia de que existe una gama amplia de opciones técnicas que van desde la mano de obra-intensa (se requiere más

mano de obra con relación al número de máquinas o inversión en máquinas) hasta el uso intenso del capital (se usan más máquinas o mayor inversión en máquinas en relación con la mano de obra que se requiere).

Si se puede garantizar la calidad de la mano de obra, es más astuto utilizar tecnología que emplea mano de obra intensa pues la fábrica dependerá menos de máquinas que pueden malograrse en cualquier momento, y verse afectadas por falta de energía y estar paradas por períodos largos. Si la mano de obra, por otro lado, es problemática o no es confiable debido a su disponibilidad estacional, sería más práctico un enfoque de uso de capital intenso en una escala modesta. Sin embargo, si los trabajadores están motivados adecuadamente, se les puede alentar para que sean más confiables.

Finalmente, se recomienda realizar una lista de los terrenos, construcciones, muebles

e instalaciones, maquinaria y equipos de fábrica, incluyendo el costo de instalación, dado su tamaño, capacidad y costo para llegar al costo total de los activos fijos.

5.3.3 ¿Cuál es la vida útil del local y de la maquinaria?

La respuesta dependerá de la construcción del local, la maquinaria y en el uso que le dé a los activos fijos. Para llegar al costo de depreciación anual, deduzca el valor de desecho al final de la vida útil y luego divida el valor del activo entre el número de años de vida productiva.

Si no hubiera valor de desecho, simplemente divida el valor entre el número de años. Las tasas de depreciación se describe a continuación, aunque puede existir algunas variaciones:

Activos Fijos	Vida Útil	Depreciación Anual
Maquinaria	10 años	10%
Construcción	20 años	5%
Muebles	3 años	20%
Vehículos	7 años	15%

5.3.4 ¿Cómo se hará el mantenimiento y, hay repuestos disponibles localmente?

No tiene sentido importar equipo que aunque sea más confiable, puede resultar en períodos de largas interrupciones mientras se espera que lleguen los repuestos del extranjero. Se debe contar con servicio de mantenimiento y repuestos localmente para asegurar la producción continua. No

olvide estimar el costo de mantenimiento y repuestos pues forma parte del costo de producción. El costo de mantenimiento es parte de los gastos generales de la fábrica.

5.3.5 ¿Cuándo y dónde se puede obtener la maquinaria?

Es necesario verificar con los proveedores de maquinaria. Haga un estimado preciso del tiempo de entrega de la maquinaria pues es vital para preparar su cronograma pre-operativo. Además, no olvide de incluir en el costo de la maquinaria, el costo del transporte a la fábrica, el arancel (si es importado), el seguro hasta el momento de instalación y los gastos de instalación, si hubieran.

5.3.6 ¿Cuánta capacidad se utilizará?

El 100% uso de capacidad, normalmente significa que el equipo está en funcionamiento ocho horas diarias, seis días a la semana. Muchas fábricas trabajan en base a turnos de 8 horas diarias y muchas utilizan su equipo sólo una parte de ese tiempo. Se debe tomar en cuenta las fluctuaciones estacionales en el uso de la capacidad. Un buen ejemplo es una fábrica de ladrillos que puede funcionar continuamente por 24 horas al día durante la época de construcción y puede estar cerrada por seis meses durante la época de lluvias torrenciales.

5.3.7 ¿Qué planes tiene para el uso de la capacidad excedente?

Las máquinas y los equipos deben utilizarse lo más posible. Esto mantiene a los trabajadores en un ritmo de trabajo parejo y al equipo en buenas condiciones de fun-

cionamiento. Durante los períodos cuando se conoce que el uso de la capacidad será baja, se debe hacer esfuerzos por asegurar que se realicen otros trabajos (ejemplo: desarrollar y mejorar el producto) que al comienzo no están directamente relacionados con la producción principal, pero que después pueden desarrollarse en un nuevo producto.

5.3.8 ¿Cuándo y cómo se pagará la maquinaria?

Algunos proveedores de maquinarias están preparados para vender su equipo bajo un plan de alquiler-venta. Esto extiende el costo de la maquinaria por un período largo de tiempo, que resulta en un costo total alto, pero permite a la empresa tener mayor liquidez en efectivo o un requerimiento menor en la inversión durante el período inicial. Antes de comprar el equipo, se debe averiguar los términos de venta, es decir, si es al contado, crédito o

alquiler-venta, el período de devolución y otras condiciones como la garantía, el servicio después de la compra, capacitación de los operativos, etc.

5.3.9 ¿Dónde estará ubicada la fábrica y cómo estará diseñada?

Casi siempre en las pequeñas industrias, la fábrica y la empresa están ubicadas en la misma dirección.

De igual importancia es determinar la superficie que requiere el negocio (para producción, oficinas, almacén, baños, etc.) y más importante, como se diseñará el espacio de la fábrica en términos de distribuir las máquinas y el equipo. Para responder a esta pregunta, es fundamental que se conozca el proceso de producción y las máquinas/equipo que se necesitan para cada proceso para que, en la medida de lo posible, pueda distribuir las máquinas de acuerdo con el flujo de la producción.



5.3.10 ¿Cuánta materia prima se requiere?

Ahora que ya se cuenta con una buena idea del nivel de producción que desea alcanzar, se debe averiguar el tipo, calidad y cantidad de materia prima que se necesita.

5.3.11 ¿Cuánto costará la materia prima?

Después de determinar la calidad y cantidad de materia prima que se necesita, se debe averiguar los costos unitarios y preparar una lista del promedio mensual de materia prima.

5.3.12 ¿Cuáles son las fuentes de la materia prima? ¿Está disponible todo el año?

Al averiguar sobre la materia prima, al menos tres factores son críticos. Primero, el precio debe ser el más bajo posible. Segundo, la fuente debe encontrarse lo más cerca posible al lugar de producción para reducir el costo del transporte. Tercero, la fuente debe ser confiable.

Si en el curso del año no está disponible la materia prima, hay hasta dos alternativas posibles: la fábrica reduce la producción o se abastece de materia prima cuando hay en abundancia para que la producción pueda ser continua. Si se decide por ésta última, se requiere capital de trabajo adicional y debe considerarse en el cálculo de su necesidad de efectivo y en la determinación de la inversión que requiere el proyecto para que la empresa pueda enfrentar esta situación. Por ejemplo: piense en el problema para obtener fruta para una planta procesadora de fruta cuando se está fuera de estación.



5.3.13 ¿Cuánta mano de obra directa e indirecta se necesita y qué capacitación debe tener?

La mano de obra en una fábrica se divide en directa e indirecta. Trabajadores directos son aquellos que están involucrados directa e íntimamente en la producción. Trabajadores indirectos son los demás trabajadores que facilitan la producción como los hombres de servicios, trabajadores de mantenimiento, entre otros, que no están directamente involucrados en la producción.

Para determinar el número de trabajadores directos que se necesitan, se debe clasificar en tres categorías: calificados, semi-calificados y no calificados o mano de obra.



La escala de los salarios, también debe calcularse de acuerdo a esta categoría.

5.3.14 ¿Cuál será el costo de la mano de obra?

El costo de la mano de obra debe incluir el costo de mano de obra efectiva para cubrir el salario básico, sueldo, beneficios sociales, seguro social y médico, etc.

5.3.15 ¿Hay trabajadores disponibles todo el año? Si no es así, ¿qué efecto tendrá sobre la producción?

Muchos trabajadores de fábricas de empresas pequeñas reciben salarios bajos y por lo tanto complementan sus ingresos con trabajos en la agricultura u otra actividad. Si este es el caso, la empresa debe estar preparada para enfrentar esa situación y pagar salarios/sueldos/precio por unidad, más competitivos

o más altos, o reclutar nuevos trabajadores o eventuales durante este período o quizás prepararse para reducir la producción. Cualquiera sea el curso de acción que se decida, debe ser tomado en cuenta para determinar el programa de producción.

5.3.16 ¿Cómo se motivará a los trabajadores?

Los trabajadores pueden ser motivados de diferentes maneras: trato humano, buen ambiente de trabajo, mayor responsabilidad, otros incentivos (ejemplo: participación en las utilidades, recompensa a trabajadores que lo merecen, bonificaciones y dando facilidades, subsidios para comidas y refrigerios, transporte, médicos, alojamiento, etc.). Si se otorga éstos, se debe calcular sus costos e incluirlos en el cálculo real de la mano de obra o como gastos generales.

5.3.17 ¿Cuáles son los gastos generales de la fábrica?

Los gastos generales de la fábrica incluyen costos como, alquiler del espacio, mantenimiento, reparaciones, depreciación de las máquinas y equipo, costo de servicios (agua, electricidad, salario de supervisores, personal de limpieza y mantenimiento). En el caso de la electricidad, si se usa en grandes cantidades, y ésta depende directamente del nivel de producción, debe ser considerada como materia prima en lugar de gasto general. Pero si la electricidad es sólo para alumbrar y para fines generales, entonces se considera gasto general.

Sólo los costos, como aquellos antes enumerados, que no cambian o varían mucho de acuerdo con el nivel de producción, son tratados bajo gastos generales.

5.3.18 ¿Cuál es el costo de producción por unidad?

El costo de producción incluye el costo directo de materia prima, de mano de obra directa y de gastos generales de la fábrica. A continuación se menciona dos métodos para calcular el costo de producción por unidad:

Método 1

Para llegar al costo de producción por unidad se realiza la siguiente operación:

Sumar el costo mensual de materia prima directa + costo de la mano de obra directa + gastos generales, y se divide esta canti-

dad entre el número de unidades producidas durante el mes.

Método 2

Es lamentable que en la vida real el cálculo del costo no sea tan simple como se menciona antes. La complicación surge del hecho que pocas industrias pequeñas producen un solo artículo para la venta. Mientras puede ser más fácil identificar el costo de la materia prima en cualquier de ellos, estimar el contenido de la mano de obra o asignar una porción de los gastos generales a un artículo en particular presenta otro problema.

Asignar costos de la mano de obra:

Para asignar el costo de la mano de obra directo a cualquier producto, siga la siguiente regla siempre:



Multiplique los gastos de mano de obra directa por hora (Bs) por el número de horas de mano de obra directa que va en la fabricación del producto.

El costo de la mano de obra directa se deduce dividiendo el costo total de la mano de obra directa entre el número de horas de mano de obra directa disponible.

Por ejemplo: ssi 8 trabajadores directos trabajan 8 horas al día, 6 días a la semana, por 4 semanas, el total de horas de mano de obra directa disponible por mes es:

$$8 \text{ trabajadores} \times 8 \text{ hrs/día} \times 6 \text{ días/semana} \times 4 \text{ semanas} = 1,536 \text{ hrs}$$

Si el costo total de estos trabajadores directos es de Bs 4,000, entonces el precio por hora (Bs) es:

$$\text{Costo total de mano de obra directa de } 4,000 / 1,536 \text{ horas disponibles} = \text{Bs } 2.60 \text{ por hora de mano de obra directa (precio por hora)}$$

Ejemplo: si una silla requiere 6 horas de mano de obra directa para fabricarse, entonces el costo de la mano de obra directa costo de esa silla es:

$$\text{Precio por hora de Bs } 2.60 \times 6 \text{ horas} = \text{Bs. } 15.60$$

Asignar Gastos Generales:

Hay dos maneras de asignar gastos generales. Estas son:

- Haciendo una relación de los gastos generales con las horas de mano de obra,
- Asignándolos en relación con las ventas.

La primera manera y la preferida es relacionar los gastos generales con las horas de mano de obra directa involucrada en hacer el producto. Esto puede hacerse dividiendo el total de gastos generales entre

las horas de mano de obra directa disponibles y después multiplicando esa cantidad por el número de horas que toma hacer el producto.

Ejemplo:

Si el total de gastos generales es Bs 3,000 y el total de horas de mano de obra directa es 1,536, entonces el precio de gastos generales por hora es:

$$\text{Total de gastos generales de Bs } 3,000 / 1536 \text{ total de horas} = \text{Bs } 1.95 \text{ por hora de mano de obra directa (precio de gastos generales por hora)}.$$

Luego, multiplique el precio de gastos generales por hora por el número de horas de mano de obra directa utilizadas para hacer el producto:

$$\text{Precio de Gastos Generales por Hora de Bs } 1.95 \times 6 \text{ horas para hacer una silla} = \text{Bs } 11.70$$

Esta cifra puede agregarse al costo de la materia prima, y mano de obra directa para llegar al costo de producción unitario del producto.

El segundo método de asignar los gastos generales es de acuerdo con el % de ventas de ese producto en particular en relación con las ventas totales. Si, por ejemplo: un fabricante de muebles produce los siguientes productos:

Productos	Precio de Venta Unitario(Bs)	Ventas por Mes (Bs)	% de Ventas
20 sillas	200	4.000	20%
10 camas	400	4.000	20%
12 mesas	1.000	12.000	60%
	Total ventas	20.000	100%

Total de ventas es Bs 20,000 de los cuales 20% son sillas, 20% camas y 60% mesas.

Por lo tanto, 20% de los gastos generales pueden ser asignados a las sillas.

El costo de los gastos generales por silla puede ser calculado como sigue:

El Total de Gastos Generales por 20 sillas es:

El total de Gastos Generales por mes de Bs
 $3,000 \times 20\% = Bs600$

El costo de gastos generales por silla es por lo tanto de Bs30:

$Bs\ 600/20\ sillas = Bs\ 30$

Igualmente, para las camas es:

$Bs\ 600/10\ camas = Bs\ 60$

Y para las mesas:

$Bs\ 600/12\ mesas = Bs\ 150$

Después de determinar el costo de la materia prima por unidad, el costo de la mano de obra directa por unidad y el precio de gastos generales por unidad, el costo de producción por unidad puede ser calculado sumando todos estos tres componentes del costo:

+ Costo Unitario de la Material Prima
 + Costo Unitario de la Mano de obra Directa
 + Costo Unitario de Gastos Generales de la Fábrica
 = Costo Unitario de Producción

Como alternativa, el costo unitario de producción puede deducirse del siguiente cálculo:

+ Costo total de Materia Prima
 + Costo Total de la Mano de obra Directa
 + Costo Total de Gastos Generales
 = Costo Total de Producción dividido entre el Volumen Total de Producción (ejemplo: kilos o unidades)
 = Costo Unitario de Producción

5.4. Plan de organización y gestión

5.4.1 ¿Cómo estará organizada la empresa?

Existen cuatro formas comunes de organización de una empresa:



Sin embargo, muchas empresas pequeñas se registran como propiedad unipersonal, que significa que el gerente-propietario o el empresario es el propietario así como el gerente general de su empresa.

La Sociedad representa una co-propiedad de la empresa por uno o varios socios que pueden ser familiares o amigos cercanos. Los socios pueden aportar a la empresa su capital y sus conocimientos, o ambos.

Una Sociedad Privada limitada involucra la propiedad de la empresa por un número limitado de personas (usualmente familiares y amigos cercanos) que se unen con fines de formar una empresa. La propiedad se basa en un accionariado que puede ser transferido a otros accionistas con el consentimiento de los propietarios existentes.

La Sociedad anónima abierta (sociedad abierta) involucra muchas personas propietarias de una empresa que pueden no estar relacionadas entre sí. La propiedad se determina por el accionariado que se negocia en la bolsa de valores y es transferible entre el público. Una sociedad tiene personería jurídica y responsabilidad limitada. Una sociedad anónima puede ser administrada por personas que no son propietarias.

Los países tienen diferentes reglamentos con respecto al registro de empresas y su conformación. Es importante conocer las leyes pertinentes (ejemplo: impuestos, responsabilidad, etc.), los formularios que hay que completar, las licencias y permisos que hay que obtener antes de funcionar legalmente como empresa. La inscripción de la empresa en Bolivia se realiza en FUNDEMPRESA.

5.4.2 ¿Cómo estará administrada y cómo funcionará?

Para que la empresa funcione organizada y eficientemente, debe contar con una estructura de poder y responsabilidad (una línea de comando), división de mano de obra (distribución del trabajo) y una definición de lo que cada uno debe hacer en la empresa (descripción del empleo). Por lo tanto, la empresa necesita una estructura de organización.

Al diseñar la estructura de organización, es importante que se lleven a cabo las diferentes funciones de la empresa (marketing, producción, organización y gestión y finanzas). En una empresa pequeña, una persona puede encargarse de varias funciones. Por ejemplo: el empresario puede actuar tanto, como gerente general, así como, gerente de producción.



En las empresas pequeñas, es muy común que miembros de la familia tengan una responsabilidad en el negocio o hasta realicen trabajo de producción. Por ejemplo: la esposa puede ser la tesorera y la gerente de marketing, mientras que los hijos mayores ayudan como trabajadores de producción a medio tiempo.

5.4.3 ¿Cuál es la experiencia y preparación del empresario?

Para garantizar la supervivencia y crecimiento de la empresa, es importante que las personas que manejan el negocio tengan la preparación y experiencia adecuadas. La supervivencia y crecimiento de una empresa depende de la competencia y habilidad de la administración. Un proyecto de clase B (de potencial mediano) administrado por un gerente de clase A (de potencial alto) con una administración de clase C (incompetente) es probable que vaya al fracaso.

En particular, si el empresario quiere prestarse dinero del banco o si desea obtener un crédito comercial de sus proveedores (materia prima o maquinaria), debe ser capaz de convencerlos de su competencia e integridad.

Por lo tanto, es importante que el empresario o la organización productiva incluyan los puntos principales de sus datos biográficos así como de los demás funcionarios clave de la empresa que sean relevantes con la operación del negocio.

Si es posible, el empresario debe incluir referencias bancarias, de antiguos empleados o conocidos y respetados líderes de la



comunidad que puedan avalar su integridad y habilidad.

5.4.4 ¿Cuáles son las actividades preliminares que deben realizarse antes de que funcione la empresa?

Antes de que la empresa pueda comenzar realmente a operar, hay muchos pasos preliminares que deben realizarse. El empresario o la organización debe estar consciente de estos pasos y planificar su ejecución para poder ahorrar en costo, tiempo y energía.

Algunas de estas actividades preliminares incluyen asistencia a un programa de capacitación (sea relacionada con el oficio, administrativa o empresarial), preparar el plan de negocios, realizar una encuesta de mercado, visitar a proveedores de maquinaria y materia prima, registrar la empresa, contratar a un consultor, etc.

Es recomendable que el empresario enumere estas actividades pre-operativas y



decida cuándo y qué tiempo tomarán. Algunas de estas actividades pueden realizarse simultáneamente (ejemplo: realizar la encuesta de mercado y contactar a los proveedores), mientras otras deben realizarse progresivamente (comprar la maquinaria antes de su entrega e instalación en la fábrica).

Como ayuda, el empresario puede preparar un Cuadro Gantt que represente en una columna todas esas actividades pre-operativas y en otra columna indicar el cronograma (de preferencia, en semanas) que tomará comenzar y completar cada una de las actividades.

5.4.5 ¿Cuáles son los gastos preliminares en que se incurrirá?

Los gastos pre-operativos son los gastos que se necesitan a fin de planificar y prepararse para el funcionamiento de la empresa. Estos incluyen capacitación de los tra-

bajadores, encuesta de mercado, pruebas, visitas a los proveedores de materia prima y maquinaria o negociar con distribuidores potenciales, etc.

En algunos casos, encontrará trabajadores que no requieren ninguna capacitación, pero en muchos casos, se requiere algún tipo de entrenamiento.

En muchos casos, es lógico contratar, al menos, un buen técnico familiarizado con el proceso y que pueda capacitar a los trabajadores, bajo su mando, en el mismo trabajo. Sin embargo, esto tomará algo de tiempo y tiempo es dinero. Por lo tanto, ese costo debe ser tomado en cuenta. Puede ser necesario, por ejemplo: pagar un estipendio a los trabajadores durante su capacitación en el trabajo antes de comenzar la producción en sí y hacerlo sobre la base de un pago por pieza. Estos costos pre-operativos deben contabilizarse como parte del costo total del proyecto.

5.4.6 ¿Qué activos fijos se requerirá para la oficina?

Aparte del capital fijo necesario para fabricar los productos o para facilitar y mantener la producción, la empresa necesita otros activos fijos para mantener los aspectos administrativos del negocio.

Estos activos incluyen, muebles e instalaciones, gabinetes, ventiladores eléctricos, calculadora, computadora, vehículo, etc. Esos activos fijos también se depreciarán de acuerdo con su vida útil.

5.4.7 ¿Cuál es el costo administrativo en que se incurrirá?

Para consolidar las actividades de producción y marketing de la empresa, se deben realizar algunas actividades administrativas y habrá costos en su realización. Por este motivo, los costos administrativos también se conocen como gastos de operación.

Los costos administrativos incluyen el salario de la secretaria de la oficina, el encargado de la contabilidad, el chofer, el personal de seguridad, la depreciación de los activos fijos utilizados en la oficina, las comunicaciones, etc.

5.5. Plan financiero

5.5.1 ¿Cuál es el capital total que se requiere?

El capital total que se requiere, también se conoce como el costo total del proyecto o

la inversión total requerida, se compone de tres rubros: activos fijos, gastos pre-operativos y capital de trabajo.

Los activos fijos es la suma total de todos los costos de terrenos y mejoras, construcciones, maquinaria, muebles e instalaciones y vehículos, etc.

Los gastos pre-operativos son los gastos necesarios que se hacen antes de que el negocio comience a funcionar. Estos incluyen derechos de registro y licencias, costo de la capacitación, costo en la preparación del plan de negocios, visitas a los proveedores de materia prima y equipos, etc.

El capital de trabajo es la cantidad de dinero en efectivo o en especie que se requiere permanentemente para mantener funcionando el negocio mientras se espera el pago total por la venta de los productos a los clientes.



El capital de trabajo puede calcularse sumando cinco factores:

- 1) El costo máximo de las existencias en materia prima que tendrá que almacenarse para garantizar una producción continua. En algunos casos, si la materia prima es difícil de obtener o debe ser importada, eso puede ser el valor de tres hasta seis meses, mientras que en otros casos (cuando la materia prima está fácilmente disponible) sólo se requerirá de un valor de dos semanas;
- 2) El costo de los productos terminados que deben tenerse en almacén a la espera de ser distribuidos a los clientes;
- 3) El costo de los productos en proceso que se encuentran en la fábrica pero que aun no han sido convertidos en producto final o productos terminados;
- 4) El costo de productos ya distribuidos a los clientes, pero que aun no se ha realizado el pago (cuentas por cobrar);
- 5) La cantidad de dinero a la mano para pagar a los trabajadores y los gastos generales.
 - Para determinar el costo de las existencias en materia prima, simplemente multiplique la cantidad necesaria por su precio de compra;
 - Para determinar el costo de las existencias de productos terminados, multiplique las unidades que deben mantenerse por el costo unitario de producción.
 - Para determinar el costo de los productos en proceso, primero estime el número de días que toma convertir la materia prima en productos terminados, luego multiplique eso por el nivel de producción diaria, luego multiplique la cifra obtenida por el costo unitario de producción que se ha determinado en. Finalmente, divida esa cifra entre 2.
 - Para determinar el costo de productos ya distribuidos pero aun no paga-



dos, estime la cantidad que será entregada a crédito y multiplique ese número por el costo de producción.

- Para determinar la cantidad de efectivo que necesita en la empresa, sume el costo de mano de obra mensual y gastos generales al gasto mensual en marketing y al gasto administrativo.

Sume el costo de estos cinco puntos juntos para llegar al total del capital de trabajo que se requiere.

Para calcular el capital total requerido, sume lo siguiente:

- + Activos Fijos
- + Gastos Pre-Operativos
- + Capital de Trabajo
- = Capital Total Requerido (Costo del Proyecto)

5.5.2 ¿Se necesita un préstamo? ¿Cuál es el aporte en capital social del empresario? y ¿A cuánto asciende?

A la forma de financiar el capital total necesario se le llama el plan financiero. Los bancos y otros donantes, quieren conocer esas fuentes y qué otros componentes del costo del proyecto están siendo financiados por esas fuentes diferentes de financiación. Después de determinar el capital total que se requiere, el próximo paso es ver si la cantidad que se requiere es demasiado para que se pueda autofinanciarla, o está por encima de la capacidad de financiamiento. Si ese es el caso, entonces se necesita un préstamo.

Casi siempre se espera que el empresario haga un aporte en capital social (el capital



del propietario) al proyecto. Por ejemplo: si el costo del proyecto es de Bs 50,000, el banco puede pedirle al empresario que ponga por lo menos Bs10,000, o el 20%. Los Bs10,000 constituye el capital social del propietario.

Para llegar al monto del préstamo que se requiere, reste el capital social del capital total que se requiere. Enumere éstos como sigue:

Fuente	Monto	Uso
Capital Social	Bs 27,000	Capital de Trabajo
Préstamo	Bs 70,020	Maquinaria
Capital requerido	Bs 97,020	



También es posible prestarse de otras fuentes como de familiares, amigos, materia prima y equipos, además de los bancos. Por lo tanto, el plan de financiación (aunque acá se presente muy simplificado) puede parecerse igual al cuadro anterior.

5.5.3 ¿Qué garantía (colateral) se puede otorgar al banco?

Además del capital social, el banco quiere saber qué tipo de garantía puede ofrecer el empresario para asegurar que el préstamo se va a devolver realmente. Normalmente, para estos fines se usa terrenos y bienes inmuebles (cuyo título de propiedad haya sido certificado debidamente por las autoridades competentes). Tome consciencia que si su bien inmueble o casa esta valorizada por el banco en Bs 100,000, el banco sólo aceptará el 60% de su valor total o Bs 60,000 para fines de garantía.

En muchos países, un terreno con título tiene un valor colateral entre 80 y 100%. Igualmente, la maquinaria, vehículos o bienes inmuebles que el préstamo va a financiar puede ser utilizado como colateral. Por ejemplo: la maquinaria y los equipos tienen un valor colateral de 60% del costo de compra en muchos países.

Algunas instituciones de crédito, en especial las que se dedican a préstamos pequeños, aceptan bienes muebles (ejemplo: joyas, automóvil propio, máquina de coser, etc.) como colateral.

Si el empresario no tiene suficiente garantía para cubrir el préstamo que necesita, entonces debe conseguir esa garantía de sus amigos o parientes o reducir el tamaño de su proyecto hasta que el tamaño del préstamo coincida con los requerimientos de garantía exigidos por el banco.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIO

RESUMEN EJECUTIVO

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

PLAN DE MARKETING

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

PLAN DE PRODUCCION

- 2.1 Proceso de Producción
- 2.2 Capital Fijo
- 2.3 Vida Útil del Capital Fijo
- 2.4 Mantenimiento y Reparaciones
- 2.5 Fuentes de los Equipos
- 2.6 Capacidad Planificada
- 2.7 Capacidad a Futuro
- 2.8 Términos y Condiciones de la Compra de Equipos
- 2.9 Ubicación y distribución física de la fábrica

- 2.10 Materia Prima Necesaria
- 2.11 Costo de la Materia Prima
- 2.12 Disponibilidad de Materia Prima
- 2.13 Mano de Obra
- 2.14 Costo de Mano de obra
- 2.15 Disponibilidad de Mano de obra
- 2.16 Productividad de la Mano de obra
- 2.17 Gastos generales de la fábrica
- 2.18 Costo de Producción

PLAN DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- 3.1 Forma de la Empresa
- 3.2 Estructura de la Organización
- 3.3 Experiencia y preparación del empresario
- 3.4 Actividades preliminares
- 3.5 Gastos preliminares
- 3.6 Equipos de oficina
- 3.7 Gastos administrativos

PLAN FINANCIERO

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

BIBLIOGRAFÍA

Anello, E. y Hernández, J.

1994 Contabilidad Básica y apoyo logístico. Modulo II
Universidad NUR.

Azarcoya R. Beatriz

1996 Una Experiencia en Capacitación Participativa. La metodología SARAR

Arredondo, Vicente

1990 Planeación Educativa y Desarrollo. OEA, CREFAL, Patzcuaro,
Michoacan, Mexico

Blanes J. J.

2008 Desarrollo Local y Comunitario. Múltiples rutas para las comunidades de aprendizaje
IDCR, CEBEM

Dimanche P. H., Jarro G., Mendoza O.

2000 Programa para elaborar perfiles de proyecto s integrales productos MIEP
Proyecto Qomer Jallpa FAO/Holanda/Prefectura

Centro Adela Ramos

Registros Básicos contables (Fotocopia s/d)

Competency-based, Economies through, Formation of, Enterprise

1998 Manual-CEFE para Facilitadores CEFE-Internacional
Alemania

Flores R. L.

1999 Planificación y Gestión de Proyectos.
Para la capacitación a grupos de mujeres de base y lideres.
SNV

Freire, Paulo

1991 Pedagogía del oprimido, Siglo XXI Editores México

Ramírez C. M.

2006 Para ganar, hay que saber negociar
Servicio informativo de mercados agropecuarios (SIMA)
Manual de capacitación para facilitadores
SIBTA

Sapag N., Sapag Reynaldo

1999 Preparación y Evaluación de proyectos. Cuarta edision.



Este documento, es una publicación con el apoyo de:



Los contenidos de esta publicación pueden ser utilizados o reproducidos total o parcialmente, siempre y cuando se cite la fuente

