

"GENERACIÓN DE EMPRESAS"

Aportado por: Fátima Jackeline Amador Posadas - fatima_amador_posadas@yahoo.es

FATIMA JACKELINE AMADOR POSADAS
ID. UB2069BBA6105

"GENERACIÓN DE EMPRESAS"
Licenciatura en Administración de Empresas
Tegucigalpa, Honduras

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
NORTH MIAMI, FLORIDA
AÑO 2004

INDICE

A-Introducción

B-Descripción

- La idea empresarial
- La idea de negocio
- Los promotores
- La creatividad como característica de los emprendedores
- Donde hallar los recursos?
- Ejemplo de una iniciativa de negocio
 - ❖ El proyecto de la empresa
 - Plan de empresa
 - Esquema del plan de empresa
 - Análisis descriptivo
 - Análisis Estratégico
 - Análisis interno
 - Análisis económico
 - Partes del proyecto
 - Elementos que se precisan reunir para que una empresa nazca
 - ❖ El Producto o Servicio
 - Cliente y mercado
 - Caracterización del cliente
 - Descripción del proceso de compra
 - Evaluación del mercado
 - Mercado al que se dirige
 - ❖ Plan de Negocio
 - Planes específicos para generar una empresa
 - Plan de viabilidad económica.
 - Plan de viabilidad técnica.
 - Plan de marketing
 - Plan de organización
 - Plan de producción
 - Plan de gestión
 - Plan económico financiero
 - ❖ Forma jurídica
 - Constitución de la empresa
 - Empresario individual vs. sociedad mercantil
 - ❖ Otra forma de visualizar el Plan de la Empresa
 - La visión de la empresa
 - La misión definiendo el negocio.

- El análisis externo
- El análisis interno
- La formulación de objetivos
- La formulación de alternativas estratégicas
- El plan de marketing
- El plan financiero
- El resumen ejecutivo
- ❖ Tipos de Empresas en Honduras
 - Su forma de operar
 - Código de Comercio, República de Honduras
 - Disposiciones generales
 - De los comerciantes y sus auxiliares
 - Comerciante social
 - Sociedad colectiva
 - Sociedad en comandita simple
 - Sociedad en comandita simple
 - Sociedad anónima
 - De la sociedad comandita por acciones
 - De la sociedad cooperativa
 - De las sociedades de capital variable
 - De la publicidad de las actividades profesionales de los comerciantes y de los hechos relacionados con ellos
 - Anuncio de la calidad de comerciante y de sus circunstancias
 - Inscripción en la cámara de comercio
 - De la contabilidad y los libros contables.
 - De la contabilidad y de la correspondencia mercantiles.
 - Contabilidad mercantil.
 - El nombre comercial
 - De la muestra y otros signos distintivos
 - De las marcas
 - De las patentes de invención
- ❖ Decálogo para crear una empresa
- ❖ Desarrollo de una estructura organizacional y administrativa para la empresa
 - División de tareas operativas: departamentalizar
 - Comunicación
 - Conceptos
 - Subsistema estructural
 - Clasificación de tareas
 - Dos formas de representar una organización
 - Estructura organizacional según los siguientes autores
 - Greiner
 - Dale
 - Hall
 - Teoría de la Estructura Organizacional
- ❖ Proceso de Desarrollo y Producción de un Producto
 - El Producto
 - Partes del producto
 - Características de los productos
 - Los productos se dividen en dos grupos
 - Los bienes de consumo se dividen en:
 - Los productos tangibles o bienes
 - Los productos intangibles, llamados servicios
 - Las fichas técnicas de producción
 - Composición de un producto
 - Fases de la producción de un producto.
 - Matriz identificación ideas de negocio (producto)
 - Proceso de desarrollo de un producto

- Una compañía puede obtener nuevos productos de dos maneras
- Modalidades de nuevos productos:
- Características de las compañías exitosas en la introducción de nuevos productos :
- Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos
- Lista de preguntas para verificar lista de tendencia o novedad:
- Relación tiempo – beneficio de un producto
- La curva tiempo – beneficios
- Formas de disminuir o acortar los tiempos
- Ejemplo creación de un producto (Internet)
- ❖ Creación de marcas sin medios masivos
- ❖ Mercadotecnia
- Diferencias entre publicidad y relaciones públicas
- Estudio del mercado
 - Plantilla estudio operativo de mercado
- Marketing de servicios
- Definición de servicios
- Características de los servicios
- La estrategia de marketing en el sector servicios
 - Posicionamiento
 - ✓ Marketing mix
 - Precio
 - ✓ Factores para determinar el precio del servicio:
 - ✓ Métodos para la fijación de precios
 - Promoción
 - ✓ Diferencias debidas a las características de las industrias de servicios:
 - ✓ Diferencias debidas a las características de los servicios:
 - ✓ Principios de los elementos de promoción :
 - Publicidad
 - ✓ La publicidad de los servicios debe cumplir con cinco Funciones par lograr su eficiencia
 - ✓ Venta personal
 - ✓ Modelo de siete pautas para la venta personal y de servicios
 - ✓ Promoción de ventas
 - Plaza
 - Métodos de distribución
 - Formas de intermediarios en el mercado de servicios :
- Los servicios se pueden clasificar por la ubicación
- El tipo de servicio que un cliente recibe puede constar de dos elementos:
- Formas como mantener la calidad del personal de servicio:
- Atributos de las empresas de servicios:
- Los tres procesos aplicables a las empresas de servicios son:
- Algunas de las dificultades de la gerencia de operaciones en los servicios consiste
- ❖ Determinación de la rentabilidad del proyecto, registros contables costos y gastos
- Cálculo del costo utilizando el modelo ABC.
- Fundamentos teóricos del sistema de costo ABC.
- Pasos a seguir para el cálculo del costo utilizando el modelo ABC.
- Algunos conceptos básicos para entender el sistema ABC.
- El costeo directo o variable
- Las diferentes opciones para determinar el costo de lo vendido, sin incluir el costo relevante
- Fundamentos del costeo variable.
- Las diferencias entre ambos métodos (ABC y Variable)
- Linealidad en el comportamiento de los costos.
- Costeo variable y contribución marginal.
- Control del costo y evaluación de la actuación
- Medición de la utilidad bajo niveles de actividad variantes:
- Costeo directo y teoría de la contabilidad:

- ❖ Rentabilidad y productividad en mercadeo
 - Fijación de precios
 - Guía para determinar la rentabilidad en el área de mercadeo de las empresas.
 - Estrategias que la Empresa debe utilizar para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad
 - Como se calcula la rentabilidad de un mercado
 - Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos
 - Como se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución
 - Como se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no
 - Que convierte en rentable a un consumidor
 - Cuando los costos son validos y cuando no
 - Factores del entorno que afectan a las empresas, (incluyendo su rentabilidad):
 - Fijación de precios
 - Cuales actividades se pueden establecer para reducir costos
 - Como y cuándo debe una empresa evaluar la posibilidad de modificar sus estrategias de negocio
 - Como afectan las utilidades de las empresas las decisiones tomadas a corto, mediano y largo plazo
 - Como se pueden incrementar el valor del negocio
 - Que es la curva de experiencia del producto
 - Importancia del pronostico de ventas y su utilidad
 - Como mejorar la rentabilidad de una empresa
 - Como valorar una empresa
 - Cual es el valor de mi empresa o negocio
 - Valor comercial
 - Proceso para determinar el valor comercial
 - Determinación del valor del good-will
 - Ejercicio practico para calcular el valor comercial de un negocio.
 - Ejemplo de factores a considerar para determinar el valor de una empresa.
- ❖ Enfoques metodológicos:
 - Modelo de dividendos
 - Modelo de valuación de utilidades
 - Modelo de flujo de efectivo descontado
 - Modelo de inversión-oportunidad
 - Modelo de costo de capital

C-Análisis General

D-Actualidad

E-Discusiones

- ❖ Imitación creativa

- ❖ La creatividad como característica de los emprendedores

F-Recomendaciones

G-Conclusiones

H-Bibliografía

A-INTRODUCCIÓN

A todos en algún momento se nos ha pasado por la cabeza crear nuestra propia iniciativa, de cómo generar o crear una empresa, pero seguramente hemos pensado ¿cómo empiezo? ¿Cuál es el primer paso? ¿Qué tengo que hacer? Pues bien, el objetivo de este trabajo consiste precisamente en orientar al emprendedor en las cuestiones importantes que debe de contemplar a fin de que tenga meditados y previstos los puntos esenciales para generar o crear una futura empresa.

Lógicamente, cada emprendedor es un mundo y cada iniciativa también, por ello, es necesario dejar claros ciertos aspectos. Para iniciar no hay soluciones estándar, lo que es bueno para unos puede ser nefasto para otros y las estrategias adecuadas en un determinado momento y para una iniciativa concreta, pueden resultar inadecuadas para otros. Conclusión, no hay una fórmula mágica del éxito. Las acciones y elecciones se deben tomar tras un análisis de la situación individual, si no es así, se comienza mal a caminar.

Por otro lado, ser emprendedor puede ser una experiencia muy satisfactoria, Crear y hacer crecer algo propio, con nuestras decisiones y esfuerzo, puede resultar muy enriquecedor y, a medio plazo, rentable, pues lógicamente tenemos que mantenernos y vivir. Para ello, lo ideal es que el emprendedor tenga un espíritu vocacional y sea eso lo que le guíe a lo largo de su aventura empresarial. Empezar por cuenta propia porque no queda más remedio siempre es peor lugar de salida que emprender porque es lo que uno verdaderamente desea. El emprendedor precisa de un carácter especial donde la ilusión sea el impulso principal de la iniciativa, sin ella, no habrá recompensa, ni personal ni de otro tipo. Si uno emprende porque "no tiene otro remedio" entonces debe cambiar su forma de pensar, debe ver su futura iniciativa no como la última salida sino como una estupenda oportunidad de hacer lo que quiere hacer y de tener algo propio que perdure y sea el producto de su esfuerzo y su capacidad.

B-DESCRIPCIÓN

LA IDEA EMPRESARIAL

La idea de negocio

Toda pretensión de llevar a cabo la dura tarea de poner en marcha una empresa ha de girar necesariamente en torno a una idea, una feliz idea que de repente, o tras largo tiempo de pensar en ello, surge en la mente del que será promotor del negocio.

Esta idea puede surgir espontáneamente, y parecernos tan adecuada y viable que por sí sola nos decida a emprender la aventura de constituirnos en empresario. Pero puede también ser buscada a propósito, y así trataremos de inventar algo nuevo, sea un producto o un servicio nunca visto antes, o derivarse de proyectos de investigación, o bien surgir de la simple observación del entorno y las necesidades reales de mercado que hayamos advertido.

Pero una vez que tenemos la idea, son varias las preguntas que hemos de hacernos antes de seguir adelante con el proyecto:

- ❖ ¿Se trata de una idea realista?
- ❖ ¿Es efectivamente viable?

- ❖ Las necesidades reales que nuestra idea pretende satisfacer, ¿No están ya cubiertas de modo suficiente por la competencia ya establecida?

Los promotores

El promotor es la persona que tiene la idea de negocio y se decide a llevarla a la práctica hasta la creación de la empresa que ha de dirigir (aunque en ciertos casos esta función de ulterior dirección será llevada a cabo por otras personas).

Pero la cualidades que necesita poseer un promotor debemos hallarlas en nosotros mismos si decidimos continuar con nuestro proyecto. Es cierto que a primera vista sólo parece relevante la confianza en uno mismo y en su idea, y en ocasiones así será, pero las dificultades que nos podemos encontrar en la tarea hacen conveniente un previo examen de conciencia que nos indique si efectivamente vamos a ser capaces de llevar nuestro proyecto a buen fin.

Todo promotor deberá disponer de capacidad para asumir grandes cantidades de trabajo y riesgos que no es posible valorar en toda su profundidad a priori. Asimismo deberá poseer suficiente capacidad organizativa para poder gestionar un sinnúmero de variables. Y en cuanto a nuestra preparación personal, no estará de más (es altamente conveniente) poseer experiencia previa en el ámbito en el que pretendemos que se desenvuelva nuestra futura empresa

La creatividad como característica de los emprendedores

Arrancar sobre lo que ya existe

La imitación creativa

Muchas veces "las grandes ideas empresariales" nacen de desarrollos ya existentes que permiten ser perfeccionados.

En la carrera por crear empresa no necesariamente habrás de arrancar desde el punto de partida como el resto del pelotón a tu alrededor, también se tendrá la posibilidad de partir con una ventaja y, si es así, se deberá aprovechar.

Seguramente has escuchado que esta o aquella empresa empezó como una "copia" de otra ya establecida. Pues bien, este caso se presenta con frecuencia y muchas veces la que arranca sobre las bases de la establecida resulta más exitosa.

¿A qué se debe esto si sabemos que la innovación hace parte del éxito? La respuesta se encuentra en un concepto llamado "Imitación Creativa". La creatividad da como resultado originales (un Picasso por ejemplo), lo original no puede ser una imitación (otra vez un Picasso). Sin embargo, esta es una estrategia muy usual que sí permite la creatividad y la innovación.

Requisitos para aplicar la imitación creativa

- Mercado en rápido crecimiento: la IC satisface la demanda existente no la crea.
- Productos o servicios exitosos: el imitador creativo aprovecha el éxito de otros innovadores.
- Enfoque en el cliente: el imitador creativo ve los productos desde la perspectiva del cliente.
- Liderazgo: como toda innovación, la IC exige la aspiración de dominar el mercado

Cómo buscar y poner en marcha ideas y oportunidades de negocio

En el viaje empresarial que conduce a la creación de la empresa el punto de partida es encontrar una idea u oportunidad de negocio, a continuación se mencionaran las condiciones necesarias para convertir una idea en una empresa y se mencionan las fuentes más comunes de donde surgen las ideas y las oportunidades de negocio.

En el viaje empresarial que conduce a la creación de la empresa el punto de partida es encontrar una idea u oportunidad de negocio que nos permita llegar al final del viaje, la puesta en marcha de la empresa, para ello es bueno tener en cuenta lo siguiente:

1. La idea debe ser "oportuna", es decir que surja en el momento adecuado y se mantenga en un cierto periodo de tiempo, lo que significa que tienen que existir clientes que demanden el producto o servicio

que hemos detectado y que esta necesidad se mantenga a medio plazo, pues si se satisface a corto plazo no es viable para ser transformada en empresa.

2. La idea de nuestro producto o servicio debe proporcionar un “valor añadido” al potencial cliente, puesto que si no será muy difícil desplazar a la competencia existente en el mercado. Lo ideal sería ofrecer algo novedoso, en el sentido de mejorar lo existente, o bien de satisfacer a los clientes con un servicio distinto que les de mayor satisfacción a sus necesidades, o dicho de otro modo, mayor valor añadido.
3. El segmento de mercado al que nos dirigimos ha de tener un “tamaño mínimo”, por muy especializado que sea nuestro sector o actividad, siempre debe haber un número mínimo de clientes dispuestos a demandar nuestros productos.
4. Es importante la “creatividad”, debemos utilizarla de forma que podamos discernir y separar solo las mejores ideas.
5. Crear un equipo o una red de relaciones, “network”, el contar con colaboradores o el trato con los distintos componentes de un equipo permitirá eliminar la subjetividad personal y ser más objetivo en el análisis y la puesta en marcha de las ideas y oportunidades de negocio detectadas.
6. Motivación, es necesario contar con un espíritu emprendedor, tener voluntad real de sacar la idea adelante, creer en uno mismo, lo que ayudara a solventar los distintos problemas que se presenten durante el viaje empresarial.

Teniendo en cuenta lo dicho en los apartados anteriores, ya podemos empezar la búsqueda de ideas y oportunidades de negocio, a continuación se mencionan las fuentes más comunes donde podemos encontrarlas:

- a. Nuestro entorno personal, las circunstancias que rodean a cada individuo son muy diversas y particulares en cada caso, sobre todo analizar nuestra experiencia laboral, conocimientos y aficiones.
- b. Analizar el mercado, hay que tener en cuenta que el entorno en el que nos movemos hace que este cambie continuamente, debemos prestar especial atención al comportamiento de los consumidores particulares y colectivos, de sus deseos, sus gustos, y en definitiva el grado de satisfacción de sus necesidades.
- c. Análisis de los negocios existentes, asistencia a ferias, participación en seminarios, congresos, contactos en otras empresas, etc. Tratar de mejorar los procesos existentes de fabricación, distribución, producción, promoción, servicio posventa, etc.
- d. Lectura de publicaciones, estudios, estadísticas, ratios, revistas, artículos, datos económicos.
- e. El pensamiento lateral o asociación de imágenes, aplicado a situaciones cotidianas. ¿Qué productos o servicios no disponibles en mi zona de residencia suelo demandar con cierta frecuencia?, ¿Qué no puedo comprar o disfrutar por su alto coste y que si me interesa disponer de ello? ¿Existen productos y servicios que se venden para una finalidad por la empresa que los comercializa y hay consumidores que los aplican para otra función, puedo satisfacer esa demanda con un nuevo producto o servicio? ¿Conozco algunas iniciativas empresariales frustradas, por que fracasaron ¿ ¿ Qué información o servicio se echa de menos en Internet, o dicho de otra forma un servicio que se puede ofrecer al momento no existente en la actualidad ?
- f. Existen multitud de oportunidades en sectores emergentes o en crecimiento, como puede ser el actual de Internet, así como sectores no regulados abiertos a nuevas ideas, conceptos.
- g. Por supuesto es necesario analizar y valorar las ideas y oportunidades de negocio, en especial su viabilidad técnica ¿ Puedo?, su viabilidad económica ¿Es rentable? y por último su viabilidad financiera, ¿ Tengo dinero?, para ello existe una herramienta el plan de negocios.

Donde hallar los recursos

La búsqueda de los recursos necesarios

Una vez que tenemos la idea de negocio perfectamente definida, y nuestro Proyecto de Empresa refleja a la perfección el espíritu, los objetivos y las acciones necesarias para hacer éstos viables.. No se debe pensar que sólo las personas que ya cuentan con todo el capital necesario para iniciar una empresa son las únicas en aventurarse a ello. De ser así, la mayoría de las empresas no habrían nacido nunca.

Pero también es cierto que se necesita un capital para comenzar. No disponer en absoluto de una cantidad inicial de dinero lleva a un callejón sin salida a nuestro Proyecto. Si este es el caso, no hay que desanimarse. Muchas personas ahorran durante un tiempo mientras trabajan para otro empresario aprendiendo bien los secretos del negocio, antes de lanzarse a crear el suyo propio.

Ahora bien, si Ud. ya cuenta con un capital, pero tras concluir con la realización del Proyecto de Empresa advierte que no es suficiente con la cantidad de que dispone para ponerla en marcha, es el momento de ponerse a trabajar duro para conseguir la financiación que se precisa.

El ratio de endeudamiento o el equilibrio entre los capitales propios y ajenos

El ratio de endeudamiento (o *leverage* en lengua anglosajona) representa la proporción que existe en una empresa entre la cuantía de sus capitales propios y los capitales obtenidos de terceros.

Este ratio o proporción puede ser muy diverso en cada empresa que consideremos. Se puede decir que el ratio es cuando la cuantía de los capitales propios es exactamente igual que la de los ajenos. Para muchos autores es la situación ideal, pues la actividad empresarial está siendo financiada a partes iguales por el empresario y por terceras personas. Esto es muy discutible, y en todo caso no entraremos aquí en digresiones económicas. Lo que sí es cierto es que, de entrada, es muy difícil conseguir un volumen de financiación equivalente al capital del que ya disponemos nosotros para poner en marcha una empresa. En la práctica, será necesario disponer de la mayor parte del capital preciso para iniciar el negocio, y confiar en que seamos capaces de lograr financiación para el resto de nuestras necesidades de determinadas instituciones que estén dispuestas a confiar en nuestra idea

Los capitales ajenos: recursos a corto y a largo plazo

Las fuentes de financiación ajena de una empresa pueden ser catalogadas en dos grandes grupos: fuentes financieras a corto plazo, y fuentes a largo plazo. La distinción entre ambas no es baladí, pues el procedimiento para su obtención, las entidades que las conceden e incluso su destino son muy distintos.

En principio los recursos financieros a corto plazo deben ser destinados a financiar la actividad típica u ordinaria de la actividad empresarial (compra de materias primas, pago de suministros, etc.), mientras que los recursos a largo plazo habrían de financiar la estructura fija de la empresa (elementos del inmovilizado, como la adquisición de un elemento de transporte o de un equipo informático). Esto no siempre es así, e incluso es muy conveniente que una parte de los recursos a largo plazo de la empresa (sean estos propios o ajenos) estén financiando parte de aquella actividad típica a la que antes hacíamos referencia. Esto es lo que se suele conocer con el nombre de fondo de rotación o maniobra.

Se tiene así, que los recursos ajenos a corto plazo pueden provenir, por ejemplo, de los mismos proveedores de nuestras materias primas, cuando acordamos con ellos el pago a 90 días, o bien de un banco cuando nos descuenta letras de cambio. Y los recursos ajenos a largo plazo provendrán asimismo de una entidad bancaria cuando nos concede un préstamo a un año o más tiempo, o nos abre una línea de crédito que es renovada continuamente.

En todo caso es preciso ser cuidadoso a la hora de elegir nuestras fuentes de financiación a corto y a largo plazo, no sólo por el mayor o menor coste que implican, sino también por los peligros que suponen los llamados desfases o picos de tesorería.

Fuentes de financiación ajena

Son tan numerosas, aunque en demasiadas ocasiones de difícil acceso, sólo se hará referencia a las más usuales:

Financiación bancaria comercial: Se trata de recursos a corto plazo en forma de créditos y préstamos a menos de un año, líneas de crédito y descuento comercial y una larga serie de productos que es posible hallar en cualquier entidad financiera.

Financiación bancaria a largo plazo: De igual modo las entidades financieras, bancarias y no bancarias, son fuente de recursos a largo plazo para la empresa en forma de préstamos a más de un año para la financiación de inversiones.

Sociedades de Garantía Recíproca: Estas Sociedades conceden avales a las PYMES para que puedan acceder a la financiación bancaria. Para poder operar con una de estas Sociedades es preciso ser empresario, contar con un proyecto empresarial viable y adquirir la condición de socio partícipe mediante la suscripción de la cuota social correspondiente.

Leasing: Mediante el arrendamiento financiero el empresario puede disponer de bienes muebles o inmuebles mediante su alquiler, con una opción de compra de los mismos al finalizar el período de tiempo establecido en el contrato. A cambio debe pagar unas cuotas de leasing periódicamente a la empresa arrendataria, cuotas que son íntegramente deducibles en el impuesto directo que grava la renta de la empresa.

Factoring: Aunque esta fuente de financiación a corto plazo no es muy conocida en Honduras en el futuro es de prever que conozca un mayor auge por las ventajas que puede reportar a determinadas empresas. Consiste, a grandes rasgos, en la cesión o venta de los efectos a cobrar de la empresa a un factor, quien soportará en adelante el riesgo de impago derivado de tales efectos, a cambio de soportar el oportuno descuento.

Las ayudas oficiales: Son múltiples las posibilidades que existen de encontrar una ayuda oficial que se ajuste a nuestras necesidades, provenientes de diversos organismos oficiales. Sin embargo, hay que decir que no es en absoluto fácil beneficiarse de estas ayudas, y paradójicamente en muchas ocasiones es preciso demostrar que la empresa ya está en marcha. El carácter de este tipo de apoyo puede ser: ayudas a la inversión, incentivos fiscales, ayudas a la innovación, ayudas a la contratación de trabajadores, etc.

EJEMPLO DE UNA INICIATIVA DE NEGOCIO:

El siguiente es un ejemplo de cómo empezar una empresa a través de la Internet. La Internet es algo así como una gran jungla que está por explorar, sin embargo, no toda las iniciativas tienen éxito y seguramente ya se habrá escuchado mucho sobre esto. Por lo general, cuando visualizamos un proyecto de empresa para la red, se descuidan aspectos básicos que de no ser tenidos en cuenta será muy difícil rodearlos.

Si ya se tiene una idea, hay que evaluarla, haciéndose las siguientes preguntas:

1. La idea crece al ritmo que crece la red?

En América Latina los usuarios de Internet están creciendo a un ritmo aceleradísimo, las ventas y los sitios web también. Si la idea está a la altura de este crecimiento o se quedará estancada al segundo o tercer año? Hay muchos ejemplos de iniciativas que despegaron con cohetes de propulsión con más poderes que los del trasbordador espacial pero cuando estaban saliendo de la órbita se desplomaron. Hay que asegurarse que ese cohete se desprenderá de la nave cuando los motores de la nave estén calientes para que puedan impulsar el viaje completo.

2. Puede esa idea ser mercadeada con técnicas nuevas basadas en la red?

La promoción de los grandes sitios alcanza cifras astronómicas. El capital de riesgo es limitado y una gran proporción de los recursos de los sitios nuevos se destina a promoción. Puede esa idea adaptarse a estas restricciones, puede ser promocionada con "mercadeo de guerrilla".

Tener en cuenta:

- *Crecimiento
- *Mercadeo
- *Flexibilidad
- *Barreras
- *Riesgos
- *Foco
- *Necesidades

3. La idea es flexible?

El cambio en el mundo empresarial de ladrillo y cemento era relativamente lento, hoy los cambios en las empresas click son cientos de veces más rápidos. Puede tu iniciativa adaptarse a esos cambios y transformarlos en oportunidades. La competitividad en la era de Internet está marcada por la rapidez de acción y pensamiento.

4. Se Conocen las barreras de entrada?

Aunque la idea sea innovadora, correrá el riesgo de ser copiada y mejorada rápidamente, puedes crear barreras de entrada a nuevos competidores, los clientes se quedarán con nosotros así entren 3 o 4 rápidas imitaciones?

5. Se Tienen claros los riesgos?

Aquí no se habla de riesgos personales, sino de riesgos comerciales, se sabe que tal vez se puede estar arriesgando el trabajo o los ahorros, pero cuáles son los riesgos de la futura empresa. Por ejemplo, si el mercado se contrae se tiene una estrategia?

6. Se sabes cuál es el core business?

Hay que recordar que las innovaciones empiezan por pequeño y que se enfocan en realizar una o dos cosas pero se hacen muy bien. Esta iniciativa tiene esa característica. Se sabe exactamente que puedes pasar por alto y que no?

7. Se tiene certeza de qué se necesita?

Se conoce las necesidades en términos de capital humano y financiero, de tecnología, etc.

Si se tienen respuestas a estas preguntas muy seguramente tu idea tiene sentido, si no, se debe analizar bien y tratar de responderlas de nuevo. Seguramente, en el camino se pueden encontrar otras interrogantes diferentes que se deben contestar.

EL PROYECTO DE LA EMPRESA

Concepto

El Proyecto de Empresa es un documento formal, que recogerá de manera ordenada todas las variables involucradas en la creación de nuestro negocio.

Plan de Empresa

Cómo hacer un Plan de Empresa

El Plan de Empresa es un documento que sirve al emprendedor como guía en la difícil tarea de montar una empresa.

Las utilidades de elaborar un plan de empresa son varias, destacan entre otras:

- Nos ayuda a conocer la viabilidad del proyecto.

Son muchos los pasos a seguir y las cosas que se han de tener en cuenta cuando queremos dar de alta un negocio, y el plan nos sirve para estructurar toda esta información

- Es un documento válido a presentar a futuros socios o inversores, donde se demuestra que la idea está pensada y el negocio es serio.

Una de las necesidades para ser competitivas y sobrevivir, es conocer a quién se dirigen y cómo deben de hacerlo, así como si este cliente percibe el beneficio de la compra de nuestro producto o servicio y si está dispuesto a adquirirlo. Una buena idea no basta con serlo, sino que debe ser capaz de llegar a su público objetivo.

A continuación se muestra el esquema del plan. Indicar que se trata de un esquema muy flexible que se adapta continuamente a las características de cada empresa.

ESQUEMA DEL PLAN DE EMPRESA

ANÁLISIS DESCRIPTIVO

1. Introducción

1.1. Idea general del proyecto

1.2. Origen de la idea

1.3. Capacidad de los promotores

2. Descripción de la Idea

2.1. Delimitación

2.1.1. Servicio / producto

2.1.2. Mercado

2.2. Objetivos empresariales

2.3. Ventajas competitivas

2.4. Limitaciones

3. Análisis de mercado

3.1. El contexto global

3.2. Descripción del sector

3.2.1. Barreras de entrada

3.2.2. Estudio del Público Objetivo

3.2.3. Estudio de la Competencia

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4. Plan de Marketing

4.1 Producto / Servicio

4.1.1 Definición de cada uno de los productos o servicios

4.1.2 Características

4.1.2.1 Físicas

4.1.2.2 Prestaciones

4.1.3 Estrategia del producto

4.1.3.1 Forma de introducción

4.1.3.2 Estrategia de posicionamiento

4.2 Precio

4.2.1 Fijación del precio

4.2.1.1 Coste

4.2.1.2 Competencia

4.2.1.3 Cliente

4.2.2 Fijación de márgenes

4.2.3 Estrategia de precios

4.3 Distribución

4.3.1 Necesidad de proveedores

4.3.2 Elección del canal

4.3.2.1 Coste

4.3.2.2 Calidad

4.3.2.3 Prestaciones

4.3.3 Funciones o componentes del canal

4.4. Plan Comercial

4.4.1 Promoción de ventas

4.4.1.1 Determinación de la estrategia

4.4.1.2 Organización fuerza de ventas

4.4.2 Publicidad

4.4.2.1 Mensaje / alcance

4.4.2.2 Plan de medios y soportes

4.4.3 Relaciones Públicas

4.4.3.1 Objetivos: imagen de la empresa, marca y producto

4.4.3.2 Medios

ANÁLISIS INTERNO

5. Proceso de producción

5.1 Descripción del proceso

5.1.1 Necesidades materiales

5.1.2 Localización

5.1.3 Expectativas

5.2 Coste del sistema productivo

5.3 Posibilidad de outsourcing

5.4 Sistema de Calidad

6. Organización de los RR.HH.

6.1 Necesidades de personal

6.2 Recursos disponibles

6.3 Organigrama de la empresa

6.4 Sistema de comunicación

6.5 Plan retributivo

6.5.1 Motivación

6.5.2 Incentivos

7. Análisis DAFO

7.1 Interno / externo

7.2 Fortalezas / debilidades

ANÁLISIS ECONÓMICO

8. Toma de decisiones y gestión de los recursos

8.1 Plan de Inversiones

8.2 Plan económico - financiero

9. Decisión final

9.1 Forma jurídica

9.2 Plan de ayudas

9.3. Contraste de los resultados

9.4 Decisión final

Características

Principalmente un buen plan de empresa habrá de recoger:

- ❖ La descripción del negocio que pretendemos crear.
- ❖ Un profundo y serio estudio acerca de la viabilidad real de la idea, viabilidad que ha de ser tanto técnica como económica y financiera.
- ❖ Los objetivos que se persiguen con la creación de la empresa, y una detallada descripción de las estrategias que se habrán de seguir para la consecución de tales objetivos.
- ❖ Y por último, pero no menos importante, ha de ser convincente, no sólo para su propio artífice, sino también para todas aquellas personas que tengan acceso al Proyecto, puesto que de ello puede depender el conseguir o no suficientes recursos financieros que nos permitan poner en marcha nuestra iniciativa.

Partes del Proyecto

Como se adelantó, el Proyecto de Empresa es un documento formal, es decir, requiere de una cierta estructura lógica que ayude a presentar la idea de negocio, ante nosotros mismos tanto como ante terceras personas, como un plan viable que merece la pena llevarse a cabo.

La siguiente propuesta para un Proyecto de Empresa no ha de considerarse como una única posibilidad. Cada uno ha de descubrir los puntos fuertes y débiles de su idea de negocio y potenciar aquellos y resolver éstos antes de dar por concluido el Proyecto, y en este orden de cosas la estructura del documento habrá de variar convenientemente.

Estructura de un proyecto de Empresa

En todo caso, un Proyecto de Empresa serio podría presentar la siguiente estructura:

I. Descripción de la idea empresarial. Esta sección recogerá la identificación de los promotores, su experiencia y sus objetivos, así como una breve descripción de la idea de negocio.

II. Descripción del producto o servicio. Este capítulo se centrará en el adecuado detalle de las características del producto o servicio que nuestra empresa pretende producir o desarrollar, así como de las necesidades reales que habrá de cubrir uno u otro.

III. Estudio de mercado. Aquí el Proyecto adquiere ya la complejidad que le caracteriza. Un estudio de mercado es necesario para descubrir los potenciales consumidores de nuestro producto o servicio, tanto en su calidad como en su cantidad. Un mercado deficiente asegura ya desde el principio la necesidad de abandonar la idea o bien de modificarla convenientemente. No se debe reparar en esfuerzos, e incluso en gastos, a la hora de realizar nuestro estudio de mercado. En ocasiones incluso será conveniente delegar en una empresa especializada su realización.

IV. Plan de marketing. El marketing o mercadotecnia pretende acercar el producto o servicio que habrá de ser el objeto de nuestra empresa a los potenciales consumidores de los mismos, y lograr efectivamente su venta. No se puede dejar al azar el hecho de que los usuarios conozcan o no nuestro producto, sino que será preciso adoptar una adecuada combinación de estrategias comerciales que hagan reales las ventas, y estas estrategias habrán de ser diseñadas y descritas con todo detalle en este capítulo.

V. Descripción técnica de la empresa. Desde el proceso productivo hasta la localización de las oficinas, talleres y almacenes, pasando por el mobiliario, maquinaria y suministros que serán necesarios, habrán de ser descritos aquí con la máxima precisión.

VI. Plan de compras. Son objeto de este capítulo los proveedores de los suministros, el control de calidad de los mismos, la gestión de los stocks, etc.

VII. Organización y recursos humanos. Se describirá aquí el conjunto de actividades que serán precisas para llevar a cabo las tareas de dirección, producción, comercialización, etc., y las personas encargadas de realizarlas. Para ello convendrá describir con todo detalle cada puesto de trabajo, sus tareas, las aptitudes con que habrá de contar la persona que lo ocupe y su retribución.

VIII. Forma jurídica de la empresa. Es preciso desde un comienzo decidir si la forma jurídica del negocio será la del empresario individual o la de una sociedad mercantil. De la elección de una u otra dependerán tanto los trámites necesarios para su constitución como las obligaciones en materia laboral, Seguridad Social y tributarias que habrán de ser atendidas.

IX. Estudio económico-financiero. Este informe describirá los recursos necesarios para poner en marcha el Proyecto, así como sus fuentes y coste. También tratará de aventurar la rentabilidad del negocio y la efectiva supervivencia en el tiempo del mismo. Incluirá en todo caso una cuenta de resultados, un balance de situación y un presupuesto de tesorería, y no estarían de más un estudio sobre el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad de la empresa, y un conjunto de ratios tanto financieros como económicos que den idea de la viabilidad del Proyecto.

X. Trámites y obligaciones fiscales para la constitución: Poner los requisitos para cada una de las empresas y comerciante individuales.

ELEMENTOS QUE SE PRECISAN REUNIR PARA QUE UNA EMPRESA NAZCA:

- a-Una persona con capacidad, iniciativa y deseo de llevar adelante un negocio, de crear una empresa; es decir, un empresario.
- b-Una idea de negocio que puedan ser llevada a la práctica.

La fusión de estos dos elementos es el comienzo de la aparición de una empresa.

EL PRODUCTO O SERVICIO:

este apartado trataremos de delimitar claramente las especificaciones de carácter funcional, técnico y comercial que presenta el producto o servicio que se pretende ofrecer al mercado. El resultado final que se desea alcanzar es generar información suficiente como para poder posteriormente diseñar una estrategia comercial adecuada.

1-descripción detallada del producto o servicio que se va a ofrecer

Se trata de que se efectúe una descripción pormenorizada del producto o servicio que se pretende ofrecer al mercado. La descripción ha de ser literal, pero puede acompañarse d gráficos y esquemas que lo aclaren mejor.

2-¿Qué necesidades pretende cubrir?

Todo producto o servicio que quiera tener un cierto éxito en el mercado debe estar orientado a la satisfacción de alguna necesidad de aquellos que adquieren el producto o servicio:

En este apartado se debería reflexionar sobre la necesidad o las necesidades que nuestro producto o servicio pretende satisfacer.

3 ¿Cómo se presentará el producto o se presentará el servicio?

Se pretende aquí aclarar la apariencia exacta de presentación del producto en el mercado o, en su caso, de cómo se prestará operativamente el servicio. Así, un producto se puede presentar en cajas de diez unidades o en envases individuales.

Igualmente un servicio se puede prestar a domicilio, en las oficinas de la empresa, por personal propio o subcontratado, personalmente, por teléfono, por correo, a través de redes telemáticas, etc.

CLIENTE Y MERCADO:

1. Caracterización del cliente.

Se trata de efectuar una caracterización del cliente del producto o servicio, entendiendo por cliente aquel que directamente nos adquirirá el bien o contratará nuevos servicios. Es posible que cuando efectúe la reflexión sobre quien es nuestro cliente, se encuentre con hechos tales como: No hay un solo tipo de clientes, sino varios, y cada uno de ellos tiene sus peculiaridades. En este caso deberíamos caracterizar a cada uno de ellos y resaltar los aspectos que le hacen diferentes de los demás. En algunas ocasiones, es difícil distinguir entre clientes y consumidor o usuario final de un bien o un servicio.

2. Descripción del proceso de compra.

En este apartado se describe detalladamente los elementos que caracterizan la forma en el que cliente adquiere normalmente el bien o servicio que nuestra empresa quiere ofrecer o prestar. Este apartado es fundamental ya que la coherencia de la planificación comercial dependerá en buena parte de la adecuación o no a los hábitos o procesos de compra de nuestro cliente.

Por otro lado, este es un ámbito donde se pueden descubrir algunas oportunidades de innovación que mejoren la satisfacción de los clientes en el propio proceso de compra.

3. Evaluación del mercado.

Un estudio de mercado debe aportar datos sobre las siguientes cuestiones relacionadas con nuestro público objetivo:

- ❖ Características demográficas (distribución por edades, capacidad de compra, sexo, estado civil, formación, etc.)
- ❖ Localización geográfica de los posibles compradores.
- ❖ Estilo de vida (costumbres, hábitos de ocio, etc.)
- ❖ Tendencia de compra (motivaciones de compra, gustos, expectativas, etc.)
- ❖ Tamaño y segmentación del mercado.

3.1. Mercado al que se dirige.

Este es uno de lo apartados clave para la elaboración de la guía de creación de empresa; tendremos que

efectuar una evaluación cuantitativa y cualitativa de las potencialidades del mercado al que se dirige. En primer lugar, tendremos que señalar el tipo de mercado:

- 1- Mercado local, es el que se dirige únicamente a su municipio o parte del municipio.
- 2- Mercado comarcal, si los clientes a los que se dirigen están situados en su municipio y en otros cercanos al suyo.
- 3- Mercado provincial, cuando el mercado al que nos dirigimos son todos los municipios de la provincia.
- 4- Mercado regional, cuando el mercado al que nos dirigimos están ubicados en diferentes regiones españolas.
- 5- Mercado nacional, cuando los clientes a los que nos dirigimos están ubicados en diferentes regiones españolas.
- 6- Mercado internacional, cuando los clientes compradores del producto o servicio se encuentran distribuidos por diferentes países del mundo.

PLAN DE NEGOCIO

Un plan de negocio es un documento-guía de la futura empresa o actual, donde se desarrollan de forma metódica los distintos objetivos, estrategias y medios con los que se cuentan para poner en marcha la empresa con el objetivo de alcanzar el éxito.

Hay que definir con el máximo detalle posible:

- 1- La actividad o sector donde es ubicada la empresa.
- 2- El mercado donde estará.
- 3- La competencia de la zona o sector.
- 4- Los objetivos que se desean alcanzar.
- 5- Los medios que se utilizarán para alcanzar los objetivos.
- 6- Las estrategias para penetrar en ese mercado.
- 7- Las fuentes a las que se va a recurrir para cubrirlos.
- 8- Las instalaciones y el equipamiento necesarios.
- 9- Personal necesario y su estructura.
- 10- Los medios financieros.

Es necesario particularizar el proyecto y analizarlo, tratando de hacerlo útil y como guía del futuro negocio. Por otro lado, si el plan de empresa está adecuadamente elaborado, nos puede servir para presentarlo a bancos, posibles socios, instituciones oficiales, etc., con el fin de solicitar ayudas o subvenciones, créditos, etc.

PLANES ESPECIFICOS PARA GENERAR UNA EMPRESA

Un plan de empresa se puede desglosar a su vez en varios planes específicos:

1- Plan de viabilidad económica.

Donde se analiza la capacidad de generación de recursos suficientes para cubrir los gastos de la empresa. También se analiza la rentabilidad de la inversión realizada. Se suelen utilizar varias herramientas de planificación económica y financiera, como la cuenta de tesorería (Analiza los ingresos y pagos de caja de la empresa durante el primer año), el presupuesto económico (Estudia anualmente los ingresos obtenidos por la empresa y los gastos e inversiones a las que se han destinado esos ingresos) y el Balance provisional (Se analiza el equilibrio entre los bienes, dinero en caja, mercancías y saldos deudores que tenemos y los créditos y saldos acreedores a los que debemos hacer frente).

2- Plan de viabilidad técnica.

Donde se describe el proceso de producción o de prestación de servicios y se analiza la competencia técnica de los promotores para llevarlo a la práctica.

3- Plan de marketing.

Donde se analiza la situación del mercado que se desea abordar. Se hace un análisis de los consumidores y de los que decidirán la compra de nuestros productos o servicios, los argumentos de venta, las ventajas competitivas de nuestros productos frente a la competencia, la política de imagen, publicidad y canales de comercialización, la fijación de precios y la política de precios.

4- Plan de organización.- Describe el organigrama y definición de puestos de trabajo, las necesidades de contratación.

PLAN DE PRODUCCION

Es escribir los medios materiales, técnicos y humanos que se requerirán para la elaboración de los productos. Debe tenerse en cuenta que a lo largo del proceso de fabricación es cuando se incorpora al producto la mayor parte de añadido final.

El sistema de producción seleccionado será determinante para explicar los costes directos del producto y sus estándares de calidad.

El plan de producción estará dedicado en estos casos a especificar los modos de trabajo que conducirán a la obtención de servicios ajustados a las necesidades de los clientes.

En el plan de producción deben destacar las siguientes cuestiones:

- 1- Descripción y localización de las instalaciones productivas elegidas.
- 2- Coste de adquisición y mantenimiento de estas.
- 3- Capacidad productiva total y previsiones sobre capacidad utilizada.
- 4- Plazos previstos para la amortización de los bienes.
- 5- Razones que justifican la elección realizada y el rechazo de otras tecnologías alternativas.
- 6- Materias primas requeridas en el proceso y análisis comparativo de las posibles fuentes de abastecimiento.
- 8- Características de la mano de obra necesaria.
- 9- Recursos técnicos complementarios (mobiliario, tecnologías de comunicación...)

PLAN

DE

GESTIÓN:

Muchas empresas no han conseguido cumplir con sus objetivos o alcanzar el éxito como consecuencia de una gestión inapropiada. En algunas encuestas señalan que la mala gestión es uno de los factores que inciden con más intensidad en la desaparición de los negocios. De ahí que sea indispensable el establecer también unas bases mínimas acerca de la gestión y cómo se debe llevar a cabo.

Los aspectos claves que deben recogerse en el desarrollo de los planes de gestión se refieren a:

- 1- Quién ejercerá el mando en la organización.
- 2- Qué tareas directivas estarán delegadas.
- 3- De qué modo se actuará en la toma de decisiones y con qué grado de participación.
- 4- Concretar las áreas de responsabilidades y relaciones entre directivos.
- 5- Diseñar los puestos de trabajo, definiendo tareas, formación y capacidades.
- 6- Establecer una política de personal que abarque remuneraciones, recompensas, posibilidades de carrera, etc.
- 7- Determinar de qué modo va a fluir la información dentro de la empresa.

PLAN ECONÓMICO FINANCIERO:

El plan económico financiero especifica en términos monetarios las necesidades de inversión del proyecto, la manera de financiarlas, la evolución previsible de la tesorería y las expectativas de resultados para el nivel de actividad previsto. Su objetivo no es otro que acreditar la solvencia de la empresa en el período de tiempo que el plan de negocio contempla.

Esta solvencia global presenta dos aspectos parciales:

- 1- Solvencia económica o capacidad para generar beneficios de manera continuada.
- 2- Solvencia financiera o posibilidad de hacer frente a todos los compromisos de pagos contraídos.

Elementos que se pueden acreditar para que la empresa tenga viabilidad financiera:

- 1- Que los promotores están en condiciones de realizar las inversiones necesarias.
- 2- Que pueden afrontar los pagos corrientes sin caer en situaciones de tesorería negativa.
- 3- Que el proyecto ofrece garantía en cuanto a la generación en un cierto plazo de unos beneficios para los accionistas equiparables a los fijados en los objetivos.

La vigilancia del equilibrio financiero y su estimación previa se convierten en una cuestión básica para asegurar la estabilidad de la empresa. Tanto la estructura de capital como el modo en que se va a financiar la empresa,

los equilibrios entre distintos conceptos de activo y pasivo, y el nivel del fondo de maniobra, deben recogerse en el plan financiero.

FORMA JURIDICA

CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Empresario individual vs. sociedad mercantil

En primer lugar habrá que decidir la forma jurídica de su empresa, esto es, decidir si se constituirá como empresario individual o como sociedad mercantil. En uno u otro caso los trámites a seguir para su constitución y los impuestos a los que tendrá que hacer frente son distintos.

La elección de una u otra dependerá básicamente de las necesidades organizativas del negocio a crear, y de los niveles de responsabilidad frente a terceros que queramos asumir.

El empresario individual

Si optamos por la forma jurídica del empresario individual, habremos de tener en cuenta los siguientes aspectos:

No existe ningún trámite previo que condicione la adquisición del carácter de empresario individual, si bien el promotor ha de ser mayor de edad y tener la libre disposición de sus bienes.

Los empresarios individuales no están obligados a inscribirse en el Registro Mercantil, si bien pueden hacerlo si lo consideran oportuno.

Su responsabilidad respecto de la gestión del negocio es personal e ilimitada frente a terceros.

Por lo que respecta a sus obligaciones de carácter laboral y de Seguridad Social, destacamos los siguientes:

- Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.
- Inscripción en la Seguridad Social (sólo si va a contratar trabajadores).
- Afiliación y Alta de Trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social.
- Contratación de los Trabajadores.
- Cotización a la Seguridad Social
- Cotización al régimen de aportaciones privadas (vivienda)
- Cotización al Instituto de Formación Profesional.

Y en el desarrollo de su actividad empresarial habrá de cumplir las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaración Censal de comienzo de la actividad.
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- Declaración-liquidación del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.
- Declaración-liquidación del Impuesto sobre ventas
- Declaración-liquidación del impuesto al Activo neto
- La sociedad mercantil

Si hemos elegido la constitución de una sociedad mercantil como forma jurídica para nuestra empresa, habremos de tener en cuenta lo siguiente:

- Será preciso, para obtener la personalidad jurídica de la sociedad, acreditando que el nombre que hemos elegido para la misma no se corresponde con el de otra sociedad ya existente.
- Otorgamiento de la correspondiente Escritura Pública ante Notario.
- Inscripción ante el Registro Mercantil correspondiente.

- Desde el punto de vista laboral y de Seguridad Social la sociedad deberá llevar a cabo los siguientes trámites:
 - Inscripción en la Seguridad Social (sólo si va a contratar trabajadores).
 - Afiliación y Alta de Trabajadores al Régimen General de la Seguridad Social.
 - Contratación de los Trabajadores.
 - Cotización a la Seguridad Social.

OTRA FORMA DE VISUALIZAR EL PLAN DE LA EMPRESA

La estructura y el orden de un plan de negocio puede diferir pero siempre mantiene un esquema en el que se tratan puntos importantes que en ningún caso se deben obviar, pues si se hace se corre el riesgo de empezar sin conocer aspectos importantes que luego nos sorprenderán (seguramente para mal)

Una forma simple de visualizar un plan de empresa será:

- ❖ a Visión y la Misión.
- ❖ El análisis Interno y Externo: el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- ❖ La estrategia y los objetivos.
- ❖ El Plan de Producción.
- ❖ El Plan de Marketing.
- ❖ El Plan Financiero.
- ❖ El Resumen Ejecutivo.

A-La visión de la empresa

El plan debe comenzar por lo básico, y por ello el primer paso es redactar la Visión.

La Visión representa el futuro perfecto de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. La Visión es pues la narración de dicho sueño empresarial.

Para ello, es necesario ignorar por un momento las trabas que puedan aparecer por el horizonte y asumir que este mundo es ideal. A partir de esta premisa se debe escribir una Visión que, de ser posible, se debe dar respuestas al menos a estas preguntas.

- ¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

La utilidad de la Visión radica en:

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

La Visión comienza a enfocar en una dirección las fuerzas creativas y sirve de guía en momentos de duda o dificultad.

En un párrafo defina la visión de la empresa, dele coherencia, vea reflejado en él su sueño futuro y habrá puesto la primera piedra.

B-La Misión Definiendo el negocio.

La misión, un concepto ligado con la visión, representa una definición y concreción de a qué actividad se dedica la empresa, cómo la lleva a cabo y qué le diferencia de los demás. Aunque esto puede parecer un paso simple es sorprendente la cantidad de empresas que no saben a qué se dedican o que definen su actividad de una manera muy vaga, con lo que los esfuerzos para conseguir los objetivos también son difusos y se diluyen persiguiendo cada vez una cosa o manteniéndose en una indefinición.

Así pues, el segundo paso será redactar una misión, una definición de la actividad que debe dar contestación a estas cuestiones:

1.- ¿A qué negocio se dedica la iniciativa?

Debemos especificar a qué productos o servicios consagramos la actividad.

2.- ¿Qué diferencia a su negocio de los demás tanto ahora como en el futuro?

Debemos pensar siempre desde la perspectiva de diferenciarnos e innovar, por ello hay que detectar desde ya, la diferencia que hará que nos elijan en vez de a otros, nuestra ventaja competitiva y sostenible en el tiempo (esto es importante).

3.- ¿Cuáles son los valores y principios que impulsan a nuestra iniciativa?

Tiene que haber una serie de valores que identifiquen nuestra iniciativa (calidad, rapidez, servicio ¿los que sean) y debemos señalarlos brevemente aquí.

4.- ¿Cómo ve y trata la empresa a sus empleados, proveedores, socios y clientes?

En la Misión tiene que haber cabida para dedicar una frase a cómo interactuará la empresa con el resto de agentes que se verán inmersos en nuestra actividad y cómo los considera.

Realizando este paso no sólo habremos definido nuestra actividad sino que lo habremos hecho con un enfoque adecuado, no restringiéndonos al mero ejercicio descriptivo sino pensando y poniendo de relieve, desde el principio, las ventajas, las diferencias y los valores que serán la enseña de la empresa, esa es la manera adecuada.

En la próxima entrega entraremos ya en el campo del análisis para la obtención de los datos relevantes para nuestro plan.

C-El análisis externo

El conocimiento es fundamental, básico para definir estrategias y acciones, sin conocimiento andaremos con los ojos vendados por un campo lleno de piedras. Para evitar tropezar en la medida de lo posible es necesario adquirir el conocimiento clave para nuestro negocio y eso se consigue a través de análisis.

Un análisis externo supone la recogida de información, su análisis propiamente dicho y la elaboración de conclusiones relevantes. A continuación se detallan algunas preguntas esenciales que se deben poder contestar, igualmente, dependiendo de cada iniciativa habrá muchas más preguntas relacionadas con ese aspecto que se habrán de responder.

La coyuntura general.

¿Nos afecta el contexto económico de manera relevante? ¿Hay leyes o políticas que tenemos que tener en cuenta? ¿Estamos en recesión o expansión económica? ¿Hay tendencias que debemos considerar?

El funcionamiento del sector

¿Está nuestro sector en declive, en apogeo, comenzando? ¿Conocemos nuestros proveedores y la forma de funcionar? ¿Hay concentración en pocas empresas?

Los clientes.

¿Quiénes y cómo son (edad, sexo, status social)? ¿Cuáles son sus gustos? ¿Qué elementos de decisión les llevan a demandar el servicio o producto?

La competencia.- ¿Hay mucha o poca? ¿Hay líderes destacados? ¿Cómo lo hacen ellos? ¿Cómo nos afectará la competencia? ¿Y su política de precios y servicio?

Recuerde estos son algunos de los aspectos importantes a tener en cuenta y las preguntas anteriores son indicativas, surgirán muchas más y cuánto más conozcamos mejor.

Podremos ver que surgen aspectos que nos favorecen (Oportunidades) y que nos dificultan (Amenazas). Detállelos, nos van a ser útiles.

D. El análisis interno

Es tan necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa, o lo que es lo mismo, conocernos a nosotros mismos. La importancia de conocer y analizar los factores internos de la empresa, de manera independiente, sin ser ni excesivamente indulgentes ni extremadamente estrictos, dará una idea de posibilidades y capacidades, así como de puntos fuertes a potenciar y los débiles a cubrir y enmendar.

Tener en cuenta que para todos los casos habrá que detallar sólo aspectos relevantes, si se detallan temas sin importancia se producirá mucho ¿ruido¿ en el análisis.

En el análisis externo nos habían surgido Amenazas (factores externos negativos, como por ejemplo mucha competencia) y Oportunidades (factores externos positivos, por ejemplo un sector en alza) junto con las fortalezas y debilidades se tiene lo que se llama un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas,

Oportunidades) un análisis que determina los puntos clave positivos y negativos tanto internos como externos, relevantes para la iniciativa, que se deben sacar a la luz y ordenar en esos cuatro apartados.

El análisis DAFO tendrá elementos valiosos para realizar correctamente los puntos siguientes .

E. La formulación de objetivos

En los pasos anteriores ya conocemos nuestra misión, nuestras limitaciones y potencial, los puntos que juegan a nuestro favor y en contra, etc. con todo ello ya debería comenzar a ser capaz de desarrollar unos primeros objetivos para su actividad y en eso consiste este paso.

La cuestión es plantearse metas, objetivos a los que llegar y cumplir.

Estos objetivos deben siempre cumplir las siguientes condiciones:

1-Adecuados: que expresen lo que realmente quiere conseguir, recuerde su misión y su visión.

2-Realistas: vuelva a su análisis, tanto interno como externo y no ponga cifras que no sean reales. Se debe ser coherente con lo que ha descubierto en los pasos anteriores, si nuestra posición no es la de líder, no podemos aspirar a ponernos los mismos objetivos que ese líder.

3-Oportunos: hay que aclarar cuando se pretenden conseguir dichos objetivos, tanto los críticos finales, como los intermedios: qué hay que saber, en qué tiempo queremos conseguir el objetivo, por qué si no ponemos la dimensión temporal como límite se vuelven difusos.

4-Medibles: hay que establecer cifras concretas, 100, 200, 300, lo que sea, pero que luego pueda contrastar con la realidad y modificar si es necesario, porque si no nunca sabremos si llegamos o si nos pasamos.

5-Alcanzables: esto tiene que ver con que sean realistas. Hay que apuntar alto, porque se deben tener aspiraciones y luchar por ellas, pero no ponga cifras de sueños imposibles en un tiempo igualmente imposible. Repasar la lista de objetivos que se ha planteado, comprobar que cumplen las condiciones anteriores y que se basan en suposiciones (porque esta parte siempre será una estimación) que son reales y están fundamentadas en los análisis anteriores y no sólo en la intuición.

Hay que entender que hemos llegado al punto de realizar previsiones y esas previsiones son supuestas, todo el mundo se equivoca con ellas, pero hay menor riesgo y margen de error si se basan en premisas de un análisis serio, tanto del mercado como del nuestro propio.

E.1. La estrategia

Muchas veces la Pyme, el emprendedor o el autónomo parecen conceptos no ligados a la estrategia empresarial, ciencia oculta que pertenece a las grandes corporaciones. Ese es el primer gran error que se suele cometer y que se suele pagar con la desaparición de gran parte de las iniciativas.

Así pues, ¿qué es la estrategia, para qué me sirve y cómo la puedo aplicar? Para empezar, siguiendo este curso, ya estamos actuando estratégicamente. La estrategia es la resolución de problemas de la manera más óptima, es decir, ante una situación donde queremos conseguir algo incierto, analizar y poner en marcha la mejor manera de conseguir el objetivo es actuar estratégicamente.

Para ello la estrategia pasa por tener una visión clara de quien soy, qué quiero y cómo lo quiero. Es decir por: Conocer el punto al que quiero llevar mi actividad y desarrollar los objetivos concretos de mi actividad (punto visto en la anterior entrega)

Analizar dicha actividad en profundidad (sus características, el entorno, los competidores etc. punto ya realizado en las entregas anteriores)

Trazar un plan (tan complejo, simple o estructurado en etapas como se requiera) para llevar mi actividad desde el punto en el que se encuentra actualmente hasta el punto donde quiero que se encuentre en el futuro.

El análisis concienzudo de todos los elementos anteriores dará múltiples pistas sobre la estrategia que se debe emplear (de hecho, muchas veces el simple análisis ya nos dice, casi a gritos, lo que NO debemos hacer en nuestras estrategias). Nuestras acciones deben ser pensadas teniendo en cuenta todos los elementos anteriores, no se puede pensar en acciones que obvien elementos tan importantes como la competencia o el mercado, o que precisen de nuestros puntos más débiles para llevarse a cabo con éxito (por ejemplo, si se es una pequeña empresa cuyo punto débil es la estructura financiera, es de locos embarcarse en una estrategia basada en la guerra de precios).

Como se puede observar, la estrategia consiste en diseñar un modo de conseguir los objetivos de la manera más óptima y siempre basándose en el análisis de la situación.

F. La formulación de alternativas estratégicas

Tenemos el análisis y ahora llega el momento de definir cómo va a conseguir los propósitos mediante la determinación de alternativas estratégicas, es decir, es hora de pensar y diseñar estrategias para alcanzar sus objetivos.

Esta parte es creativa, supone la creación de caminos coherentes hasta sus objetivos.

Para ello, primero en un papel en blanco se debe empezar a anotar todas las ideas que se vengán a la mente, todas absolutamente, ponga tantas como le sea posible (a esto se llama "Tormenta de ideas") no hay que preocuparse en un primer momento de si son aplicables o convenientes, la idea es sacar caminos potenciales para alcanzar sus propósitos. Hay que buscar todas las opciones posibles.

Al terminar, analizarlas y evaluarlas según estos criterios:

- 1-¿Hacen un buen uso de los recursos que va a tener o tiene a su disposición?
- 2-¿Cuáles maximizan el diferencial entre rendimiento y riesgo de su negocio?
- 3-¿Cuáles están más relacionadas con la evaluación de oportunidades que ha hecho antes?
- 4-¿Cuáles son las que se adecuan más a las necesidades de sus clientes?
- 5-¿Cuáles son más coherentes con su visión y misión?
- 6-¿Cuáles explotan sus puntos fuertes?
- 7-¿Cuáles explotan los puntos débiles de mi competencia?

Una vez analizadas habrá alternativas mejores y peores, las mejores serán la materia prima para el paso siguiente.

F.1. La elección de una estrategia

Es hora de la estrategia.

Se debe retomar el trabajo de la entrega anterior y partiendo de él se redacta una estrategia que ponga en claro y de coherencia a las opciones que se ha elegido en el paso anterior.

Es hora de perfilar, de definir claramente lo que antes era un boceto. La estrategia estará bien redactada cuando todo el mundo sea capaz de comprenderla, porque eso es lo que deberán hacer aquellos que trabajaran en el equipo de la empresa, si no es así, no servirá de nada.

La estrategia debería contener, como mínimo:

- 1-Una definición de los mercados, productos y servicios
- 2-La política comercial y de precios.
- 3-Los puntos clave de la estrategia de promoción que realizará.
- 4-La cultura de empresa y la imagen que quiere dar.

La estrategia es un producto de todo el análisis que ha hecho antes, por ello, debe integrarse en él como una pieza perfecta, es decir, que si una debilidad era su estructura financiera porque ha tenido que pedir un gran préstamo, la estrategia comercial no podrá basarse en una guerra de precios porque en unos meses la perderá por falta de fondos.

Esta estrategia determinará:

- 1-Qué se necesita para ponerla en marcha (plan de recursos materiales)
- 2-Cuánto dinero hace falta (plan financiero, es decir de dónde, cómo y cuánto dinero deberá reunir)
- 3-Cómo promocionar el negocio (plan de marketing, identificando los clientes objetivo, sus necesidades y las maneras de llegar a ellos y hacer que le compren, planificando la promoción, etc.)
- 4-El personal que se necesitará (plan de recursos humanos, donde establecerá el personal.

G. El Plan de Marketing

Se debe considerar antes de nada lo siguiente:

1-Da igual lo bueno que uno sea o lo excelente que sea el producto, si nadie lo conoce no sirve de nada, porque nadie lo comprará.

2-Es necesario invertir en marketing, aunque a corto plazo parezca un gasto no lo es, es una inversión.

3-Hay que tener en cuenta una ley esencial del marketing. Toda acción de marketing tendrá resultado a plazo, es decir, que será el largo plazo el que proporcione los resultados. El tiempo es algo muy importante en marketing, debe considerarse siempre que el marketing no es algo puntual sino un proceso que debe continuar y mantenerse en el tiempo.

Dicho esto se debe diseñar el marketing meditando sobre tres puntos esenciales:

- **El precio.** El precio es un elemento fundamental de compra y debe decidir cuál será su estrategia de precio. Además, si se opta por un precio alto porque ha visto que su público es gente de alto nivel que aprecia la calidad y no le importa pagar más, toda su imagen de empresa y marketing deben estar acordes (es decir que no dé la impresión de ser barato). Sepa dónde quiere posicionarse y tenga en cuenta siempre cómo lo hace la competencia.
- **La promoción.** Se debe diseñar acciones de promoción y valorar no sólo cuánto le costarán, sino lo que obtendrá con ellas, controlar lo que obtenemos con determinadas acciones de marketing (el análisis tendrá que ser ¿a posteriori¿) ayudará a enfocar la inversión de marketing en lo más rentable. Se debe utilizar una técnica similar a la usada para definir las alternativas estratégicas. Que sea acorde con la filosofía de empresa y su público.
- **El producto.** Su producto debe estar acorde con el público objetivo, la estrategia y el resto de acciones de marketing, no transmitir una imagen y tener un producto que en realidad es de otra manera.

H. El Plan Financiero

El Plan Financiero es la traducción en números del resto del plan. Recogida la información sobre lo que precisamos para empezar la empresa, la gente que vayamos a contratar, las previsiones de venta que hayamos realizado, etc. es hora, en esta parte del plan, de traducirlo a números para así poder ver la viabilidad del proyecto y cuáles son las previsiones.

El plan financiero suele estar compuesto de:

- **Plan de inversiones:** se consigna todo lo necesario para empezar y cuánto cuesta (compra de ordenadores, arreglo de local, gasto de notario, etc.) y luego se especifica con qué vamos a pagarlo. Si no podemos cubrir el total necesario para empezar a rodar con los fondos propios que vamos a poner deberemos buscar financiación externa (esto es, pedir un préstamo).
- **Cuenta de resultados previstos:** deberemos analizar por una parte los ingresos que se pretenden tener y, por otro lado, los gastos necesarios de funcionamiento. Una vez todos juntos, debemos ver el resultado mes a mes durante el primer año para ir viendo el beneficio o pérdida. Igualmente debemos hacerlo para los siguientes años (acumulados por meses o trimestres durante por ejemplo los 3 primeros años) lo más normal es cerrar el primer año con pérdidas.
- **Balance provisional:** debemos consignar cuál será nuestro balance final para cada año. Con nuestro activo, pasivo y neto.
- **Presupuesto de tesorería:** similar a nuestro presupuesto de gastos (que realizamos para la cuenta de resultados) pero teniendo en cuenta momentos de pago, no de gasto (es decir cuando sale el dinero de nuestra cuenta, no cuando contraemos la deuda) eso permitirá controlar la tesorería, cuestión esencial en toda empresa y particularmente en las nuevas, donde es vital tener recursos líquidos y habitual que se conviertan en una cuestión delicada.

Estos elementos anteriores son básicos, pero se pueden añadir otros como un análisis del punto de equilibrio, por ejemplo.

Consejos clave:

-No es hora de ser creativo, sino serio, por ello si no se está seguro quizá sea mejor consultar a un profesional.

-Se deben hacer varios escenarios, uno pesimista, uno normal y uno optimista.

I. El resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la última parte del plan pero la que se pone en primer lugar en el plan, por ello es esencial su realización, ya que aquellos que analicen el plan tendrán dos acciones ineludibles, primero verán el resumen y luego la parte financiera. Si se logra atraer la atención con estas dos partes, entonces ya se sumergirán en profundidad en los demás aspectos del plan.

Por ello, el resumen ejecutivo es una parte a ser realizada con mucho tiento y cuidado. El resumen ejecutivo pretende, en un par de páginas a lo sumo, destacar los puntos realmente importantes y las conclusiones esenciales.

Se debe decir de manera concisa y segura lo que quieren oír los que lean el plan, esto es: a qué se dedica el negocio, a qué mercado está orientado, cuáles son las ventajas y qué se piensa obtener (consignar las cifras importantes definiendo bien tanto el momento en el que espera obtener beneficio como la cantidad en la que, más o menos, se espera establecer, o el ritmo de crecimiento anual¿) es decir, hay que dirigirse al plan financiero y las cifras destacadas, los elementos importantes, los define ahí. Si atraen al lector, éste irá al final del plan a ver la planificación financiera y de ahí al resto del documento.

TIPOS DE EMPRESAS EN HONDURAS

Su forma de Operar

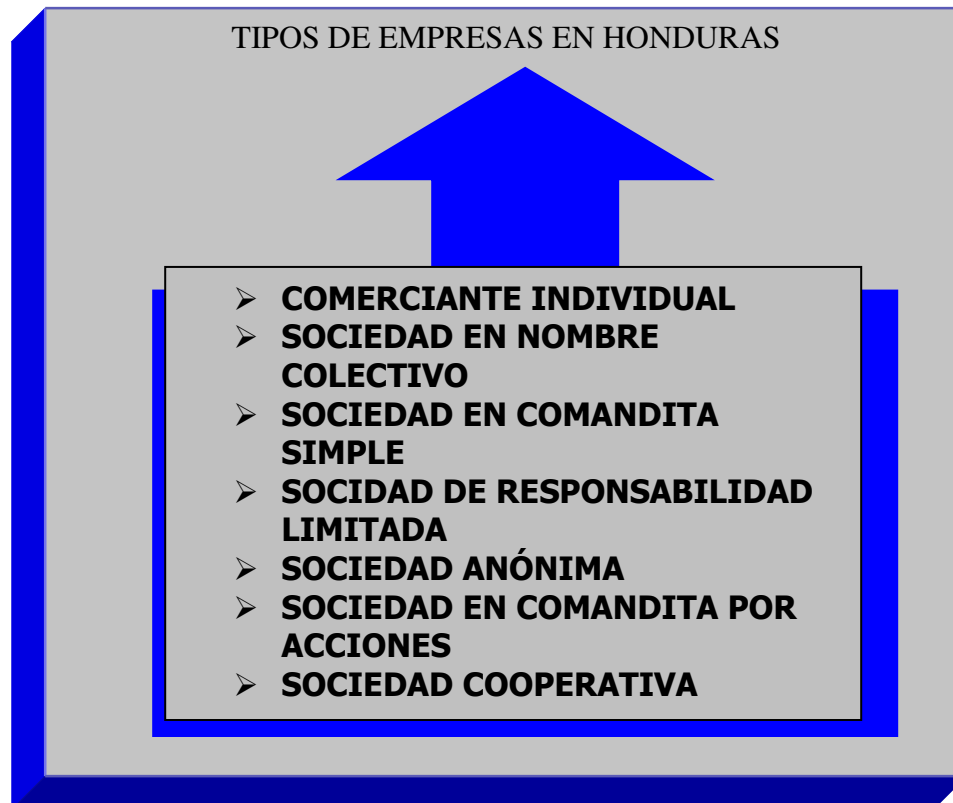
Podemos constituir una empresa con forma de persona física o con forma de persona jurídica:

PERSONA NATURAL: Las personas naturales titulares de una empresa mercantil.

PERSONA JURÍDICA: Las sociedades constituidas en forma mercantil. Se presumirá legalmente que se realizan profesionalmente actos de comercio, o que la sociedad quedó constituida en forma mercantil, cuando de uno o de otro hecho se realice una publicidad suficiente para lleva el convencimiento al ánimo de un comerciante prudente, y cuando se abra un establecimiento al público.

Tipos de empresas en Honduras

Según el Código de Comercio de Honduras, pueden ser de los siguientes tipos y con las siguientes características:



Código de Comercio
República de Honduras
Norma ° 73-50
TITULO PRELIMINAR
DISPOSICIONES GENERALES
Artículo ° 1

Los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles se regirán por las disposiciones de este Código y de las demás leyes mercantiles en su defecto, por los usos y costumbres mercantiles y a falta de éstos, por las normas del Código Civil.

Los usos y costumbres especiales y locales prevalecerán sobre los generales.

Artículo ° 2

Son comerciantes:

I.- Las personas naturales titulares de una empresa mercantil.

II.- Las sociedades constituidas en forma mercantil. Se presumirá legalmente que se realizan profesionalmente actos de comercio, o que la sociedad quedó constituida en forma mercantil, cuando de uno o de otro hecho se realice una publicidad suficiente para llevar el convencimiento al ánimo de un comerciante prudente, y cuando se abra un establecimiento al público.

Los extranjeros y las sociedades constituidas con arreglo a leyes extranjeras podrán ejercer el comercio en Honduras con sujeción a las disposiciones de este Código, sin perjuicio de las limitaciones que legalmente se establezcan. Se considerarán como comerciantes, de acuerdo con lo preceptuado en este Código.

Artículo ° 3

Son actos de comercio, salvo que sean de naturaleza esencialmente civil, los que tengan como fin explotar, traspasar o liquidar una empresa, y los que sean análogos.

LIBRO PRIMERO
DE LOS COMERCIANTES Y SUS AUXILIARES
TITULO PRIMERO
COMERCIANTE INDIVIDUAL

Artículo ° 6

Tendrán capacidad para realizar actos de comercio:

I.- Las personas que tengan capacidad de ejercicio, según el Código Civil;

II.- Los menores de edad, mayores de dieciocho años, que hayan sido emancipados o habilitados;

III.- Los mayores de dieciocho años, no emancipados, que hayan sido autorizados por quienes tengan sobre ellos la patria potestad o tutela. La autorización podrá otorgarse sin sujeción a procedimiento judicial alguno y no será revocable; pero ha de constatar siempre en escritura pública e inscribirse en el Registro Público de Comercio.

Artículo ° 7

Los comerciantes menores de veintiún años y mayores de dieciocho años se reputarán como mayores de edad, sin estar sujetos a las restricciones del Derecho Civil.

Artículo ° 8

Cuando un incapaz adquiera por herencia o por donación una empresa mercantil y cuando se declare sujeto a curatela a un Comerciante, el Juez decidirá, con informe de dos peritos, si la negociación ha de continuar o liquidarse y en qué forma, a no ser que el causante hubiere dispuesto algo sobre ello, en cuyo caso se respetará su voluntad en cuanto no ofrezca grave inconveniente, a juicio del Juez.

Artículo ° 9

Aunque tengan la capacidad necesaria para ello, no podrán ser comerciantes, ni tener cargo en sociedades mercantiles:

I._ Los privados de este derecho por sentencia judicial.

II._ Los declarados en quiebra, mientras no sean rehabilitados

III._ Los que lo tengan prohibido por alguna disposición legal.

Artículo 9º 10

Los incapaces que se dediquen al comercio sin haber sido emancipados, habilitados o autorizados para ello, no adquirirá la calidad de comerciantes y sus padres, tutores o curadores responderán personalmente de los daños y perjuicios ocasionados a terceros de buena fe por la actuación comercial de aquellos, si no la impidieren o anunciaren debidamente al público aquella incapacidad

Artículo 9º 11

Las personas comprendidas en el artículo 9º que se dedicaren al ejercicio del comercio, adquirirán la calidad de comerciantes, sin perjuicio de las sanciones en que pudieren incurrir.

A petición de cualquier interesado, del Ministerio Fiscal o de oficio, la empresa respectiva será judicialmente enajenada o liquidada previa su clausura.

Artículo 9º 12

Quienes por sí mismos, o con ayuda de su familia, ejerzan una industria sin exceder de los límites del artesanado, así como quienes se dedicaren a ofrecer mercancías o servicios al público, con la finalidad principal de obtener una remuneración para su trabajo, tales como conductores de taxímetros, aboneros, puesteros, etc., no estarán sujetos a las obligaciones generales de los comerciantes.

TITULO SEGUNDO

COMERCIANTE SOCIAL

CAPITULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 9º 13

Son mercantiles, independientes de su finalidad:

- I.- La sociedad en nombre colectivo;
- II.- La sociedad en comandita simple;
- III.- La sociedad de responsabilidad limitada;
- IV.- La sociedad anónima;
- V.- La sociedad en comandita por acciones; y
- VI.- La sociedad cooperativa

(1).Estas sociedades podrán ser de capital variable.

Artículo 9º 14

La escritura constitutiva de toda sociedad mercantil deberá contener:

- I.- Lugar y fecha en que se celebre el acto;
- II.- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad;
- III.- La clase de sociedad que se constituya;
- IV.- La finalidad de la sociedad;
- V.- Su razón social o su denominación;
- VI.- Su duración o la declaración expresa de constituirse por tiempo indeterminado;
- VII.- El importe del capital social; cuando el capital sea variable, se indicará el mínimo;
- VIII.- La expresión de lo que cada socio aporta en dinero o en otros bienes y el valor atribuido a éstos;
- IX.- El domicilio de la sociedad;
- X.- La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores;
- XI.- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social;
- XII.- La manera de hacer la distribución de las utilidades o pérdidas entre los socios;
- XIII.- El importe de las reservas;
- XIV.- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente;
- XV.- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad; y
- XVI.- El modo de proceder a la elección de las liquidaciones cuando no hayan sido designados anticipadamente.

La constitución de la sociedad y sus modificaciones se harán constar en escritura pública, otorgada ante notario.

Artículo 15

Otorgada la escritura pública de constitución, o la de reforma o adiciones, y como trámite previo a su inscripción en el Registro Público deberá ser sometida a calificación judicial- Al efecto, se formulará solicitud ante el Juez de Letras de lo Civil del domicilio de la sociedad, acompañada de todos los documentos relativos a la escritura.

El Juez dará vista de la solicitud al Ministerio Público o tres días y evacuado el traslado, señalará audiencia dentro de cinco días, en la que se rendirán, si fuere necesario, pruebas, y se dictará la resolución que ordene o niegue el registro solicitado, a continuación o dentro de tres días.

Los interesados podrán interponer el recurso de apelación dentro del término de tres días. El recurso de decidirá sin más trámite que la celebración de la vista, en la que los apelantes expresarán los agravios que la resolución del inferior les cause.

A continuación se pronunciará el fallo respectivo.

Las sociedades inscritas legalmente en el Registro Público de Comercio tendrán personalidad jurídica y no podrán ser declaradas inexistentes o nulas con efectos retroactivos. Declarada la inexistencia o la nulidad del acto constitutivo, se procederá a la disolución y liquidación de la sociedad.

La ineficacia de la declaración de voluntad de algún socio se considera como causa de separación a favor del mismo, el que tendrá además los derechos que le corresponden según la legislación común.

En el caso anterior, la separación de un socio podrá ser causa de la disolución de la sociedad de acuerdo con las disposiciones de este Código.

Artículo 16

Las sociedades que tengan una finalidad ilícita o que ejecuten habitualmente actos ilícitos serán declaradas nulas, aunque estén inscritas. La acción podrá ser ejercida por cualquier interesado o por el Ministerio Público y tendrá como consecuencia la disolución y liquidación de la sociedad, sin perjuicio de la responsabilidad penal que procediere. La nulidad podrá ser declarada de oficio.

El importe resultante de la liquidación se aplicará al pago de la responsabilidad civil y remanente, si lo hubiere, a la beneficencia pública de la localidad en que la sociedad hubiere tenido su domicilio.

Artículo 17

Las sociedades no inscritas en el Registro Público de Comercio que se hubieren exteriorizado como tales frente a terceros, consten o no en escritura pública, tendrán no obstante personalidad jurídica.

Las relaciones internas de estas sociedades se regirán por su contrato social y por las disposiciones de este Código.

Los que realicen actos jurídicos como representantes o mandatarios de una sociedad irregular, responderán solidariamente del cumplimiento de los mismos frente a terceros. Cualquier interesado, incluso los socios no culpables de la irregularidad, podrá exigir daños y perjuicios a los culpables y a los que actúen como representantes o mandatarios de la sociedad.

Artículo 18

Si la sociedad no se hubiere constituido ante Notario, cualquiera de los socios podrá demandar de los demás el otorgamiento de la escritura correspondiente.

Si la escritura social o sus reformas no se presentaren para su inscripción en el Registro Público de Comercio dentro de los quince días siguientes a su otorgamiento, cualquier socio podrá gestionarla judicial o administrativamente.

Cualquier interesado o el Ministerio Fiscal podrán requerir, judicialmente a toda sociedad mercantil la comprobación de su existencia regular. El requerimiento además de ser notificado personalmente, se publicará. Transcurridos cuatro meses del requerimiento sin que se haya comprobado la inscripción en el Registro, la sociedad se pondrá en liquidación.

CAPITULO II SOCIEDAD COLECTIVA

Artículo 38

Sociedad en nombre colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

Las cláusulas de la escritura social que eximan a los socios de la responsabilidad ilimitada, no producirán efecto legal alguno con relación a terceros; pero los socios entre sí pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada.

Artículo ° 39

La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras "y compañía" u otras equivalentes, por ejemplo: "y asociados", "y hermanos", "y socios".

Artículo ° 40

Cualquier persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, quedará sujeta a la responsabilidad ilimitada y solidaria que establece el artículo 38.

Artículo ° 41

El ingreso o separación de un socio, no impedirá que continúe la misma razón social hasta entonces empleada; pero si el nombre del socio que se separe apareciere en la razón social, deberá agregarse a éste la palabra "sucesores".

Artículo ° 42

Cuando la razón social sea la que hubiere servido a otra sociedad cuyos derechos y obligaciones han sido transferidos a la nueva, se agregará a la razón social la palabra "sucesores".

Artículo ° 43

Los socios no pueden ceder sus derechos en la compañía sin el consentimiento de todos los demás, y sin él, tampoco pueden admitirse otros nuevos, salvo que uno o en otro caso la escritura social disponga que será bastante el consentimiento de la mayoría.

Las cesiones no surtirán efectos frente a terceros, hasta que no se inscriban en el Registro Público de Comercio.

En caso de que se autorice la cesión de que se trata en el primer párrafo de este artículo, en favor de persona extraña a la sociedad, los socios tendrá el derecho del tanto y gozarán de un plazo de quince días para ejercerlo, contados desde la fecha de la junta en que se hubiere otorgado la autorización. Si fueren varios los socios que quieran usar de este derecho les competirá a todos ellos en proporción a sus aportaciones.

Artículo ° 44

Los socios no podrán dedicarse por cuenta propia ni por ajena a negocios del mismo género de los que constituyen la finalidad de la sociedad, ni formar parte de sociedades que los realicen, salvo con el consentimiento de los demás socios.

Se presumirá el consentimiento, transcurrido el plazo de tres meses contados desde el día en que la sociedad, tenga conocimiento de la infracción.

En el caso de contravención, la sociedad podrá excluir al infractor, exigiéndole además el importe de daños y perjuicios.

Artículo ° 45

La escritura social no podrá modificarse sino por el consentimiento unánime de los socios, a menos que en la misma se pacte que puede acordarse la modificación por la mayoría de ellos. En este caso, la minoría tendrá el derecho de separarse de la sociedad.

Artículo ° 46

La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios administradores, quienes podrán ser socios o personas extrañas a ellas.

En defecto de pacto que limite la administración a alguno o algunos de los socios, todos serán administradores y tomarán sus acuerdos por mayoría.

Todo socio tendrá derecho a separarse de la sociedad, cuando en contra de su voto, el nombramiento de administrador recayese en un extraño.

Artículo ° 47

Salvo pacto en contrario, los nombramientos y promociones de los administradores se harán libremente por la mayoría de votos de los socios.

**CAPITULO III
SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE**

Artículo 58

Sociedad en comandita simple es la que existe bajo una razón social y estará compuesta por uno o varios socios comanditados, que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Artículo 59

La razón social se formará con el nombre de uno o más comanditados y cuando en ella no figuren los de todos éstos, se le añadirán las palabras "y compañía" u otras equivalentes. A la razón social se le agregarán siempre las palabras "Sociedad en Comandita" o su abreviatura "S. en C".

Artículo 60

Cualquiera persona, ya sea socio comanditario o extraña a la sociedad, que haga figurar o que permita expresa o tácitamente que figure su nombre en la razón social, quedará sujeta a la responsabilidad de los comanditados. En esta misma responsabilidad incurrirán los comanditados cuando se omita la expresión "Sociedad de Comandita" o su abreviatura.

Artículo 61

Los socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aún con carácter de apoderados de los administradores o representantes; pero no se reputarán actos de administración, las autorizaciones dadas, ni la vigilancia ejercida por los comanditarios, de acuerdo con la escritura social o con la ley, ni el trabajo subordinado que presten a la empresa.

Los comanditarios asistirán a las juntas de socios, si bien no tendrán voto en los acuerdos que signifiquen una intervención en la vida de la sociedad.

**CAPITULO IV
SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA****Artículo 66**

Sociedad de responsabilidad limitada es la que existe bajo una razón social o bajo una denominación y cuyos socios sólo están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales, que nunca estarán representadas por títulos valores, puedan cederse sino en los casos con los requisitos que establece el presente Código.

Artículo 67

La denominación se formará de acuerdo con lo que dispone el artículo 91; la razón social se formará con el nombre de uno o más socios. Una u otra irán inmediatamente seguidas de las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o su abreviatura "S. De R. L."; la omisión de este requisito con conocimiento de los socios que figuren en la razón social hará a éstos y en todo caso a los administradores culpables, responsables subsidiaria, solidaria e ilimitadamente de las obligaciones sociales que así se hubieren contraído.

**CAPITULO V
SOCIEDAD ANÓNIMA
SECCION PRIMERA**

Disposiciones generales. Concepto, requisitos y fundación

Artículo 90

Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación; y tiene un capital fundacional dividido en acciones, cuyos socios imitan su responsabilidad al pago de las que hubieren suscrito

Artículo 91

La denominación se formará libremente, pero siempre hará referencia a la actividad social principal; deberá ser distinta de la cualquiera otra sociedad e irá inmediatamente seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S. A."

Artículo 92

Para proceder a la constitución de una sociedad anónima, se requiere:

I.- Que haya cinco socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción, por lo menos.

II.- Que el capital social no sea menor de veinticinco mil lempiras y que esté íntegramente suscrito;

III.- Que se exhiba en dinero efectivo cuando menos el veinticinco por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario;

IV.- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

En todo caso deberá estar íntegramente exhibida una cantidad igual al capital señalado en la Fracción III.

Artículo 93

La sociedad anónima podrá constituirse:

a) Por fundación simultánea, mediante la comparecía ante un notario de las personas que otorguen la escritura social; o

b) Por suscripción pública.

CAPITULO: VI**DE LA SOCIEDAD COMANDITA POR ACCIONES****Artículo 271**

Sociedad en comandita por acciones es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno o varios comanditarios que sólo están obligados al pago de sus acciones.

Artículo 272

La sociedad en comandita por acciones se regirá por las reglas relativas a la sociedad anónima, salvo lo dispuesto en los artículos siguientes.

Artículo 273

El capital social estará dividido en acciones, la décima parte de las cuales, por lo menos, deberá ser suscrita por los comanditados, quien no podrá transmitir las sin el consentimiento de la totalidad de los socios de su clase y de la mayoría absoluta de los comanditarios.

CAPITULO: VII**DE LA SOCIEDAD COOPERATIVA****Artículo 278**

La sociedad cooperativa prestará sus actividades exclusivamente en favor de sus socios, actuará bajo una denominación social y su capital, que será variable, estará dividido en participaciones iguales, los socios limitarán su responsabilidad por las operaciones sociales al importe de las participaciones que tuvieren a su nombre.

Artículo 279

Para constituir una cooperativa el número de sus socios será superior a veinte.

Según la clase de cooperativa, los socios han de ser productores consumidores, prestadores o usuarios de los productos o servicios ofrecidos por la cooperativa.

Artículo 280

Los beneficios que consignan los cooperadores consistirán exclusivamente en la obtención o venta de productos o en la prestación de servicios en condiciones económicas favorables, por la eliminación de los intermediarios.

Artículo 281

La cooperativa será de producción cuando esté constituida por productores individuales, que se asocian para trabajar o para la venta en común de los productos que elaboran, y que no empleen asalariados.

Artículo 282

La cooperativa será de servicios cuando esté formada por individuos que se asocian para la prestación en común de servicios al público.

Artículo 283

La cooperativa será de consumidores cuando esté formada por individuos que se asocian para obtener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales de producción.

Artículo 284

Las cooperativas de producción no podrán vender más productos que los elaborados por sus socios.

Las cooperativas de consumo no podrán vender al público.

Las cooperativas de servicios deberán prestarlos con la colaboración personal de sus socios y con los medios que éstos porten.

**CAPITULO: VIII
DE LAS SOCIEDADES DE CAPITAL VARIABLE****Artículo 299**

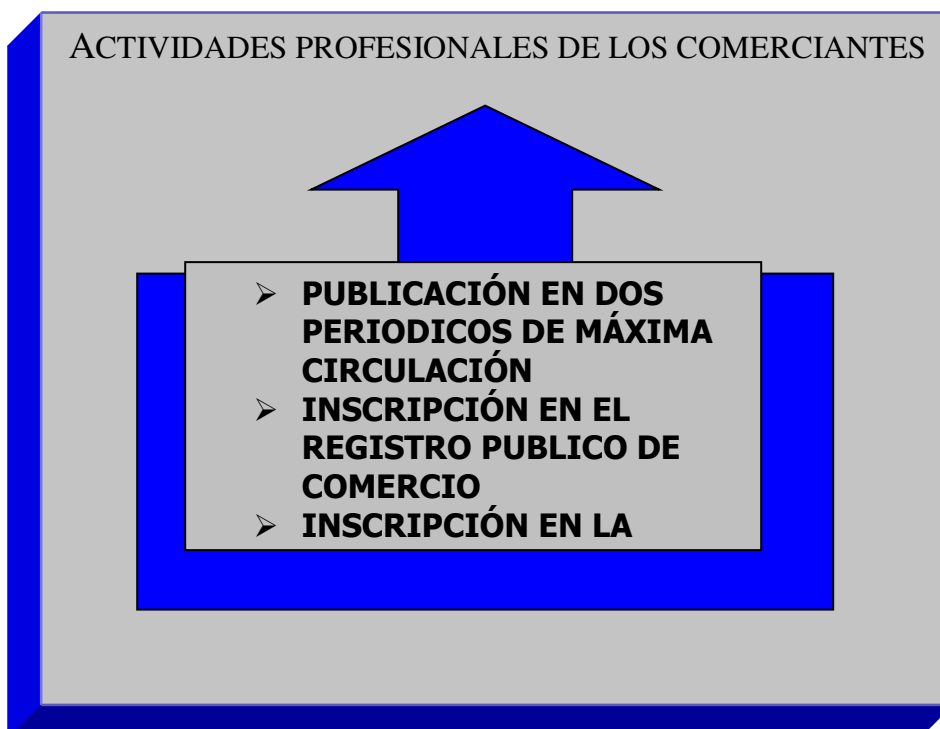
En las sociedades de capital variable, el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas en este capítulo.

Artículo 300

Las sociedades de capital variable se registrarán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate, y por las de la sociedad anónima relativa a balances y responsabilidades de los administradores, salvo las modificaciones que se establecen en el presente capítulo.

Artículo 301

A la razón social o denominación propia de tipo de sociedad, se añadirán siempre las palabras "de capital variable " o su abreviatura "de C. V."

Proceso de Registro

TITULO I

DE LA PUBLICIDAD DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES DE LOS COMERCIANTES Y DE LOS HECHOS RELACIONADOS CON ELLOS CAPITULO I ANUNCIO DE LA CALIDAD DE COMERCIANTE Y DE Y DE SUS CIRCUNTANCIAS

Artículo 380

Los comerciantes tendrán la obligación de:

I.-Participar la iniciación de sus actividades profesionales y la apertura de sus establecimientos o despachos por medio de circulares dirigidas a los comerciantes de su domicilio y de las plazas en que tengan sucursales o están sitios los locales indicados o tengan corresponsales.

Las circulares contendrán el nombre, razón o denominación del comerciante, las actividades principales de su giro, su domicilio y las direcciones de sus sucursales y agencias y establecimientos y los nombres de éstos, si los tuvieren, el balance de apertura y los representantes. Las circulares pueden substituirse por inserciones en dos periódicos de los de máxima circulación en los lugares indicados;

II.-Notificar, en la misma forma, las modificaciones que sufran los datos anteriores; y

III.-Comunicar del mismo modo su retiro, si es comerciante individual, o su disolución, si se trata de sociedades, así como dar cuenta de la liquidación y cierre de los establecimientos y despachos.

Artículo 381

Al inscribir los datos anteriores en el Registro Público de Comercio se deberá acreditar suficientemente haberlos publicado en la forma debida, requisito sin el cual no podrán ser registrados.

Artículo 382

Los comerciantes que hicieren publicidad de los datos anteriores por los medios indicados, o por otros igualmente eficaces, como la radiodifusión y similares, o que sin hacerla la consintieren, quedarán obligados, en los términos de la publicidad hecha o consentida, frente a terceros de buena fe, que hubiesen procedido según los casos mercantiles.

Artículo 383

La falta de publicidad se sancionará, independientemente de los efectos que determine la no inscripción, con multa de veinticinco lempiras, que impondrá el Administrador de Rentas respectivo.

CAPITULO 11

INSCRIPCION EN LA CAMARA DE COMERCIO

Artículo 384

Es obligatorio el registro de todo comerciante en la Cámara de Comercio e Industrias correspondiente.

La anotación comprenderá todos los datos indicados en el artículo 380, los que se publicaran en el boletín o periódico de las Cámaras.

La falta de inscripción de un comerciante se castigará con multa diez veces mayor que el importe de los derechos de inscripción que hubiere debido satisfacer.

Artículo 387

El Registro Público de Comercio estará formado por:

- a) El libro de inscripción de comerciantes individuales;
- b) El libro de inscripción de comerciantes sociales,
- c) El libro de inscripción de establecimientos mercantiles; y
- d) El libro diario de presentación de documentos.

SECCION SEGUNDA

Materia de la inscripción y asientos

Artículo 389

Será obligatoria la inscripción para. los titulares sociales e individuales de empresas mercantiles, así como la de establecimientos y buques, y la de los hechos y relaciones jurídicas que especifiquen las leyes.

La inscripción de los comerciantes individuales se practicará en el registro correspondiente a su principal establecimiento mercantil y si no lo tuvieren, en el que corresponda a su domicilio; la de las sociedades, en el

fugar en que están domiciliadas; la de los buques, en el registro correspondiente al puerto de su matrícula; y la de los establecimientos, el correspondiente al lugar de su ubicación.

Artículo 390

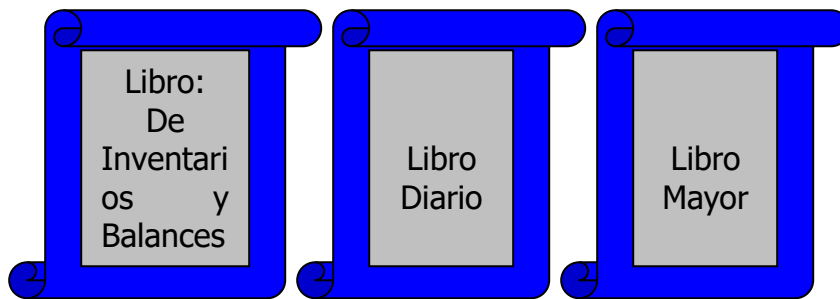
La inscripción del comerciante individual comprenderá: el nombre y apellidos, edad, nacionalidad, estado, y domicilio.

Artículo 391

La inscripción de sociedades comprenderá: la razón social o denominación, duración, nacionalidad, objeto, y capital, y los demás datos que de acuerdo con la ley y el tipo de sociedad deba contener la escritura constitutiva de la misma.

De la Contabilidad y los libros contables.

El Código de Comercio obliga a todos los empresarios la llevanza de la contabilidad ordenada y ajustada a su actividad.



**TITULO III
DE LA CONTABILIDAD Y DE LA CORRESPONDENCIA MERCANTILES.
CAPITULO I
CONTABILIDAD MERCANTIL.**

Artículo 430

El comerciante estará obligado a llevar cuenta y razón de todas sus operaciones y tendrá una contabilidad mercantil debidamente organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble.

Todo comerciante deberá llevar, al efecto, un Libro de Inventarios y Balances, un Libro Diario, y un Libro Mayor y los demás que sean necesarios para exigencias objetivas o de leyes especiales.

Artículo 431

Los libros de fuerza legal serán llevados en lengua castellana. La contravención será penada con multa de doscientos a quinientos lempiras que impondrán los Administradores de Rentas respectivos. Sin embargo, los comerciantes podrán llevar un duplicado, para su interés particular, en el idioma o lengua que deseen.

Artículo 432

Los comerciantes llevarán los libros por si mismos o por personas de su nombramiento a quien los lleva, salvo prueba en contrario.

Los comerciantes cuyo capital en giro exceda de quince mil lempiras, están en la obligación de llevar sus libros de contabilidad legal por medio de los peritos mercantiles o tenedores de libros titulados y hondureños de nacimiento.

Artículo 433

Los libros obligatorios deberán estar empastados y foliados y serán autorizados por el Presidente o el Jefe del Distrito (*) o el Alcalde Municipal del lugar en donde estuviere situado el establecimiento comercial. Se hará constar el número de folios que tuviere el libro y en cada uno de ellos se estampará el sello del organismo correspondiente.

Artículo 434

Los comerciantes, deberán llevar sus libros con claridad, por orden de fechas, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras y sin presentar señales de haber sido alterados, sustituyendo o arrancando folios o de cualquier otra manera.

**SECCIÓN SEGUNDA
El Nombre Comercial****Artículo 660**

Adquiere el derecho al nombre comercial la persona que primero lo aplica a una empresa o a un establecimiento mercantil.

Artículo 661

El nombre comercial se formará libremente, pero en él no podrá figurar más nombre completo que el del titular de la empresa, a no ser que esta o el establecimiento se transfieran juntamente con dicho nombre a un nuevo titular, caso en el que se agregará alguna expresión que indique el cambio efectuado.

Los nombres comerciales redactados en idioma extranjero no gozarán de protección legal alguna.

Artículo 662

El titular de un nombre comercial tiene derecho al uso del mismo. a impedir que otro lo utilice o imite en el campo de su propia actividad, y a transmitirlo de acuerdo con la ley.

Artículo 663

Quien imite o usurpe un nombre comercial ajeno, conociendo o debiendo conocer su existencia responderá a los daños y perjuicios que ocasione, y sufrirá la pena que la ley indica.

El conocimiento del nombre comercial ajeno se presume si éste ha sido publicado en La Gaceta o si aparece inscrito en el Registro Público de Comercio del lugar donde dicho nombre se usa indebidamente.

**SECCIÓN TERCERA
De la Muestra y otros signos distintivos****Artículo 665**

Quien emplea primera una muestra, enseña o aviso para señalar una empresa o negociación, o un establecimiento, adquiere derecho sobre ellos.

De igual modo se adquiere el derecho sobre emblemas, lemas y de más objetos o palabras que se empleen para diferenciar una #9; negociación o empresa de otra, y atraer sobre ella, o sobre sus productos, la atención del público.

Artículo 666

Son aplicables a las muestras, emblemas y lemas, las normas sobre el nombre comercial.

**SECCIÓN CUARTA
De las marcas****Artículo 667**

El derecho al uso exclusivo de una marca para distinguir o denotar la procedencia de los artículos que se fabriquen o negocien en una empresa o negociación o en un establecimiento, puede ser adquirido por el que la usa o quiere usar, mediante su registro en la Oficina de Patentes y Marcas de la Secretaría de Fomento (1).

Artículo 668

Contra el titular de una marca registrada que la usa, no pueden adquirirse derechos por el uso indebido de la misma.

Artículo 669

El uso indebido de una marca registrada no usada o dejada de usar por su titular, concede, al que la usa, derecho a pedir la cancelación del registro y la inscripción a su favor, si se dan los requisitos siguientes:

- 1.-Que el uso haya sido suficiente para hacer presumir su conocimiento al titular de la marca;
- 2.-Que haya durado más de tres años interrumpidos; y

3.-Que el no uso haya tenido, por lo menos, la misma duración.

Artículo 670

El que usa una marca que es registrada posteriormente puede pedir la cancelación del registro y la inscripción a su favor. Perderá este derecho, si no lo ejerce dentro de los tres años siguientes al registro de la marca; en este caso, el titular de la marca registrada adquirirá el derecho al uso exclusivo de aquélla.

Si el registro no fuere seguido del uso, el plazo indicado en el párrafo anterior sólo se contará a partir del momento en que el uso comience.

Artículo 671

Puede constituir una marca cualquier medio material, signo, emblema o nombre que sea susceptible, por sus caracteres especiales, de hacer distinguir los objetos a que se aplique o trate de aplicar, de los de su misma especie o clase. No se considerará como marca el color o forma de los artículos.

Artículo 672

El uso de la marca debe hacerse de acuerdo con la ley especial respectiva, y durante el plazo de eficacia del registro que dicha ley determine.

Artículo 673

Todo comerciante puede añadir su propia marca a la del productor, pero sin suprimir, alterar u ocultar la de este.

SECCIÓN QUINTA

De las patentes de invención

Artículo 678

Quien haya obtenido una patente de invención tiene derecho exclusivo a explotar el invento, perfeccionamiento, modelo o dibujo que ampare, por el tiempo que en aquélla se determine.

Artículo 679

La patente puede ser obtenida por el inventor, por sus herederos o por la persona a quien se haya hecho cesión de los respectivos derechos.

Artículo 680

Quien preste sus servicios a otra persona como trabajador, o en concepto distinto, y realice un invento en el desarrollo de su labor, tiene derecho a ser reconocido como inventor y a ser remunerado, con independencia de los salarios u honorarios que haya percibido, en medida nunca inferior al veinte por ciento del valor comercial del invento.

Artículo 681

Las patentes podrán expedirse a nombre de dos o más personas conjuntamente, si así lo solicitaren.

Decálogo para crear una empresa

1. ¿Qué es lo que se quiere hacer?
2. ¿Quién va a formar parte del proyecto?
3. ¿Cómo se va a implementar la idea?
4. ¿Dónde se va a establecer la empresa?
5. ¿Cuándo vamos a comenzar a trabajar?
6. ¿Con qué contamos para empezar?
7. ¿Para qué queremos realizar el proyecto empresarial?
8. ¿De qué forma vamos a crear el negocio para aprovechar la legalidad vigente?
9. ¿A quién le vamos a vender nuestro producto o servicio?
10. ¿Cuánto vamos a invertir en negocio y qué resultados vamos a obtener de él?

DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA

Estructura:

Redes humanas que se relacionan en una organización con el fin de establecer obj., metas, desarrollar estrategias e influir con su acción en el medio ambiente que la rodea. La estructura organizativa se halla en continuo cambio lo que hace que la estructura se adapte y transforme para subsistir a través del tiempo, aquellas que no adapten sus sistemas estructurales desaparecerán en el tiempo.

Estructura Dinámica:

Además de lo anterior deben ser flexibles y maleables como la plastilina, se crean diferentes formas que, aunque se quiera, no se pueden repetir. Esto está relacionado con "La división del trabajo en tareas operativas". La división del trabajo es un proceso que acompaña a toda la organización en su crecimiento o expansión de actividades".

División de tareas:

- Administrativas: Trabajan con información.

- Operativas: Trabajan sobre realidades.

La realidad debe ser equivalente a la teoría.

DESARROLLO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**División de tareas operativas: DEPARTAMENTALIZAR**

Departamentalizar: Agrupar actividades en forma homogénea con el objetivo que la empresa quede estructurada en departamentos o sub-departamentos menores para operar con eficiencia.

Antes de elaborar una estructura Organizacional es importante conocer sobre el concepto de Delegar: Proceso a partir del cual una persona cede una ó más tareas en otra, asignándole al mismo tiempo la responsabilidad de eficiencia y operatividad que la función exige, así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir. El que delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno. Cuando se delega se conserva la responsabilidad de: controlar, revisar, registrar y definir lo que se delega.

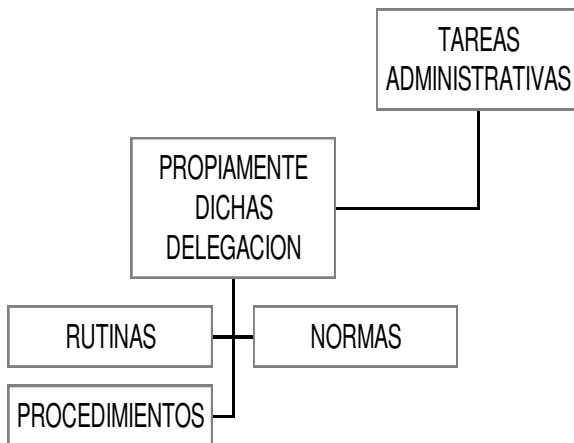
Descentralizar: Delegar la toma de decisiones.

Centralizar: Concentrarlas.

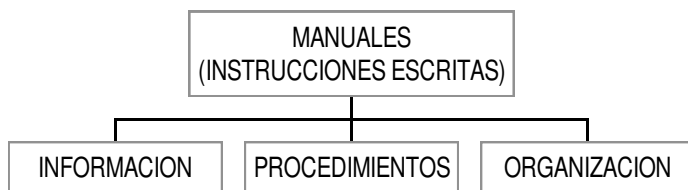
El paso de la idea de responsabilidad parcial a la responsabilidad total genera la necesidad de replantear los tradicionales esquemas de delegación, autoridad de línea, staff y autoridad funcional.



DELEGACIÓN DE TAREAS ADMINISTRATIVAS:



MANUALES DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIA:



Organigrama

AUTORIDAD LINEAL: La autoridad clásica, vertical, o que se transfiere de superiores a subordinados y que deja en claro la ubicación jerárquica de los individuos en la organización.

AUTORIDAD FUNCIONAL: El subordinado recibe órdenes o influencias formales desde dos puestos o superiores diferentes.

AUTORIDAD DEL ASESOR: Poder de influencia que una persona o grupo ejerce sobre un puesto de trabajo, no decide, el que lo hace es la persona o grupo.

STAFF: Es asesor de la línea. Puede ser un individuo o una unidad. No tiene autoridad sobre línea.

COMUNICACIÓN:

Información: Producir y transmitir un mensaje.

Comunicación: Reparto, puesta en común, dialogo. Comunicar es cambiar.

Punto de vista tradicional: emisor, receptor, canal, mensaje, ruidos (procesos lineales)

Al recibir un mensaje, emitimos otro. Este *feed-back* nos permite la corrección progresiva y permanente de la comunicación y por lo tanto, la reestructuración del sistema en forma dinámica. De esta forma dejan de ser solo procesos lineales.

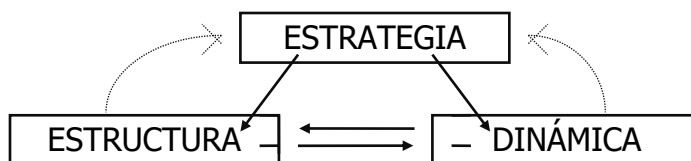
Comunicación y percepción: Cuando incorporamos al esquema de comunicaciones la comprensión del fenómeno percepción nos damos cuenta de que los mensajes emitidos (codificados) serán recibidos (decodificados) de acuerdo a lo que percibe el receptor con lo cual el proceso *feed-back* estará determinado no por lo que el emisor "objetiva" emite sino por lo que el receptor "subjetiva" recibe. Entonces es fundamental la percepción de quienes recibirán nuestros mensajes.

Años, 60 y'70: El plan estratégico se asoció demasiado al concepto de formalicen de estrategias. Pero no se podía implementar. La estrategia se decía pero no se hacía.

Década del '80: Se desarrollaron modelos para la implementación de estrategias, éstos apuntaban a la acción, a los hechos concretos. La clave de la implementación parecía ser la cultura.

Actualidad: El enfoque ha cambiado hacia la formación de la estrategia (es un proceso permanente y dinámico). Lo que implica que la estrategia se forma en el N° 1 de la empresa y éste, una vez "consensuada", la comunica al resto de la organización. La Estructura, la Cultura y la Estrategia se van influyendo mutuamente.

Aunque el N° 1 de la empresa defina un enfoque estratégico y a partir de aquí se vaya formando una estrategia que influirá sobre la Cultura y la Estructura de la empresa, estos dos (a su vez) se influirán mutuamente e incluso harán que la estrategia funcione o no.



CONCEPTOS:

Los siguientes son conceptos importantes para crear la estructura de la empresa.

Crisis de Integración: revisar, reorganizar lo que tenemos.

Crisis de Ruptura: cambian cosas fundamentales. Se incorporan más variables.

División de las tareas: dividir las en administrativas (trabajan con información) y operativas (trabajan sobre realidades).

Especialización: está íntimamente ligada con Departamentalización.

Departamentalización: Es tener un conjunto de tareas y un conjunto de personas. Asignarle una tarea a cada uno (división del trabajo). Se agrupan tareas homogéneas, existen distintos criterios para departamentalizar

pero siempre teniendo como objetivo que la empresa quede estructurada en departamentos o subdepartamentos menores para operar con eficiencia.

Divisionalización: departamentalización con objetivo. funcionalmente autónomos. Misma empresa, distintas divisiones (división de autos, división de camiones).

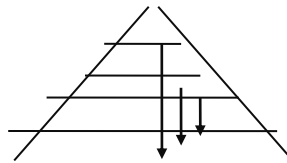
Delegación: tiene que ver con el “paquete” una persona cede una tarea a otra, así mismo la responsabilidad de eficiencia y operatividad exige, así como la autoridad y los medios necesarios para que la persona pueda cumplir. El que delega sigue siendo responsable ante su superior de la eficiencia y operatividad de lo que realice su subalterno. Cuando se delega se conserva la responsabilidad de: controlar, revisar, registrar y definir lo que se delega.

Empresarización: (*holding*) legalmente es una empresa pero en realidad son distintas empresas autónomas e independientes, al margen de quien tiene el capital.

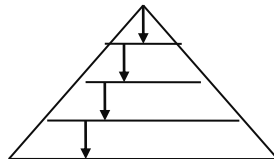
Planear: Proyectar el futuro, es “una toma de decisiones anticipada”; lo que quiero ser en el futuro y cómo voy a llegar a ese estado.

Descentralizar: delegar la toma de decisiones. En la descentralización existe delegación de rutinas, normas y procedimientos. Se puede delegar todas las tareas, pero las decisiones que hay que tomar se desbordan lo que implica descentralizo algunas o muchas tomas de decisiones. Las metas no se pueden descentralizar porque están en el N° 1. Si las políticas y los programas están descentralizados existe una descentralización total, si sólo se descentralizan los programas existe una descentralización parcial.

Centralización: concentrar la toma de decisiones.



Autoridad: se ejerce sobre el inmediato inferior.



Objetivos: En el espacio-tiempo se desea lograr algo, esos puntos deseados son los objetivos. Nunca se delegan.

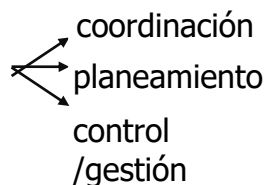
Metas: Son los objetivos cualificados. Por ejemplo: objetivo: crecer; meta: x% (cuánto), para 7/95 (cuándo). Las puedo negociar.

Programas: tiene relación con las operaciones. Cómo se van a utilizar los recursos

SUBSISTEMA ESTRUCTURAL: Con el crecimiento de las empresas cambia el subsistema estructural porque se debe modificar la estructura para crecer.

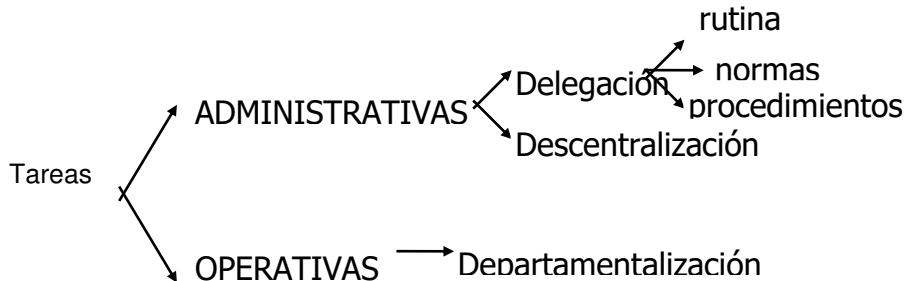
Administración	Actividades
La administración Se debe adaptar (*) al crecimiento de las actividades del Subsistema estructural	Crecen.

(*)

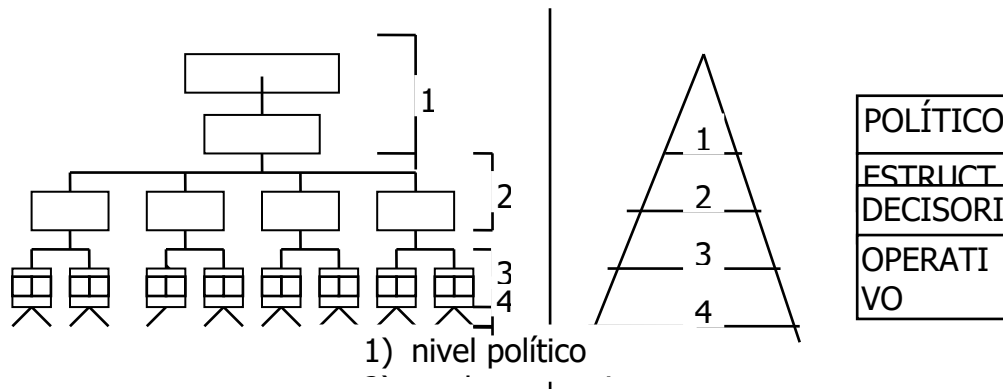


- Departamentalización
- Descentralización
- Delegación

CLASIFICACIÓN DE TAREAS:



DOS FORMAS DE REPRESENTAR UNA ORGANIZACIÓN:



1) nivel político

2) jerarquía intermedia

3) jefaturas

4) operaciones (vendedores, obreros).

PROCESO COMUNICACIONAL:

Tradicional: lenguaje como instrumento

Relacional: compromiso que genera en las personas la utilización del lenguaje.

Seres humanos dentro del lenguaje implica ver a la administración como

- responsabilidad
- iniciación de nuevos compromisos dentro de la organización.

La comunicación vincula ideas-ejecución-acción dentro de un marco interpretacional.

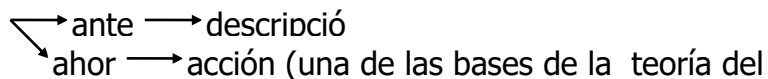
Ideas (estrategias) ————— Acciones (ejecución de planes y programas)

COMUNICACIÓN (facilita el vínculo y la adaptación al contexto)

ORGANIZACIONES: Se crean por medio de una red de comunicación que compromete a la gente para realizar acciones coordinadas orientadas al logro de objetivos y metas (sistema. político).

Usar lenguaje implica crear estructuras de ideas, etc. que derivan en otras ideas, etc., esto implica una acción recurrente. Existe simultáneamente un marco de suposiciones (que se apoya en el interpretativo) denominado trasfondo de la escucha.

COMUNICACIÓN: Lenguaje



La administración concebida desde los nuevos conceptos de lenguaje va a implicar un accionar más creativo y la eficiencia será alcanzada con menor stress.

Estructura Organizacional según los siguientes autores:

**GREINER:
DINÁMICA ESTRUCTURAL:**

Las oportunidades exteriores del mundo. determinan la estrategia de la empresa, quien a su vez determina su estructura organizativa.

5 dimensiones (fases) para el modelo de desarrollo para una organización:

- 1- Edad de la organización. (dimensión esencial)
- 2- Tamaño de la organización. (tamaño o nivel de actividades.)
- 3- Grados de evolución. (integración)
- 4- Grados de revolución. (ruptura)
- 5- Grado de crecimiento' de la industria. (rapidez con que ocurren 3 y 4 tiene que ver con el entorno).

Entre cada fase hay una crisis o grado de revolución que marca un punto de no retorno. Entre las crisis se ubican los grados de evolución. (influencias estructurales que terminan exigiendo adecuaciones a una nueva realidad organizacional, considera a las organizaciones. en forma diacrónica analizando su evolución las variables de la conducta (resistencia al cambio).

Evolutivo: Manejo administrativo es para crecer.

Revolucionario: Manejo administrativo debe resolverse antes para que el crecimiento pueda continuar.

Cada fase es al mismo tiempo un efecto de la fase previa y una causa para la próxima.

Variables de estructura consideradas: (5)

Edad de la organización., tamaño de la organización., grados de evolución, grados de revolución, grado de crecimiento de la industria.

DALE:

GREINER	DALE
* 5 FASES.	* 7 FASES.
* Escala de análisis utilizada: doble escala, edad y tamaño de la organización.	* Escala de análisis utilizada: sólo tamaño organizacional pero incluye la cantidad de miembros que conforma la organización
* momentos específicos llamados de <u>revolución</u> o <u>crisis</u> .	* en cada uno de los periodos considerados. * momentos en los cuales aparecen dificultades en la estructura como consecuencia del crecimiento. A esos momentos los ubica en finalidad del N° de miembros. lo que supone un

Para DALE los problemas en la estructura que se presentan son:

- División del trabajo y formulación de los objetivos.
- Delegación de responsabilidad y ajuste de los individuos a la org.
- Delegación de más funciones administrativas: Alcance de control.

Variables de estructura consideradas: Tamaño de la organización., número de miembros, momentos en los que se presentan problemas

tipos de problemas:

- Formulación de obj. y división del trabajo.
- Delegación de responsabilidades.
- Delegación creciente (alcance de control).
- Exceso de carga en el dirigente.
- Staff.
- Coordinación de funciones.
- Descentralización.

HALL:

1. Tamaño
2. complejidad
3. formalización.

Su referencia a las fases de crecimiento se parece a GREINER o a los niveles de problemática de DALE. Le asigna también importancia a las variables del contexto en su nivel de influencia sobre la estructura.

Variable complejidad: Para HALL está formada por:

- Diferenciación horizontal(departamentalización)
- Diferenciación vertical(delegación y descentralización)
- Dispersión espacial (puede actuar con los 2 anteriores y hasta ser un efecto de éstos.

Variable formalización: Es la técnica organizacional de prescribir cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas. Su se aprecia en la concentración del poder y por ende en la centralización de las decisiones, sobre los miembros actúa reduciendo su iniciativa personal.

Variables de estructura consideradas: tamaño, complejidad y formalización. Y aunque no las incluye contexto y conducta.

TEORÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Teoría explicativa y descriptiva de la estructura de la organizacional, que contemple dinámicamente a todas sus etapas.

El marco que envuelve a la teoría de la estructura organizacional incluye tres niveles:

1. Análisis de la influencia del contexto sobre las variables estructurales.
2. Análisis estructural. Análisis de las relaciones entre las metas y recursos con el tamaño y la composición grupal.
3. Análisis preposicional. Análisis de las relaciones entre las proposiciones estructurales con los sistemas de actividades y las distintas alternativas de conducta individual y grupal de las organizaciones.

RED DE METAS:

Surgen tres alternativas básicas:

1. Que los recursos se reinviertan en la organización con el obj. de hacerla crecer.
2. Que no se reinviertan y se distribuyan entre los miembros. La organización no crece.
3. Que una parte se distribuya y la otra se reinvierta. La organización crece en forma lenta y controlada.

Según las influencias del medio, las organizaciones pueden necesitar o no crecer para sobrevivir.

PROCESO DE DESARROLLO Y PRODUCCIÓN DE UN PRODUCTO

EL PRODUCTO

Todas las Empresas tienen un proceso organizado y lógico del cual extraen unidades tangibles de Producción llamados Bienes y otras unidades abstractas intangibles llamadas Servicios. Los Bienes los generan las Empresas Industriales, porque Industria es el arte de unir materiales tangibles libres o preensamblados para formar unidades de producción que se puedan palpar y almacenar ocupando un espacio físico. La Ingeniería Industrial ha tenido por eso un perfil más encaminado al estudio de la producción de Bienes. Con la unión que el mundo moderno ha hecho entre la administración y la Ingeniería ésta se ha encaminado a la producción de Bienes y a la producción de servicios.

El Resultado del proceso de Producción, mediante la transformación de las variables de entrada a través de la Gestión Administrativa y Técnica en el proceso, es lo que se denomina producto y el mundo ha venido utilizando ésta definición por siglos. En las Nuevas normas ISO versión 2000 la unidad terminada de un proceso de producción se llama Entidad o Ítem, con miras a universalizar el concepto en todos los idiomas del mundo.

“Las Compañías generan sus productos tangibles (Bienes) o intangibles (Servicios) con miras a satisfacer las expectativas tradicionales de los clientes y en muchos casos a superar esas expectativas ofreciendo nuevas versiones e innovando permanentemente para crear mayor atracción hacia los compradores potenciales y mayor ventaja competitiva con los clientes tradicionales.” (E. Ruiz Anzola, Univalle, Pliegos).

El Producto requiere de toda una Tecnología para su proceso de producción (Ingeniería de Productos). Y máquinas, hombres y elementos se preparan de manera adecuada para dar una respuesta sensible y rápida al cliente o consumidor teniendo en cuenta la cantidad, la calidad, el precio y el servicio y a través de las técnicas más eficientes de manufactura y Tecnología. (BPM: Buenas Prácticas de manufactura).

En Las Empresas tanto Industriales como de servicio (Incluyendo las comerciales, porque el comercio es un servicio). se oye permanentemente el término Desarrollo y creación de Productos Nuevos. Esto lo que significa es que todo producto tiene unas fases de Producción

Por lo anterior hay que diseñar toda una técnica de manera creativa y lógica que es la de Diseño y Desarrollo de Productos, pues es el Diseño de Productos y sus diferentes formas de aplicarlo o practicarlo en las Empresas lo que determina su éxito o fracaso frente al cliente o consumidor final (Último ítem de la cadena de abastecimientos).

El Diseño de Productos de la empresa ya sea de su tecnología autóctona o el mejoramiento a través de una tecnología adecuada, determina las especificaciones dimensionales y operativas de las características primarias de la calidad: sus atributos y variables (Armando Ruiz Perea: Control de Calidad). Estos atributos y variables los determina el creador del ítem con sus bosquejos o diseños primarios teniendo mucho cuidado en no alterarlos al pasarlos por las técnicas de diseño en aras de la óptima presentación que los diseñadores gráficos o los graficadores sistematizados (CAD). le dan al producto para pasarlos a la etapa de planificación y desarrollo.

Para el Diseño del producto se consideran todas las actividades típicas del ciclo de Vida y prospectivamente hablando hay que visualizar e involucrar al proveedor, al cliente, a los espacios físicos y de tiempo, los ciclos y características de la producción y de los procesos, el tiempo, los costos, el tipo de producción, el análisis posventa, la preventa, y los hábitos de compra y distribución por parte de intermediarios en la cadena de abastecimiento.

PARTES DEL PRODUCTO

Un producto Industrial que es tangible y observable físicamente (También puede aplicarse en los Servicios). Tiene dos partes claramente definidas en su estructura básica: Su CONTENIDO y su CONTINENTE

Contenido : Es la parte principal del producto que satisface la necesidad en el consumidor y técnicamente podemos hablar de una Mezcla de materiales libres y o premezclados que es la composición físico química del

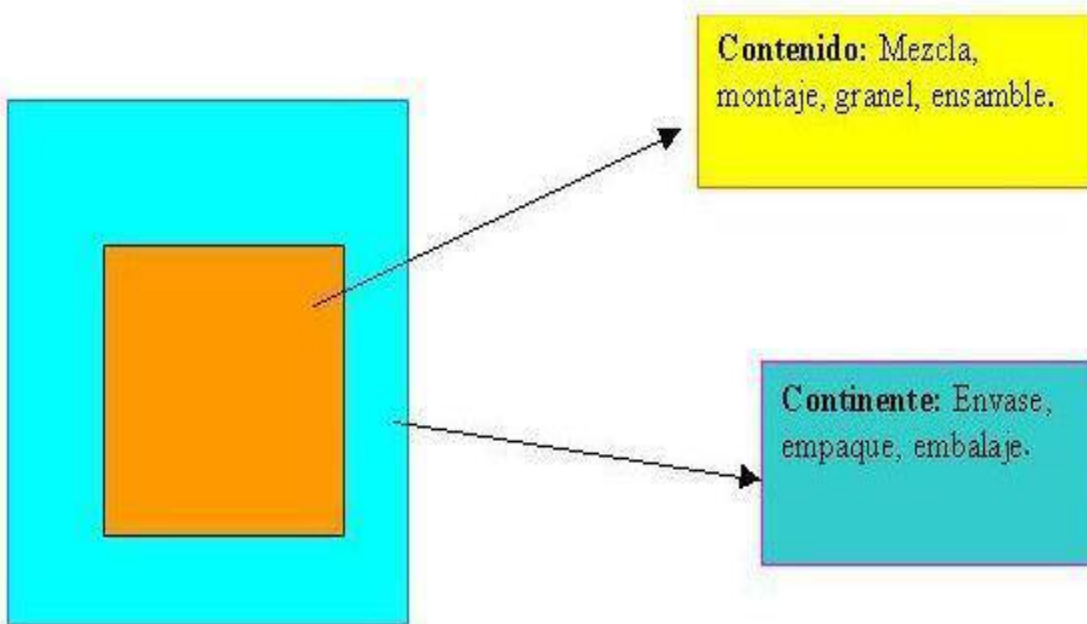
producto o si éste es más físico que químico podemos hablar de un Montaje o ensamble de Piezas y / o Accesorios, o de partes que conforman una estructura terminada a granel.-(Granel, Mezcla, montaje, ensamble: términos muy utilizados en las Empresas por los ingenieros de Producción.).

Continente: Se le llama así al material que es necesario adicionar al producto para proteger su contenido y llevarlo más allá de la fábrica a manos del consumidor con el objeto de preservar sus características en la manipulación y el transporte y que le da la imagen de presentación y elegancia a la unidad terminada del Proceso de Producción. Este material es tan importante como los componentes del Contenido y la Ingeniería de Empaques y Embalajes (Parte fundamental de la Logística) .Por eso hablamos de plásticos o de madera, Corrugadas, plegadizas, insertos, displays, pacas, tapas, Frascos, Etc.

La Ingeniería de Empaques, considera tres tipos de empaque: Envases, empaques y Embalajes.

Gráficamente se expresará de la siguiente forma:

Modelo gráfico de la estructura de un producto



Características de los Productos

Los Productos tiene características de Calidad llamadas Atributos y Variables, los atributos son características muy difíciles de medir por medio de instrumentos, las variables si son fácilmente mensurables es decir determinan la estructura del producto y sus dimensiones: ancho, alto, grueso, densidad, contenido. Los atributos son: el color, la elegancia, la finura, la textura, etc.

Los Productos tienen ciclo de vida y vida útil. El ciclo de Vida es la durabilidad de un producto en un mercado. La vida útil es la durabilidad del producto en manos del consumidor.

Los Productos nacen de la idea de un productor o de la necesidad sentida en un consumidor.

De ésta idea nacen los bosquejos, de allí nacen los prototipos o estándares y de allí se cristaliza la idea del diseño y el desarrollo del producto. Puede decirse que el diseño es la conformación escrita de las partes y el desarrollo es la acción de cristalizar en la realidad la consecución de las partes del diseño.



Los productos se dividen en dos grupos: (Según Stanton y Philips Kotler estudiosos del mercadeo Moderno)

- ❖ Bienes o productos Tangibles
- ❖ Servicios o productos Intangibles.

Estos dos grupos se clasifican de la siguiente manera en el mercado en las diversas naciones:

Los Bienes de Consumo se dividen en:

- ❖ Bienes de Rutina
- ❖ Bienes de selección
- ❖ Especialidades.

Los bienes de rutina son aquellos productos comunes genéricos, es decir, todo el mundo los usa sin mucha sofisticación como decir Una Gaseosa, unos cigarrillos, un pan, un blue jeans.

Cuando dentro de esa gama ya se selecciona una marca, un estilo, una Moda; se dice que el bien es de selección, es decir se hacen diferenciaciones en sus características físicas o psicológicas al determinar ese bien. Una gaseosa dietética: CocaCola Light. Un Helado de Vainilla.

Cuando al producto ya se le adiciona otra característica como atributo especial, éste producto es una especialidad para el consumidor.

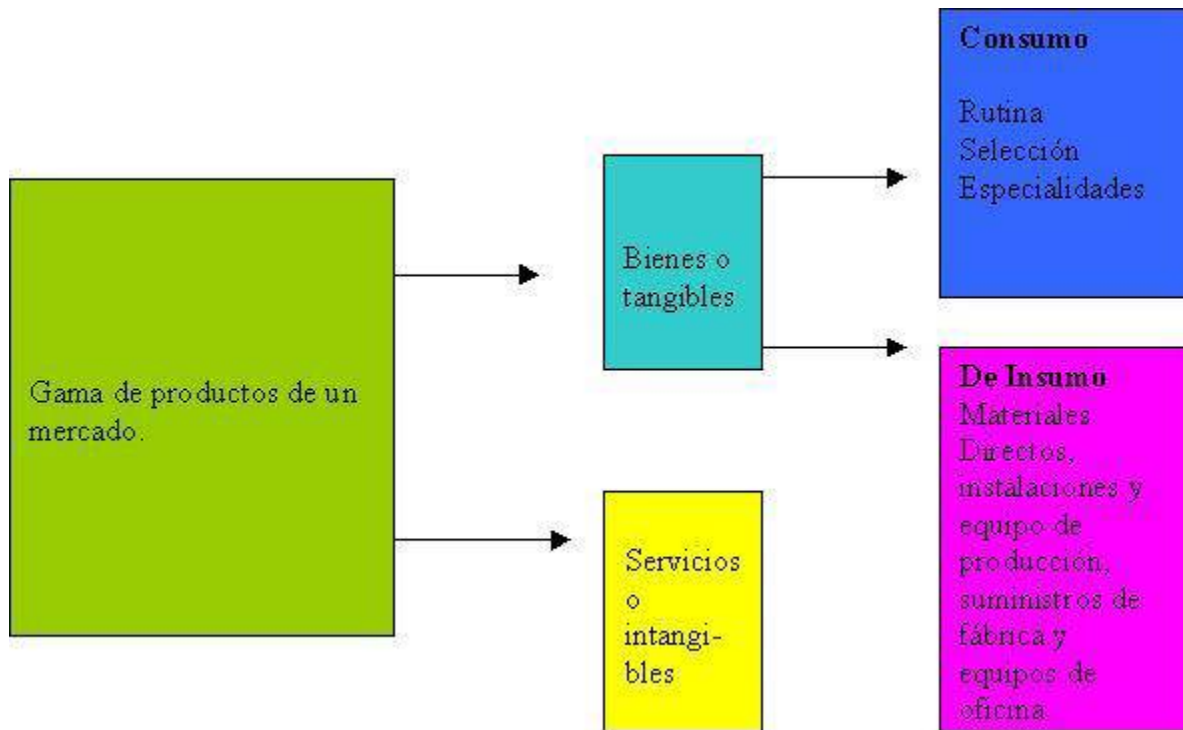
- Cardioaspirina de Bayer
- Pan especial para loncheras.

Los Productos Tangibles o bienes, también se dividen en Bienes de Capital o Insumos, es decir: productos que son parte de la confección de otro producto como insumo o material directo o indirecto de la producción como Las materias primas y los materiales de Empaque (Materiales directos de producción). Las instalaciones y equipo de producción, los Suministros de fábrica y los materiales de oficina.

El pan por ejemplo es un producto de rutina de consumo directo de familias o grupos pero si una empresa lo compra para adicionarlo a otros materiales y crear un producto, éste producto terminado llamado pan: pasa a ser materia prima o insumo de otro bien llamado desayuno, almuerzo o comida de una empresa llamada restaurante y que produce con él sus productos en el Departamento de Producción llamado Cocina.

Los Productos intangibles, llamados servicios, también son unidades de producción con características de Insumo o consumo. De insumo si esos servicios son parte de la producción de las empresas y de consumo cuando van al servicio de comunidades o personas como entes finales para satisfacer necesidades. Una empresa de transporte Urbano produce un servicio final masivo a ciudadanos y clientes finales, pero una empresa de transportes industriales produce un producto llamado servicio de transporte como insumo de las empresas industriales o de servicios y esto es un bien intermedio para la producción de éstas Empresas.

Modelo esquemático de ésta situación:



Los productos de una empresa, son entonces la combinación de varios tipos de insumos como los materiales, la mano de obra y la tecnología, el trabajo, la energía, la información, etc. Que mediante un esfuerzo mancomunado de las diversas áreas de la organización se conviertan en unidades de producción de gran aceptabilidad para los clientes o consumidores finales.

Uno de los requerimientos de los sistemas de producción para la organización y el control es determinar la composición del producto a través de las fórmulas de producción o fichas técnicas de producción (Explosión de partes MPR).

Las fichas técnicas de producción

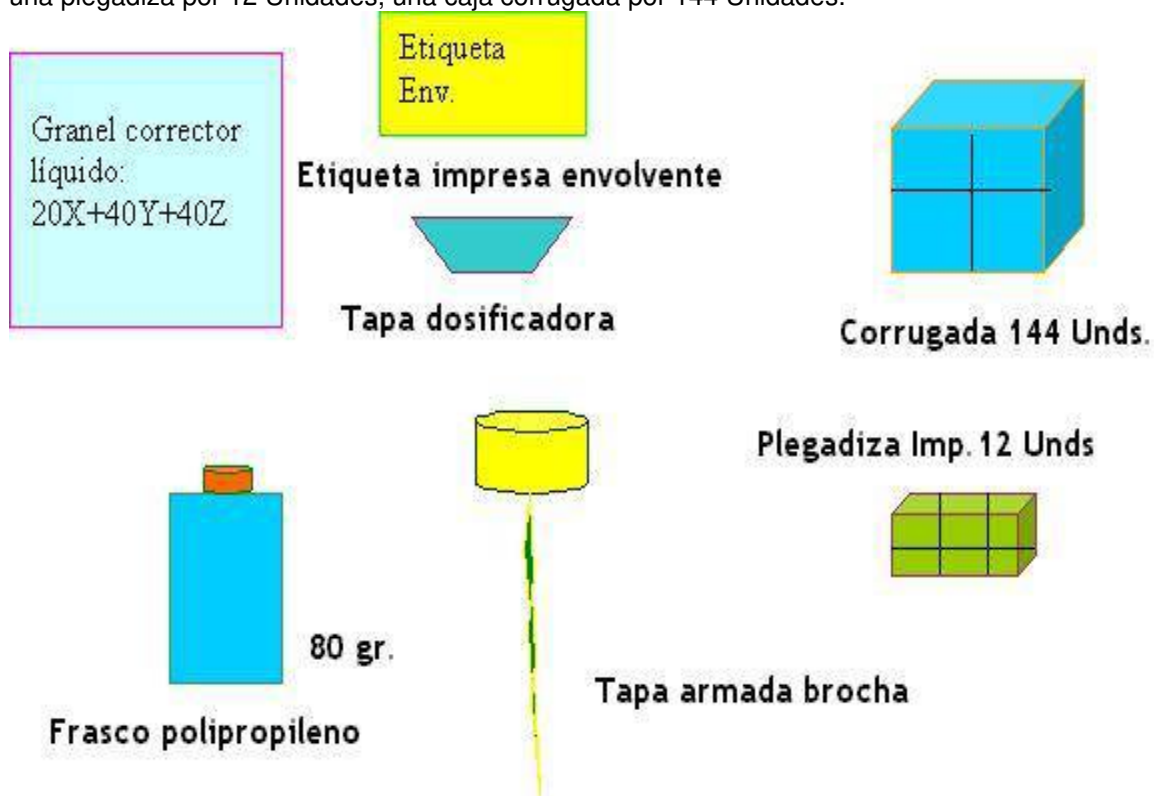
Los productos industriales y de servicio tienen de manera concreta o de manera abstracta una composición visible o no que es necesario determinar en los departamentos de Producción para facilitar la standarización, el costeo, el planeamiento y el control del producto en el proceso y en los diversos centros de acopio o de distribución con el objeto de tener una claridad específica en la elaboración, en la administración, en el costeo y en el precio técnico que se aplica para su control en el mercado.

Las Fórmulas o fichas de producción son arreglos sistematizados matriciales que determinan los modelos de composición del producto en el contenido y el continente.

Estos arreglos matriciales nos dan la información de la composición íntima del producto y son esenciales para elaborar manuales de procedimiento y planeamiento, estándares de costos, estándares de calidad, tiempos y movimientos y diseño y desarrollo en las fases de producción del producto.

Ejemplo : El corrector líquido Pelican x 30 gramos, es un producto de oficina y tiene un contenido compuesto de las siguientes materias primas con su correspondiente composición así: La materia prima X, la materia Prima

Y, La materia Prima Z en proporción 20, 40, 40 por ciento; los materiales de Empaque son: Un frasco de polipropileno sin impresión, una etiqueta impresa envolvente, una tapa dosificadora, una tapa armada Brocha, una plegadiza por 12 Unidades, una caja corrugada por 144 Unidades.



De acuerdo al anterior esquema las fórmulas de fabricación y Empaque serían:

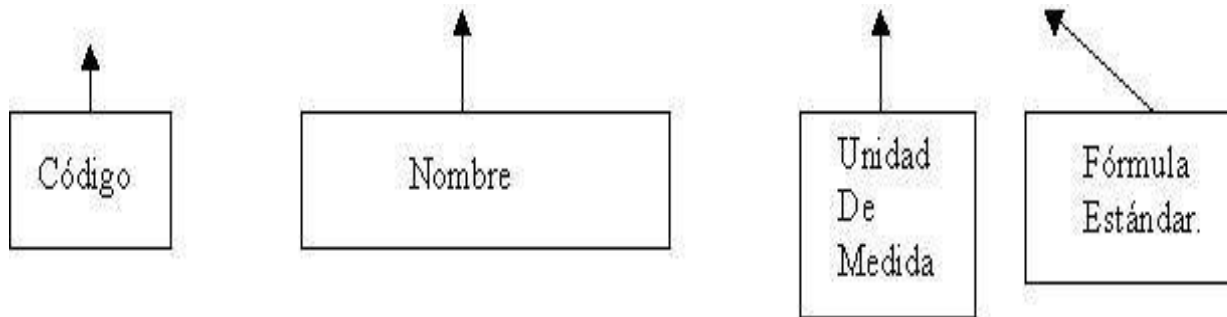
1. Fórmula de Fabricación: Corrector Líquido Pelican (Mezcla o contenido).

	<u>G- Corrector Líquido</u>		<u>Kgs.</u>	<u>100.00</u>
30-1812-0				
10-1815-1	Materia Prima X	Kgs.	20.00	
10-1514-0	Materia Prima Y	Kgs.	40.00	
10-1823-1	Materia Prima Z	Kgs.	40.00	

2.-Fórmula de Empaque: Corrector Líquido x 30 Grs.

			<u>Unds.</u>	<u>1.000</u>
40-1815-1	<u>Corrector Líquido Pelican X 30 Grs.</u>		<u>Unds.</u>	<u>1.000</u>
30-1812-0	G-Corrector Líquido Pelican		Kgs.	0.030
20-1213-1	Frasco Blanco PP 30 Grs.		Unds.	1.000
20-1612-0	Etiqueta Poliet. Impresa Envolv.	Unds.	1.000	
20-1511-1	Subtapa escurridora Frasco		Unds.	1.000
20-1010-2	Tapa Armada Brocha		Unds.	1.000
20-1410-1	Plegadiza impresa x 12 Unds.	Unds.	0.083	
20-1412-0	Caja Crg. 144 Unds.		Unds.	0.007

COMPOSICIÓN DE UN PRODUCTO



Obsérvese que éste Modelo escrito determina de una manera clara la composición de un Producto, es el mismo listado de partes o de materiales que denominan algunos ingenieros en los departamentos de Producción.

Aclaración de Términos y Explicación de las FÓRMULAS:

Dentro del contexto de las fórmulas hay muchas incógnitas de carácter interdisciplinario como la estructura de los códigos. Por ejemplo ¿Por qué 20, 30, 40, 10, en los índices de la codificación?

Cada Dpto. de Sistemas tiene sus índices para relacionar archivos o centros de costo: Ejemplo puede ser que los códigos empezados por 40 determinen el área de producto Terminado o determinen el archivo de los productos terminados dentro de una gran Bodega de una organización. Los empezados por 30 pueden significar Gráneles o mezclas...etc.

La Unidad de Medida define la forma de cuantificar un Ítem o entidad en una bodega porque su compra se realiza en esos términos y ésta unidad vista de manera internacional está definida por unos códigos, por ejemplo los productos pueden venir rotulados en gramos pero para su estructura de formulación se toma en la medida universal el Kg.

Los líquidos vienen rotulados en Centímetros cúbicos o mililitros pero su normalización dentro de la fórmula pueden ser cuantificables en Kilogramos (KGS) o en Litros, esto por norma internacional.

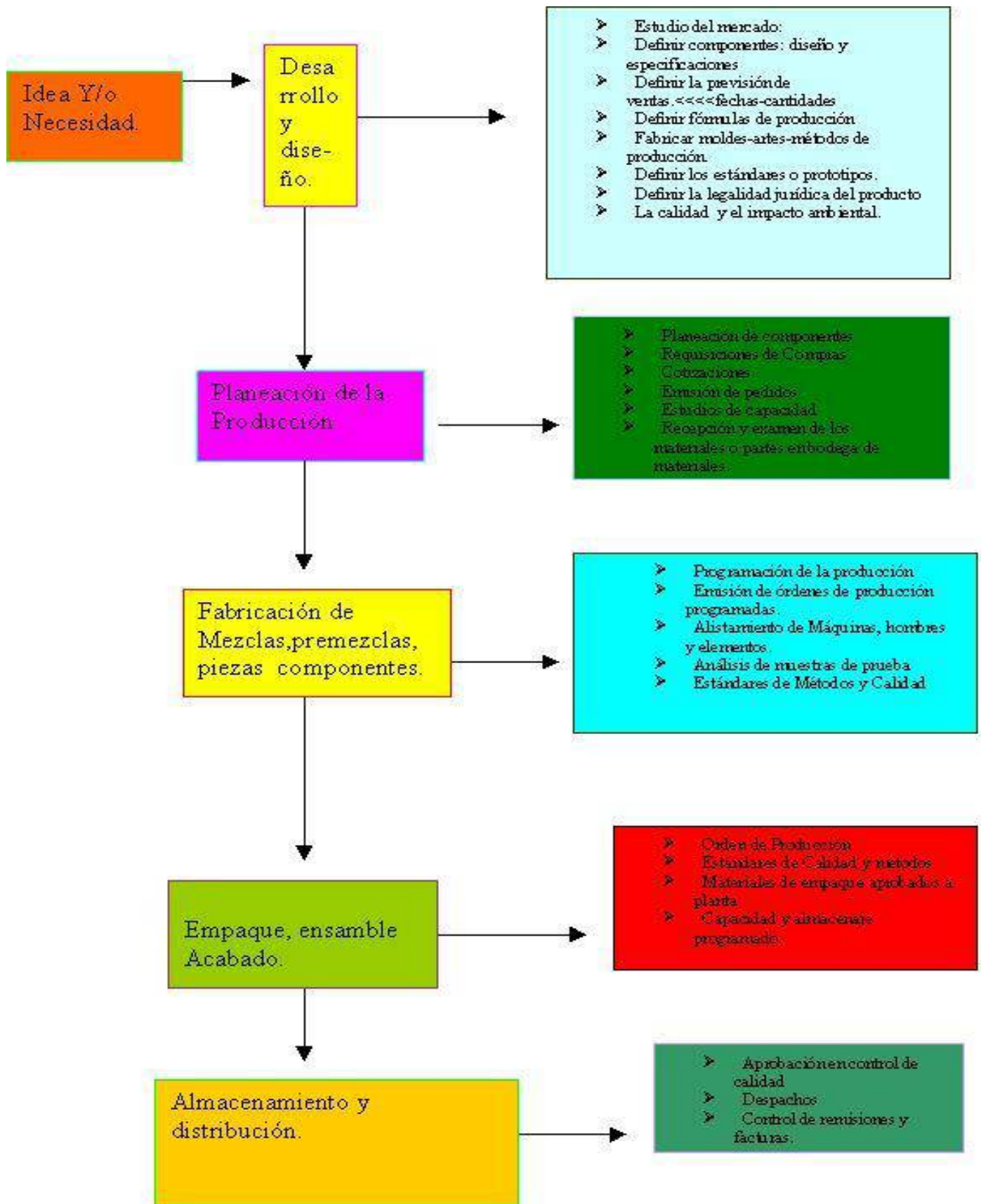
Los Gráneles son Mezclas fisicoquímicas o pueden ser Ensamblajes o montajes, luego se pueden indexar como G- o como M- o como E- para sistematizar de manera adecuada las fórmulas.

Toda Mezcla o Ensamble tiene un lote piloto que determina la unidad básica de un gran lote de producción, pues favorece la dosificación y la estequiometría del contenido. Por eso es recomendable en la fabricación de Gráneles líquidos, sólidos o gaseosos trabajar con lotes basados en pilotos de 100 kilogramos. El Planeamiento en otros aspectos de tipo físico puede hacerse basados en lotes Económicos que van a definir los Batches Estándar. Por ejemplo es rentable en la producción de Mesas X de madera, no fabricar sino desde 20 Unds en adelante.

No olvidar que las fórmulas son arreglos matriciales y que sus filas y columnas son homogéneas y son básicas para trabajos en Excel u hojas electrónicas, por ejemplo en los estándares de Costos o en las órdenes de producción, lo cual facilita el trabajo sistémico en cualquier programa.

Fases de la Producción de un Producto.

Un Producto desde su nacimiento, hasta su llegada a manos del consumidor, pasa por una serie de etapas: sea tangible o intangible, que es necesario dilucidar para poder entender sus procesos y procedimientos en la producción. Estas Fases estudiadas no desde el punto de vista teórico, sino desde las vivencias en las factorías, o ya sea en el andamiaje de las Visitas Industriales o de las asesorías nacionales o internacionales que realizan los ingenieros industriales y la realidad vivida en las organizaciones, se pueden resumir de la siguiente manera.:



MATRIZ IDENTIFICACIÓN IDEAS DE NEGOCIO (PRODUCTO)

Es oportuno señalar la utilización de la matriz de ideas de negocio ya que está totalmente relacionada con el producto que comercialicemos a través de la empresa.

Segmento de Necesidades	COLUMNA 1 Productos Innovadores	COLUMNA 2 Necesidades Satisfechas	COLUMNA 3 Característica Innovadora	COLUMNA 4 Nuevas Necesidades	COLUMNA 5 Producto - Solución
Alimentos	1. 2. 3.				
Vestuario	1. 2. 3.				
Vivienda	1. 2. 3.				
Salud	1. 2. 3.				
Seguridad	1. 2. 3.				
Educación	1. 2. 3.				
Recreación	1. 2. 3.				
Comunicación	1. 2. 3.				
Transporte	1. 2. 3.				
Afecto	1. 2. 3.				

La Matriz

El ejercicio de la matriz se compone de seis columnas dispuestas sobre cualquier formato que facilite su ampliación en la medida que se vaya descargando información sobre ella y de la amplitud con la que se quiera desarrollar.

La columna sobre el margen izquierdo (ver figura) da cuenta de una relación amplia de segmentos de necesidades o lo que también podría denominarse áreas de oportunidades. Para el caso presente se tienen dispuestos diez segmentos de necesidades:

1. Alimentos
2. Vestido
3. Vivienda
4. Salud
5. Seguridad
6. Educación
7. Recreación
8. Comunicación
9. Transporte
10. Afecto o Sentimientos

Los diez segmentos dan cabida a todas aquellas manifestaciones propias de la vida en sociedad; la persona buscará su satisfacción de acuerdo a sus ideales, posibilidades económicas y alternativas disponibles representadas en empresas cuyos negocios sean la satisfacción de cualquiera de ellas.

El ejercicio debe considerar cada segmento de la manera más amplia posible, para que en cada uno de ellos puedan tener cabida todas las formas que en su conjunto constituyan el concepto primario al que se hace referencia. El siguiente es un ejemplo: Para el caso de la Alimentación, se consideran todos aquellos bienes finales e intermedios, es decir tanto los que se agregan a la producción industrial como los que van directamente al consumidor.

Este segmento también acogería todos aquellos productos que una industria alimenticia o la actividad comercial de los alimentos requiera para su normal funcionamiento, sean estos insumos, máquinas, tecnología, empaques, recipientes, o servicios etc. El objetivo es analizar en detalle cada segmento de tal manera que permita identificar todas las manifestaciones propias de su condición de necesidad humana, fuente inagotable de progreso y bienestar para aquellos individuos capaces de identificar, formular y desarrollar nuevas formas de satisfacerlas.

Es pertinente que el ejercicio maneje un rango de tiempo en consideración a la dinámica que muestra hoy y en el futuro el mundo de los negocios. En estas épocas de gran avance tecnológico y científico el ciclo de vida de los productos tiende a ser a muy corto, el concepto de última generación ha terminado por imponerse en la actividad empresarial y se considera como una razón fuerte de competitividad y desde luego de aceptación en el mercado. Por lo tanto se sugiere que el rango a manejar para efectos del análisis de cada una de las columnas sea de 10 años. Margen de tiempo prudente para observar el comportamiento de un mercado en función de sus negocios.

Columna 1: Productos Innovadores.

Sobre esta columna y para cada uno de los segmentos de necesidades previamente definidos, se deben identificar productos innovadores que hayan ingresado al mercado nacional en los últimos 10 años. Estos productos deben caracterizarse por su sólida condición innovadora, es decir han mejorado sustancialmente los atributos de productos similares e incluso sustitutos.

La innovación debe considerarse de manera amplia y no sólo estar sujeta a lo tecnológico, un producto puede ser innovador en su empaque, en su forma de publicitarse o promocionarse, en el nombre mismo del producto, en la ubicación geográfica que se defina para el punto comercial o de servicio, en la mezcla que se haga con otros productos para ampliar el margen de satisfacción de necesidades. La posibilidades de innovación resultan amplias y variadas en la medida que la observación de la realidad que rodea el determinado segmento de negocio sea igualmente amplio y detallado.

El objetivo que persigue el ejercicio apunta a la identificación de nuevas e innovadoras formas de satisfacer necesidades, para ello resulta pertinente examinar lo que existe en la actualidad y una alternativa es, sin lugar a dudas, la identificación de productos que cumplan la condición de innovadores, es decir que el fundamento de

su éxito comercial esté centrado en la plena satisfacción de la necesidad para la que fue concebido, superando la oferta de productos competidores. Complementario a ésta condición los productos deben estar en el margen de tiempo dispuesto para el ejercicio, lo que permite realizar un análisis no sólo detallado, sino actualizado del comportamiento del mercado.

Columna 2: Necesidades Satisfechas.

Dispuesta la columna de los productos innovadores, el paso siguiente es identificar y detallar para cada producto la necesidad que satisfizo. Esta respuesta no podrá darse en términos elementales, es decir sólo haciendo referencia al segmento de necesidad al que pertenece el producto en mención.

A manera de ejemplo: Responder que la telefonía celular suple la necesidad de comunicación es hacerlo de la forma más sencilla y cómoda, por el contrario intentar identificar aquellas situaciones o necesidades que han sido resueltas por el producto es darle mayor amplitud al análisis. Para el caso del teléfono celular, la multifuncionalidad, la cobertura, la facilidad de comunicación desde cualquier sitio, podrían ser respuestas más elaboradas y más enriquecedoras para la continuidad del ejercicio.

Se trata pues, de encontrar la justificación a la existencia de un producto en su condición de solucionador o facilitador de la vida del hombre en sociedad. Desde esta premisa cabría anotar que producto que no responda a una autentica necesidad o problema del mercado tiene pocas posibilidades de sobrevivir en él o su sobrevivencia va a resultar compleja, desgastada y costosa.

Columna 3: Característica Innovadora.

Resulta fundamental que la información sobre la necesidad que satisface un producto se complemente con un análisis del mismo en función de la característica innovadora que ha permitido su posicionamiento en el mercado como producto – solución.

La información de esta columna permite refrendar lo consignado en la primera cuando se identificaron los productos innovadores, en la medida en que en ésta se resalta aquella condición o característica que ha permitido calificar de innovador un producto sobre otro, en este orden de ideas es probable que al llegar a la columna tres se reafirme o por el contrario se deseche un producto porque no se logra identificar su característica innovadora.

La innovación en el bien o servicio se encuentra asociada a la necesidad que él ha satisfecho, pero en ningún momento son lo mismo. A manera de ejemplo: El teléfono celular satisface la necesidad de cobertura y de nitidez en la comunicación, estos aspectos no se pueden considerar como característica innovadora simplemente, ésta hay que hallarla en el mecanismo o dispositivo que permite la amplia cobertura geográfica en su funcionamiento asociada a la nitidez de la señal.

La respuesta a la columna tres implica el conocimiento de cada producto en su funcionamiento, sólo a través de esta información se tendrá certeza sobre su característica innovadora en detalle. Es decir se trata de hallar el elemento diferenciador a través del cual un producto sobre sale entre los otros y lo convierte en innovador, mejorando sus condiciones por medio de las cuales satisface la necesidad para la cual fue creado.

Al igual que la única posibilidad de innovación no se debe considerar en lo tecnológico, la única opción para definir una característica innovadora tampoco estará sólo en lo tecnológico. Si la innovación ha sido en la publicidad diseñada para el producto, la innovación habrá que hallarla en el tipo de mensaje, en el medio utilizado para tal fin y en las condiciones mismas que caracterizan esa nueva forma de hacer publicidad. Entonces la innovación en un producto no necesariamente la encontramos en su estructura física como producto, sino en la forma empleada para hacer llegar la información del mismo al mercado objetivo.

Productos de cobertura mundial como coca-cola representan un buen ejemplo al respecto, el formato de la bebida en cuanto a su presentación externa ha cambiado muchas veces a lo largo de su ya larga historia: Envases de vidrio grande, mediano, presentaciones más pequeñas; el envase plástico desechable, el envase en lata, el tipo de tapa cada vez más funcional, etc. Las posibilidades han sido y seguirán siendo muchas.

Sin embargo en cuanto hace al contenido mismo, el sabor ha sufrido muy pocas variaciones en comparación con el tiempo de permanencia en el mercado. Otro elemento de alta innovación en este producto ha sido su publicidad, la cual se ha ido adaptando a las variaciones culturales de las diversas épocas.

La innovación tiene hoy una gran significación, pues permite a la empresa Colombiana hacerse más competitiva frente a la oferta de productos extranjeros. Mejorar y adaptar el producto a las nuevas y complejas características de la demanda se logra a través de una bien planificada estrategia de innovación.

Columna 4: Nuevas Necesidades.

Las columnas precedentes han permitido observar el comportamiento de cada segmento de necesidades desde la perspectiva de aquellos productos denominados innovadores, cuyo éxito se basa en la exactitud para solucionar problemas de un mercado que demanda respuestas a sus nuevas necesidades y, es que a esto se encuentra expuesto el hombre en su diario vivir en comunidad: mejora sus condiciones de vida en ciertos aspectos y en cadena se generan nuevas necesidades que deberán ser satisfechas de acuerdo a sus posibilidades económicas y a las ofertas que existan en el mercado para tal fin.

Esta columna es una invitación a identificar nuevas necesidades o problemas que se han originado en torno al producto sobre el que se viene adelantando el análisis, es decir el producto aquel que se identificó en la primera columna.

La observación detallada del producto dará una visión interesante al respecto, pues en muchas ocasiones es el producto mismo quien nos permite detectar ciertas fallas en su configuración que de alguna manera el mercado ya ha detectado, pero al no encontrar una solución a mano, la única alternativa que le queda es seguir haciendo uso de él. Es ahí en donde se empieza esbozar una potencial idea de negocio.

En esta columna es factible que se asocien o fusionen diversos productos que vienen por diferentes segmentos de necesidades, es decir, en un momento dado un producto puede satisfacer dos o tres segmentos de necesidades simultáneamente. Tal es el caso de la Internet como solución a diversas necesidades del hombre en sociedad. Se puede asociar al segmento Educación e igual tendría validez en el segmento de las Comunicaciones. Igual sucede con toda la línea de productos integrales o Light, que tanta aceptación tienen en la actualidad en el mercado, podría considerarse en el segmento Salud, como también en el segmento Alimentación.

Lo anterior es explicable en la medida que aceptemos la nueva dinámica del mundo industrial y comercial el cual se encuentra mediado por la opción del servicio, la premisa imperante es: Entre más servicios preste un producto, mayores serán sus posibilidades de éxito en el mercado. Por lo tanto los productos integrales o Light además de satisfacer la necesidad fisiológica de alimentación, cumple con doble objetivo como es el de conservar en el individuo ciertos estándares de salud y bienestar, que adicionalmente se encuentran asociados al autoestima del individuo que los consume y encuentra en ellos una solución a un requisito social de nuestros días como es el de la presentación personal. Podría incluso pensarse que aquí el producto estaría tocando un tercer segmento como es el de los Sentimientos o Afecto, en la medida que su incidencia no sólo se asocia a lo biológico, sino a lo emocional y psicológico. Un buen estado de salud biológico tiene efectos positivos en la salud mental del individuo.

Tenemos entonces que, identificar nuevas necesidades implica revisar la amplitud con la que determinado producto está satisfaciendo la necesidad para la cual fue creado y aquellas otras que surgen como consecuencia de la primera. Un producto puede estar respondiendo a un problema o necesidad específica, pero quedarse muy limitado como respuesta a otros problemas o necesidades.

Columna 5: Producto – Solución.

A todo problema, una solución; aquí la idea es identificar a partir de una necesidad cuál sería el producto –bien o servicio- que mejor respondería a la necesidad previamente descrita. Se trata, pues de diseñar una solución con todas sus variables, de tal manera que se ajusten a las particularidades de la necesidad. No está de más advertir que el éxito en el diseño de la solución radica en la detallada observación que se haga de la necesidad o problema.

Sería como calzar diversas piezas en una cavidad, hasta hallar la que mejor se ajuste a ese espacio vacío. Suele suceder que muchas empresas ven limitadas sus posibilidades de competir en un mercado, porque sus productos no se ajustan exactamente a la necesidad que intentan satisfacer.

Ese ajuste tiene que ver con muchas y diversas variables: el tamaño del producto, la calidad de los materiales, la resistencia al exponerse a determinados ambientes, el empaque en su totalidad o segmentos del, el peso, la consistencia y en general todos aquellos atributos del producto ó bien que se ha de lanzar al mercado. De igual manera se han de considerar otras variables como: el precio, el servicio, la garantía, que dan forma a una opción integral de producto, sea este un bien o un servicio.

La producción de un prototipo y su puesta a prueba, podrían garantizar a futuro el éxito en el marketing del mismo. En síntesis el producto debe responder con innovación a las exigencias de la demanda, es decir debe ser claramente identificable las adicciones que se le han hecho al producto en términos de mejorar toda oferta actual del mismo tipo de producto.

También se puede dar la posibilidad en el desarrollo de la columna 5, que el producto no obedezca al mejoramiento de lo ya existente, sino a la creación de algo nuevo y novedoso, como suele ocurrir con alguna frecuencia en los países que marchan a la vanguardia de la producción y de la tecnología.

De todas maneras habría que agregar que todo producto por más novedoso que pueda parecer, siempre estará en la línea de evolución de otro, sin embargo se asume como creación por la forma misma que guarda su diseño, por las características de su configuración y por las nuevas respuestas que aporta a la sociedad.

PROCESO DE DESARROLLO DE UN PRODUCTO

Una compañía debe ser eficiente al desarrollar sus nuevos productos y también debe ser eficiente al administrarlos en las fases de cambio de gustos, tecnología y competencia. Todo producto atraviesa por un ciclo de vida, nace, crece madura, declina y muere. Durante el desarrollo del producto la compañía acumula costos crecientes, después de lanzado, sus ventas pasan de un periodo de introducción a un periodo de fuerte crecimiento, seguido por la madurez y luego la declinación. Las utilidades pasan de negativas a positivas con un máximo y luego caen.

La existencia del ciclo de vida significa que la compañía enfrenta retos importantes el primero es encontrar nuevos productos que reemplacen los que están declinando, lo segundo, es Gerenciar óptimamente cada etapa del ciclo de vida para los productos existentes.

Una compañía puede obtener nuevos productos de dos maneras:

- 1-Mediante la adquisición comprando la totalidad de una compañía, comprando una patente o una licencia para producir algunos productos
- 2-La otra es desarrollar nuevos productos conformando su propio departamento de investigación y desarrollo. La innovación es costosa y trae sus riesgos.

Las categorías de nuevos productos, un producto nuevos es un término confuso puede ser un producto nuevo para el mundo, para el mercado o para el fabricante. Por nuevos productos entendemos productos originales, mejorados, modificaciones en productos y nuevas marcas.

Modalidades de nuevos productos:

- 1-Las líneas de nuevos productos son bienes que la compañía no ofrecía antes y le permite entrar en un mercado establecido
- 2-Las adicciones a las líneas existentes son los nuevo productos que complementan las líneas establecidas en la empresa
- 3-Las mejoras o revisiones de productos existentes son productos “nuevos y mejorados” que presentan

cambios ligeros y significativos.

4-Las reposiciones de productos son los productos existentes y dirigidos a otros mercados o a segmentos inexplorados.

5-Productos de precio inferior, productos que funcionan similarmente a los de la competencia pero a precios inferiores

Características de las compañías exitosas en la introducción de nuevos productos:

1-Apoyan la innovación y desarrollo de nuevos productos, se comprometen a largo plazo.

2-Definen objetivos, estrategias y tácticas con enfoque a nuevos productos como elemento esencial.

3-Capitalizan la experiencia para alcanzar y mantener la ventaja competitiva.

4-La alta gerencia propicia un ambiente para alcanzar los objetivos corporativos y los específicos de nuevos productos.

Etapas del proceso de desarrollo de nuevos productos

1.1 Generación de ideas estas provienen de diferentes fuentes.

De los consumidores investigando y aprendiendo de sus necesidades y deseos

De los empleados de mercadeo, publicidad, investigación de mercados, analizan el mercado y a partir del conciben ideas de nuevos productos.

Los distribuidores, tienen más contacto con los usuarios, conocen mejor sus necesidades, las que satisfacen y las que no se satisfacen. La fuerza de ventas indaga frecuentemente

Los competidores, mediante la inteligencia de mercados vigila el desempeño de productos de la competencia, asiste a ferias, exhibiciones, desfiles, hace contacto con asociaciones,

Investigación y desarrollo, la investigación básica es la científica y nuevas tecnologías, la investigación aplicada, busca aplicaciones útiles, el desarrollo de productos convierte las aplicaciones en productos útiles.

Asesores externos, examinan negocios y recomiendan ideas de nuevos productos, analizan el portafolio

1.2 Filtración de ideas.

Las ideas generadas se pasan por un filtro, para eliminar las que no son coherentes con la estrategia de nuevos productos o que son inapropiadas, este proceso lo realiza un comité de nuevos productos u otro grupo.

La prueba de concepto evalúa la idea de producto, antes de crear un prototipo, se percibe la reacción de los consumidores mediante descripciones o representaciones visuales del artículo propuesto.

Esta prueba permite hacer predicciones aceptables de éxito del nuevo producto cuando no es de imitación y no exige cambios de conductas del consumidor.

1.3 Análisis de negocios

Esta etapa puede ser simple o compleja, las ideas que pasan el filtro se analizan calculando cifras preliminares de demanda, ventas, costos, rentabilidad, comparar ingresos y costos.

La precisión de los ingresos depende del tamaño del mercado, naturaleza de la competencia, y el grado de novedad del producto.

En productos sensibles a fluctuaciones, se debe analizar el ciclo de negocios, análisis de tendencias económicas y su influencia en las ventas.

Cuando la economía está en etapa incierta y arriesgada los consumidores posponen la compra de productos costosos y duraderos.

Se deben responder las siguientes preguntas:

1-¿Cuál es la demanda factible del producto?

2-¿Qué influencia tendrá el producto en las ventas totales, utilidades, participación y el rendimiento de la inversión?

3-¿Cómo afectará el nuevo producto a los existentes?, ¿los aniquilará?

4-¿Se beneficiarán los consumidores con el producto?

5-¿Mejorará el producto la imagen de la mezcla global de los productos de la compañía?

6-¿Qué nuevas instalaciones serán necesarias?

Las respuestas favorables y otras relacionadas nos llevarán hacia un estudio de mercados, de competencia, de costos, capacidades técnicas, con ello la gerencia, tendrá una visión clara del potencial del mercado.

1.4 Etapa de desarrollo

puede ser un periodo largo y costoso, ingeniería, investigación y desarrollo, elaboran los prototipos del producto.

Se empieza a diseñar la estrategia de mercadeo, de marca, de empaque, etiquetas y las estrategias preliminares de precio, promoción y distribución.

La Internet es una herramienta para mejora el proceso de comunicación entre mercadeo, diseño gráfico, agencias de publicidad, permite compartir ideas, reducir costos, agiliza la llegada del producto a las tiendas.

Los prototipos deben ofrece seguridad al usuario, en las pruebas el producto debe someterse a trato fuerte en hogares y empresas. Para productos alimenticios, químicos, de aseo y suministros industriales se evalúan las características de desempeño evidentes para el usuario.

Se refina el producto según las pruebas de laboratorio y de aplicación.

1.5 Prueba de mercado.

Es una introducción limitada del producto con un programa de comercialización para ver las reacciones de los clientes potenciales, evaluar las alternativas de las estrategias y determinar cómo se integran a la mezcla de mercadeo.

Las ciudades seleccionadas deben reflejar las condiciones del mercado para el nuevo producto, en lo demográfico, hábitos de compra y distribución.

Los lugares de prueba deben estar sin influencia de los medios de comunicación, de lo contrario las pruebas de productos pueden atraer a consumidores ajenos a dicho mercado.

La siguiente es una lista de verificación de criterios:

1-Similitud de los puntos de distribución planeados.

2-Aislamiento relativo de otras ciudades.

3-Disponibilidad de ayuda de los medios de comunicación.

4-Muestra representativa y diversificada de edades, religión, preferencias, aspectos socioculturales, etc.

5-Hábitos de compra.

6-Tamaño representativo de la población.

7-Ingreso per cápita.

8-Buenos antecedentes como ciudad de prueba, poco usada.

9-Estabilidad de ventas durante el año.

10-Estaciones de televisión no dominantes, diferentes periódicos, revistas y estaciones de radio.

11-Detallistas dispuestos a ayudar.

12-Disponibilidad de investigadores y servicios de auditoría.

13-Libre de influencias como dominio de industrias.

Las pruebas de mercado son caras y muchas compañías no someten a este paso las extensiones de líneas de productos ya conocidos.

Los productos que se revisan con frecuencia no se someten a prueba de mercado.

El alto costo de las pruebas no es simplemente financiero, expone el producto y su mezcla a la competencia, se pierde el factor sorpresa, también otros competidores se pueden adelantar, sabotear o frenar el programa de prueba.

1.6 Comercialización

Lleva el producto al mercado, se inician los pedidos de equipos y materiales, el arranque de producción, inventarios, despachos del producto, capacitación a vendedores, anuncios del nuevo producto a empresas distribuidoras y consumidores finales.

El tiempo transcurrido entre tomar la decisión de comercializarlo hasta la introducción es variable, va de semanas hasta años.

2. Éxito o fracaso de nuevos productos

Los productos nuevos fracasan entre un 80% y un 90% debido a la falta de estrategia o un mal desarrollo de esta. El fracaso es absoluto cuando no se recuperan los costos de producción y mercadeo. En el fracaso es relativo, el producto puede generar cierta utilidad pero no cumple el objetivo de la utilidad o de participación en el mercado.

El fracaso se debe al poco acoplamiento entre características del producto y deseos del consumidor.

El producto ignorado por el mercado no ofrece un valor superior o distintivo.

La sobreestimación del tamaño del mercado se da por posicionamiento incorrecto, precios demasiado altos o bajos, mala distribución, pobre promoción o el producto es inferior frente a los de los competidores.

El éxito del nuevo producto se da porque se escucha con cuidado los clientes, existe la obsesión de elaborar el mejor producto posible, se tiene una visión de cómo será el mercado futuro, el liderazgo es fuerte.

3. Organización para el desarrollo de nuevos productos

Se debe contar una estructura organizativa que cultive la corriente constante de productos. Recibir ideas de nuevos productos de manera activa, comités, departamentos, equipos e intraempresarios.

3.1 El comité de nuevos productos

Investigan y manejan el desarrollo de nuevos productos, representan áreas funcionales de fabricación, investigación y desarrollo, finanzas y mercadeo, filtran las ideas de productos.

3.2 El departamento de nuevos productos

Tiene las mismas funciones de comité pero son de tiempo completo, recomiendan objetivos y programas, planes de estudios exploratorios, evaluaciones de conceptos e ideas, coordinación de pruebas y de equipos interdepartamentales. Se comunican periódicamente con sus compañeros.

Un departamento formal asegura que la autoridad y la responsabilidad está bien definida, está libre de la influencia de los demás departamentos, tiene autoridad para realizar sus tareas, su gerente se apoyará menos en personas que están fuera de su área de influencia.

3.3 Equipos de negocios nuevos e intraempresarios

No son una unidad estable de la empresa, conformado por un pequeño grupo de diferentes disciplinas, mercadeo, investigación de desarrollo y finanzas, está orientado hacia el mercado, su objetivo planear la entrada de la compañía en negocios nuevos que brinden utilidades.

Se utilizan para manejar actividades importantes de negocios y productos que no corresponden a ninguna unidad, que exigen más recursos financieros y más tiempo de maduración que otras unidades. Necesitan mucha creatividad, compromiso de tiempo completo. Se disuelven cuando no son necesarios.

3.4 El empresario interno

Empresario que trabaja dentro de una gran compañía deseosa de estimular innovaciones dentro sus empleados, tiene programas de formación de intra empresarios con presupuesto, guías y capacitación para empresarios potenciales de cualquier nivel de la compañía que proporcione ideas de nuevos productos. Tienen opción de invertir parte de su sueldo y participar de los ingresos cuando el producto se venda, requieren apoyo de la alta gerencia y un ambiente consciente de que muchos productos no llegarán al mercado.

4. Desarrollo simultaneo de productos

Enfoque que permite acortar el proceso de desarrollo simultaneo del producto de todas las áreas funcionales relevantes y proveedores externos. Participan en todas las etapas del proceso de desarrollo.

Entre más pronto se lleve el producto al mercado, hay mayor probabilidad de tener buenas utilidades, retrasos son ventas perdidas.

5. Tendencia social o novedad

tener capacidad de distinguir entre una tendencia social nueva y una novedad, en una etapa temprana, crea numerosas oportunidades o evita la inversión de dinero en un producto equivocado. "Quien pega primera pega dos veces", ser el primero cuando se trata de una novedad es una ventaja frente a la competencia, por el contrario pasar por alto una tendencia implica invertir dinero en campañas para alcanzar la competencia, la industria automotriz de estadounidense lleva decenios pagando el costo de no haber prestado atención a los consumidores que deseaban autos más pequeños, de mayor calidad y de bajo consumo de combustible.

La identificación correcta de una novedad tiene sus propios beneficios, se gana mucho dinero al cosechar los premios del corto plazo de una novedad y luego abandonarla cuando comienza a perder empuje. Empresas conservadoras pasan por alto la novedad de corta duración sin menoscabo de su situación.

Lista de preguntas para su verificar lista de tendencia o novedad:

1-¿Se ajusta a los cambios en el estilo de vida básico?

- Un mayor número de divorcios
- Postergación de embarazos
- Mujeres que trabajan
- Movilidad de trabajadores

Han desembocado en grandes consecuencias para producción y venta productos nuevos acordes con estos cambios. Las preguntas a este respecto son

¿Cuáles de estos entran en conflicto con el cambio?

¿Cuáles apoyan el cambio?

Si un producto nuevo complementa otros cambios importantes es, muy probable que se trate de una tendencia. Si entra en conflicto con estos cambios, es una novedad. Al introducir un nuevo producto pregúntese si va de acuerdo con estas tendencias, modelos de ropa, peinados, zapatos etc.

¿Cuáles son los beneficios?

¿Qué beneficios reciben los consumidores con el nuevo producto?

¿Cuántos beneficios tienen y cuan sólidos son?

¿Se siente bien los consumidores con el nuevo producto o se vieron obligados a cambiar con renuencia?

Ha habido a un incremento de carne de pollo y pescado por lo saludable, nutritivo y bajo en grasa y calorías, socialmente más aceptables a pesar de las preferencias por el consumo de carne res y de cerdo.

2-¿Es posible personalizarlo?

Uno de los cambio en los valores son el deseo de contar con más individualidad y Y formas de auto expresión, existen fuertes deseos por promover la salud y el bienestar en formas diferentes; cambios en las dietas, dejar el cigarrillo, reducir de peso, controlar la tensión etc. Una vida más saludable constituye una tendencia.

3-¿Es una tendencia o un efecto secundario?

Las expresiones, surgirán y serán reemplazadas por otras el tema básico, como las diferentes formas de hacer ejercicio, mientras la tendencia sigue creciendo como la de salud y bienestar

4-¿Qué otros cambios han ocurrido?

¿El nuevo cambio está apoyado por los productos nuevos en otras áreas? Si está solo es una novedad. La minifalda en los años 60 ocasionaron cambios en el mercado de las medias, Las pantimedias crecieron del 10% al 80% en dos años. Ahora han decrecido por la tendencia por el movimiento hacia la ropa más informal.

5-¿Quiénes han adoptado el cambio?

Es importante determina que consumidores cambiaron su comportamiento. Dos aspectos tienen un valor especial para determinar si un producto nuevo se convertirá en una tendencia que son; el apoyo de fuentes inesperadas y el grado de apoyo de los grupos clave.

Cuando el número de número de mujeres trabajadoras comenzó a aumentar, la mayoría eran madres con hijos que estaban en edad escolar o un poco más grandes, las mujeres trabajaban para gastos extras, tenían poco compromiso para con el trabajo. Pero cuando las madres con niños pequeños empezaron a trabajar, se dieron cambios los valores sociales y el apoyo de una fuente inesperada.

Dos grupos de consumidores tienen una importancia especial para el potencial a largo plazo de un producto nuevo. Son las mujeres que trabajan, en especial las madres profesionales y la mitad de más edad.

6. Ciclo de vida del producto

Brinda información para rastrear las etapas de aceptación de un producto desde su introducción hasta su muerte. Se refiere al ciclo para una categoría o clase de producto. La categoría incluye todas las marcas que satisfacen un tipo específico de necesidad.

El tiempo en que un producto pasa en cualquiera de las etapas varía en forma radical. En productos novedosos todo el ciclo pasa en semanas, en electrodomésticos permanece en madurez durante decenios.

Los cambios de un producto, sus usos, su imagen o posicionamiento, extienden el ciclo de vida del mismo.

El ciclo de vida, no dicta la estrategia de mercadeo, ayuda a predecir eventos futuros y sugerir estrategias apropiadas.

Cuando el producto tiene éxito en el mercado no conserva su popularidad indefinidamente, la vida de un producto se divide en cuatro etapas, introducción, crecimiento, maduración y declive, se representa por una curva en forma de S donde el eje X representa el tiempo y el eje Y el volumen de ventas de la industria.

En cuanto a aplicaciones el modelo afirma que no todos los clientes se hayan predispuestos a adoptar un nuevo producto en cualquiera de sus etapas, lo que permite desarrollar estrategias de ventas selectivas para determinados segmentos, definidos según el comportamiento de los consumidores.

La curva del ciclo de vida está sujeta a diferentes modificaciones debido a cambios imprevistos del entorno económico, político, social, tecnológico, etc., que pueden dirigir la demanda en otras direcciones o bien las actividades competitivas que afectan la demanda y la participación de cada empresa en el mercado, también los movimientos ofensivos y defensivos de la empresa afectan su crecimiento.

El gerente de marketing puede prolongar o modificar la forma de la curva, aumentando la frecuencia de consumo, desarrollando nuevos usos o buscando nuevos clientes, haciendo mejoras del producto o bien del mercado.

6.1 Introducción

Es la etapa primera del producto, es la aparición de un producto innovador en el mercado, con un programa de mercadeo completo.

Esta etapa tiene las siguientes características:

- Producto
- Número limitado de modelos,
- Modificaciones frecuentes,
- Producto indiferenciado.
- Competencia, poca, nula, o no existe.

- Clientes innovadores representan el 2.5%, los adoptadores tempranos representan el 13.5%. Se concentran en quienes tienen mayor necesidad y capacidad de compra, en los que se puede inducir a comprar y los indiferentes.

- Ventas, bajas lentas, dificultad de pronosticar la demanda.
- Utilidad, nulas por altos costos de producción y comercialización.
- Estrategia global, desarrollo de mercados.
- Estrategia de distribución, difusa, limitada, altos esfuerzos por atraer mayoristas y minoristas.
- Estrategia de promoción, conocimiento de la categoría, genera aprobación de los compradores, uso intensivo de personal de ventas, muestras y cupones para el consumidor.
- Estrategia de precios, altos.

6.2 Crecimiento

- Llamada etapa de aceptación del mercado, con rápido aumento del tamaño de este.
- Producto, amplio número, modificaciones frecuentes, producto diferenciado.
- Clientes, mercado masivo, mayoría oportuna 34%.
- Utilidades, altas y en crecimiento, economías de escala y costos bajos.
- Estrategia global, penetración en el mercado.
- Estrategia de distribución, intensiva, alto número de distribuidores, establecimiento de relaciones a largo plazo con minoristas y mayoristas.
- Estrategia de precios, más bajos, con el tiempo van cayendo por presión de competencia.
- Estrategia de promoción, preferencia de marca, promoción de marca agresiva, publicidad de diferencia de marcas.

6.3 Madurez

Las ventas se incrementan, no es posible añadir nuevos consumidores en forma indefinida, es la etapa más larga.

- Producto, gran número de modelos diferenciados.
- Competencia, se estabilizan los competidores, dificultades para entrar.
- Clientes, mercado masivo, mayoría tardía 34%.
- Ventas, crecimiento en menor proporción.
- Utilidades, decrecen, costos estables o crecientes.
- Estrategia global, posicionamiento, defensiva.
- Estrategia de precios, muy bajos, tendencia a caer.
- Estrategia de promoción, lealtad a la marca, promociones agresivas para retener consumidores y distribuidores.

6.4-Declinación

- Producto obsoleto porque aparecen otros que son mejores, cambio de los gustos del consumidor.
- Producto, eliminación de modelos, depuración de línea.
- Competencia, decreciente, bajo número de competidores, competencia indirecta.
- Ventas, decrecientes.
- Utilidades, pocas o nulas.
- Estrategia global, eficiencia o abandono.
- Estrategia de distribución, selectiva.
- Estrategia de precios, de precios estables a pequeño aumento.
- Estrategia de promoción, reforzamiento.

6.5 La cartera estratégica

Muy pocas empresas comercializan un solo producto, para evaluar las oportunidades o extender los riesgos se añaden otros nuevos y diferentes, concepto denominado cartera de productos, describe un grupo de productos o negocios que se ordena en una matriz en torno a la cual se desarrollan estrategias diferentes.

6.5.1 El método del Boston Consulting Group

Se basa en los supuestos de que los mercados más interesantes son aquellos que tienen una tasa elevada de crecimiento a largo plazo y de que la empresa ostenta liderazgo, tiene mayores beneficios, que son el resultado de los costos directos de fabricación y de las economías de escala, los gastos de mercadeo y de estructura. En el eje x se coloca la participación relativa de la cuota del mercado y en el eje y la tasa de crecimiento del mercado, obteniendo una posición en el mapa por cada producto de la empresa, el mapa muestra seis zonas así:

Productos estrellas, corresponde a productos líderes en el mercado, de alta expansión que requieren de seguimiento del ritmo de crecimiento y de mantenimiento de la situación de liderazgo.

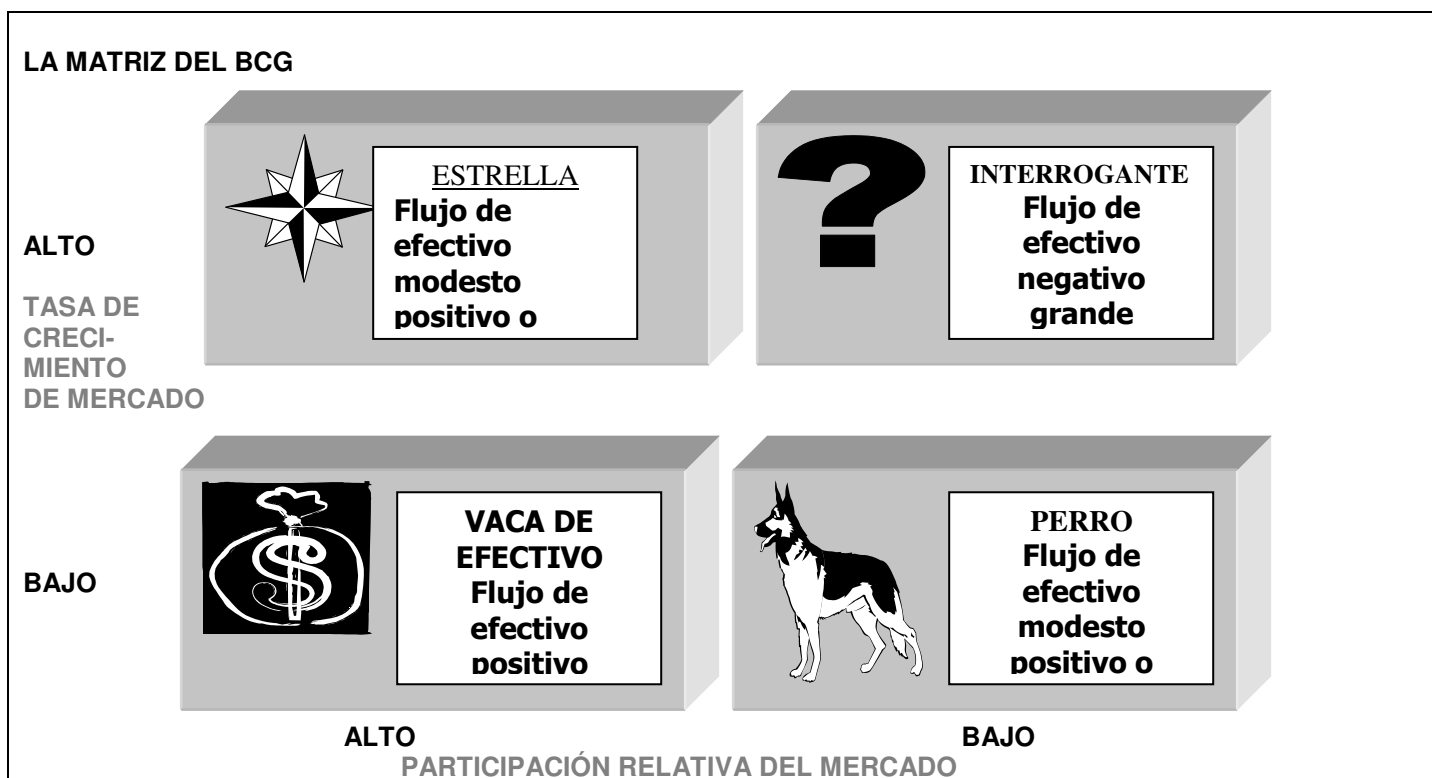
Productos incógnita o dilema, corresponde a productos que no ostentan liderazgo en mercado de alta expansión, necesitan apoyo para el ritmo de crecimiento del mercado y de acciones directas para acercarse al liderazgo, dado el nivel de inversión que requiere.

Producto vaca lechera, corresponde a productos líderes en mercado de bajo crecimiento, donde la inversión se dirige al mantenimiento de la posición competitiva, lo que le permite un flujo de caja positivo y más elevado que el resto de los competidores, hace un aporte fuerte de recursos a la empresa.

Producto perro, corresponde a productos no líderes en mercados de bajo crecimiento, que necesitan poca inversión pero aportan flujo de efectivo relativamente pequeño y en algunas ocasiones escaso o nulo.

Producto cántaro, son productos líderes en mercados decrecientes, son productos vaca en que se reducen progresivamente.

Producto pulga, son productos no líderes en mercados decrecientes que perjudican más a la marcha de la empresa



Fuente: Matriz BCG, Administración 6ta.edición.

6.5.2 la matriz de mc kinsey – shell - General Electric

Es una matriz de doble entrada de 4 por 5, en el eje x se coloca las diferentes etapas del ciclo de vida del producto, nacimiento, crecimiento, madurez y vejez, que representan el estado de evolución de la industria, en el eje y se muestra la firmeza de la compañía, en términos dominante, fuerte, favorable, marginal y débil.

Esta matriz mide el impacto de los beneficios en las estrategias de mercadeo, pone de relieve la importancia de la participación en el mercado en la determinación de la utilidad, una gran participación en el mercado, permite realizar ahorros en la producción, compras y mercadeo. Una mayor dimensión de las operaciones permite disponer de recursos para actividades de investigación y desarrollo, control de calidad, formación de ejecutivos y planificación a largo plazo.

Firmeza fuerte con crecimiento, permite un desarrollo natural

Firmeza favorable con madurez, permite un desarrollo selectivo

Firmeza marginal con nacimiento y crecimiento permite opciones estratégicas

Firmeza marginal con madurez y vejez determina reflotación

Firmeza marginal con vejez, determina abandono

Firmeza débil con nacimiento, abandono

Firmeza débil con crecimiento, madurez y vejez, abandono

6.5.3 La matriz de Arthur d Little

Es una matriz de doble entrada de 3 por 3, en el eje x la actividad de la industria, medida en tamaño, fijación de predios, diversidad del mercado, estructura competitiva, rendimiento de la industria, base tecnológica, base social, entorno, marco legal y marco humano. En el eje y va la firmeza de la empresa en términos de tamaño, crecimiento, participación, posición, rentabilidad, márgenes de beneficio, posición tecnológica, puntos fuertes, puntos débiles, imagen y personal

Firmeza alta y media con actividad alta y media permite invertir y crecer

Firmeza alta con actividad baja, firmeza media con actividad media, y firmeza baja con actividad baja implican selectividad en beneficios

Firmeza media con actividad baja, firmeza baja con actividad media y baja, implica cosechar y desinvertir.

La cartera estratégica ha brindado herramientas para la dirección de las grandes empresas diversificadas, haciéndolas más manejables, permitiendo verlas como un todo de actividades ya no tan complejo y heterogéneo, capacidades latentes de la compañía, puntos débiles escondidos, nuevas fuentes de fondos y nuevas oportunidades para inversión

6.5.4 Gestión de una gama de productos

Mediante el análisis y la valoración de la dinámica de la evolución competitiva del mercado y apoyándose en las técnicas de la cartera de productos, las empresa ponen en marcha decisiones estratégicas de lanzamiento, ampliación, reducción o eliminación de la gama de productos. Cuando se tienen variedades de muchos productos, el gerente de producto es responsable de la dirección operativa de los productos en el mercado.

Desarrollo de estrategias:

- Desarrollar a largo plazo una estrategia competitiva y de crecimiento para sus productos.
- Preparar el plan de marketing y el presupuesto del mismo
- Actuar como interlocutor de los servicios externos como publicidad, investigación etc.
- Motivar al equipo de ventas y al canal para que apoyen el producto
- Recoger permanentemente información sobre resultados del producto, hábitos y actitudes de los consumidores
- Iniciar mejoras del producto para responder a las cambiantes necesidades del mercado.

RELACION TIEMPO – BENEFICIO DE UN PRODUCTO

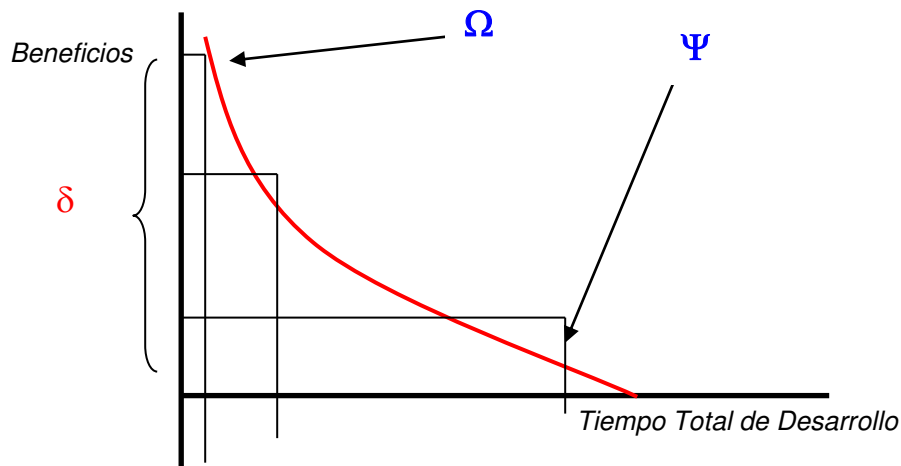
En un mundo signado por la ultra competitividad, con altas velocidades en materia de comunicación, donde los tiempos para el desarrollo y puesta en el mercado de los productos y servicios ha pasado a ser crucial, y donde muchos estrategias hacen de ello la ventaja competitiva fundamental, el análisis y puesta en práctica de métodos destinados a aligerar dichos procesos resulta crucial.

Nunca antes como ahora el tiempo vale oro. Los cada vez más cortos ciclos de vida de productos y servicios, obliga a las empresas a desarrollar rápidamente sustitutos. La estrategia consiste en canibalizar los propios productos mediante nuevos diseños, de manera tal de tener siempre a los competidores por detrás.

Vivimos en una época signada por la milésima de segundos. En una carrera de Fórmula Uno entre el primero y los restantes competidores existen milésimos o centésimas de segundos, pero ello implica subir al podio o no. Lo mismo acontece con las competencias olímpicas, se lucha por bajar centésimas de segundos en las carreras. Con más razón en el mundo de los negocios donde está en juego no una medalla dorada sino la supervivencia misma de la empresa, de los puestos de trabajo, y los beneficios y rentabilidad de la misma, el llegar en el menor tiempo posible lo es todo.

La curva tiempo - beneficios

La relación entre los beneficios y la cantidad de tiempo necesario para poner el producto o servicios en el mercado se representa mediante una curva con pendiente negativa, lo cual significa que cuanto menor sea el tiempo o plazo para llegar al mercado mayor serán los beneficios.



En tanto que el punto Ω representa la posición de *Ventaja Competitiva*, el punto Ψ implica una posición de *Desventaja Competitiva*. La diferencia entre ambas posiciones que llamaremos δ (delta) constituye el *Coste de Oportunidad*. El no ingresar antes al mercado implica: la pérdida de clientes en mano de productos o servicios sustitutos, de agentes competidores, la pérdida de interés de los posibles demandantes, la pérdida de momentos propicios y el coste de no poder utilizar ese tiempo y demás recursos en el desarrollo de otros productos y servicios.

Motivos que originan dicha curva

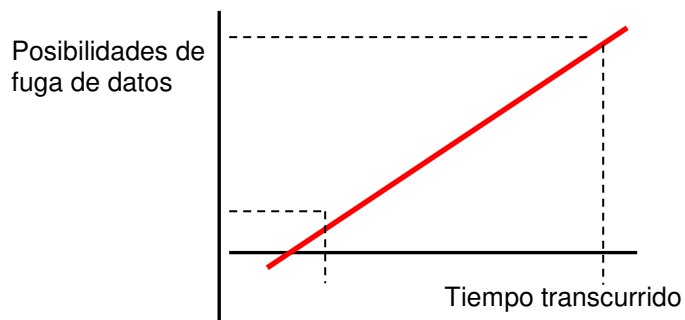
1- El ingresar en primer lugar al mercado lleva a lograr la primacía en materia de POSICIONAMIENTO, y por tanto se queda con el primer lugar en participación de mercado para el producto o servicio en cuestión. Lo cual implica que cuanto menor sea el tiempo se lograrán mayores beneficios resultantes de una mayor participación de mercado.

2- En los mercados hipercompetitivos de la actualidad, con una oferta de carácter global (los oferentes son de cualquier lugar del planeta), con posibilidades veloces y a costo casi nulo de ingresar a información y conocimientos, son muchos en el mundo los que tienen pensamientos paralelos de desarrollo, demorar en llegar al mercado puede significar quedar fuera del mismo, o ubicarse en una posición menor.

3- Mayor velocidad de puesta de productos o servicios en el mercado, o lo que es lo mismo, menor tiempo para poner el producto en el mercado, implica la posibilidad de un mayor número de lanzamientos por año, ello significa mayores beneficios al alcanzar a diferentes tipos de usuarios o consumidores.

4- Mayor número de lanzamientos permite una distribución de los costos fijos entre un mayor número de productos o servicios, con el consecuente impacto en los costos, y contribuciones marginales.

5- Cuanto mayor es el tiempo, mayores son las posibilidades de *fuga de datos*, lo cual implica la posibilidad de desarrollos paralelos o adelantos estratégicos por parte de los competidores.



6- Cuanto menor sea el tiempo (plazo) de desarrollo y puesta en el mercado, mayores son las posibilidades de volver obsoletos los propios productos y servicios mediante nuevos diseños y modelos, evitando la competencia de los competidores mediante copias. De tal forma se logra comandar continuamente el mercado. Ejemplo de ello es la empresa japonesa Sony con su continuo lanzamiento de productos, un ejemplo similar es el de Casio.

7- A medida que transcurre el tiempo se incrementan los costos, se desmotiva el personal, aumenta la presión y existen mayores posibilidades de perder personal involucrado en el desarrollo.

Formas de disminuir o acortar los tiempos

1- Ingeniería conjunta de diseño. Implica la participación al mismo tiempo de especialistas en marketing, operaciones de producción, ventas, finanzas y costos, y diseñadores, de tal forma se logra evitar la pérdida de tiempos en mostrar y corregir diseños. Además el trabajo en conjunto permite combinar ideas que enriquezcan el desarrollo del producto o servicio.

2- Trabajo en equipo. Fundamental a los efectos de incrementar las ideas, avanzar sobre pasos seguros y evitar tiempos muertos. El trabajo conjunto permite acortar hasta en un 75% los tiempos.

3- Aplicación de modernos métodos de análisis como lo son los Mapas Mentales y el Pensamiento Lateral. El objetivo es evitar el pensamiento o conducta meramente racional, sumándole intuición y creatividad para generar nuevas opciones destinadas a resolver problemas o generar nuevos diseños. Es fundamental generar nuevos conceptos e ideas mediante una capacitación más amplia de los diseñadores que contemple análisis estratégico, marketing y comportamiento del consumidor entre otros. Quien sólo cuenta con un martillo en su mente ve en todos los problemas clavos.

4- Aplicación del Sistema de Mejora Continua. Destinado a crear o generar métodos o sistemas que permitan desarrollos cada vez más rápidos y precisos.

5- Planificación de diseño. Incrementar el tiempo de diseño permite una mayor velocidad en los pasos posteriores, reduciendo el tiempo o plazo total.

6-Utilización de procesos informáticos tanto para la labor de diseño, como de pruebas y simulaciones. Además la informática permite la labor conjunta de productores, diseñadores y proveedores a un mismo tiempo, de manera tal de participar tanto en el análisis de los costos, como de los diseños de los procesos productivos y sus posibilidades. Actualmente los programas como CAD / CAM entre otros, permiten un rápido desarrollo de diseños, planos y especificaciones.

7-Utilización de la curva de aprendizaje a los efectos de calcular o monitorear de manera permanente los tiempos utilizados, y generar nuevas formas de desarrollo que permitan acelerar dicha curva. Para ello resulta fundamental la continuidad del personal de los diversos sectores que son claves a la hora de diseñar los productos o servicios, por la experiencia que ellos tienen acumulada.

8-Acortar los tiempos mediante la aplicación de Administración por Objetivos (APO). Existen abundantes datos provenientes de estudios sobre productividad que convalidan el incremento de las productividades por la sola fijación de metas a alcanzar, lo cual se ve mejorado aún más si las metas representan un desafío, los responsables han participado en la fijación de las mismas y además existen premios de carácter económico.

9-Utilización del Benchmarking como sistema destinado a determinar los tiempos de diseño y desarrollo de las empresas competidoras, o de otras, cuyos procesos puedan ser tomados en consideración a los efectos de mejorar los propios procesos.

10-Aplicación del razonamiento paretiano, con el objeto de seleccionar las actividades, procesos y componentes del producto o servicio que más tiempo consumen, con el objetivo de enfocar en ellos los recursos materiales y humanos, destinados a la reducción de los tiempos totales.

11-Diagrama de Ishikawa. La utilización de ésta poderosa herramienta permite visualizar con mayor claridad y precisión los factores que inciden en la determinación de los tiempos o plazos que van desde la concepción y diseño del producto o servicio hasta su puesta en el mercado.

12-Constitución de Equipos Especiales destinados al estudio de los procesos de diseño de productos, servicios y sus procesos de producción, a los efectos de crear y poner en práctica procesos y sistemas destinados al acortamiento de los plazos.

13-Capacitación continúa. Relacionada directamente con los métodos antes descritos debe implantarse un sistema de rápido aprendizaje a los efectos no sólo de adquirir nuevos conocimientos técnicos, sino también con el objeto de que los directivos y el personal adquieran la capacidad de aprender y desaprender con mayor rapidez.

EJEMPLO CREACIÓN DE UN PRODUCTO (INTERNET)

Proceso:

- ❖ Planificación.
- ❖ Modelado de los objetos.
- ❖ Apariencia.
- ❖ Ensamblado de la escena.
- ❖ Fondo, luz y sonido.
- ❖ Interfaz de usuario.
- ❖ Publicación en la Web.
- ❖ Web recomendada.

Planificación (I)

Objetivo.

El primer paso de cualquier desarrollo consiste en establecer las metas del proyecto, que en nuestro caso es la creación de un producto virtual interactivo.

Para llevarlo a cabo, es necesario preguntarse a quién irá dirigido y qué tipo de hardware y/o software utilizará nuestra audiencia, así como la forma en que accederá al mundo virtual (CD-ROM, Internet,...).

Aquí supondremos que se trata de un público general, que accede al mundo virtual a través de un PC y un módem.

Planificación (II)

Solución tecnológica.

Una vez expuestos los requisitos, se propone como solución utilizar el lenguaje estándar VRML97 para el desarrollo del proyecto.

La adopción de esta solución se basa en el conocimiento de sus ventajas y sus limitaciones, así como su adaptación a la plataforma destino.

Así, puede que los plug-in VRML no ofrezcan el rendimiento de un motor gráfico para juegos, pero a cambio nos beneficiamos de un estándar abierto que nos permite llegar a un más y variadas plataformas distribuyendo nuestro mundo 3D a través de la Web.

Planificación (III)

Solución tecnológica

Durante el desarrollo del proyecto deberemos cuidar dos parámetros importantes, como son el tamaño de los archivos y el número de polígonos de la escena.

El primero está relacionado con la velocidad de descarga a través de Internet, y el segundo con el rendimiento del sistema gráfico del PC del usuario.

No son los únicos factores, pues también habrá que tener en cuenta las texturas, la iluminación, la animación y la interactividad del mundo virtual.

Planificación (IV)

Estudios preliminares.

No podemos crear un producto 3D sin tener alguna idea de cómo es y cómo funciona.

Si el producto existe en la realidad, podemos tomar algunas fotos que nos puedan servir de referencia en el modelado, y a partir de ellas tomar también las texturas que serán aplicadas al modelo.

Si el producto sólo existe en nuestra imaginación es recomendable empezar haciendo algunos dibujos y bocetos del mismo (*storyboard sketches*).

Planificación (V)

Gestión del proyecto.

A la hora de planificar el proyecto, es una buena práctica dividir el desarrollo en etapas, estimando el tiempo requerido para cada una.

Dado que el trabajo se suele repartir entre varios diseñadores, el establecimiento de hitos también facilita la coordinación y el seguimiento del proyecto.

Planificación (y VI)

Gestión del proyecto

Resulta crucial realizar pruebas a lo largo de todo el desarrollo con el fin de optimizar el producto 3D, ganando a través de la práctica mejor conocimiento de las posibilidades y limitaciones de la tecnología.

Y, por supuesto, no hay que olvidar documentar el trabajo realizado. La utilización de nombres representativos para los nodos y la inclusión de comentarios facilitan el mantenimiento y reutilización de los mundos VRML.

Modelado de los objetos.

Modelado de los objetos (I)

El modelado de los objetos no es una tarea sencilla, pues el diseñador debe buscar el equilibrio entre detalle y rendimiento.

Dependiendo del proyecto, puede que tengamos que modelar los objetos partiendo de la nada, o bien utilizar modelos CAD ya existentes y convertirlos al formato VRML, cuidando el número de polígonos.

Modelado de los objetos (II)

Modelar desde cero.

Cualquiera puede crear un mundo VRML usando un sencillo editor de texto como NotePad, o uno más profesional como VmIPad.

En la práctica, sin embargo, la tarea de modelado suele llevarse a cabo utilizando herramientas de diseño 3D, como por ejemplo 3D Studio o Maya.

Para convertir los modelos al formato VRML97 podemos utilizar una utilidad como Crossroads 3D:<http://home.europa.com/~keithr/Crossroads/index.html>

Modelado de los objetos (III)

Modelar desde cero.

El inconveniente es que los modelos creados con esas

herramientas suelen estar formados por un gran número de polígonos, número que es preciso reducir.

Más apropiado parece el uso de herramientas que, como spazz3d o Internet Space Builder, han sido desarrolladas para el diseño de modelos VRML para la Web.

Por ejemplo, ISB permite al diseñador elegir entre tres formas diferentes para representar una esfera, Sphere20, Sphere80 y Sphere320, indicando el sufijo el número de polígonos.

Modelado de los objetos (IV)

Modelar desde cero

En cualquier caso, es aconsejable realizar un diseño modular, dividiendo la escena en objetos y los objetos en partes.

De esta forma, creamos una jerarquía que permite asimismo distribuir la escena en varios archivos, facilitando luego su ensamblado, mantenimiento y reutilización.

Lo único que hay que procurar es que cada objeto que se modele por separado se cree a la misma escala que los demás, posicionándolo de la forma más adecuada en el origen de su sistema de coordenadas.

Modelado de los objetos (V)

Utilizar un modelo CAD.

Si nuestro producto ya existe en el mercado, es fácil que haya sido diseñado con una herramienta CAD (*Computer Aided Design*), por ejemplo AutoCAD.

La simple conversión al formato VRML no es suficiente, pues el gran detalle con el que el modelo habrá sido realizado se traducirá en un número de polígonos inapropiado para tiempo real.

Rational Reducer nos permite reducir ese número: <http://www.rational-reducer.com/>

Apariencia.

Apariencia (I)

El empleo de texturas permite mejorar la apariencia del producto 3D, minimizando los efectos de la reducción de polígonos y dando un acabado más realista.

Sin embargo, no hay que olvidar que los archivos de imagen correspondientes a esas texturas también serán descargados por el usuario, por lo que debe cuidarse mucho su tamaño.

Apariencia (II)

Uno de los factores que influyen en el número de bytes que ocupa una imagen son sus dimensiones.

Se recomienda que sean lo más reducidas posibles, preferiblemente cuadrados potencia de dos (32x32, 64x64, 128x128,...).

En el caso de crear una textura a partir de una fotografía, se obtendrán mejores resultados si se parte de una imagen de alta resolución y, después del tratamiento de imagen necesario, se reducen sus dimensiones.

Apariencia (III)

Otra de las recomendaciones es elegir bien el formato para guardar la imagen.

Por ejemplo, el formato JPEG es más apropiado para fotografías, por su compresión.

En cambio, PNG es mejor para logos, y debe preferirse al formato GIF, que es propietario.

Otra de las ventajas que ofrece PNG frente a GIF es la posibilidad de definir diferentes grados de transparencia (*alpha transparency*), aunque sólo GIF permite crear sencillas secuencias animadas.

Apariencia (IV)

En cualquier caso, debe evitarse la tentación de aplicar texturas a todos los polígonos de la escena.

Es recomendable utilizar una combinación de texturas, colores y una correcta iluminación.

Ensamblado de la escena.

Ensamblado de la escena (I)

Siguiendo un diseño modular, los modelos de nuestra escena habrán sido repartidos en varios ficheros, que ahora es preciso integrar.

Dos formas de integrar esos objetos en la escena:

Copiando el código VRML al fichero de la escena. Este método debe utilizarse cuando deseemos animar alguno de sus sub-objetos o modificar la apariencia del propio objeto desde la escena.

Utilizando el nodo Inline. Mantiene el diseño modular de la escena, facilitando su mantenimiento.

Lo único que podremos modificar será la posición, escala y orientación del objeto.

Ensamblado de la escena (II)

En el caso de crear un objeto con ISB y querer ensamblarlo en la escena con un editor como VrmlPad, se recomienda guardarlo con todos sus recursos y luego ensamblarlo con un nodo Inline.

A continuación detallaremos los pasos.

Ensamblado de la escena (III)

1-Seleccionar un fondo vacío en ISB.

En el menú *Tools*, hacemos clic sobre el elemento *Options...*

Aparece un diálogo. Desplegamos la lista *Default backgroundy* seleccionamos *(None)*.

Ensamblado de la escena (IV)

2-Crear el objeto en una nueva escena.! Desplegamos el menú *File* y seleccionamos *New* para comenzar con una escena vacía.

Esta nueva escena no tiene fondo, pues es el valor por defecto que hemos establecido en el paso anterior.

Creamos el objeto posicionándolo de la forma más adecuada en el centro de coordenadas.

Por ejemplo, si el objeto posee algún eje de rotación, éste deberá coincidir con alguno de los ejes del sistema de coordenadas de la escena en ISB.

Ensamblado de la escena (V)

3) Guardar el objeto con todos sus recursos.

Una vez creado y posicionado el objeto en la escena con fondo vacío, abrimos el menú *File* y seleccionamos *Publish*.

Nos aseguramos que la opción *Put all resources in one folder* esté marcada.

Para ver los recursos del objeto creado, pulsamos el botón *Resources...*

Buscamos el directorio de nuestro proyecto y guardamos allí nuestro nuevo objeto.

Ensamblado de la escena (VI y VII)

4) Añadir un nodo Inline a la escena.

Al ensamblar el objeto en la escena, seguramente no deseemos que aparezca en el centro de la misma, sino que querremos ubicarlo en otra posición.

Por ello, es normal que el nodo Inline que inserta un objeto en la escena se escriba como hijo de un nodo Transform.: Transform. {# Translación, rotación, escalado children Inline {url "objeto.wrl"}

Fondo, luz y sonido.

Fondo, luz y sonido (I)

La adición de fondo, luces y sonido ambiental incrementa el realismo de nuestro mundo virtual.

Por ejemplo, el empleo de un color para el cielo y otro para la tierra puede ser usado para dibujar el horizonte, y el uso de imágenes que rodean al usuario permite crear fondos mucho más detallados.

A continuación se darán algunos consejos sobre iluminación y el empleo de sonido en la escena.

Fondo, luces y sonido (II)

Consejos sobre iluminación.

En el caso de añadir fuentes de luz a la escena, es recomendable apagar el *headlight* que por defecto proporcionan los browsers.

Para ello, pondremos a FALSE el campo *headlight* del nodo `NavigationInfo:NavigationInfo {headlight FALSE}`

Fondo, luces y sonido (III)

Consejos sobre iluminación

No utilizar demasiadas fuentes de luz, o la escena podría mostrarse demasiado brillante.

Además, cuanto mayor sea el número de fuentes, más costosos serán los cálculos de iluminación. De hecho, existe un límite en el número de fuentes de luz que las tarjetas gráficas pueden representar al mismo tiempo. En general, no es recomendable utilizar más de 8 fuentes de luz.

Fondo, luces y sonido (IV)

Consejos sobre iluminación

Debe tenerse en cuenta que el algoritmo de iluminación que más se utiliza es el de Gouraud.

Esto significa que el browser calculará la luz que llega a cada vértice de cada polígono, e interpolará los resultados a lo largo de la superficie de los mismos.

Con más polígonos obtendremos mejores resultados de iluminación, pero el aumento de la complejidad geométrica acarrea una menor velocidad de síntesis.

Fondo, luces y sonido (V)

Empleo de sonido.

Al igual que ocurría con las texturas, debe cuidarse el tamaño en bytes de los archivos de sonido si se pretende distribuir el mundo virtual a través de la Web.

Este tamaño puede reducirse especificando una menor frecuencia de muestreo y guardando el sonido como mono en lugar de estéreo.

VRML soporta los formatos MIDI, WAV y MPEG1 Audio. Las características propias de cada formato determinarán su idoneidad en cada caso.

Fondo, luces y sonido (y VI)

Empleo de sonido

La principal ventaja de MIDI es el pequeño tamaño

de los archivos. Este formato es útil para crear melodías ambientales, aunque al ser sonido sintetizado resulta menos realista.

Para efectos sonoros es preferible utilizar WAV, pero el tamaño de los archivos suele ser mucho mayor.

Por último, MPEG1 Audio suele utilizarse para complementar la reproducción de imágenes de video con su correspondiente sonido.

Interfaz de usuario.

Interfaz de usuario (I)

No tiene sentido crear un mundo sintético si los posibles usuarios no pueden navegar por él e interactuar con él de forma sencilla.

En nuestro caso, el usuario hará uso de la interfaz que proporcione el browser VRML. Sin embargo, el uso de esta interfaz no asegura que nuestro producto 3D vaya a ser fácil de usar.

Seguir algunos sencillos consejos ayudará a mejorar la interacción. Por ejemplo, la definición de puntos de vista relevantes hará más sencilla la navegación.

Interfaz de usuario (y II)

Otra forma de facilitar el uso de nuestro mundo virtual consiste en especificar el modo más apropiado de navegación en el nodo

NavigationInfo.

En ese nodo también podemos indicar las dimensiones del avatar, lo que determinará qué puertas puede cruzar el usuario, o qué escalones puede subir.

Todo ello contribuirá a hacer más satisfactoria la experiencia del usuario, evitando su frustración.

Publicación en la Web.

Web recomendada.

Publicación en la Web (I)

Al publicar un mundo virtual en Internet, el autor debe ser consciente que: El mundo virtual, al igual que una página Web, necesita tiempo para completar su descarga.

Debido a las diferentes implementaciones del estándar, no todos los visores VRML representarán el mundo virtual de la misma manera.

Publicación en la Web (II)

El tamaño importa.

La limitación más importante en el contenido multimedia para Web es la velocidad de conexión.

Para evitar que el usuario se canse de esperar y decida probar otro enlace, debemos crear mundos que puedan ser descargados en un tiempo aceptable.

Velocidad DE conexión	Kbytes en un segundo	tiempo de descarga de 10 kb
14.4 kbps	1.6 KB	5-10 segundo
28.8	2.5	3-7
64	8.2	2-4

Publicación en la Web (III)

El tamaño importa .

Además del archivo VRML, el usuario también tendrá que esperar la descarga de las imágenes utilizadas como texturas, así como los archivos de sonido.

La opción *Document Weight* que podemos encontrar en el menú *Tools* del programa VrmIPad nos permite conocer el tiempo que necesitará el usuario en descargar nuestro mundo.

Publicación en la Web (IV)

Creación de un producto 3D interactivo 4Publicación en la Web (V)

Compresión de archivos VRML.

Antes de colgar nuestro fichero VRML en la Web, podemos reducir su tamaño empleando compresión Zip.

Los ficheros así comprimidos suelen distinguirse por la extensión .wrz.

La utilidad GNU Zip, más conocida como GZip, puede encontrarse en:

<http://www.gzip.org/>

Publicación en la Web (VI)

Compresión de archivos VRML .

Herramientas como VrmIPad o ISB también dan la opción de comprimir la escena al guardarla.

Publicación en la Web (VII)

Publishing Wizard. de VrmIPad.Publicación en la Web (y VIII)

Cuidando la experiencia del usuario.

La representación de nuestro mundo virtual dependerá del browser que emplee el usuario para verlo y la máquina sobre la que se ejecute.

Por esta razón, antes de colgar el mundo en la Web se aconseja probar el mundo virtual con los browsers VRML más populares y sobre máquinas de diferentes prestaciones.

Web recomendada.

Tutorial .Creating a interactive 3D product using VRML., de Brian Hay:

<http://www.virtualrealms.com.au/vrml/tute01/tutorial.htm>

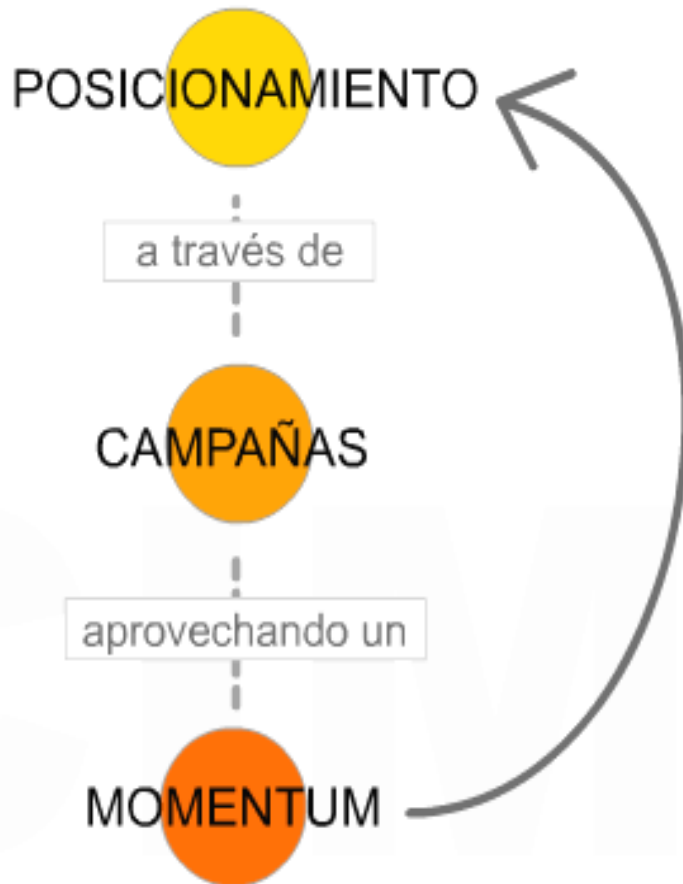
Está basado en la herramienta Cosmo Worlds, disponible sólo para estaciones Silicon Graphics:

<http://www.sgi.com/software/cosmo/worlds.html>

CREACIÓN DE MARCAS SIN MEDIOS MASIVOS

La economía de los negocios está basada en la información .La comunicación se ha convertido en parte esencial de la salud y el crecimiento de cualquier negocio.

Todas las variables de la comunicación tienen un impacto en la mercadotecnia y deben estar integradas para crear sinergia que logre un mayor impacto en las audiencias objetivo para crear conciencia y percepciones; construyendo un posicionamiento y una reputación que provoque actitudes.



Mercadotecnia

La Mercadotecnia no se trata de productos, se trata de manejar las percepciones. Un programa efectivo de Publicidad o de RRPP, tiene que manejar las percepciones en la mente de los consumidores.

Se tiene que crear “Valor de Motivar”, más allá de “Valor de Hablar”.

Las Eras

En los 50's - La era del producto .Tener un producto y un poco de dinero para promoverlo.

En los 60's - La era de la imagen .Reputación o imagen, más importante que vender un producto.

En la actualidad - "La era de posicionamiento" .Para tener éxito en una sociedad con exceso de comunicación, la empresa debe crear una posición en la mente del prospecto, una posición que considera no solamente sus fortalezas y debilidades sino también las de su competencia.

La estrategia convencional

La empresa desarrolla un nuevo producto o servicio.

La empresa realiza una investigación de mercado sobre el producto o servicio para asegurarse que los consumidores obtienen un beneficio significativo.

La empresa contrata una agencia de publicidad para lanzar el nuevo producto o servicio a través de "una gran campaña" de publicidad.

A través del tiempo, la publicidad establece la marca.

DRAB

No se puede construir una marca si no se gana el espacio en el corazón y la mente.

La publicidad ha perdido su poder de poner las marcas en la mente y corazón.

La publicidad ha perdido credibilidad, los consumidores se han tornado incrédulos acerca de los mensajes y generalmente los rechazan.

Publicidad

El propósito de la publicidad no es construir la marca, pero sí de defenderla una vez que la marca ha sido construida por otros medios . La creación de la marca y la defensa de la marca son las dos principales funciones de un programa de mercadotecnia.

Las Relaciones Públicas crea la marca. Publicidad defiende la marca

¿Que son las Relaciones Públicas?

Las Relaciones Públicas son las estrategias y técnicas para apoyar el logro de los objetivos de Mercadotecnia.

Su propósito es posicionar marcas, incrementar su posicionamiento, estimular las ventas, facilitar las comunicaciones y establecer relaciones entre las audiencias objetivo, la empresa y su marca.

La función principal de las Relaciones públicas es la comunicación de información creíble, el patrocinio de eventos de relevancia y el apoyo a las causas que beneficien a la sociedad.

Creatividad

Creatividad es la búsqueda de lo "nuevo y diferente" .Creatividad es el uso de los elementos, ideas, pensamientos, formas, imágenes, conceptos, percepciones, tradiciones, etc., preexistentes, para crear algo nuevo.

Creatividad es lo último que requiere una marca una vez que se encuentra establecida en la mente y el corazón.

Las relaciones públicas requieren de creatividad, requiere de lo "nuevo y diferente", requiere originalidad.

La mejor manera de establecer una marca es crear una nueva categoría y crear una nueva categoría requiere de pensamiento creativo.

Ejemplos de marcas:

Microsoft

Microsoft se ha convertido en la segunda marca más valiosa en el mundo (65 mil millones de dólares, según Interbrand).

Microsoft no ha publicado un solo anuncio impreso o comercial de televisión en sus 27 años de vida.

Linux

Linux nunca ha tenido ningún anuncio porque no es propietaria de nadie.

Linux es un software de "código abierto" gratis disponible para programadores.

Linux tiene un 99 por ciento de reconocimiento en la comunidad de alta tecnología.

ZARA

La más veloz y creciente marca de moda en el mundo. Zara no tiene ningún tipo de publicidad. Estrategia “justo-a tiempo”. Los clientes de Zara visitan más veces la tienda.

El Crimen del Padre Amaro

El más reciente ejemplo .Local (República Mexicana) Se valió de la publicidad gratuita. Originar polémica es publicidad sin Mercadotecnia.

Diferencias entre Publicidad y Relaciones Públicas

La Publicidad es de espacios
Las Relaciones Públicas son lineares
La Publicidad usa mucho ruido
Las Relaciones Públicas son la integración silenciosa
La Publicidad es visual
Las Relaciones Públicas son verbales
La Publicidad alcanza a todo mundo
Las Relaciones Públicas alcanzan a ese alguien
La Publicidad es autodirigida
Las Relaciones Públicas son dirigidas por otros
La Publicidad es cara
Las Relaciones Públicas son económicas
La Publicidad favorece las extensiones de línea
Las Relaciones Públicas favorecen marcas nuevas
La Publicidad favorece a los nombres viejos
Las Relaciones Públicas favorecen a los nuevos nombres
La Publicidad es poco creíble
Las Relaciones Públicas son creíbles
La Publicidad es mantenimiento de marcas
Las Relaciones Públicas son creación de marcas

ESTUDIO DEL MERCADO

La elaboración del estudio operativo de mercado supone, en síntesis, cuatro pasos:

Paso 1 Entender el marco de actuación

Paso 2 Comprender el Mercado

Paso 3 Preparar la actuación del Mercado

Paso 4 Actuar en el mercado y obtener el posicionamiento

Paso 1 Entender el Marco de Actuación

Necesitamos, en primer lugar, establecer el marco general dentro del cual el mercado se sitúa lo que supone comprender por un lado el marco país y por otro lado el marco del sector dentro del país concreto.

Si no tenemos esta visión global será muy difícil acertar con la definición de una política de actuación.

Por tanto, tendremos que poder acceder al análisis de los dos elementos:

- Marco País
- Marco Sector

PLANTILLA ESTUDIO OPERATIVO DE MERCADO

PASO 1º. Entender el marco de actuación

Marco País.

País objetivo: _____

Factores condicionantes de la actividad económica

F. POLÍTICOS	F. ECONÓMICOS	F. SOCIALES Y DEM.

Marco Sector

Sector de Actuación: _____

CLASIFICACIÓN ARANCELARIA	

ESTADÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS

--

SITUACIÓN DEL SECTOR. Estudios Sector-País.

--

PASO 2º. Comprender el mercado

- En este paso se deberán analizar factores como:
- El tamaño del Mercado
- Oferentes del mercado
- Nicho de Mercado o Público Objetivo
- Canales de Distribución
- Las diferentes barreras del Comercio

TAMAÑO DEL MERCADO

PRINCIPALES OFERENTES DEL MERCADO

PÚBLICO OBJETIVO

--

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

--

BARRERAS AL COMERCIO

--

PASO 3º. Preparar la actuación en el mercado

En esta etapa se debe analizar:

- Como se adaptará el producto y la Oferta
- Las diversas barreras a las que nos enfrentaremos,(arancelarias, técnicas y comerciales)
- Estudio para el establecimiento del precio

Adaptación del producto y de la oferta

--

BARRERAS	
-----------------	--

Arancelarias	
---------------------	--

Técnicas	
-----------------	--

Comerciales	
--------------------	--

ADAPTACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DEL PRECIO	
Precios referencia	
Costumbres comerciales	
Calidad/Precio	
Imposición indirecta	
Construcción cadena precios	
Distribución y logística	
Comunicación y promoción	

Directorios	
--------------------	--

PASO 4º Actuar en el mercado y obtener el posicionamiento

En este último paso, se lanzará el producto al mercado objetivo logrando su aceptación, llevando un control de lo que nuestro nicho de mercado percibe del mismo.

VIAJE DE PROSPECCIÓN

CONCEPTO	1 sept -15 sept	15sept - 30sept	1Oct – 15 Oct	16 Oct – 31 Oct
Envío de información complementaria a contactos realizados				
Búsqueda de información adicional sobre los contactos				
Preparación 2ª visita al mercado: análisis etiquetas, etc.				
Realización 2ª visita a los contactos seleccionados				
Adaptaciones finales de etiquetas				
Recepción pedido y preparación: documentos, transporte, etc.				
Concepto 3				
Concepto 4				
Concepto 5				
.....				

Ejemplo de PLAN DE ACCIÓN EN EL MERCADO

MARKETING DE

SERVICIOS

Definición de Servicios

Servicios son todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

De lo anterior se deduce que las organizaciones de servicios son aquellas que no tienen como meta principal la fabricación de productos tangibles que los compradores vayan a poseer permanentemente, por lo tanto, el servicio es el objeto del marketing, es decir, la compañía está vendiendo el servicio como núcleo central de su oferta al mercado.

Otra definición similar es la que plantea que: "un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no puede vincularse a un producto físico."

Sin embargo, una definición universalmente aceptable de los servicios hasta ahora no se ha logrado. Desde un punto de vista de marketing, tanto bienes como servicios ofrecen beneficios o satisfacciones; tanto bienes como servicios son productos. La visión estrecha de un producto indica que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, físicos y químicos, reunidos en una forma especial. La visión amplia, la visión del marketing, dice que es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, que el comprador puede aceptar para satisfacer sus necesidades y deseos. Así pues, en el sentido más amplio, todo producto tiene elementos intangibles para él ya que todo el mundo vende intangibles en el mercado, independientemente de lo que se produzca en la fábrica.

Características de los Servicios

Se han sugerido varias características para ayudar a distinguir bienes y servicios. Es la combinación de estas características la que crea el contexto específico en que debe desarrollar sus políticas de marketing una organización de servicios. Las características más frecuentemente establecidas de los servicios son:

Intangibilidad

Los servicios son esencialmente intangibles. Con frecuencia no es posible gustar, sentir, ver, oír u oler los servicios antes de comprarlos. Se pueden buscar de antemano opiniones y actitudes; una compra repetida puede descansar en experiencias previas, al cliente se le puede dar algo tangible para representar el servicio, pero a la larga la compra de un servicio es la adquisición de algo intangible.

De lo anterior se deduce que la intangibilidad es la característica definitiva que distingue productos de servicios y que intangibilidad significa tanto algo palpable como algo mental. Estos dos aspectos explican algunas de las características que separan el marketing del producto del de servicios.

Inseparabilidad

Con frecuencia los servicios no se pueden separar de la persona del vendedor. Una consecuencia de esto es que la creación o realización del servicio puede ocurrir al mismo tiempo que su consumo, ya sea este parcial o total. Los bienes son producidos, luego vendidos y consumidos mientras que los servicios se venden y luego se producen y consumen por lo general de manera simultánea. Esto tiene gran relevancia desde el punto de vista práctico y conceptual, en efecto, tradicionalmente se ha distinguido nítidamente funciones dentro de la empresa en forma bien separada, con ciertas interrelaciones entre ellas por lo general a nivel de coordinación o traspaso de información que sirve de input para unas u otras; sin embargo, aquí se puede apreciar más una fusión que una coordinación, el personal de producción del servicio, en muchos casos, es el que vende y/o interactúa más directamente con el cliente o usuario mientras éste hace uso del servicio ("consume"). Hay que recordar que en la manufactura por lo general el personal de producción y el proceso productivo en sí, no suponen interacción directa con el consumidor.

Heterogeneidad

Con frecuencia es difícil lograr estandarización de producción en los servicios, debido a que cada "unidad". Prestación de un servicio puede ser diferente de otras "unidades". Además, no es fácil asegurar un mismo nivel de producción desde el punto de vista de la calidad. Asimismo, desde el punto de vista de los clientes también es difícil juzgar la calidad con anterioridad a la compra.

Percibibilidad

Los servicios son susceptibles de perecer y no se pueden almacenar. Por otra parte, para algunos servicios una demanda fluctuante puede agravar las características de Percibibilidad del servicio. Las decisiones claves se deben tomar sobre qué máximo nivel de capacidad debe estar disponible para hacer frente a la demanda antes de que sufran las ventas de servicios. Igualmente hay que prestar atención a las épocas de bajos niveles de uso, a la capacidad de reserva o a la opción de políticas de corto plazo que equilibren las fluctuaciones de

demanda. Por ejemplo, en la capacidad de un hotel versus una empresa manufacturera, esta última tiene mayor flexibilidad para hacer frente a aumentos en la cantidad demandada de bienes y puede, en general, aumentar los turnos de producción para hacer frente a ella, pero, ¿qué ocurre en el caso de un hotel cuando el número de pasajeros aumenta más allá del número de habitaciones que posee?, ¿qué ocurre cuando son muchos menos los que acuden al hotel?

Propiedad

La falta de propiedad es una diferencia básica entre una industria de servicios y una industria de productos, porque un cliente solamente puede tener acceso a utilizar un servicio determinado. El pago se hace por el uso, acceso o arriendo de determinados elementos.

La estrategia de marketing en el sector servicios

Cualquier estrategia de marketing es única, en alguna forma, porque es específica para una organización determinada no hay que dejar de reconocer que existen algunas diferencias entre las estrategias aplicadas a los servicios.

Algunos aspectos exclusivos de los servicios que orientan la formulación de la estrategia de marketing de servicios son:

- a) La naturaleza predominantemente intangible de un servicio puede dificultar más la selección de ofertas competitivas entre los consumidores.
- b) Cuando el productor del servicio es inseparable del servicio mismo, éste puede localizar el servicio y ofrecer al consumidor una opción más restringida.

El carácter perecedero de los servicios impide el almacenamiento del propio producto y también puede agregar riesgo e incertidumbre al marketing del servicio.

Cabe recordar que los elementos básicos que conforman una estrategia de marketing son los relacionados con la segmentación, el posicionamiento y la combinación de marketing, marketing mix o mezcla comercial.

Las etapas de segmentación y posicionamiento de la estrategia de marketing son básicamente las mismas tanto para los bienes como para los servicios. Donde sí se presentan las diferencias es en los elementos que conforman la mezcla de marketing.

No obstante, resulta útil tener presente que, a efectos de segmentar y definir el mercado meta de la empresa de servicios, el mercado está compuesta por tres grandes tipos o grupos de usuarios, cada uno de los cuales puede ser escogido como el mercado al que la empresa podría dirigir privilegiadamente sus esfuerzos, y luego, definir al interior de este grupo, aquellas que satisfacen determinadas características o cargos demográficos, psicográficos, geográficos y/o de beneficio buscado.

Estos tres grupos son: Personas naturales, las personas jurídicas u organizaciones y los hogares.

De acuerdo a este enfoque, una empresa de transporte, por ejemplo, podría optar por satisfacer las necesidades de los hogares (mudanzas), las personas (transporte colectivo, taxis, etc.) y/o las organizaciones (carga, personal, etc.). Subsecuentemente puede definir más específicamente qué tipo de hogares, personas y organizaciones, de manera de conceptualizar más claramente la oferta de servicios de transporte a ofrecer para las necesidades del grupo y subgrupo definido.

Posicionamiento

El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento meta, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como "único" por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

Etapas del Posicionamiento

a) Posicionamiento Actual (identificación)

Consiste en determinar el lugar en el que actualmente se encuentre el servicio de acuerdo a las preferencias o gustos de los consumidores, en comparación con los servicios de la competencia.

Para realizar este análisis es importante determinar variables relacionadas con el servicio mismo, variables atribuibles a la empresa y, finalmente, variables atribuibles al medio ambiente, ellas reciben el nombre de atributos, debiéndose también determinar aquellos que son relevantes para el segmento meta. Posteriormente se seleccionan los competidores más directos y con esta información como base, se debe efectuar un estudio a la muestra de interés, de manera de obtener una clara visión de cómo es percibido y como está posicionado el servicio en la mente de los clientes y en relación a la competencia.

b) Posicionamiento Ideal

Esta etapa puede enfocarse desde dos puntos de vista:

1-Posicionamiento Ideal del consumidor: consistente en determinar qué es lo que el consumidor desea respecto de la clase de servicio que se ofrece.

2-Posicionamiento Ideal de la empresa: consiste en determinar qué es lo que la empresa quiere determinar reflejar como un servicio ideal. Es aquí donde se conocen las ventajas comparativas respecto a sus competidores a partir del posicionamiento actual (si corresponde).

c) Posicionamiento Deseado

Consiste en determinar la forma de posicionar el producto o cómo llegar a la situación ideal para el consumidor y la empresa, lo cual representará la guía general para la elaboración o diseño del Marketing Mix (3ª Fase del desarrollo de una estrategia de Marketing).

Es importante dejar claramente establecido, en esta etapa, el o los conceptos de posicionamiento que servirán de base a la estrategia de marketing en diseño, de manera que esta última no constituya una fase aislada o poco coherente con las necesidades o deseos de los clientes, ni tampoco quede a la libre imaginación de los participantes en el diseño de la mezcla.

Marketing Mix

La mezcla de marketing más conocida en la literatura actual hace referencia a la combinación de cuatro variables o elementos básicos a considerar para la toma de decisiones en cuanto a la planeación de la estrategia de marketing en una empresa.

Elementos del Marketing Mix

(las cuatro P que provienen de Product, Place, Price and Promotion.)

- ❖ Producto
- ❖ Precio
- ❖ Plaza
- ❖ Promoción

Esta mezcla es la más utilizada en el mercadeo de bienes; sin embargo, hay tres razones por las cuales se requiere una adaptación para los servicios.

a. La mezcla original del marketing se preparó para industrias manufactureras. Los elementos de la mezcla no se presentan específicamente para organizaciones de servicios ni se acomodan necesariamente a estas organizaciones, donde la característica de intangibilidad del servicio del servicio, la tecnología utilizada y el tipo de cliente principal pueden ser fundamentales.

b. Se ha demostrado empíricamente que la mezcla del marketing puede no tener campo suficiente para las necesidades del sector servicios debido a las características propias de los mismos (intangibilidad, carácter perecedero, etc.)

c. Existe creciente evidencia de que las dimensiones de la mezcla del marketing no pueden ser lo suficientemente amplias para el marketing de servicios, ya que no considera una serie de elementos esenciales para la generación y entrega del servicio.

En base a las tres razones antes expuestas, surge la idea de una mezcla revisada o modificada que está especialmente adaptada para el marketing de los servicios. Esta mezcla revisada contiene tres elementos adicionales, formando una combinación final de siete elementos, los que son: producto, precio, plaza, promoción, personal, evidencia física y procesos.

Las decisiones no se pueden tomar sobre un componente de la mezcla sin tener en cuenta las conclusiones de las fases anteriores de la estrategia de marketing, así como su impacto sobre los demás componentes. Inevitablemente hay mucha superposición e interacción entre los diferentes componentes de una mezcla de marketing.

Producto

El servicio como producto y la comprensión de las dimensiones de las cuales está compuesto es fundamental para el éxito de cualquier organización de marketing de servicios. Como ocurre con los bienes, los clientes exigen beneficios y satisfacciones de los productos de servicios. Los servicios se compran y se usan por los beneficios que ofrecen, por las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

El servicio visto como producto requiere tener en cuenta la gama de servicios ofrecidos, la calidad de los mismos y el nivel al que se entrega. También se necesitará prestar atención a aspectos como el empleo de marcas, garantías y servicios post-venta. La combinación de los productos de servicio de esos elementos puede variar considerablemente de acuerdo al tipo de servicios prestado.

Las organizaciones de servicios necesitan establecer vinculaciones entre el producto de servicio según lo reciben los clientes y lo que ofrece la organización. Al hacerlo así es útil plantear una distinción entre:

1) El concepto de beneficio del consumidor: este concepto es un conjunto de atributos funcionales, eficaces y psicológicos. A partir de la idea del beneficio para el consumidor es posible definir el concepto del servicio. La clarificación, elaboración y traducción del concepto de beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios. Primero, los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. Pero los consumidores y usuarios pueden tener claridad o no respecto a lo que requieren, expresan o no expresan claramente en el anuncio de sus requerimientos. Pueden surgir dificultades debido a que no saben lo que esperan, a la inexperiencia de lo que se requiere o la inhabilidad para determinar su necesidad. En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio. En tercer lugar, existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia.

El punto de vista del consumidor debe ser el foco central para dar forma a cualquier servicio que se va a ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio "producto" a partir de una serie de posibilidades ofrecidas.

2) El concepto de servicio: este concepto es la definición de los que ofrece la organización de servicios con base en los beneficios buscados por los clientes; es decir, en qué negocio se está y qué necesidades y deseos se tratan de satisfacer.

La definición del concepto de servicio debe ir seguida de la traducción de dicho concepto en una oferta de servicio y en el diseño de un sistema de entrega del servicio; es decir, el concepto de servicio es el núcleo central de la oferta del mismo y generalmente se encuentra explicitado en el concepto de posicionamiento.

3) La oferta del servicio: este punto se refiere a dar una forma más específica y detallada a la noción básica del concepto del servicio. La forma de la oferta del servicio se origina en decisiones gerenciales relacionadas con qué servicios se suministrarán, cuándo se suministrarán, cómo se ofrecerán, dónde y quién los entregará.

Estas decisiones están entrelazadas, no se pueden separar de las decisiones sobre el sistema de entrega del servicio y se derivan del concepto de servicio.

4) El sistema de entrega del servicio: el nivel final de análisis necesario para definir el producto de servicio es un factor del sistema de entrega del servicio. Como se dio anteriormente, el proceso de origen y entrega del servicio es un componente integral de este producto. A diferencia de un bien tangible en el cual la manufactura y el mercadeo son procesos separados, en el marketing de servicios estos dos elementos son inseparables.

Varios elementos son importantes en casi todos los sistemas de entrega del servicio, como la gente y los objetos físicos (o evidencia física), los que serán analizados más adelante.

Con base en todo lo anterior es evidente que un producto de servicio constituye un fenómeno complejo. Consta de una serie de elementos cada uno de los cuales debe tener en cuenta el gerente de servicios al manejar su organización. El manejo de una organización de servicios requiere una clara comprensión de estos elementos y de las relaciones e interacciones entre ellos. La gerencia exitosa de una organización de servicios solamente se puede lograr mediante la integración sensata de los factores que comprenden el servicio desde el punto de vista del proveedor con las expectativas y percepciones del consumidor. Esta es una tarea difícil, acrecentada por el hecho de que pocas organizaciones de servicios tienen solamente un servicio. La mayor parte de ellas ofrece una línea de servicios.

Precio

Las decisiones sobre precio son de una importancia capital en la estrategia de marketing tanto para las de consumo como para servicios. En un estudio exploratorio que hicimos en 1989 a unas 40 empresas medianas, manufactureras de las de consumo, se detectó que el precio, en opinión de los ejecutivos, era la variable de marketing más importante y la de mayor frecuencia en la toma de decisiones. Como ocurre con los demás elementos de la mezcla de marketing, el precio de un servicio debe tener relación con el logro de las metas organizacionales y de marketing.

Los principios de fijación de precios y prácticas de los servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en los precios de los bienes. Como ocurre con los bienes, es difícil hacer generalizaciones sobre los precios. Hay tanta diversidad en el sector servicios como en el sector bienes.

Las características de los servicios que se mencionaron anteriormente pueden influir en la fijación de precios en los mercados de servicios. La influencia de estas características varía de acuerdo con el tipo de servicio y la situación del mercado que se esté considerando. Sin embargo, constituyen un factor adicional cuando se examinan las principales fuerzas tradicionales que influyen en los precios: costos, competencia y demanda.

a) Carácter perecedero del servicio; el hecho de que los servicios no se pueden almacenar y de que las fluctuaciones de la demanda no se pueden atender tan fácilmente mediante el uso de inventarios, tiene consecuencia en los precios. Se pueden utilizar ofertas especiales de precios y reducciones de precios para agotar capacidad disponible y los precios marginales pueden ser una cosa más común. El uso constante de estas formas de precios puede conducir a que los compradores deliberadamente se demoren en comprar ciertos servicios con la expectativas de que se van a producir rebajas. Por su parte, los vendedores pueden tratar de compensar este efecto ofreciendo reducciones ventajosas sobre pedidos hechos con anticipación.

b) Los clientes pueden demorar o posponer la realización o uso de muchos servicios. Pueden, incluso, realizar los servicios personalmente. Estas características conducen a una competencia más fuerte entre los vendedores de servicio e, incluso, pueden estimular un mayor grado de estabilidad de precios en ciertos mercados, a corto plazo.

c) La intangibilidad tiene numerosas consecuencias para los precios. Los usuarios de primera vez pueden tener gran dificultad para entender lo que obtienen por su dinero, lo cual influye directamente sobre el riesgo percibido frente al servicio, mientras más alto sea el contenido material, más tenderán los precios fijados a basarse en costos y mayor será la tendencia hacia precios más estándares. Mientras más pequeño sea el contenido material, más orientado será hacia el cliente y los precios menos estándares. Finalmente, es posible determinar los precios mediante negociación entre comprador y vendedor, ya que se puede ajustar el servicio a los requerimientos específicos del cliente.

d) Cuando los precios son homogéneos pueden ser altamente competitivos. Mientras más exclusivo sea un servicio, mayor será la discrecionalidad del vendedor en la fijación del precio. En tales circunstancias, es posible utilizar los precios como un indicador de calidad; sin embargo, esta idea es un tanto subjetiva.

e) La inseparabilidad del servicio de la persona que lo ofrece puede fijar límites geográficos o de tiempo a los mercados que es posible atender. Igualmente, los compradores de servicios pueden buscar el servicio dentro de ciertas zonas geográficas o de tiempo. El grado de competencia que opera dentro de estos límites influye en los precios cobrados.

Los servicios se pueden clasificar para efecto de precios según estén sujetos a regulación oficial, sujetos a regulación formal o sujetos a regulación del mercado.

Servicios sujetos a Reglamentación Oficial

En esta clasificación el elemento precio de la mezcla de marketing no lo puede controlar el vendedor y hay que confiar en otros elementos distintos al precio para lograr buenos resultados en las políticas implementadas. Los servicios de comunicaciones, servicios educativos, servicios de salud y servicios de transporte son ejemplos en los cuales el precio se regula principalmente en forma oficial.

Servicios sujetos a Autorregulación Formal

En esta clasificación los servicios están sujetos a regulaciones por presiones institucionales de diferentes clases. La autorregulación formal depende de un órgano de regulación apropiado que tenga poder para fijar precios y escala de precios. Ese poder solamente existe mientras los miembros valoren los beneficios de la asociación. Algunos ejemplos de este tipo de fijaciones de precio lo constituían las tarifas aéreas sujetas a convenio de la IATA, los honorarios profesionales por servicios se pueden determinar institucionalmente, etc.

Servicios sujetos a Regulación del Mercado

En esta clasificación los precios cobrados por el servicio dependen de lo que el mercado quiera tolerar, lo que se enmarca dentro de una serie de factores que incluyen condiciones económicas, susceptibilidad de los consumidores ante los precios, competencia en el mercado, nivel de demanda, urgencia por necesidad de comprador y muchos otros factores. En general se puede decir que el precio es en gran parte determinado por las "fuerzas del mercado".

Las estrategias de marketing implican que los diferentes elementos de la mezcla de marketing se formulen y ejecuten con los objetivos de esas estrategias muy claras en la mente. Las decisiones sobre precios no son ninguna excepción a este principio. Al fijar los objetivos de precios para servicios deben tenerse en cuenta varios factores.

Factores para determinar el precio del servicio:

Posición planeada del mercado para el servicio: la posición del mercado significa el sitio que se pretende ocupe el servicio y no ocupa ante los ojos del cliente y en comparación con los competidores. Se refiere al posicionamiento percibido del servicio en relación con los otros. Claramente el precio es un elemento importante de la mezcla que influye en esta posición. Los productos tangibles pueden ocupar una posición particular debido a sus características físicas; los servicios, por el contrario, se posicionan sobre la base de sus atributos intangibles. En general, el precio influiría en la posición del mercado.

Etapas del ciclo de vida del servicio: el precio del servicio también tiene relación con su ciclo de vida. De este modo, al introducir un servicio nuevo una organización podría optar por fijar precios bajos para penetrar mercados y lograr rápida participación en él. Alternativamente, podría optar por cobrar precios altos para ganar utilidades en el menor tiempo posible.

Elasticidad de la demanda: la discrecionalidad que tiene una organización para determinar sus objetivos de precios se ve afectada por la elasticidad de la demanda en el mercado. La elasticidad de la demanda en el mercado se refiere a la sensibilidad de esta ante los cambios de precios. Claramente es vital que una organización de servicios determine qué tan elástica o inelástica es la demanda para sus servicios en respuesta a los cambios de precios. La elasticidad puede exigir limitaciones a ciertas opciones de precios.

Situación competitiva: la fuerza de la competencia en el mercado influye en la fijación de los precios. Es así como en situaciones en que existe poca diferenciación entre servicios y la competencia es intensa, la discrecionalidad de los precios se limita; es decir, se establecerá cierto grado de uniformidad de precios. En otras situaciones la tradición y la costumbre puede influir en los precios cobrados.

El rol estratégico del precio: las políticas de precios tienen un papel estratégico con el fin de lograr los objetivos organizacionales. Así pues, la decisión sobre precios para un servicio particular debe ajustarse a objetivos estratégicos. Cualquier estrategia de precios debe ajustarse a la forma en que se manejen los demás elementos de la mezcla de marketing para alcanzar metas estratégicas.

Métodos para la fijación de precios

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, y que fueron mencionados anteriormente, se pueden establecer dos métodos para la fijación de los precios de los servicios: precios basados en costos y precios orientados hacia el mercado.

a) Precios basados en costos

1-Orientados a utilidades: Apuntando a un objetivo de utilidad mínima. Los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría. Si la entrada está severamente restringida, los precios se relacionarán más con la capacidad y voluntad del cliente para pagar y menos con los costos.

2- Precios controlados por el gobierno: Apuntan a la protección del consumidor fijando precios sobre una base costo más un margen modesto.

b) Precios orientados al mercado

1-Competitivos: Aceptando la tasa actual o manteniendo o aumentando la participación en el mercado mediante una agresiva política de precios.

2-Orientados al cliente: Precios establecidos en relación con las actitudes y comportamiento de los clientes. La calidad y los costos se pueden variar para permanecer en armonía con los precios.

Cabe destacar que en los precios basados en los costos el problema más importante está dado en que los negocios de servicios es difícil establecer qué en una "unidad" de servicio y menos aún calcular su costo.

Una vez determinado el precio se pueden emplear técnicas tácticas de precios. En este sentido la táctica particular a utilizar dependerá de la clase de servicio implícito, el mercado objetivo y las condiciones generales que en ese momento predominan en el mercado.

Algunas de estas tácticas de precios frecuentemente utilizadas en mercados de servicios son

Precios diferenciales o flexibles: Este precio consiste en la práctica de cobrar precios diferentes de acuerdo con la voluntad de pagar de los clientes.

La capacidad de utilizar tácticas de precios diferenciales depende de que un mercado sea susceptible de segmentación sobre la base de un precio, baja posibilidad de reventa o reasignación de un servicio a otro y mínimo resentimiento del cliente hacia la práctica.

Estos precios parecen constituir una de las prácticas más comunes en el sector servicios, denominándose como "precio convenido".

Algunos problemas que se pueden presentar cuando se usan los precios diferenciales son que los clientes pueden demorar sus compras esperando a que se utilicen los diferenciales o pueden llegar a esperar descuentos como una característica regular de una oferta de servicio. Debido a estos problemas algunas organizaciones de servicios prefieren emplear práctica de precios uniformes, cobrando el mismo precio a todos los clientes independientemente del tiempo, lugar o capacidad de pago.

Precios discretos: Implica establecer el precio de modo que quede dentro del nivel de competencia de la unidad que toma decisiones y que simpatice con un servicio particular u organización. Por ejemplo, los funcionarios de compra pueden ordenar proyectos por un valor de hasta diez mil dólares sin requerir aprobación.

Precios de descuento: Los precios de descuento se presentan en casi todos los mercados y tienen por finalidad constituir una recompensa por servicios realizados que permitan que haya producción y consumo del servicio, o como instrumento promocional.

La mayoría de las organizaciones de servicios puede ofrecer reducciones especiales o pago de esta naturaleza. Lo que no se entiende muy bien es que estos pagos erosionan los márgenes disponibles para el productor del servicio. Sin embargo, tienen importancia estratégica.

Precios de distracción: Esto se presenta cuando se puede publicar un precio básico bajo para un servicio o partes de un servicio, con el fin de fomentar una imagen de estructura de precios bajos.

Precios garantizados: Estos se presentan cuando el pago se hace solamente si se garantizan ciertos resultados.

Precios para mantener un precio alto: Esta práctica se utiliza cuando los consumidores asocian el precio de un servicio con su calidad. En estas circunstancias algunas organizaciones de servicios deliberadamente persiguen una posición de alto precio y alta calidad.

Precios de artículos de promoción: Implica cobrar un precio reducido para el primer pedido o contrato con la esperanza de obtener otros negocios de un cliente a mejores precios. La principal desventaja consiste en que un precio inicialmente bajo puede convertirse en un precio tope. Los clientes se pueden resistir ante otros aumentos de precio una vez que se ha establecido ese tope.

Precios de comprensión: Es una práctica similar a los precios de distracción en la cual se cita un precio básico bajo pero los "extras" tienen cargos relativamente superiores.

Alineación de precios: Esto ocurre cuando los precios no sufren variación pero la calidad, cantidad y nivel del servicio reflejan cambios de costos. Un problema con este método es que la diferenciación de calidad, cantidad y nivel de servicio tiene que ser relativamente fácil de detectar para los clientes.

Cada decisión sobre precios debe tener en cuenta las circunstancias existentes, costo, demanda, competencia, el servicio y sus características y la situación en el mercado.

Promoción

La promoción en los servicios puede ser realizada a través de cuatro formas tradicionales, de tal manera de poder influir en las ventas de los servicios como productos.

Formas de Promoción:

- **Publicidad:** definida como cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de servicios a través de un individuo u organización determinados.
- **Venta personal:** definida como la presentación personal de los servicios en una conversación con uno o más futuros compradores con el propósito de hacer ventas.
- **Relaciones Públicas:** definida como la estimulación no personal de demanda para un servicio obteniendo noticias comercialmente importantes acerca de éste, en cualquier medio u obteniendo su presentación favorable en algún medio que no esté pagado por el patrocinador del servicio.
- **Promoción de ventas:** actividades de marketing distintas a la publicidad, venta personal y relaciones públicas que estimulan las compras de los clientes y el uso y mejora de efectividad del distribuidor.

Estos tipos de promoción pueden constituir una de las herramientas más efectivos de influencia y comunicación con los clientes. Sin embargo, existen evidencias en las investigaciones de que en algunas clases de mercados de servicios estas formas pueden no ser las más efectivas dado que pueden no utilizarse en forma correcta.

Los propósitos generales de la promoción en el marketing de servicios son para crear conciencia e interés en el servicio y en la organización de servicio, para diferenciar la oferta de servicio de la competencia, para comunicar y representar los beneficios de los servicios disponibles, y/o persuadir a los clientes para que compren o usen el servicio.

En general el propósito de cualquier esfuerzo promocional es vender el servicio a través de información, persuasión y recuerdo.

Los principios de la promoción son los mismos para bienes y servicios. Sin embargo, algunas diferencias se deben principalmente a aspectos como:

1-las características de las industrias de servicios

2-las características de los servicios. En cada una de estas categorías existen factores responsables de dichas diferencias. Estos son:

2.1- Diferencias debidas a las características de las industrias de servicios:

Falta de orientación de marketing: Algunas industrias de servicios están orientadas hacia el producto. No están al tanto de las posibilidades que ofrecería en sus industrias la práctica del marketing. Se ven como productores de servicios y no como organizaciones que atienden las necesidades de los clientes. Los gerentes no están capacitados, no tienen las habilidades y no conocen el papel que la promoción podría jugar dentro del marketing.

Restricciones profesionales y éticas: Puede haber limitaciones profesionales y éticas que pesan sobre el uso de ciertos métodos de marketing y de promoción. La tradición y la costumbre pueden impedir el uso de ciertas formas de promoción. Pueden considerarse como inapropiadas en la industria.

Pequeña escala de muchas operaciones de servicios: Numerosas operaciones de servicio pueden ser a pequeña escala. No se pueden considerar como lo suficientemente grandes para garantizar gastos en marketing ni en promoción particularmente.

Naturaleza de la competencia y condiciones de mercado: Muchas organizaciones de servicios pueden no necesitar promover sus servicios extensamente debido a su incapacidad para salir adelante con sus actuales cargas de trabajo. No se visualiza que inclusive en estas situaciones el esfuerzo promocional puede tener a largo plazo un papel que desempeñar para mantener una posición segura en el mercado.

Visión limitada de los métodos disponibles de promoción: Las organizaciones de servicios pueden tener una visión limitada de la gran cantidad de métodos promocionales que existen. Pueden tener en cuenta solamente la publicidad masiva y la venta personal e ignorar la multitud de otros métodos que pueden ser adecuados, igual de efectivos y probablemente hasta menos costosos.

Naturaleza del servicio: La naturaleza del servicio puede por sí sola limitar el empleo de ciertos instrumentos promocionales a gran escala. La clase de servicio, las tradiciones en la industria particular de servicios, las limitaciones de los métodos de promoción para cierta clase de servicio, pueden restringir el empleo de promociones.

2.2- Diferencias debidas a las características de los servicios:

Actitudes de los consumidores: Las actitudes de los consumidores es una influencia clave sobre las decisiones de compra. Con los servicios la intangibilidad es una cualidad importante en su marketing. Los consumidores probablemente confían más en impresiones subjetivas sobre el servicio y sobre el realizador o vendedor del servicio cuando están comprando. Esta dependencia de las impresiones subjetivas puede ser de menor importancia en la compra de bienes tangibles.

Necesidades y motivos de compra: Las necesidades y los motivos de compra de bienes y servicios en gran parte son iguales. Las mismas clases de necesidades se satisfacen por medio de compra de tangibles o intangibles. Sin embargo, una necesidad que es importante, para ambas situaciones, es el deseo de atención personal. La satisfacción de esta necesidad de atención personal es una forma en que los vendedores de servicios pueden diferenciar sus servicios de los competidores.

Procesos de compra: Las diferencias entre bienes y servicios son más notables en el proceso de compra. Algunas compras de servicios se consideran como más arriesgadas en parte porque puede ser más difícil para los compradores evaluar calidad y valor. De igual manera, los consumidores tienen más probabilidades de recibir influencia de otros. Esta función más predominante de la influencia personal en el proceso de compra tiene consecuencias para el marketing de servicios. Especialmente para desarrollar una relación profesional entre los proveedores de servicios y sus consumidores y la necesidad de programas promocionales para crear comunicación verbal.

Las diferencias entre bienes y servicios pueden tener algunas consecuencias para el programa promocional de la organización, por lo que se hace necesario cumplir con algunos principios en cada elemento de la promoción para, de este modo, lograr un impacto más efectivo.

Principios de los elementos de Promoción:

Publicidad

- Utilizar mensajes claros sin ambigüedades.
- Destacar los beneficios de los servicios.
- Sólo prometer lo que se puede dar.
- Publicidad para los empleados.
- Obtener y mantener la colaboración de los clientes en el proceso de producción del servicio.
- Crear comunicación verbal.
- Dar pistas tangibles (símbolos, temas, formatos, etc.)
- Dar continuidad a la publicidad.
- Eliminar la ansiedad después de la compra.

La publicidad de los servicios debe cumplir con cinco funciones para lograr su eficiencia:

- Crear el mundo de la compañía en la mente del consumidor.
- Construir una personalidad adecuada para la compañía.
- Identificar la compañía con el cliente.
- Influir en el personal de la compañía sobre la forma de tratar a los clientes.
- Ayudar a abrir puertas a los representantes de ventas.

Venta Personal

- Hacer relaciones personales con los clientes.
- Adoptar una orientación profesional.
- Uso de venta indirecta.
- Crear y mantener una imagen favorable.
- Vender servicios no servicio.
- Hacer la compra fácil.

Modelo de siete pautas para la venta personal y de servicios:

- Instrumentar el encuentro de la compra del servicio.
- Facilitar la evaluación de la calidad.
- Hacer tangible el servicio.
- Destacar la imagen organizacional.
- Utilizar referencias externas a la organización.
- Reconocer la importancia de todo el personal de contacto con el público.
- Reconocer la participación del cliente durante el proceso de diseño del servicio para generar especificaciones del cliente haciendo preguntas, indicando ejemplos,

Promoción De Ventas

El aumento de la actividad de promoción de ventas en muchos mercados de servicios, en los últimos diez o quince años, ha sido uno de los cambios principales que ha tenido lugar en marketing. Formas particulares de actividad han recibido mayor atención que otras; pero ante todo es un campo del marketing que espera más atención detallada.

Finalmente la promoción de ventas es un elemento de la combinación de promoción en una organización de servicios. Los programas promocionales más efectivos son aquellos que se ajustan a toda la estrategia promocional y se consideran a su vez como un elemento en la estrategia general de marketing.

Plaza

Todas las organizaciones, ya sea que produzcan tangibles o intangibles, tienen interés en las decisiones sobre la plaza (también llamada canal, sitio, entrega, distribución, ubicación o cobertura). Es decir, cómo ponen a disposición de los usuarios las ofertas y las hacen accesibles a ellos. La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en lo referente a los servicios debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La generalización usual que se hace sobre distribución del servicio es que la venta directa es el método más frecuente y que los canales son cortos. La venta directa ciertamente es frecuente en algunos mercados de servicios, pero muchos canales de servicios contienen uno o más intermediarios. Sería incorrecto decir que la venta directa es el único método de distribución en los mercados de servicios. Los intermediarios son comunes. Algunos de estos intermediarios asumen sus propios riesgos; otros realizan funciones que cambian la propiedad y otros realizan funciones que permiten el movimiento físico. En realidad, no existe ninguna uniformidad en las funciones realizadas por los intermediarios. Pero esta falta de uniformidad no debe obviar la verdad fundamental de que las organizaciones que operan en el mercado de servicios tienen dos opciones principales de canales. Estas opciones son las mismas para productores de elementos físicos.

Métodos de distribución:

1- Venta directa: La venta directa puede ser el método escogido de distribución para un servicio por elección o debido a la inseparabilidad del servicio y del proveedor. Cuando se selecciona la venta directa por elección, el vendedor lo hace así posiblemente para sacar ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio o para mantener información directa de los clientes sobre sus necesidades.

Naturalmente la venta directa la puede realizar el cliente yendo donde el proveedor del servicio o el proveedor yendo donde el cliente. Muchos servicios personales y comerciales se caracterizan por el canal directo entre la organización y el cliente. Los canales directos sobre sus necesidades.

2- Venta a través de intermediarios: El canal más frecuentemente utilizado en organizaciones de servicios es el que opera a través de intermediarios. Las estructuras de canales de servicios varían considerablemente y algunas son muy complejas.

Formas de intermediarios en el mercado de servicios:

- Agentes: Frecuentes en mercados como turismo, viajes, hoteles, transporte, seguros, crédito y servicios de empleo e industrias.
- Concesionarios: Intermediarios entrenados para realizar u ofrecer un servicio y con autorización para venderlo.
- Intermediarios institucionales: Están en mercados donde los servicios tienen que ser o son tradicionalmente suministrados por intermediarios como la Bolsa de Valores o la Publicidad.
- Mayoristas: Intermediarios en mercados mayoristas como Bancos Comerciales o servicios de lavandería para la industria.
- Minorista: Ejemplos de éstos son los estudios fotográficos y establecimientos que ofrecen servicios de lavado en seco.

Las posibles formas de intermediación son numerosas y en algunas transacciones de servicios pueden participar varias organizaciones.

Relacionado con la elección de métodos de distribución para los servicios está el problema de la ubicación. Sea cual fuere la forma utilizada de distribución, la localización de los intermediarios será un factor importante. Ubicación en este contexto se refiere a la localización de la gente y/o de las instalaciones para realizar las operaciones de servicios. Todas las organizaciones de servicios deben tomar decisiones sobre la ubicación tal como lo hacen las empresas de distribución de tangibles.

La ubicación puede variar en importancia de acuerdo con la naturaleza del servicio vendido.

Los servicios se pueden clasificar por la ubicación en tres formas:

a- La ubicación puede no tener importancia: La ubicación puede carecer de importancia para los servicios que se realizan donde está el cliente. Por lo tanto, la ubicación de cualquier servicio es de menor importancia que para servicios realizados en un sitio específico. Sin embargo, lo que es definitivo acerca de esos servicios es su "accesibilidad" o "disponibilidad" para el cliente cuando se requiere el servicio. En este sentido la ubicación se refiere no sólo a la proximidad física, aunque esto pueda ser importante en algunas organizaciones que sean filiales para estar más cerca de los clientes. Un elemento importante en el diseño de estos servicios es entonces el sistema de comunicaciones que debe permitir respuesta rápida a las llamadas del cliente. Para establecer y cumplir normas en estas organizaciones de servicios se requieren decisiones sobre el nivel de servicios que se ofrezca.

b- Los servicios pueden concentrarse: Muchos servicios se concentran. Aquí actúan dos factores como fuerzas de centralización: condiciones de suministro y tradición. Las razones que estimulan esta concentración incluyen el status asociado con ciertos sitios; baja intensidad de la demanda; voluntad del cliente para moverse; el desarrollo histórico de servicios complementarios y la poca importancia de la orientación de la demanda.

c- Los servicios se pueden dispersar: Los servicios que están dispersos se localizan en función del potencial del mercado. La naturaleza de la demanda y las características del servicio requieren dispersión en el mercado.

La importancia definitiva de la ubicación en muchas operaciones de servicios da como resultado métodos más sistemáticos que antes. La intuición sigue desempeñando su papel como parte en la toma de decisiones pero cada vez se complementa más con análisis más cuidadosos y metódicos en el campo de los servicios. Los vendedores de servicios cada vez tienen más conciencia de la importancia que tiene la elección de la ubicación y de los canales en la mezcla de marketing.

3. Personal, evidencia física y procesos

Personal

El personal del servicio está compuesto por aquellas personas que prestan los servicios de una organización a los clientes.

El personal de servicios es importante en todas las organizaciones, pero es especialmente importante en aquellas circunstancias en que, no existiendo las evidencias de los productos tangibles, el cliente se forma la impresión de la empresa con base en el comportamiento y actitudes de su personal.

El personal de servicios incluye

- ❖ Operarios
- ❖ Empleados de bancos
- ❖ Jefes de cocina en restaurantes
- ❖ Recepcionistas en los hoteles
- ❖ Guardias de seguridad
- ❖ Telefonistas
- ❖ Personal de reparaciones
- ❖ Servicio y camareros entre

Esta gente puede des... de contacto con el cliente... como para influir en la... eso es definitivo que es... un importante elemento... una organización inclu...

...o también puede tener una función... miento puede ser tan importante... miento de un personal de ventas. Por... eficientemente por constituir, ellos, medidas de efectividad y eficiencia de... entre su personal.

La importancia de este personal en las empresas de servicios, por lo tanto, es relevante en el diseño de las estrategias de marketing. Sin embargo, muchas veces, lo que menos se entiende es que la gerencia de marketing debe participar en los aspectos operativos de la realización del trabajo, debido a la importancia de las variables de tipos de personas del servicio para la calidad de los servicios ofrecidos. La forma como se presta un servicio puede influir en la naturaleza de las relaciones que existen entre el personal de una organización de servicios y sus clientes, lo que finalmente influirá en la imagen de una empresa. Estas relaciones no se deben dejar al azar y son una responsabilidad del marketing así como también una responsabilidad operativa.

"La venta de un servicio y la prestación del servicio rara vez pueden separarse". Solamente con servicios automáticos y mecanizados la gente participa poco en las transacciones de servicios.

En consecuencia los seres humanos pueden desempeñar un papel exclusivo en el marketing y la producción de servicios. Esto tiene consecuencias importantes para la función de marketing, pues es evidente que las personas constituyen un elemento importante de cualquier estrategia de marketing de servicios y son un elemento en cualquier mezcla del marketing.

Lo que distingue a las empresas de servicios de las compañías de bienes industriales es que el consumidor puede llegar a ponerse en contacto con personas cuya función primordial es realizar un servicio y no mercadear un servicio.

El personal de servicio incluye a aquellos miembros de la organización que están en contacto con el cliente (personal de contacto) y a aquellos miembros que no están en contacto con los clientes. Parte de este personal será visible para el cliente durante la compra y consumo de un servicio. Otros no lo son.

En lo concerniente al personal de contacto, puede decirse que es el recurso clave de la organización. Las empresas varían considerablemente respecto a la cantidad de contacto que tiene lugar entre el personal de servicio y los clientes. En algunas hay gran cantidad de contacto entre los empleados de servicio y los clientes y en otras es poco ese contacto.

El contacto del cliente es la presencia física de este en el sistema de servicio y la creación del servicio es el proceso del trabajo implícito en la prestación del servicio.

Este contacto puede ser alto o bajo, y dependerá del porcentaje del tiempo total que el cliente está en el sistema en comparación con el tiempo relativo que se gasta para atenderlo. Los diferentes tipos de sistemas de servicios tienen consecuencias para la gerencia de marketing en diversas formas. De este modo influyen en el proceso de la presentación del servicio. En este contexto, debido a que la realización humana puede influir tanto en la realización del servicio, en las empresas de alto contacto la calidad del servicio puede ser inseparablemente del personal del servicio.

Otra idea útil sobre la importancia del personal de servicio para el tipo y calidad del servicio que obtiene un cliente es la distinción entre los tipos de calidad de servicios.

El tipo de servicio que un cliente recibe puede constar de dos elementos:

Calidad Técnica:

Se refiere a "lo que" el cliente recibe en sus interacciones con las empresas de servicios.

Puede ser susceptible de medida como cualquier producto y forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre el servicio.

Calidad Funcional:

La calidad funcional se refiere a "como" se trasladan los elementos técnicos del servicio. Dos componentes importantes de la forma como se suministran los elementos técnicos de un servicio son el proceso y la gente que participa en la operación del sistema. La calidad funcional puede ser menos susceptible de medida objetiva. No obstante, forma un elemento importante en cualquier evaluación que haga el cliente sobre un servicio.

La calidad funcional consta de varios elementos: actitudes de los empleados; las relaciones entre ellos; la importancia de los empleados que tienen contacto con los clientes; la apariencia del personal de servicios; la accesibilidad general de los servicios para los clientes; la propensión general del personal hacia el servicio.

Formas como mantener la calidad del personal de servicio:

Hay varias formas para que una empresa de servicios pueda mantener y mejorar la calidad del personal y su rendimiento. Algunas de las formas son: selección cuidadosa y capacitación del personal; marketing interno; utilizar métodos para obtener comportamiento uniforme; asegurar apariencia uniforme; reducir la importancia del contacto personal y el control cuidadoso mediante vigilancia del personal de servicio entre otros. En la práctica, con frecuencia hay superposición entre acciones y usos en cada categoría y es posible considerar otras posibilidades.

1-Selección y capacitación del personal de servicio

Es evidentemente importante que el personal de contacto con los clientes deba seleccionarse y capacitarse cuidadosamente. Los principios de la buena gerencia de personal y capacitación se aplican tanto a este grupo de empleados como a cualquier otro grupo de la organización. La consecuencia clara de la importancia del contacto personal para muchos servicios es que los programas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo tienen que ajustarse a las necesidades de los servicios que se están prestando. El personal de servicios debe comprender claramente el trabajo. Igualmente se deben definir las cualidades que se requieren para la gente que hace los trabajos de contacto con los clientes. Una idea reciente nos dice que los empleados del sector servicios deben dividirse de acuerdo con las demandas de comunicación que a ellos les imponen los clientes. La naturaleza y tipo de comunicación puede ser un determinante de importancia para las cualidades buscadas en el empleado. Finalmente, es necesario prestar atención a la forma como se controlará y organizará el trabajo.

Los empleados de servicio en su papel de vincular la organización con los clientes, con frecuencia tienen que ser más flexibles y adaptarse más que los otros empleados. Puede ser difícil de poner en práctica sistemas metódicos, rígidos y cerrados y tal vez resulten apropiadas clases más flexibles de estructuras organizacionales y métodos operativos. Es posible que se requieran clases especiales de personal de servicio para sobreponerse a ambigüedades e incertidumbres implícitas en muchas clases de modos de cubrir fronteras y funciones de contacto con los clientes.

2-Marketing interno: Cumplir niveles de calidad y rendimiento del servicio en conformidad con las normas de las empresas de servicios significa que eso tiene que ver con "marketing interno" así como también con marketing externo.

No hay nada nuevo acerca del marketing interno. Va implícito en la idea original del concepto de marketing con su foco central en el papel clave del cliente y el objetivo central para una empresa basada en el mercado, la satisfacción de las necesidades del cliente. Lo que hace el concepto de marketing interno es volver a la importancia del marketing para la gente que presta el servicio a clientes externos. Una definición de marketing interno sería: "Aplicar la filosofía y prácticas del marketing a la gente que presta el servicio a los clientes externos de modo que (i) se puede emplear y retener la mejor gente posible (ii) ésta haga su trabajo en la mejor forma posible .

Esta interpretación quiere decir que los empleados se consideran como clientes internos y los trabajos son productos internos que deben tener por objeto satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Si la empresa ofrece a los empleados trabajos mejores y más satisfactorios, aumenta su capacidad de ser una empresa de marketing de servicios más efectiva. La empresa exitosa de servicios tiene que vender primero el trabajo a los empleados antes de vender a sus servicios clientes.

Independientemente de la orientación que se tome, el valor del marketing interno no se puede negar. Ya se practica en una serie de empresas de servicios, y ha sido una práctica bien establecida aunque no universal dentro de las industrias de servicios. "El marketing de consumidores con frecuencia se detiene en la producción de materiales y programas para que utilicen los vendedores, algunas industrias de servicios han manejado intuitivamente hace mucho tiempo evidencias humanas para fines más amplias"

El marketing interno es de importancia crucial puesto que el personal puede negarse a vender un servicio que no encuentre aceptable.

Uno de los problemas que afronta el personal de servicio en funciones operativas al tratar con los clientes, es que frecuentemente tiene que elegir entre el interés de la empresa de servicios y los intereses del cliente. Frecuentemente al personal operativo se le pide que tenga un conjunto doble de roles en conflicto puesto que "ellos son la mano de obra directa de producción o los artífices o ambas cosas, y ellos también son el personal de venta. La interface empleado / cliente es entonces un área compleja porque un empleado en contacto con un cliente puede estar "dividido entre los objetivos de la empresa y los del cliente".

Hasta cierto punto una empresa de servicios puede reducir este conflicto de roles para sus empleados por medio de prácticas y procedimientos de marketing. Una orientación entusiasta hacia el servicio de parte de una empresa, tiene efectos positivos tanto sobre los clientes como sobre los empleados de esta.

3-Utilizar prácticas para obtener comportamiento uniforme: Otro de los problemas para la empresa de servicios consiste en lograr uniformidad de conducta entre el personal. El comportamiento del consumidor afectará el comportamiento de los representantes humanos de la empresa y la calidad del servicio prestado puede variar puesto que ella depende en gran parte del individuo que lo ofrece. Lograr uniformidad de nuestro esfuerzo humano es una meta importante de muchas empresas de servicios. Es fundamental que las empresas establezcan procedimientos fijos para algunos de los servicios con el fin de asegurar que se realicen de una forma consistente. Pero hay peligro de que estas prácticas puedan llegar a ser demasiado mecanizadas. Las organizaciones tienen que llegar a establecer un equilibrio entre la demasiada rigidez de sus sistemas y la demasiada flexibilidad. Los procedimientos tienen que ser lo suficientemente flexibles para tolerar la ambigüedad de la variedad de clientes.

Los recursos humanos de una empresa de servicios se pueden utilizar como un medio importante de competencia en el mercado de servicios. De esta manera la capacitación permanente, especialmente en comunicaciones y ventas, es en general una tarea mucho más grande y hace participar a muchas personas en las industrias de servicios. Ciertamente la selección, capacitación y supervisión de los representantes humanos del servicio es una parte fundamental de la función marketing de servicios.

4-Asegurar apariencia uniforme: Si pensamos en la característica de la intangibilidad de numerosos servicios, la apariencia del establecimiento y de su personal con frecuencia son los únicos aspectos tangibles de una empresa de servicios. En consecuencia, "se puede esperar que el consumidor escoja un proveedor de servicio cuyo sitio del negocio y personal de ventas sugieran claramente la calidad del servicio deseado para la satisfacción de sus necesidades". Una forma en que las organizaciones intentan crear una imagen y sugerir calidad del servicio es a través de la apariencia del personal de servicio.

La apariencia del personal de servicio se puede controlar a través de la gerencia del servicio. Una manera de hacer esto es mediante el uso de "uniformes" y estilos de vestuario. El grado de formalidad puede ir desde el empleo de una chaqueta hasta un uniforme completo con accesorios.

Otra estandarización de la apariencia se puede cumplir reclutando personal de servicio con características específicas, ya sea de estatura o edad. De igual manera, la empresa de servicios puede ofrecer facilidades para estimular el cuidado personal como salones de peluquería y salones de belleza. Aún cuando una empresa de servicios no requiera tener un uniforme formal con fines protectores o promocionales, es posible estimular deliberadamente un estilo de ropa "aceptable". Igualmente se pueden desestimular estilos de ropa "inaceptables". Estos uniformes ayudan a crear niveles de "uniformidad" y por eso son un insumo importante para la imagen general de la organización de servicios donde se requiera uniformidad. Cuando esta no se requiera, las empresas pueden estimular estilos variados de ropa para cultivar una imagen no convencional de variedad.

5-Reducir la importancia de contactos personales: Parece razonable la proposición de que al personal que participa en el marketing y en operaciones, se les debe dar consideración prioritaria al pensar en el marketing de servicios. Sin embargo, se pueden introducir formas alternas de producción en la operación de servicios, como es el caso de la mecanización. Esta mecanización puede aplicarse a otras situaciones de servicios para eliminar la falta de adecuación de las condiciones que requieren mucha gente.

Al pensar en el servicio como algo hecho por máquinas o sistemas, se puede ampliar el concepto de marketing para servicios. Sin embargo, esto cambia la forma en que los consumidores interactúan con productos de servicios. Aunque muchas innovaciones tecnológicas pueden ofrecer beneficios a los clientes, los gerentes de servicio no pueden dar como un hecho la aceptación de los consumidores. La sensibilidad ante las necesidades del cliente sigue siendo esencial. Es vital para obtener la confianza y cooperación de los clientes realizar pruebas y demostraciones par que estos aprendan cómo utilizar las innovaciones de los servicios.

Tradicionalmente las operaciones del servicio requieren mucha gente. Pero las operaciones que requieren gente pueden no ser necesarias para el suministro de un servicio eficiente. El principio más importante tiene que ser llenar la necesidad de los clientes. Los clientes pueden tener ciertas ideas acerca de la realización del servicio y pueden identificar cierto personal del servicio como clave para este. Sin embargo, puede haber algunos servicios en los cuales el personal del servicio sea una parte menor de la oferta. En estos casos, una aproximación más innovadora hacia la producción y el marketing, utilizando equipos y no gente para controlar la calidad de la producción y distribución, podría dar como resultado un nivel más alto de servicio. Pero hay ciertos servicios donde el contacto directo sigue siendo de gran importancia. Las innovaciones tienen que limitarse siempre a través del nivel de aceptación del consumidor.

6-Control cuidadoso mediante supervisión del personal de servicio: Una empresa de servicios tiene que luchar constantemente por crear y mantener una imagen clara y atractiva. En virtud de que tanto empleados como clientes influyen y reflejan la imagen de una empresa de servicios, es responsabilidad de la gerencia del servicio asegurar que la imagen percibida sea compatible con la imagen que se necesita. Al no haber características del servicio propiamente dichas, que haga la suficiente distinción entre un servicio y otro, la clave para la formación de la imagen serán las actitudes y comportamiento del personal de servicio. La supervisión del personal de servicio es una manera de garantizar que se fijen y se cumplan los niveles. Es una revisión sin prejuicios, crítica y sistemática de los hábitos del personal de servicio. Básicamente la auditoría del servicio aspira a hacer un inventario del servicio total de la organización con la meta de apoyar las prácticas efectivas de marketing y corregir el comportamiento defectuoso.

Las empresas de servicios pueden utilizar una serie de métodos para supervisar el rendimiento. Las prácticas varían de acuerdo con la clase de organización y el número de personas involucradas. Algunas de las prácticas son:

- Sistemas relacionados con ventas (incremento de ventas, participación en el mercado, rentabilidad, compra repetida).
- Sistemas de quejas.
- Sistemas de sugerencias.
- Visitas de auditoría.
- Encuestas sobre satisfacción de los clientes.

Evidencia Física

Uno de los factores que está adquiriendo más importancia es el papel que desempeña la evidencia física. La evidencia física puede ayudar a crear el "ambiente" y la "atmósfera" en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, etc.

Debido a prejuicios en el marketing de productos, los vendedores de servicios con frecuencia dejan de reconocer las formas exclusivas de evidencia física que normalmente pueden controlar y no ven que ellas deben formar parte de las responsabilidades del marketing.

En el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

La evidencia periférica

Se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo, tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo. Simplemente confirma el servicio, no es un sustituto de él. La evidencia periférica "aumenta" el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le dé valor a estos símbolos del servicio. Estas representaciones del servicio tienen que diseñarse y prepararse con las necesidades del cliente en mente. Con frecuencia son utilizados un conjunto importante de elementos complementarios para el servicio fundamental que buscan los clientes. Son ejemplos de evidencia periférica las chequeras de los bancos, un ticket para el cine, etc.

La evidencia esencial

A diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa, la sensación que da, etc. son ejemplos de evidencia esencial.

A la larga, la evidencia periférica y la evidencia física, en combinación con otros elementos que conforman la imagen, influyen en la opinión que tenga el cliente sobre el servicio. Cuando un consumidor intenta juzgar un servicio, especialmente antes de utilizarlo o comprarlo, ese servicio se conoce por las pistas tangibles, la evidencia tangible que lo rodea.

La evidencia física y la evidencia esencial junto con el personal, los programas de promoción, de publicidad y relaciones públicas, son algunas de las principales formas como una empresa de servicios puede formalmente crear y mantener su imagen. Las imágenes son difíciles de definir, medir y controlar por el hecho de que la imagen es una estructura subjetiva y personal. Sin embargo la gente se forma imágenes de los productos de servicio y de las empresas de servicios con base en una serie de evidencias. Por lo tanto, el manejo de esas evidencias es conveniente para asegurar que la imagen transmitida esté conforme con la imagen deseada.

Las empresas de servicios con servicios competitivos pueden utilizar evidencia física para diferenciar sus productos en el mercado y dar a sus servicios una ventaja competitiva. Los elementos tangibles e intangibles se pueden utilizar para aumentar la oferta esencial del producto. En realidad, las empresas que mercadean productos predominantemente tangibles, con frecuencia utilizan elementos abstractos e intangibles como parte de su estrategia de comunicaciones.

Las empresas de marketing de servicios también tratan de emplear elementos tangibles para aumentar el significado de sus productos intangibles.

Entonces, el manejo de la evidencia física debe ser una estrategia importante para una organización de marketing de servicios debido a la intangibilidad de un servicio. Es decir, que o se pueden tocar, ni definir, ni captar mentalmente. Estas características acarrearán problemas y retos para los vendedores de servicios, quienes deben buscar formas de hacer más palpable y más fácil de captar mentalmente el servicio.

Los vendedores de servicios pueden vencer las dificultades para hacer más palpable un servicio de la siguiente forma:

- ❖ Hacer más tangible el servicio:

Es decir, desarrollar una representación palpable del servicio de tal forma que este se pueda separar del vendedor, que se puedan utilizar intermediarios en la distribución de modo de expandir el área geográfica en la cual puede operar el vendedor del servicio; y/o lograr una diferenciación del producto.

- ❖ Hacer el servicio más fácil de captar mentalmente:

La hipótesis que fundamenta estos métodos es que el cliente puede obtener algún beneficio de elementos tangibles presentados en los servicios intangibles ofrecidos. Sin embargo, antes que una empresa de servicios pueda traducir intangibles a algo más tangible debe conocer precisamente a su público objetivo y el efecto que se está buscando mediante el uso de esos dispositivos. Además, debe haber definido los puntos únicos de venta que se pueden incorporar al servicio y que satisfagan las necesidades del mercado objetivo.

Existe una variedad de elementos que las empresas pueden utilizar para hacer más tangible un servicio, desde el ambiente físico hasta accesorios, equipos, decoración general, color, iluminación, etc. Todo esto es parte del "ambiente" formado y moldeado por la empresa de servicios.

El diseño y creación de un "ambiente" debe ser una acción deliberada para la mayor parte de las empresas de servicios. El "ambiente" se refiere al "contexto, físico y no físico, en que se realiza un servicio y en que interactúan la empresa y el cliente. Por lo tanto incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio".

Al diseñar una instalación de servicios se debe tener en cuenta el "sentido" del ambiente total y su impacto sobre los trabajadores y clientes. El impacto del ambiente de servicio sobre la satisfacción de los clientes con esos servicios implica que ellos deben trabajar conjuntamente en el futuro para el diseño del ambiente.

Crear un ambiente físico ideal y la atmósfera dentro de él, evidentemente es una tarea difícil, debido a que los conocimientos actuales sobre el impacto del ambiente y los elementos particulares dentro de él no son perfectos y además los individuos son diferentes y por tanto tratan de responder a su medio ambiente en formas diferentes también. Sin embargo, existen grupos de personas que pueden reaccionar ante un medio ambiente en forma similar.

La imagen que pueda formar una empresa de servicios se ve influida por una diversidad de factores. Todos los elementos de la mezcla de marketing, los servicios propiamente tales, las campañas publicitarias y promocionales, el precio y las actividades de relaciones públicas, contribuyen a las percepciones de los clientes, así como también la evidencia física.

Atributos de las Empresas de Servicios:

De este modo, existen una serie de atributos importantes que determinarían la elección de una empresa en particular respecto de la formación de la imagen proyectada. Estos factores son:

a.- Atributos Físicos: Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos.

El aspecto físico exterior de una empresa de servicios puede influir en la imagen. La estructura física de un edificio, incluyendo su tamaño, su forma, el tipo de materiales usados en la construcción, y su atractivo comparativo en relación con edificios vecinos son factores que conforman las percepciones de los clientes. Factores afines como la facilidad de estacionamiento y acceso, fachada, diseño de puertas y ventanas, etc. son también de importancia. El aspecto externo puede transmitir entonces impresiones de solidez, permanencia, conservatismo o progreso entre otras.

Internamente la disposición de la empresa, el arreglo de los equipos, escritorios, accesorios, iluminación, aire acondicionado y sistemas de calefacción, la calidad de la evidencia visual como cuadro y fotografías, etc. son factores que se combinan para crear impresiones e imagen.

La evidencia física contribuye a la personalidad de una organización, una personalidad que puede ser una característica clave de diferenciación en mercados de servicios altamente competitivos y no diferenciados.

b.- Atmósfera: La atmósfera de una empresa de servicios también influye en la imagen de esta. El término "factores atmosféricos" se ha utilizado para definir el diseño consciente de espacio que influye en los compradores. Naturalmente la atmósfera también tiene una influencia importante sobre los empleados y otras personas que se ponen en contacto con la organización. "Las condiciones de trabajo" en este sentido influyen en la forma como el personal de servicio puede tratar a los clientes.

Muchas empresas de servicios cada vez reconocen más la importancia de la atmósfera debido a que esta puede afectar en la percepción de los clientes; puede conocerse la empresa por la atmósfera, puede considerarse como cálida o efusiva, puede lograrse acogimiento, etc. Todo por la atmósfera lograda.

Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son: la vista, el aroma, el sonido, y el tacto.

Vista: La "comercialización visual", es decir los factores visuales que afectan la percepción que tiene el cliente de la organización, tiene que ver con la creación de la imagen y con la venta. Trata de asegurar que siempre que esté un cliente en la organización se logren estas dos metas. Los comercializadores visuales tratan de asegurar que cuando un cliente esté en alguna dependencia de la empresa, se continúe construyendo venta e imagen. La iluminación, distribución y color son evidentemente parte de la comercialización visual. Igualmente lo es la apariencia y vestido de los empleados. Las pistas visuales son una influencia poderosa sobre la preferencia de los clientes para una empresa de servicios.

Aroma: El olor puede afectar la imagen. En variadas organizaciones el aroma y la fragancia pueden utilizarse para vender sus productos, para atraer los clientes hacia el punto de venta para acrecentar la posibilidad de venta, o incluso para desarrollar una atmósfera especial.

Sonido: El sonido con frecuencia es el telón de fondo para la creación de la atmósfera. Una atmósfera tranquila se puede crear eliminando ruidos extraños y con el tono mitigado del personal de ventas. Lo contrario para una atmósfera más dinámica. Además, el ritmo del tráfico de la tienda se ve influenciado por el tipo de música tocada, llegando incluso a afectar el total de ventas.

Tacto: La sensación de materiales como la textura de una silla cubierta, la profundidad y sensación de los tapetes, el tacto de los papeles, la madera de una mesa, la frialdad de los pisos de piedra, todo esto trae sensaciones y contribuye a la atmósfera. En algunas organizaciones el tacto se estimula por medio de exhibiciones de muestras. Los materiales usados y la habilidad de las exhibiciones son factores importantes para estas empresas.

La atmósfera puede ser una herramienta competitiva especialmente adecuada cuando existe un gran número de competidores, o cuando las diferencias de los productos y/o precios son pequeñas, o si dichos productos están dirigidos a grupos de clase social distinta o estilo de vida diferente.

Proceso

Generalmente se dice que la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones necesitan trabajar conjuntamente si es necesario para satisfacer al cliente. Así pues, se considera que el marketing tiene una función que desempeñar en las fases necesarias de pronóstico y planeación de la gerencia de operaciones a través de la investigación de marketing; la especificación del producto y el diseño del producto son también áreas significativas en las cuales también puede contribuir la gerencia de marketing; de igual manera, toda el área de logística del mercadeo conjuga las funciones de la gerencia de marketing y la gerencia de operaciones, debido a que ambas están interesadas por el transporte, entrega, niveles de inventario y servicio al cliente.

En las empresas de servicios la cooperación entre marketing y operaciones es vital. En este tipo de empresas el marketing es muy importante para dejárselo a los gerentes y las operaciones son muy importantes para dejárselas al gerente de operaciones. Esto se debe a que un componente importante de cualquier producto de servicio, desde el punto de vista del cliente, es cómo funciona el proceso de prestación de un servicio.

El personal puede mitigar la descomposición del sistema, hasta cierto punto, prestando atención placentera y considerada a los problemas de los clientes. Unas instalaciones físicas agradables pueden suavizar el contratiempo de esperar más tiempo del previsto. Pero no pueden compensar totalmente las ineficiencias y las fallas del sistema. Qué tan bien funcione el sistema general, sus procedimientos y políticas, la participación del cliente en el proceso, el grado de estandarización del sistema; todas estas son preocupaciones tanto de marketing como de operaciones.

La gerencia de operaciones no tiene que ver solamente con manufactura, las empresas de servicios están descubriendo cada vez más que las ideas y prácticas de la gerencia de operaciones ya son un insumo esencial para su control de costos, mejora del sistema y niveles de servicio al cliente.

Operaciones se define como "un medio por el cual los insumos de recursos se combinan, reforman, transforman y se separan para crear resultados útiles (bienes y servicios). La gerencia de operaciones se refiere a la planeación, organización y control de este proceso de conversión de recursos. El concepto útil es importante; para efectos del proceso es agregar utilidad o valor por encima de todos los costos en los cuales se incurre para obtener insumos del sistema y emprender el proceso de transformación.

Los sistemas operativos de servicios pueden ser clasificados, esta clasificación puede ser de varias maneras las que están relacionadas con el tipo de proceso y con el grado de contacto. Según el tipo de proceso.

Los tres procesos aplicables a las empresas de servicios son:

1. - Operaciones en línea: En una operación en línea hay una secuencia organizada de operaciones o actividades. El servicio se produce siguiendo esta secuencia. El alto grado de interrelación entre los diferentes elementos de una operación de línea significa que el rendimiento general está limitado por el rendimiento en el eslabón más débil del sistema y pueden surgir demoras en la entrega del servicio completo. Igualmente tiende a ser un tipo de proceso relativamente inflexible, aunque las tareas del proceso se puedan especializar dando un resultado más rápido. Este proceso es más conveniente en empresas de servicios con altos volúmenes de demanda continua de clases de servicios relativamente estándares.

2. - Operaciones combinadas: Una operación combinada produce una variedad de servicios que utilizan diferentes combinaciones y secuencias de actividades. Los servicios se pueden ajustar para satisfacer diversas necesidades de los clientes y ofrecer un servicio solicitado. Si bien la flexibilidad es una ventaja clave de este tipo de sistema, puede resultar más difícil de programar, más difícil de sustituir capital por mano de obra en el sistema y puede ser más difícil de calcular la capacidad del sistema.

3. - Operaciones intermitentes: Las operaciones intermitentes se refieren a los proyectos de servicios que son una vez o infrecuentemente repetidos. La escala de esos proyectos hace que su administración resulte una tarea compleja. Esos proyectos ofrecen un campo apropiado para la fácil transferencia de muchas técnicas de control y programación. La escala e infrecuencia de dichos proyectos los diferencia de las operaciones de línea y combinadas.

Algunas de las dificultades de la gerencia de operaciones en los servicios consiste en: establecer los objetivos, utilización de la capacidad, la participación de la gente en el proceso, el conflicto interfuncional, control de calidad y en la aplicación del concepto de sistema. Una explicación de cada uno de estos puntos es:

a.- Establecer objetivos en los sistemas de servicios: En algunos sistemas de servicios no se pueden utilizar medidas convencionales como utilidades y retorno sobre la inversión, se ocupan métodos alternos. Por lo tanto, en los servicios sin ánimo de lucro y el sector de servicios sociales, puede ser difícil y complejo establecer objetivos, a nivel general y a nivel de unidad operativa. Normalmente los objetivos para este tipo de servicios tendrán que incorporar medidas del nivel y calidad del servicio que en algunas partes se suministran, y éstas plantean dificultades.

b.- Utilización de la capacidad: La intangibilidad de los servicios significa que hay limitaciones para la creación de inventarios, aunque naturalmente la gente y sus habilidades se pueden inventariar por acumulación de trabajo, y las instalaciones se pueden inventariar para ofrecer capacidad extra en caso necesario. Generalmente en los servicios lo que no se usa o está inactivo se pierde y no se puede emplear para llenar ninguna sobrecarga que pueda haber en el futuro. Una decisión fundamental en la administración de un servicio

es qué nivel de capacidad se suministrará. Demasiada hace la operación antieconómica; muy poca puede causar dificultades en la prestación del servicio y malestar en el cliente debido a la ineficiencia y pérdida de negocios. La mayor parte de las organizaciones de servicios no puede tener algo así como una "existencia de servicios".

c.- Participación de la gente en el proceso del servicio: Como se dijo anteriormente, los clientes con frecuencia juzgan la calidad de un servicio y quedan satisfechos con él a través de la calidad de la relación de que disfrutaban con los empleados del servicio. Evidentemente los modales de los empleados, la calidad de su capacitación y su conocimiento de los servicios disponibles son influencias importantes sobre dichas satisfacciones. Pero a la larga los empleados operan sistemas. Los empleados pueden hacer todo lo que les sea posible para ayudar a los clientes, pero no pueden compensar totalmente sistemas malos, ineficientes e injustos.

En la gerencia de operaciones hay transacción entre la gente y los sistemas. Quitar discreción a los empleados de un servicio que opera en un sistema puede tener buen sentido económico y dar como resultado un servicio más estandarizado. También puede significar servicio más económico, tal vez de una calidad más uniforme. Sin embargo, eso sólo se puede lograr a costa de la satisfacción del empleado. Las tareas que están sistematizadas pueden ser menos exigentes intelectualmente y enriquecedoras para los empleados y pueden reducir su motivación. Esto a su vez puede producir una influencia perjudicial sobre la calidad de los servicios que ellos ofrecen finalmente.

En los sistemas de alto contacto los clientes también participan en el proceso de prestación del servicio. El diseño del sistema del servicio debe tomar en cuenta sus reacciones y su motivación: "los consumidores participan en el proceso de producción, por lo tanto, ellos también son un insumo para esta"

d.- Conflicto organizacional en los sistemas de servicios: Ciertas clases de servicios requieren el manejo de numerosas unidades pequeñas, que pueden estar dispersas geográficamente. Las operaciones centrales pueden limitarse a operaciones estratégicas sobre cosas tales como escoger nuevos sitios para los servicios, planear futura capacidad, establecer políticas de personal y capacitación, controlar finanzas y compras. Pero en el sitio o nivel de sucursal los gerentes tienen que operar el sistema. Ellos tienen una función clave con responsabilidades en el marketing, operaciones y personal, lo cual convierte a la operación en el sitio del servicio en una función "gerencial general" de más significado.

Existe una buena cantidad de influencia e interdependencia entre funciones que pueden conducir a problemas de conflictos cuando los gerentes tratan de equilibrar las necesidades de operaciones, marketing o de operaciones y personal.

Se han identificado cuatro fuentes generales de conflicto interfuncional entre marketing y operaciones cuando una empresa de servicios está introduciendo alguna innovación.

- Diferentes motivaciones para el cambio. Las diferentes funciones pueden tener diferentes motivos para el cambio, pudiendo ser por un desarrollo técnico, por un aumento en la participación de mercado, etc.
- Ingresos versus orientación del costo. Los gerentes de operaciones tienden a preocuparse por la eficiencia y reducción de los costos, los gerentes de marketing por oportunidades para aumentar ventas e ingresos.
- Diferentes horizontes de tiempo. El marketing puede adoptar una orientación a corto plazo que se concentre en intereses actuales y operaciones; una orientación a largo plazo para traer nueva tecnología y nuevos procedimientos operativos.
- Ajuste percibido del nuevo servicio con operaciones existentes. Un nuevo servicio introducido por marketing puede ser incompatible y no ajustarse a los sistemas operativos existentes.

e-Control de calidad. Otra dificultad es el control de calidad. Muchos principios de control de calidad aplicables a manufactura, se pueden aplicar también a los servicios. Algunos de estos incluyen:

El control de calidad incluye a todo el mundo en una operación de servicio en tareas visibles y no visibles.

Es necesario utilizar sistemas para identificar fallas de calidad, recompensar éxitos ayudar con mejoras.

El control de calidad puede mejorarse reemplazando gente con máquinas, especialmente en tareas de rutina.

Es posible establecer normas de control de calidad para procesos de entrega de servicios aunque su desarrollo y ejecución puedan ser más difíciles que en la manufactura. En parte muchos de los principios para mejorar la productividad en operaciones de servicio se aplican para mejorar la calidad. El empleo de mecanización, estudios de tiempo y movimiento, estandarización, especialización de la mano de obra, empleo de principios de línea de ensamble, mejor capacitación, más programación del trabajo y atención a la organización del trabajo son todos los principios que se pueden utilizar con ambos fines. La tecnología en particular tiene sus usos, pero también sus limitaciones, puesto que generalmente es menos flexible que la gente.

f.- El concepto de sistemas de servicios: El concepto de sistemas se usa ampliamente en la gerencia de operaciones para moldear la naturaleza fundamental del proceso de conversión en manufactura (es decir, existe una secuencia lógica con insumos de materias primas que pasan a través de un proceso de conversión en el cual se aplican tecnologías, se agrega valor y se producen los bienes terminados). Sin embargo, la aplicación de este modelo es más difícil en algunos sistemas de servicios debido a que las distinciones entre insumos, conversiones y resultados son menos claras. Esto debido a la naturaleza transaccional en que muchos servicios pasan por alto ciertos pasos o los repiten. De igual manera pueden presentarse "conversiones no intentadas", es decir, que el cliente realice él mismo el servicio. Parte del problema consiste en que puede no ser tan fácil cerrar el núcleo técnico en un sistema de servicio como en un sistema de manufactura, porque las tareas que deben emprender y el flujo de trabajo pueden ser más inciertos. Aunque algunos sistemas de servicios pueden tratar de desarrollar menos sistemas abiertos mediante la cuidadosa selección de clientes, socialización y la rutina del proceso de producción, existe el peligro de que la satisfacción del cliente pueda decaer a medida que el proceso del servicio pase hacia un sistema de operación más cerrado.

Existen algunos servicios estándares donde este problema no puede ocurrir. Pero evidentemente con algunos servicios personales y solicitados existen peligros de adoptar rápidamente las herramientas y técnicas de la gerencia de operaciones sin tener en cuenta su impacto sobre el cliente.

DETERMINACIÓN DE LA RENTABILIDAD DEL PROYECTO, REGISTROS CONTABLES COSTOS Y GASTOS

Es la contabilidad financiera o general por su ocupación, la que permite la clasificación, anotación e interpretación de las transacciones económicas que puedan prepararse estados resumidos que indiquen bien los resultados históricos de esas transacciones al cierre del período corriente.

Para las exigencias de un buen sistema de planificación y control de la economía se hace significativo el diseño e implantación de lo que constituye nuestro objeto de estudio, el Sistema de Contabilidad de Costo en las diferentes entidades. Este sistema de costos proporciona a la dirección el costo total de fabricar un producto o suministrar un servicio de manera inmediata, permitiéndole un control afectivo a la misma. Este sistema está estructurado por un conjunto de normas, procedimientos e instrucciones metodológicas, destinados a recopilar, clasificar y registrar la información primaria.

La contabilidad de costo tiene que contribuir al mantenimiento o al aumento de las Utilidades de la empresa. Esta contribución es eficiente logrando el suministro de informaciones detalladas sobre el costo, lo que permite la adopción de decisiones con el objetivo de reducir los costos de producción o aumentar el volumen de ventas. A este sistema de contabilidad de costo para que sea eficiente debe caracterizarlo razones tales como: la determinación de los costos en que se incurre, el estudio y análisis con vista a la reducción de los mismos, la comprobación del ajuste entre el costo unitario y el precio de venta y la preparación de informes que fundamenten las decisiones de la Administración.

Es sumamente importante que las empresas cuenten con un Sistema de Costo capaz de reflejar y controlar los gastos incurridos en el proceso productivo a los efectos de la determinación *veraz* del costo de producción. Esta debe ser la mayor meta que caracterice al sistema de costo de las empresas.

En esencia el Problema consiste en la liquidez empresarial debido a que las empresas muestran en sus estados financieros utilidades excesivas que no son reales, imposibilitando esto el pago de las deudas a corto y largo plazo a su vencimiento, generalizándose la nombrada cadena de impagos

Cálculo del costo utilizando el modelo ABC.

Un fenómeno bastante generalizado en las empresas es la insuficiencia en el sistema y registro de los costos, lo cual nos permite saber con precisión los gastos de producción en cada línea de producción o servicio, así como las partidas o elementos que forman en el mismo, factor que constituye el aspecto fundamental para lograr resultados económicos favorables.

Para que una empresa cuente con una dirección eficiente, es imprescindible garantizar un control preciso de los recursos con que cuenta la entidad, un registro adecuado de los hechos económicos que permitan conocer lo que cuesta producir como renglón y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de tomar las decisiones que correspondan.

Para el logro de esta acción se requiere de una voluntad y estilo de dirección que obligue a registrar los costos, con una base metodológica y de control adecuado mediante mecanismos ágiles con un elevado grado de confiabilidad, por lo tanto se puede plantear que es necesaria la implantación de un Sistema de Costos en dicha empresa donde se determine el costo real para cada actividad.

Después de un siglo o más de confianza en los procedimientos tradicionales de la contabilidad del costo los gerentes perciben a menudo la distorsión de la rentabilidad verdadera de productos y clientes, debido a los métodos arbitrarios para la distribución de los gastos y los costos indirectos de los sistemas tradicionales. Aún así los sistemas de costos tradicionales predominan, a pesar de que el nuevo entorno competitivo crea la necesidad imperiosa de un sistema de gestión capaz no sólo de reducir los costos sino de permitir la toma de decisiones no sólo a corto plazo sino a largo plazo también.

En todo este proceso de cambio del entorno empresarial, esta necesidad de las empresas no se resuelve con el sistema de costo tradicional, aún contando con la posibilidad en recursos, debido a su incapacidad en cumplir los objetivos básicos que tradicionalmente se le han atribuido y por consiguiente estos sistemas tradicionales requieren ser complementados con esquemas más modernos, que solucionen las principales deficiencias del sistema de gestión actual.

La perspectiva de desarrollo de la empresa es la aplicación de un enfoque al cliente como meta para alcanzar y mantener la rentabilidad a partir de un control eficaz de sus costos, que permita disminuir los gastos e incrementar el margen económico a través de un mejor estudio de los clientes y servicios para el establecimiento de una política de servicio adecuada según las características del proceso en sí y su entorno.

Fundamentos Teóricos del Sistema de Costo ABC.

Los Sistemas de Costos por Actividades, conocidos por la denominación anglosajona como "Activity Based Costing" (ABC) se presentan como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial. La localización de los mercados y las exigencias de los clientes obligan a la organización a disponer de la información necesaria para hacer frente a las decisiones coyunturales.

Este sistema permite la asignación y distribución de los diferentes costos indirectos de acuerdo a las actividades realizadas, identificando el origen del costo de la actividad, no sólo para la producción sino también para la distribución y venta, contribuyendo en la toma de decisiones sobre líneas de productos, segmentos de mercado y relaciones con los clientes.

Los sistemas de costos basados en las actividades basan su fundamento en que las distintas actividades que se desarrollan en la empresa son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos, estos sólo demandan las actividades necesarias para su obtención. La empresa reorganiza la gestión de sus costos, asociando estos a sus actividades. El costo del producto o servicio se obtiene como la suma de los costos de las actividades que intervienen en el proceso.

Las actividades son ahora el centro del sistema contable y no los productos. Estos pierden protagonismo como único objetivo de costo, es decir, el ABC emerge como un sistema de gestión integral y no como un sistema de

cuyo objetivo prioritario es el cálculo del costo del producto.

Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.

El ABC mide el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego estas son asignadas a los objetos de costo según su uso. Los recursos no cuestan, cuestan las actividades que hago con ellos.

Los beneficios específicos y los usos estratégicos de esta información son:

1-Costos más exactos de los productos permiten mejores decisiones estratégicas relacionadas con:

- Determinar el precio del producto.
- Combinar productos.
- Elaborar compras.
- Invertir en investigación y desarrollo.
- Mayor visión sobre las actividades realizadas (debido a que ABC traza el mapa de las actividades y remite los costos a las mismas) le permite a una empresa: Concentrarse más en la gestión de las actividades, tal como mejorar la eficiencia de las actividades de alto costo
- Identificar y reducir las actividades que no proporcionan valor agregado

2-El modelo de costeo basado en actividad requiere desarrollar una "red" que permita comprender como los productos "consumen" actividades y estas a su vez "gastan" los recursos.

Las actividades son ahora el centro del sistema contable y no los productos. Estos pierden protagonismo como único objetivo de costo, es decir, el ABC emerge como un sistema de gestión integral y no como un sistema de cuyo objetivo prioritario es el cálculo del costo del producto.

3-Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.

Los defensores del ABC señalan que este sistema favorece el control y ahorro de costos, puesto que puede utilizarse para identificar y suprimir las actividades inútiles. Estas pueden definirse como aquellas que se llevan a cabo en la elaboración de un producto o servicio y que pueden ser eliminadas sin menoscabo de la naturaleza de este. Su eliminación supone la omisión de elementos que no añaden valor. En relación con las mismas ideas se puede añadir otro propósito para el que puede servir el ABC, el de contribuir significativamente al proceso de planificación estratégica de la empresa.

Este sistema permite realizar un análisis de la eficiencia en los procesos desde el momento que permita definir el "mapa de actividades", que informe no solo de lo que cuesta el servicio, sino de cómo se está prestando el servicio, de cuánto cuestan las actividades.

En la perspectiva del análisis se piensa que la consideración de las actividades como auténticos causantes de los costos y las indagaciones de sus relaciones con sus servicios, puede ofrecer ventajas en la eliminación de despilfarros en la utilización de los recursos, a través de una mejora continua en su ejecución y la consecución de otros propósitos derivados del análisis de la eficiencia y la eficacia apoyados en las actividades y en los inductores de costos.

El apoyo informático del que pueden disponer los sistemas contables es el que propicia la aplicación de los modelos que

precisan mayor número de datos y de análisis de los mismos como es el caso del sistema ABC. Este mayor desarrollo de las tecnologías para el tratamiento de la información es muy importante para solucionar algunas de las limitaciones, que en relación con el control de gestión se atribuían a los sistemas de costos tradicionales. Se piensa que no justifica el cambio de sistema de costo puesto que una correcta aplicación de los sistemas tradicionales, llegando hasta el grado de desagregación que sea necesario y utilizando las potentes herramientas informáticas que se disponen, puede proporcionar resultados tan valiosos como los del sistema

ABC. Es en el ámbito de la toma de decisiones y de la planificación estratégica donde la filosofía del ABC tiene una aportación más relevante. Para ello, se requiere que la atención, en la aplicación del sistema, se centre fundamentalmente en la gestión de las actividades, dando lugar a un desarrollo lógico de los modelos de gestión basados en las ideas generadas por el ABC.

Pasos a seguir para el cálculo del costo utilizando el modelo ABC.

1-Localización de los Costos Indirectos en los Centros de Costo.

Esta primera etapa como antes se ha analizado, puede eliminarse por no tener significación contable alguna a la hora de la asignación de los costos, primeramente hay que localizar, si no están definidos, todos los centros de costo que tiene o puede tener la empresa, determinar todos los costos indirectos y luego localizarlos por centros de costo.

Para facilitar la explicación conformamos un cuadro donde aparece como quedaría conformada la estructura de la tabla. Estas demostraciones se pueden apreciar en la tabla 1.1.

Tabla 1.1."Estructura Costos Indirectos de Producción por Centros de costos"

Costos indirectos de Producción.	Centros de Costos.												
	1	2	3	4	5	6	7	n
CIP-1	X	X		X		X		X	X	X	X		X
CIP-2		X	X		X		X	X				X	X
Totales.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

2-Dividir la empresa en actividades.

Para identificar las actividades de cada uno de los centros de costo de la entidad, debido a las características de la misma, se deben realizar entrevistas y cuestionarios a los responsables de cada centro de costo y a algunos trabajadores de más experiencia así como para identificar las tareas que se realizan en cada área. Los resultados facilitarán no sólo la definición de las actividades sino la mejora de la gestión del proceso y de los recursos humanos.

El análisis operacional de cada área permite definir un gran número de actividades. Posteriormente con la relación de actividades definidas se procederá al estudio de una posible eliminación, adición o integración.

Los criterios con mayor concordancia son:

- Tareas que no se corresponden con el objetivo del área.
- Duplicidad de tareas.
- Omisión de tareas necesarias.

Después de definidas las actividades y tareas se procede a clasificar las actividades de la entidad. A continuación mostramos en la tabla 1.2 como quedaría la estructura de la tabla de clasificación de actividades.

Tabla 1.2. "Estructura de la tabla Clasificación de las actividades."

Actividades.	Criterio 1		Criterio 2		Criterio3	
	Principal	Auxiliar	Repetitiva	No repetitiva	Añade valor.	No añade valor
	(P)	(A)	(R)	(NR)	(AV)	(NAV)
A1	X		X		X	

A2		X		X		X
Totales.	X	X	X	X	X	X

Con los resultados de esta tabla se conocerá que por ciento del total de actividades representa cada uno de los criterios de clasificación que se tuvieron en cuenta.

La identificación y caracterización de las actividades permite continuar con el diseño del sistema de costos repartiendo los costos indirectos entre las mismas.

3-Reparto de los Costos Indirectos de Producción entre las Actividades.

El Prorrato de los costos de cada centro de costo entre las distintas actividades que en él tienen lugar, suele llevarse a efecto, generalmente de una manera sencilla, por cuanto en la mayoría de las ocasiones resultará fácil identificar esos costos con las actividades, sobre todo cuando se han de diseñar actividades de tal manera que todos los costos sean directos respecto a ellas.

La observación del tabla 1.3. nos posibilita un mayor análisis al mostrarnos la estructura de las tablas al hacer el reparto de los costos indirectos por actividades. Este reparto debe hacerse por cada uno de los centros de costo y para las dos monedas. En estos cuadros los CIP estarán identificados por un código numérico.

Tabla 1.3. "Reparto de CIP por actividades."

Centro de Costo													
Actividades.	Costos Indirectos de Producción.												
	1	2	3	4	5	7	8	9	10	11	12	13	Total
A1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	XX
A2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	XX
Total.	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX

En esta tabla es opcional mostrar la base de distribución de los costos indirectos y el porcentaje que representa para cada actividad.

4-Distribución de los costos indirectos a través de los inductores.

La selección de los inductores más adecuados está en función del parámetro que más influye en la variación de los costos. Su obtención se realiza mediante dos formas: una cuantitativa y otra cualitativa. En el primer caso se genera a través del sistema informativo actual y en el segundo caso se obtiene con el método de expertos, por lo que deberá ser incluido en el sistema informativo.

Los datos necesarios para el inductor de costo se encuentran en tres estadios según los registros informativos actuales. Estos pueden encontrarse directamente en la base informativa, adecuarla o abrir nuevos registros.

Para el cálculo de los inductores se propone la determinación del costo unitario de los inductores dividiendo los costos totales indirectos de cada actividad principal entre el número del inductor.

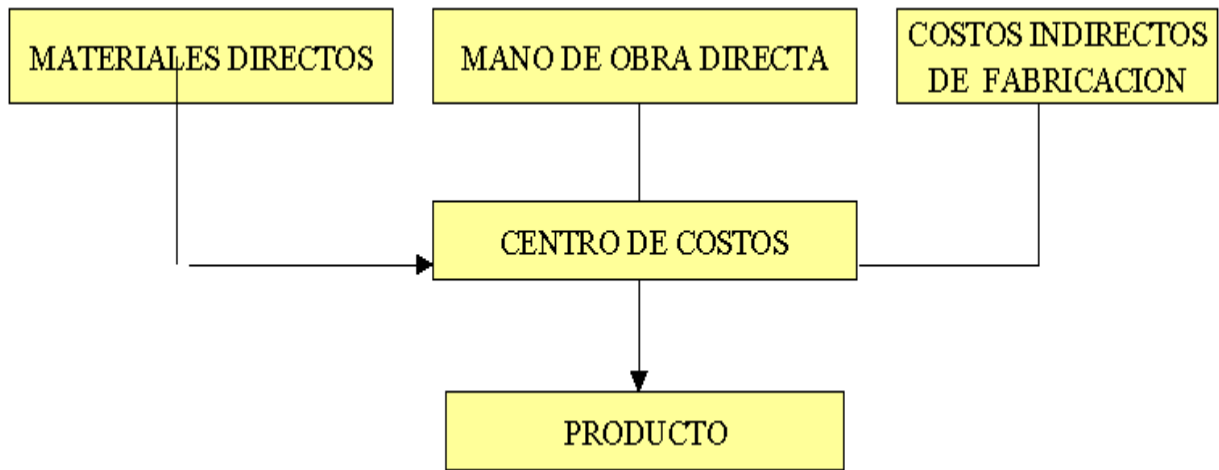
Este representa la medida del consumo de recursos que cada inductor ha necesitado para llevar a cabo su misión, o en otros términos el costo que cada inductor genera dentro de una actividad concreta.

.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
.	X	X	X	X	X	X	X	X	X
An	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Totales.	Xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

6-Analizar los resultados.

Para el análisis de los resultados se deberá comparar los márgenes de los servicios con los costos ABC obtenidos por servicios, de esta comparación resultarán los márgenes económicos por servicios, los cuales deben ser analizados. Para esto se utilizará las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG) la matriz crecimiento - participación. (señalada anteriormente).

Históricamente se ha cargado los costos a los productos así:



Realmente para poder elaborar un producto se necesitan unos costos (RECURSOS) pero estos recursos no los consumen los productos sino unas actividades que se realizan para poder elaborarlos. El producto consume ACTIVIDADES y las actividades a su vez consumen recursos. Cabe aclarar que bajo este sistema, los productos no son solamente susceptibles de costeo, sino todo aquello que consuma actividades:



Todos los recursos de una empresa van enfocados a producir algo, luego ese algo hay que asignarle todos los recursos y no solamente lo que se relacione con producción

Algunos conceptos básicos para entender el sistema ABC.:

PRODUCTO: cualquier bien o servicio que la empresa ofrece a la venta. Ejemplos: servicios odontológicos, médicos, seguros, préstamos bancarios, componentes para automóviles, servicios de consultoría, producción y distribución de gasolina, películas, juegos de jockey, libros, etc. Cualquier otro bien o servicio generador de ingresos.

RECURSOS: definidos como aquellos factores de producción que permiten la ejecución de una actividad específica. Ejemplos:

- Materiales
- Mano de obra
- Tecnología, maquinaria y equipo
- Suministros
- Sistemas de información
- Seguros
- Activos fijos productivos (planta, muebles y enseres, vehículos)
- Repuestos
- Terrenos
- Capacidad administrativa y de ventas

Como se puede observar la clasificación tradicional de materiales directos, mano de obra directa y CIF para un sistema de costos ABC pierde su validez.

Los costos de los recursos se pueden clasificar en directos e indirectos con respecto a cada actividad:

Directo: aquel plenamente identificable con la actividad y asignable a ella de forma económicamente viable (medible). Ej: si la actividad de inspeccionar determinados materiales requiere 2 horas de MO y cada hora cuesta \$3.000, a esta actividad se le deben asignar \$6.000. Los costos directos tales como materiales y mano de obra se pueden asignar en forma directa al objeto de costo.

Indirecto: aquel que es común a varias actividades por lo cual es difícil de identificar con una actividad específica y medir el costo imputable a cada uno en forma individual. Ej: espacio, tecnología, suministros, servicios públicos, seguros, impuestos, etc. Para asignar los costos indirectos a las diferentes actividades se deben seleccionar los inductores de costo más apropiados analizando la causalidad existente entre recurso y actividad

Actividades: existen varias definiciones:

1. Son procesos o procedimientos que originan algún trabajo

Ejemplo: depto. de cuentas por pagar:

* **Actividades:**

- Reunir y archivar las notas
- Comprobar y contrastar las facturas con las notas de recibo de mercancías
- Introducir los datos al sistema
- Distribuir los comprobantes por grupos
- Realizar los traslados de comprobantes al departamento de tesorería

2. Evento o transacción que opera como promotor o inductor de costo, es decir, que actúa como factor causal en la incurrencia de costos en una empresa

3. Todo lo que implique acción

4. Todo lo que consume recursos

5. Conjunto de tareas para producir algo

6. Parte de un proceso que tiene las siguientes características o elementos:

Clasificación de las actividades:

Actividades repetitivas o no: la repetitiva es la que hace la organización sobre una base continua, estas se componen de una entrada, una salida y un procedimiento. Tales actividades representan un área definida de contabilidad. La no repetitiva es aquella que ocurre una vez específicamente para proyectos únicos y que con frecuencia afectan a varios departamentos.

Primarias o secundarias:

a- Primaria: contribuye directamente a la misión de un departamento o unidad organizativa. Ejemplo: diseñar o modificar son dos actividades primarias de un departamento de ingeniería. Se caracteriza por que su salida es utilizada por fuera de la organización o por otra unidad dentro de la organización.

b- Secundaria: apoya las actividades primarias de la organización. Son actividades de carácter general que se convierten en recursos que son consumidos por actividades primarias. Ejs

Actividades primarias actividades secundarias

- * Llamadas a clientes actuales * Mantenimiento de archivos
- * Negociación de préstamos * Operaciones de préstamo
- * Facturar al cliente * Preparación y limpieza maquinaria.
- * Anunciar el producto * Entrevistas, elaboración.
- * Procesar el producto * Traslado materiales a estantes
- * Seleccionar y capacitar personal * Transporte de producto terminado.

Inductores de costo_(driver): se puede definir como aquel factor cuya incurrencia da lugar a un costo, este factor representa una causa principal de la actividad, por tanto pueden existir diferentes inductores en un centro de costos. También es factible definir un inductor de costo con un factor utilizado para medir cómo se incurre en un costo y/o cómo conducir a cada objeto de costo una porción de costos de cada actividad que éste consume. Para la selección adecuada de un inductor debe existir una relación de causa - efecto entre el driver y el consumo de éste por parte de cada actividad y cada objeto de costo, además de ser constante dentro de un lapso de tiempo específico, ser oportuno, de fácil manejo y medición.

A continuación se detallan ejemplos de los drivers (conductores) más utilizados en la aplicación del sistema de costos ABC:

RECURSOS

Materias primas (costo directo al objeto de costo)

Mano de obra (costo directo al objeto de costo)

Maquinaria, equipo y tecnología

Edificio e instalaciones físicas (capacidad)

Vehículos

DRIVERS

- * Cantidad
- * Costo de los materiales

- * Costo de la MOD
- * Horas de MOD
- * Horas de MO
- * Número de trabajadores

- * Horas máquina
- * Costo de la maquinaria, equipo y tecnología.
- * Tiempo del proceso
- * Tiempo de ciclo productivo

- * Área ocupada en metros cuadrados por actividad

- * Costo de los vehículos

Suministros	* Horas de utilización * Kilómetros recorridos
Servicios públicos	* Cantidad
Sistemas de información	* Costo de los suministros
Impuestos a la propiedad	* Cantidad (según tipo de servicio) * Horas máquina * Área ocupada en metros cuadrados

ACTIVIDADES

Compras
Recepción de inventarios
Ingeniería

Planeación de la producción

Producción
Control de calidad
Administración de personal
Procesamiento de datos

Administración de bodegas
Contabilidad
Servicio al cliente
Mercadeo

Transporte y distribución
Mantenimiento

DRIVERS

* # de compras
* # de informes de recepción
* Horas de ingeniería,
* # empleados
* # de ordenes de producción
* Unidades de producción
* Tiempos de producción
* # de inspecciones
* # de empleados
* # de registros almacenados
* Horas hombre
* # de piezas, de materia prima
* # de transacciones
* # de clientes
* # visitas a clientes
* # unidades vendidas
* # de facturas
* # de empleados
* horas de mantenimiento

EL COSTEO DIRECTO O VARIABLE

Costeos directos y por absorción

Orígenes.

Desde el advenimiento de la industrialización y sus variadas inversiones en equipos y otras áreas, sólo se conocían dos costos de importancia: los de material y los de mano de obra directa, llamados costos primos, que eran los únicos que se inventariaban. Una vez que las inversiones se ampliaron y se desarrollaron las organizaciones, surgió el concepto de costos indirectos de fabricación.

A principios del siglo XX, el método de costeo utilizado era el absorbente o integral. Este hecho se debía a que el tratamiento contable tradicional se dedicaba a salvaguardar los activos utilizados, los cuales se controlaban a través del estado de resultados, prestando poca atención a los problemas específicos de información para la toma de decisiones administrativas.

Al elevarse el nivel de complejidad de las organizaciones, se hizo hincapié en la preparación de informes que proveyeran y facilitaran la información para la toma de decisiones y la planeación a largo plazo. En los años 30 surgió una alternativa, el costeo variable, impropriamente llamado costeo directo. Por definición, no es directo ya que costo directo es el que se identifica con el producto, departamento o función. Cada uno de los métodos de costeo tiene una función especial que cumplir: el costeo variable ayuda a la administración en su tarea, el costeo absorbente informa a los usuarios externos.

En la mayoría de las empresas el costo principal es el costo de ventas. Es aquí en donde el contador de costos juega un importante papel en la determinación de la utilidad, contribuyendo a la elaboración de los estados contables, estableciendo y manteniendo sistemas que provean información acerca del costo del producto.

Tanto en el estado de resultados como en el de situación financiera, se refleja directamente el tipo de costeo que se utiliza y, en una forma más indirecta, afecta al capital neto de trabajo.

La contabilidad de costos nos ofrece varias opciones:

- Costeo directo.
- Costeo absorbente.
- Costeo relevante.

Las diferentes opciones para determinar el costo de lo vendido, sin incluir el costo relevante, son:

1-Costos históricos: se caracterizan por tomar en cuenta los costos o precios reales de los artículos, o sea efectivamente erogados, de todos los elementos que intervienen en la producción.

2-Costos predeterminados: se calculan antes de iniciarse la producción de los artículos, que pueden ser clasificados en:

Costos estimados: su determinación se basa en la experiencia que las empresas han obtenido en años anteriores o bien en las estimaciones que del costo efectúen los especialistas en la materia.

3-Costos estándar: se basa, en forma primordial, en el costo que se obtendría en condiciones óptimas de fabricación con base en investigaciones que se hacen al respecto y en las especificaciones técnicas de la maquinaria que se utiliza. Representa una medida de la eficiencia.

Fundamentos del costeo variable.

El costeo absorbente es el sistema de costeo más utilizado para fines externos e incluso para la toma de decisiones, trata de incluir dentro del costo del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable. El argumento en que se basa dicha inclusión es que para llevar a cabo la actividad de producir se requiere de ambos. Los que proponen este método argumentan que ambos tipos de costos contribuyeron para la producción y, por lo tanto, deben incluirse los dos, sin olvidar que los ingresos deben cubrir los variables y los fijos, para reemplazar los activos en el futuro.

Los que proponen el método de costeo variable afirman que los costos fijos de producción se relacionan con la capacidad instalada y ésta, a su vez, está en función dentro de un período determinado, pero jamás con el volumen de producción.

El hecho de contar con una determinada capacidad instalada genera costos fijos que, independientemente del volumen que se produzca, permanecen constantes en un período determinado. De ahí que para costear bajo este método se incluyan únicamente los costos variables, los costos fijos de producción deben llevarse al período, es decir, enfrentarse a los ingresos del año de que se trate, lo que trae aparejado que no se le asigne ninguna parte de ellos al costo de las unidades producidas.

Las diferencias entre ambos métodos son:

1-El sistema de costeo variable considera los costos fijos de producción como costos del período, mientras que el costeo absorbente los distribuye entre las unidades producidas.

2-Para valuar los inventarios, el costeo variable sólo contempla los variables, el costeo absorbente incluye ambos.

3-La forma de presentar la información en el estado de resultados.

Bajo el método de costeo absorbente, las utilidades pueden ser cambiadas de un período a otro con aumentos o disminuciones en los inventarios.

Esta diferencia, según el método de costeo que utilicemos, puede dar lugar a las siguientes situaciones:

3.1-La utilidad será mayor en el sistema de costeo variable, si el volumen de ventas es mayor que el volumen de producción. En el costeo absorbente, la producción y los inventarios de los artículos terminados disminuyen.

3.2-En costeo absorbente, la utilidad será mayor si el volumen de ventas es menor que el volumen de producción. En costeo variable, la producción y los inventarios de artículos terminados aumentan.

3.3-En ambos métodos tenemos utilidades iguales cuando el volumen de ventas coincide con el volumen de producción.

3.4-El costeo variable tiene los mismos supuestos o limitaciones que el modelo de costo – volumen – utilidad:

4-Una perfecta división entre costos variables y fijos.

Linealidad en el comportamiento de los costos.

1-El precio de venta, los costos fijos dentro de una escala relevante y el costo variable por unidad permanecen constantes.

2-El costeo variable es más adecuado para uso interno, y el costeo absorbente para fines externos, utilizándose también internamente, aunque con menor eficacia que el primero.

3-Bajo costeo directo, la utilidad está íntimamente ligada a las ventas.

4-El método de costeo por absorción incluye los costos de los elementos (materiales, mano de obra y costos indirectos) incorporados a los productos, tanto sean fijos o variables. Es decir, los artículos absorben los costos de los mismos, independientemente de su comportamiento con relación al volumen de actividad.

5-Cuando se vende la producción, se aparean ingresos y costos, y los productos no vendidos en el período de fabricación se activan en el rubro bienes de cambio hasta tanto sean realizados.

En cambio, los costos o gastos de administración, comercialización y financiación, inciden exclusivamente en el período a que corresponden (devengado).

Costeo variable y contribución marginal.

El costeo variable (también llamado proporcional) define como costo del producto también a la suma de sus tres elementos, pero únicamente los variables, considerando a los fijos, un costo del período al que corresponden. Es decir, computa como costo del producto sólo el valor de los insumos que se evitarían si el mismo no se fabricara.

Los artículos no vendidos también se activan en el rubro bienes de cambio, pero sólo por la suma de sus costos variables.

La diferencia entre las ventas y los costos variables es la contribución marginal, que se calcula:

ventas –costo variable = contribución marginal

Se define como el excedente del precio de venta, una vez cubiertos los costos variables de producción y que tiene que alcanzar para cubrir los costos fijos y las utilidades esperadas.

Es la contribución de cada producto para:

El pago de los costos de la estructura empresarial (costos fijos).

Las utilidades del ente.

El estado de resultados correspondiente es:

Ventas

Costo variable

Margen de contribución

- Costos de operaciones

Utilidad antes de Interés e Impuestos

-Intereses

Utilidad antes de Impuestos

UTILIDAD NETA

Ventajas del sistema de costeo variable.

Se concentra principalmente en el margen de contribución, que es el exceso de ventas sobre los costos variables. Cuando se expresa como un porcentaje de las ventas, el margen de contribución se conoce como índice de contribución o índice marginal, que revela el número de centavos disponibles por unidad monetaria de ventas para cubrir los costos fijos y las utilidades.

Ciertos costos fijos, tales como la depreciación de instalaciones especiales, pueden identificarse directamente con las líneas de productos u otros sectores de la empresa y deben cargarse a dichos renglones, particularmente si se desea la información para la planeación de utilidades a largo plazo y para la toma de decisiones.

Control del costo y evaluación de la actuación:

El control de costos moderno utiliza costos estándar y presupuestos flexibles. No existe ningún conflicto entre los costos estándar y el sistema de costeo variable. Un sistema de costeo variable estándar excluiría los costos del período de los costos estándar del producto. Con respecto a la Presupuestación flexible, la base de este instrumento de control está en una segregación cuidadosa de los costos fijos y variables. Ésta es también la esencia del sistema de costeo directo.

El sistema de costeo variable tiende a ofrecer un mayor control sobre los costos del período. En el sistema de costeo absorbente, por diferentes métodos, los costos fijos de fabricación se asignan al costo del producto. En este proceso, es posible que se descuiden ciertos costos del período controlables y las áreas funcionales a los que se aplican.

El costeo directo también posee ventajas específicas para la evaluación de la actuación de los sectores que generan ingresos en una empresa. Al medir la actuación de tales sectores, los ingresos directamente ganados y los costos directamente incurridos son los que deben considerarse en forma prioritaria.

Toma de decisiones:

El sistema de costeo directo proporciona datos valiosos para la toma de decisiones a largo plazo. En este tipo de decisiones, los costos del período no son pertinentes. El costeo directo evita el uso de coeficientes de costos fijos que tienden a crear impresiones de exactitud que generalmente no están garantizadas.

Es particularmente útil en las decisiones de fijar precios a corto plazo. El costeo por absorción da mayor importancia a las utilidades contables a largo plazo que a las utilidades en efectivo, que tienen mayor aplicación en las decisiones de fijar precios a corto plazo.

Los datos relativos a costos indirectos son útiles para la inversión de capital y para las decisiones con respecto a si es mejor hacer o comprar un producto. Con respecto a las decisiones de inversión de capital, el interés primordial radica en los movimientos de efectivo proyectados y el rendimiento que producirían los fondos requeridos. En las decisiones para comprar o hacer, se compara el costo marginal de hacer el producto y el costo de comprarlo.

Algunas otras decisiones a corto plazo que dependen de los datos de costo directo son: selección entre usos alternativos de las facilidades para la producción; vender versus procesar los productos elaborados; optimización de la mezcla de producción; determinación de niveles de inventario; venta selectiva; decisiones en cuanto a la ruta de entregas; determinación del tamaño del departamento de ventas, etc.

Medición de la utilidad bajo niveles de actividad variantes:

Bajo el sistema de costeo directo, la utilidad está correlacionada con las ventas y no es afectado por el nivel de producción.

Bajo el sistema de costeo por absorción, la utilidad es afectada por la producción, así como por las ventas.

La utilidad es la misma bajo ambos métodos, cuando la producción y las ventas son iguales.

Cuando la producción excede las ventas, la utilidad es mayor bajo el sistema de costeo por absorción.

Cuando las ventas exceden la producción, la utilidad es mayor en el sistema de costeo directo.

Costeo directo y teoría de la contabilidad:

Para medir las utilidades, los contadores se basan en una comparación del ingreso y de los costos. Bajo el costeo por absorción, el costo de los productos se compara con el ingreso que se deriva de su venta. Por lo tanto, es necesario asignar todos los costos de fabricación, tanto fijos como variables a los productos manufacturados.

Bajo el costeo directo, los costos indirectos fijos de fabricación son un costo del período en el cual se incurren. Sólo la porción directa o variable de los costos de fabricación se tratan como costos del producto y se difieren en los inventarios. Este procedimiento está respaldado por el argumento de que los costos del período son costos a largo plazo que se producen independientemente, se fabriquen o no los productos, mientras que los costos directos son costos a corto plazo que son directamente responsables de la producción a corto plazo.

A diferencia de la mayoría de los costos del período, los costos directos que se difieren en los inventarios reducen la cantidad de gastos para costos directos del siguiente período.

Los costos a corto plazo tienen las siguientes características:

El costo de producción unitario directo variable puede medirse objetivamente debido a que la cantidad de tales costos tiende a variar directa y proporcionalmente de acuerdo con el volumen de producción.

Los beneficios adquiridos al incurrir en costos directos expiran con la venta de artículos relacionados. Por esta razón, el costo directo de los artículos en existencia es diferible como inventario hasta que expiren los beneficios por la venta de los artículos. La valuación de las operaciones de inventarios puede hacerse por medio de costeo absorbente o costeo directo, y éstos, a su vez, llevarse sobre la base de costeo histórico o predeterminado, siempre y cuando este último se aproxime al costo histórico bajo condiciones normales.

Ventajas:

Facilita la planeación, utilizando el modelo costo – volumen –utilidad.

La preparación del estado de resultados facilita la administración, la identificación de las áreas críticas que afectan a los costos.

El análisis marginal de las diferentes líneas que se elaboran, ayuda a la administración a escoger la composición óptima que deberá ser la pauta para que ventas alcance sus objetivos.

El análisis marginal de las líneas ayuda a determinar cuáles de ellas deben apoyarse y cuáles deben ser eliminadas, por producir márgenes de contribución negativos.

Generalidad de estos costos

Costos variables directos: En lo que respecta a este tipo de costos, la idea es que los productos que se elaboran sólo deben cargar con los consumos que se consideran normales para los respectivos lotes. Los que exceden tales límites normales deben reflejarse como costos del período en el Estado de Resultados. Los consumos aludidos pueden consistir en cantidades de materias primas o materiales, horas de mano de obra, otros costos, etc.

Las tasas unitarias normales de consumo constituyen la base para el cálculo del costo normalizado variable–directo, ya que permiten efectuar las mediciones en términos totales de consumos compatibles con los diferentes niveles de producción alcanzados en cada mes.

Cabe señalar que las tasas unitarias normales de consumo de materias primas, materiales u otros costos variables–directos deben incluir la pérdida de dichos insumos que se origina en el proceso productivo por causas inherentes al mismo, tales como: modelo del producto, tipo de materia prima o materiales, tecnología empleada, etc.

De igual forma, las tasas unitarias normales de consumo de horas de mano de obra directa pueden incluir pérdidas habituales de tiempo de acuerdo a las características del proceso y del grupo humano que interviene en el mismo.

Costos variables indirectos: estos costos comunes se caracterizan por fluctuar conforme lo hace el volumen de producción en su conjunto en empresas en que se elabora más de un producto. Por ejemplo: clavos y cola en carpinterías, nafta y aceite en empresas que prestan distintos servicios, lubricantes y energía de maquinarias que se utilizan para la producción de más de un tipo de producto. Si bien no son muchos los insumos que

tienen este comportamiento, es conveniente considerarlos en nuestro esquema de normalización a los efectos de completar el análisis.

Para normalizar la incidencia de estos costos se establecen consumos totales (expresados en términos monetarios) considerados normales para el volumen de producción equivalente a la capacidad práctica máxima o a la capacidad promedio mensual, según sea la medida de capacidad elegida como base normal de distribución. De esta manera, puede determinarse la relación porcentual o cuota normal de distribución que permite, cualquiera sea el volumen resultante del período, calcular la proporción de costos variables–indirectos que debe absorber dicho volumen.

Cuando la base normal de distribución se expresa en horas de mano de obra u horas máquina, la proporción normal de costos a imputar a la producción se obtiene multiplicando la cuota normal por el componente normal de la base compatible con el volumen real de cada línea de producto. Es decir que, en estos casos, la base específica por la cual se multiplica la cuota, se obtiene multiplicando la tasa unitaria normal de horas de mano de obra directa u horas máquina por el volumen real del mes.

Costos fijos directos: Los costos fijos directos son aquellos que, pudiendo ser asignados con precisión a una determinada línea de producto, en magnitudes totales permanecen constantes ante cambios en el volumen de producción. Ejemplos: depreciación por línea recta de maquinarias utilizadas para la producción de un tipo de artículo, mantenimiento de esas maquinarias, alquiler de inmuebles para la producción de un tipo de producto, sueldo y cargas sociales de supervisores para una línea de producto.

Para normalizar su incidencia en el producto en términos unitarios, el total mensual de cada uno de estos rubros de costos debe relacionarse con la base normal que se utiliza en la empresa (capacidad práctica máxima o capacidad promedio mensual de cada producto, según el caso). En general, estas mediciones pueden hacerse en todo tipo de empresa ya que, de acuerdo a la demanda habitual de los diferentes productos, se establece la mezcla de producción que mensualmente es necesario programar para satisfacer dicha demanda.

Surge así la mezcla de las producciones máximas por tipo de producto o el promedio mensual productivo también por tipo de artículo. Estas magnitudes, como ya se puntualizó, pueden expresarse en unidades de producto, en horas de mano de obra directa, horas máquina, etc.

costos fijos indirectos: A diferencia de los costos fijos mencionados en el punto anterior, los costos fijos indirectos, que conforman la mayor proporción de los costos estructurales de toda empresa, son costos comunes a todas las líneas de productos que se elaboran.

Ejemplos: supervisión general de producción, depreciación por línea recta de maquinarias que se utilizan para producir diferentes artículos, impuesto inmobiliario, consumo energía iluminación fábrica, consumo materiales de limpieza fábrica.

Como consecuencia, para poder imputar una parte de los mismos a cada línea de productos es necesario distribuirlos con alguna base de prorrateo.

Para lograr una incidencia normalizada en el costo unitario, el total mensual de costos fijos indirectos se relaciona con el volumen productivo equivalente a la capacidad práctica máxima o a la capacidad promedio mensual, según sea la magnitud elegida para normalizar. Dicha magnitud puede expresarse en unidades de productos que se elaboran, horas máquina u horas de mano de obra directa. Pero, en este caso, la capacidad práctica máxima representa la suma de la capacidad máxima de cada línea de productos que elabora la empresa y la capacidad promedio mensual es la suma de las capacidades promedio mensuales de cada tipo de producto.

RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN MERCADEO FIJACION DE PRECIOS

La rentabilidad no es otra cosa que "el resultado del proceso productivo". Diccionario Enciclopédico Salvat. (1970). Si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. Si este resultado es negativo, el producto en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias y en caso de que no se pueda implementar ningún correctivo, el producto debe ser discontinuado. Un ejecutivo de General Motors afirmó: "estamos en el negocio de hacer dinero, no automóviles", estaba equivocado. Una empresa hace dinero y por ende es rentable, satisfaciendo las necesidades de sus

consumidores mejor que la competencia. La experiencia de las empresas orientadas a la calidad es que, un producto de calidad superior y con integridad en los negocios, las utilidades, la participación de mercado y el crecimiento vendrá por añadidura.

Guía para determinar la rentabilidad en el área de mercadeo de las empresas.

Análisis de la rentabilidad en Mercadeo

Como se calcula o se estima la rentabilidad de un producto

Por lo general, quienes compran productos costosos comparan las características de rendimiento de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento, siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto, en pocas palabras, el cliente siempre estará buscando la mejor relación precio-valor. Al principio, casi todos los productos se ubican en uno de los cuatro niveles de rendimiento: bajo, promedio alto y superior. La pregunta es: ¿un rendimiento más alto lo hace más rentable?

(Kotler, "Dirección de Mercadotecnia".) Existe una relación positiva e importante entre la calidad relativa del producto y la recuperación de la inversión. Por ejemplo, en una muestra de 525 negocios de tamaño mediano, los que tenían productos de baja calidad ganaban el 17%; los de calidad media 20%, y los de alta calidad, el 27%. Así los negocios de alta calidad ganaban el 60% más que los negocios de calidad más baja, ya que la mejor calidad les permitía cobrar un precio más alto, o bien lograr mayor renovación de compras, así como la constancia y recomendación de los propios clientes, por lo que el costo de esta mejora en la calidad no era mucho mayor que el de las empresas que producían una calidad más baja. Al mismo tiempo esto no significa que la empresa deba proponerse lograr la más alta calidad posible, pero si debe elegir el nivel más apropiado de rendimiento para el mercado y el posicionamiento de la competencia, es decir el mejor equilibrio entre la calidad y la rentabilidad que se desea obtener.

Asimismo las empresas deben mejorar el producto de una manera continua, lo cual suele generar una recuperación y participación más alta en el mercado. Un ejemplo de lo anteriormente dicho es el caso de Procter & Gamble, empresa que se destaca por la práctica de mejorar sus productos, lo que aunado al alto rendimiento inicial de los mismos, ayuda a explicar él porque se encuentra a la cabeza en muchos mercados. Otro aspecto importante dentro del rendimiento del producto consiste en conservar la calidad del producto.

Muchas empresas no cambian la calidad inicial a menos que encuentren defectos muy visibles o se presenten oportunidades excepcionales, y otros la reducen en forma deliberada para aumentar sus ganancias, aunque a la larga esto suele afectar la rentabilidad.

La empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

Cumplimiento de las especificaciones. El grado en que el diseño y las características de la operación se acercan a la norma deseada. Sobre este punto se han desarrollado muchas formulas de control: Sello Norven de calidad, normas ISO 9.000, ISO 14.000, etc.

Durabilidad. Es la medida de la vida operativa del producto. Por ejemplo, la empresa Volvo garantiza que los vehículos que ellos fabrican tienen el promedio de vida útil más alto y por eso su alto precio.

Seguridad de Uso. La garantía del fabricante de que el producto funcionará bien y sin fallas por un tiempo determinado. Chrysler en Venezuela, da la garantía más amplia a sus vehículos: 2 años o 50.000 kilómetros, demostrando su confianza en la calidad de manufactura.

Existen 9 factores primordiales que influyen en la rentabilidad:

- Intensidad de la inversión
- Productividad
- Participación de Mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Calidad de producto/servicio
- Desarrollo de nuevos productos o diferenciación de los competidores.

- Integración vertical
- Costos operativos
- Esfuerzo sobre dichos factores

La rentabilidad de una empresa resulta tan importante que en algunas áreas comerciales como la banca y los seguros, el gobierno central tiene un control constante: si un banco o una empresa aseguradora no da rentabilidad, inmediatamente es intervenida a fin de preservar los posibles daños a sus clientes, así como la corrupción.

Finalmente debemos decir que, en el área de mercadeo, los gerentes y las empresas deben ser lo suficientemente flexibles para modificar y mejorar sus productos cuando el mercado así lo requiera.

Cómo se calcula la rentabilidad de un mercado

Lo primero que se debe cuestionar una empresa es si un segmento del mercado potencial tiene el tamaño y las características de crecimiento adecuado. Las grandes compañías prefieren segmentos con gran volumen de ventas y suelen subestimar o evitar los segmentos pequeños. Las empresas pequeñas, a su vez, evitan los segmentos grandes, ya que estos requieren demasiados recursos. El crecimiento del segmento es, por lo regular una característica deseable, ya que, las empresas desean que sus ventas y utilidades aumenten; pero al mismo tiempo, la competencia entrará rápidamente en los segmentos en crecimiento y, en consecuencia, disminuirá la rentabilidad de éstos.

Un segmento podría tener un tamaño y un crecimiento deseables y no ser atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad potencial. Hay cinco fuerzas que se identifica para determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de todo un mercado o de algún segmento de éste.

Las compañías tienen que evaluar la repercusión sobre la rentabilidad a largo plazo de cinco grupos o riesgos que son los siguientes:

Competencia Industrial: un segmento no es atractivo si ya contiene competidores numerosos, fuertes o agresivos. El cuadro es aún peor si el segmento es estable o está en decadencia (dentro del ciclo de vida del producto), si los aumentos de capacidad se hacen con grandes incrementos, si los costos fijos son altos, si las barreras de salida son elevadas o si los competidores están bien firmes en el segmento. Estas condiciones llevarán a frecuentes guerras de precios, batallas publicitarias e introducciones de nuevos productos, y a la empresa le costará más poder competir.

Participantes Potenciales: Un segmento no es atractivo si puede atraer a nuevos competidores que llegarán con nueva capacidad, recursos sustanciales e impulso para el aumento de la participación. El atractivo de un segmento del mercado, varía en función de la dificultad que implican las barreras contra la entrada o la salida. El segmento más atractivo es aquel cuyas barreras contra la entrada son altas y las barreras contra la salida son escasas. Cuando tanto las barreras contra la entrada como las de salida son altas, el potencial para generar utilidades es elevado, pero en general conlleva a más riesgos porque las compañías cuyo rendimiento es pobre permanecen dentro y luchan por salir. Cuando ambas barreras son mínimas, las compañías pueden entrar o salir con facilidad de la industria y los rendimientos son estables y bajos. Un caso interesante lo representa el mercado venezolano de telefonía fija. Resulta atractivo y rentable a pesar de las restricciones que ha puesto el gobierno y a pesar de que existe un competidor quien tiene todo el mercado actual (CANTV) pero con la limitación que representa una tecnología obsoleta.

Sustitutos: Un segmento no es atractivo si existen sustitutos reales o potenciales del producto. Los sustitutos limitan los precios y utilidades potenciales que se pueden obtener en un segmento. La empresa tiene que observar muy de cerca las tendencias de los precios en los sustitutos. Si la tecnología avanza o la competencia aumenta en estas industrias sustitutas, es probable que los precios y utilidades disminuyan en el mercado.

Compradores y Proveedores: Un segmento no es atractivo si los compradores poseen un fuerte o creciente poder de negociación. Los compradores tratarán de hacer que los precios bajen, demandarán mejor calidad o servicios y pondrán a los competidores unos en contra de otros; todo esto a expensas de la rentabilidad del vendedor. Aun si el mercado muestra un tamaño y crecimiento positivo y es atractivo estructuralmente la empresa debe tomar en cuenta sus propios objetivos y recursos con relación a dicho mercado o segmento seleccionado. Algunos son atractivos y podrían desecharse porque no concuerdan con los objetivos de la

empresa, ésta debe considerar si posee las habilidades y recursos que se requieren para tener éxito en dicho mercado.

Cómo se calcula la rentabilidad sobre la base de las zonas de venta y canales de distribución

Las medidas de rentabilidad en el territorio de ventas adoptan varias formas. Los gerentes pueden comparar los territorios para identificar cualquier variación en los márgenes y en los costos de ventas fijos asignables como un porcentaje de ventas. Además, los márgenes y los costos fijos de venta pueden estar relacionados con los objetivos de distribución y de ventas. Y es posible administrar ciertos activos en el territorio de ventas. Por consiguiente, también logra calcularse la rentabilidad del territorio en función del retorno producido por esos activos.

Si se busca mejorar los procedimientos de asignación en cuanto a los activos y gastos directos, o si se quieren modificar los presupuestos de los territorios, pueden compararse los coeficientes de rendimiento sobre los activos administrados en los diferentes territorios. Para estimar estos activos administrados generalmente se emplean cuentas por cobrar, los inventarios y los activos en depósitos. En la medida en que el territorio de ventas determine la política de crédito y tenga su propio almacén para mantener inventario, los activos administrados pueden ser suficientes para garantizar el uso de esta medida.

El análisis de ventas y de los costos identifica los resultados logrados y los costos que significa obtener estos resultados. Sin embargo, también es importante considerar los activos necesarios para alcanzar dichos resultados. Al comparar los resultados de rentabilidad y los niveles de logro de los objetivos del programa en diferentes territorios, los gerentes pueden obtener varios indicios sobre el desempeño del territorio. Y el uso combinado de desempeño y rentabilidad con el logro de los objetivos del programa permitirá evaluar con mayor facilidad los territorios de ventas y diagnosticar los problemas y oportunidades de cada territorio.

Es importante determinar la rentabilidad de una zona según el producto o segmento que se desee trabajar. Los mismos principios se pueden aplicar a los canales de distribución a fin de determinar si uno resulta más rentable o efectivo.

Cómo se determina si las actividades de mercadeo son rentables o no

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas. En el caso de las empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y captar los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como primer fin, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo. Una empresa hace dinero satisfaciendo las necesidades de sus clientes mejor que la competencia.

Los encargados de la mercadotecnia deben participar en el análisis de generar utilidades potenciales de diferentes maneras mercadotécnicas, es por esta razón que se dice que no solo el director de mercadotecnia se pone el sombrero de la mercadotecnia, sino que también el sombrero financiero, ya que está en el negocio de generar clientes redituables. Pero ¿Cuántas empresas han practicado en efecto el concepto mercadotecnia? La respuesta es que muy pocas: En realidad, solo algunas compañías se mantienen firmes como líderes practicantes del concepto de mercadotecnia como son, Apple, McDonald's, Es evidente que estas empresas se enfocan hacia el cliente y están organizadas para responder de una manera efectiva a los cambios en las necesidades del cliente.

La mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables y que en el 20% de sus mejores clientes está el 80% de su utilidad. Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio. Los clientes más grandes demandan una cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos, reduciéndose, en consecuencia, el nivel de utilidades de la empresa. Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con consumidores pequeños reduce su rentabilidad. Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables. Esto ayuda a explicar porque muchas empresas grandes que en un principio tenían como meta sólo clientes grandes ahora están invadiendo el mercado a nivel medio

Que convierte en rentable a un consumidor

Un cliente rentable se define en los términos siguientes: Un cliente rentable es el que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor. Casi todas las compañías omiten la rentabilidad de un consumidor en lo individual ya que afirman que un consumidor puede utilizar diversos servicios como es el caso de los bancos o diversos productos en el caso una empresa que maneje diversidad de productos. Un aspecto importante que debe tomar las empresas en cuanto la rentabilidad es en primer lugar incrementar el precio de sus productos menos rentables, o bien eliminarlos, o vender en forma cruzada sus productos que generen utilidades a estos consumidores no rentables, para así tratar de lograr la rentabilidad deseada del mercado.

En tiempos recientes la teoría del Mercadeo Uno a Uno, está teniendo auge. Dicha teoría se sustenta en la rentabilidad de los clientes basada en el valor de por vida de los mismos que no es otra cosa que la cantidad de productos que este cliente podrá adquirir de nuestra empresa a lo largo de su vida útil. En tal sentido resulta más importante la participación "Por Cliente" que la participación de mercados. En otras palabras, cuántos de los productos del área de mi empresa está adquiriendo un determinado consumidor a la misma y cuantos a la competencia. En tal sentido las empresas están buscando venderle la mayor cantidad de sus productos a cada cliente y a través del valor agregado que representa el servicio, su fidelidad. Una empresa orientada de esta manera, maximizando sus operaciones de Mercadeo, podrá tener una operación rentable en tal sentido.

Cuándo los costos son validos y cuando no

Los costos de una compañía se presentan en dos formas se presentan en dos formas: fijos y variables. Los costos fijos no varían con la producción o las ganancias de las ventas, y dentro de los costos fijos tenemos los directos: que son generados en relación directa con la producción (materia prima, maquinarias, etc.) y los indirectos que son más bien generales (administración, contabilidad, recursos humanos, etc.). Los costos fijos prevalecen sin que tenga importancia el nivel de producción el nivel de producción. Los costos fijos varían de modo directo con el nivel de producción. Por ejemplo, una empresa que elabore calculadoras de bolsillo incluye el costo del plástico, los chips de procesamiento, el empaque etc. Estos costos tienden a ser constantes por unidad producida. En este caso el costo puede ser variable porque este puede variar según la cantidad producida. En este ejemplo se puede evidenciar que los costos son validos porque estos tan inmersos en todo el proceso productivo de cualquier producto el cual posteriormente va influir en la fijación del precio del producto. También podemos observar costos que consisten en la suma de los costos fijos y variables para cualquier nivel de producción. Que no es más que cuando una gerencia quiere cargar un precio que cubra por lo menos los costos de producción total en un nivel de producción determinado.

FACTORES DEL ENTORNO QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS, (Incluyendo su Rentabilidad):

A-MACROAMBIENTE

Los otros competidores:

Sustitutos: Aquellos productos que cumplen la misma función. En la mayoría de los casos los sustitutos se da a través de "mezclas" de tecnología y comercialización. (manteca y margarina, leche/sachet y leche/botella). También aquellos que si bien no sustituyen totalmente al productor. se apoderan de parte de los consumidores. (piano eléctrico y piano acústico).

Competidores potenciales: Empresas que pueden ingresar al sector. Esta amenaza se puede evaluar en función. de las barreras de ingreso que estén en el sector. Las barreras de ingreso son factores que factores que disminuyen la atracción que puede tener un sector para que otras empresas deseen entrar (identificación con las marcas existentes, lealtad del consumidor, ocupación de los canales de distribución por parte de los competidores del sector, etc)

Diferencia entre potenciales y sustitutos:

- Los compradores: Son una fuerza competitiva porque atentan o influyen sobre la rentabilidad de la empresa en muchas situaciones (forzando baja en los precios., calidad superior, mayores servicios., incitando la competencia).
- Los proveedores: Ejercen poder de negociación sobre las empresas participantes amenazando con elevar precios. o reducir calidad en los productos. o servicios.

El concepto de empresa ampliada considera a proveedores y a compradores como sistemas con los cuales se interactúa y coopera compartiendo posibles canales de comunicación e información. Las estructuras dinámicas deben tener en cuenta esto.

B-BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA:

DE ENTRADA: Se las considera como elementos del tipo *hard* o asociados a inversiones *hard* (requerir de capital, equipos, maquinas, etc). El nuevo concepto de barreras de entrada es de tipo *soft*, inversiones en recursos humanos, marketing, servicio al cliente, etc. Estas barreras son dinámicas porque se realimentan y producen mejoras y aumentos sobre las existentes.

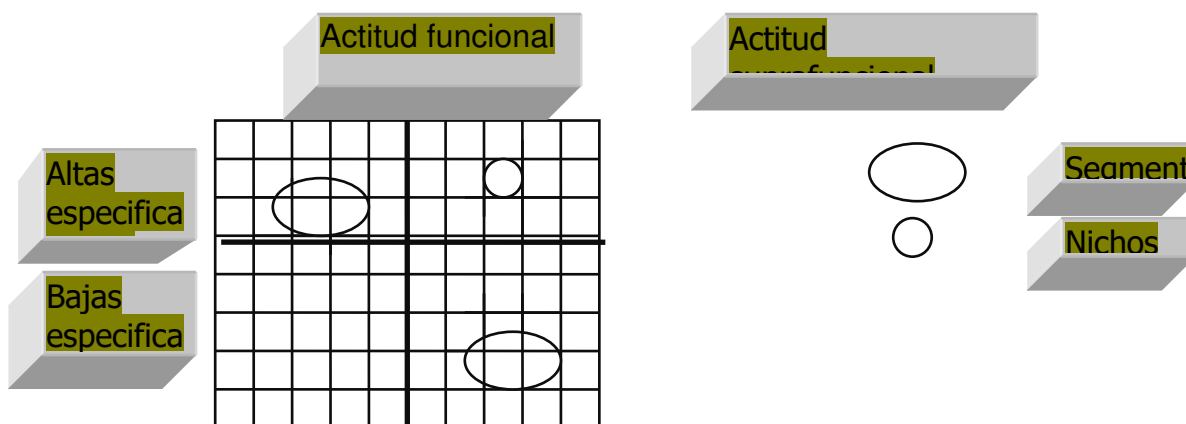
DE SALIDA: Elementos que le dificultan a una empresa el abandono de un sector industrial determinado. Las barreras de entrada estáticas pueden convertirse en barreras de salida porque los equipos que compré y ya no sirven implicaran un perjuicio económico dejar de usarlos aun no amortizados o tener que comprar nuevos. Actualmente se trata de tener un mínimo de *hard* y un máximo posible de *soft*.

MATRIZ ACTITUDINAL DE DEMANDA:

Matriz de 2 x 2 donde se representa a la percepción del consumidor con relación a sus necesidades pero en fin de las características actitudinales que toma como referencia en la elección que puedan satisfacerla. Toma como ejemplo dos grandes segmentos actitudinales y dos niveles de discriminación del grado de preferencia hacia las especificaciones.

Segmentos actitudinales: Van desde una actitud funcional cada relación a la necesidad y a los productos hasta una actitud suprafuncional que privilegia factores estéticos con relación a la necesidad y a los productos, y por su parte con relación a la discriminación de las especificaciones.

Segmentos referidos a las especificaciones: Van desde las altas especificaciones con relación a los distintos productos, tanto los dirigidos a cubrir necesidades funcionales como a las suprafuncionales; hasta las bajas especificaciones referidas a los mismos.



Para finalizar con la descripción de los factores del entorno que afectan a la empresa, debemos considerar los contextos nacional e internacional los cuales pueden subdividirse en:

- ❖ Político-legal: Variables: leyes, sistemas de gobierno., etc.
- ❖ Tecnológico: Muchas empresas desaparecieron por no adaptarse a los cambios tecnológicos.
- ❖ Socio-cultural: Muchas empresas sobreviven o prosperan gracias a una buena interpretación de la evolución de variables como moda, costumbres, o formas de vida.
- ❖ Económico: inversión, ahorro, consumo, inflación, etc. son variables que se deben tener en cuenta.

Lo más importante es tratar de percibir como todos los contextos, subcontextos y variables interactúan entre sí.

FIJACIÓN DE PRECIOS

Para fijar los precios con inteligencia las organizaciones necesita saber cómo varían sus costos en los diversos niveles de producción. No obstante la fijación de precios presenta riesgos importantes cuando esta es agresiva podría dar una imagen barata del producto. Pero cuando se tiene estrategias que llevan a la compañía a construir más plantas para satisfacer la demanda en tanto que un competidor podría innovar una tecnología con un menor costo y obtener costos más bajos que el líder del mercado.

La mayor parte de la fijación de los precios se ha enfocado en el comportamiento de los costos de fabricación. Pero, todos los costos, incluyendo los de mercadotecnia están sujetos a mejoras del aprendizaje. Por ejemplo, si tres empresas invierten una gran cantidad de dinero probando el telemercadeo, la empresa que lo ha utilizado durante más tiempo pondría los costos de telemercadeo más bajos, entonces esta empresa puede cobrar un poco menos por su producto y aún obtener la misma rentabilidad, con el resto de los costos en el mismo nivel. Las organizaciones necesitan también marcar sus costos contra los de sus competidores para saber si está operando con un costo con ventajas o desventajas. Y al mismo tiempo debería preguntar a los compradores como perciben el precio y la calidad de cada oferta del competidor. En forma sencilla esto se realiza para colocar el precio del producto palmo a palmo con la de los competidores. Los costos siempre van ser validos ya que son unos de los tantos aspectos importantes que tiene el ciclo de vida de un producto, para que una organización mida a través de ellos sus ganancias, precios y de qué manera va a comercializar su producto.

Una empresa, puede determinar por el contrario, que no es rentable mantener una operación segmentada y trabajar en base a una economía de escala internacional. Fiat, por ejemplo, cerró sus operaciones regionales en Venezuela para reforzar su producción de escala en Brasil a fin de cubrir el mercado venezolano, ser competitivo y más rentable.

Cuáles actividades se pueden establecer para reducir costos

Existen muchas estrategias y actividades que se pueden implementar para la reducción de costos, pero solo analizaremos algunas.

Respuesta Eficiente al Consumidor.

Respuesta Eficiente al consumidor es una estrategia que surgió en Estados Unidos dando excelentes resultados. Su idea principal es eliminar costos no productivos y compartir ahorros con el consumidor, esta estrategia conduce a mejoras logísticas y comerciales, las cuales emplean en las logísticas prácticas de reaprovisionamiento y en las comerciales introducen la Gerencia de categorías.

En lo referente a la práctica de reaprovisionamiento está optimiza los flujos de información y de productos para minimizar los inventarios y garantizar abastecimiento continuo al consumidor final. Esta práctica también cambia la relación de la cadena de suministro de una relación de competidores en donde cada cual se preocupa solo de maximizar sus ganancias. Como en otras estrategias la tecnología ofrece una serie de información y de datos importantes, más sin el embargo él artículo detalla que la tecnología no es imprescindible para comenzar a trabajar en base a la misma.

Con la introducción de la Gerencia de Categorías, se resume los aspectos comerciales de la estrategia eficiente al consumidor, la cual engloba aspectos como surtido, promoción e introducción de nuevos productos, estos aspectos implica su optimizar el espacio disponible en los anaqueles para los productos que más se venden, eliminar las practicas que conducen a comprar una cantidad fija de productos que no tiene relación con las ventas y sustituirlas por promociones hechas a la medida de cada tienda. La introducción de nuevos productos requiere de información que permita evaluar la aceptación por parte del público, un factor que se destaca de esta estrategia es que el resultado es de mayor rentabilidad dado que las decisiones de compra se derivan de un análisis detallado de la demanda.

Los resultados de la Estrategia de Respuesta Eficiente al Consumidor en el mundo se han expresado en incrementos en las ventas, aumentos de inversión, reducción de inventarios, reducción de precios, reducción de costos operativos los cuales varían por categorías y canales de distribución, pero significativo es que para cada caso se obtuvo una importante oportunidad de reducción en diferentes aspectos.

En el caso de Honduras, se aplica muy frecuentemente en el sistema financiero nacional.

En conclusión, la aplicación de estas estrategias de reducción de costos, permiten a las empresas ser más ágiles en la toma de decisiones en cuanto a problemas de mercado, reducir significativamente sus costos, dar un mejor servicio al cliente, entre otras. Todo sustentado en las nuevas tecnologías computarizadas y de manejos de información.

Outsourcing. Esta estrategia consiste en delegar en empresas externas aquellas actividades que no tienen que ver con el negocio principal de la empresa a fin de reducir los costos operativos.

Benchmarking. Consiste en copiar y adaptar aquellos procesos que otras empresas (incluyendo la competencia) realizan mejor, a fin de hacer más eficiente y productivo nuestro desempeño y utilidad.

Mercadeo 1 a 1. Consiste en desarrollar una relación directa con cada uno de nuestros clientes más importantes a fin de adaptar nuestros productos y servicios de manera más exacta a sus necesidades ofreciendo valor agregado y por consiguiente, reteniendo a los clientes e incrementando su valor potencial a lo largo de su vida útil como consumidor.

Existen muchas estrategias para reducir costos, están son solo algunas.

Cómo y Cuándo debe una empresa evaluar la posibilidad de modificar sus estrategias de negocio

Las estrategias deben ser evaluadas en todo momento. El éxito de hoy de una empresa no garantiza el éxito del mañana. Los mercados cambian y las circunstancias también, lo que resultó sumamente positivo una vez de acuerdo con ciertas características del mercado puede cambiar en poco tiempo y por consiguiente los requerimientos de los consumidores, esto es parte del proceso de evaluación y retroalimentación constante de cada empresa.

Según Tracy Emerick, experto en mercadeo, mientras el uso o implementación de una estrategia de mercadeo arroje resultados positivos para la empresa esta no debe ser cambiada ni modificada.

Cómo afectan las utilidades de las empresas las decisiones tomadas a corto, mediano y largo plazo

Malcolm Forbes escribió: "Cualquiera que diga que los hombres de negocios tratan con hechos, no con ficción, nunca han leído a posteriori proyecciones a cinco años".

Aunque la empresa pueda hacer proyecciones para más tiempo, estas deben ser revisadas con frecuencia, con respecto a lo que hace la competencia y otros factores: económicos, políticos, sociales, culturales, etc. que puedan afectar el negocio.

En tal sentido Jack Trout (1999) reseñó en su último libro: "El poder de lo simple" lo siguiente:

"Lo sensato en la planificación es incorporar algo de sensatez en el proceso:

- 1.- Informar a los empleados que predecir el futuro es un ejercicio de ilusión, y que el agudo análisis "de escenarios estratégicos" demasiado detallados es más bien una pérdida de tiempo.
- 2.- Informar a todo el mundo que el valor real de la planificación estratégica, está en fijar la dirección coherente del negocio y estructurar los medios para ganar a la competencia.
- 3.- Sentar al personal de planificación con los ejecutivos de operaciones, en cada línea de negocio, y que discutan las referencias de esa dirección coherente bajo distintas suposiciones económicas.
- 4.- Enfatizar que lo que se está buscando es un "plan de vuelo" que sirva de guía a la empresa algo que sea más sencillo y menos esotérico que los planes al viejo estilo".

Cómo se pueden incrementar el valor del negocio

Existen muchas maneras de cómo incrementar el valor del negocio entre las cuales podemos mencionar: la búsqueda de ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor: en las cadenas de valor deben implementarse tres estrategias o motivos los cuales permitan obtener ventajas competitivas:

1-En primer lugar el Liderazgo de costos el cual implica que una empresa se proponga ser el productor de menor costo en su sector industrial, esto permite economías de escala, uso de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y a otros factores.

2-En segundo lugar la diferenciación con una estrategia de este tipo se busca ser único en el sector industrial, junto con algunas dimensiones que son altamente valoradas por los compradores (exclusividad es recompensada con niveles superiores de precio)

3-Y en tercer lugar La estrategia de enfoque que implica la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial que se relaciona con un grupo o segmento del sector industrial y se ajusta la estrategia a ser vistos con la exclusión de otros. Hoy en día muchas compañías recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de la oferta para mejorar el desempeño del sistema de entrega de valor al cliente. Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, recurren, por irónico que parezca, a cooperar más.

En un principio, las compañías consideraban a los proveedores y distribuidores como centros de generación de costos y, a veces, hasta como adversarios. Sin embargo, en la actualidad, seleccionan con cuidado a sus

socios e intentan colaborar discernir estrategias rentables para ambas partes. Ahora se habla de integración: hacia delante, por parte de la empresa con los distribuidores y detallistas; hacia atrás, con los proveedores; y hasta integración Horizontal, con la competencia (el caso de Nestlé-Honduras).

La mercadotecnia no puede ser considerada más como un simple departamento de ventas, sino como la responsabilidad en el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para llegar al consumidor meta. Se debe pensar también en como estimular el desarrollo de productos mejorados de la compañía, colaborando en forma activa con otros departamentos para administrar procesos centrales de la compañía y estructurar sociedades externas más fuertes. Otro aspecto importante es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de mejorarlos. Y estimar los costos y el desempeño de sus competidores como hitos. En la medida que cualquier empresa sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

El éxito de una compañía al incrementar su negocio va a depender no sólo de que tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales. Las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Para esto tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene, distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor. Estimar, que tantas utilidades deja de percibir cuando pierde a un cliente. Todas las actividades de mercadotecnia que se aplique sobre la base de lo anteriormente dicho van a dar el resultado esperado o incrementar el valor del negocio en cuantos a los productos que se comercialicen y el servicio que se le preste al cliente.

A parte de las anteriores, existen estrategias adicionales para incrementar el valor del negocio como puede ser el desarrollo de nuevos mercados o la amplitud de los mercados existentes a través del desarrollo de nuevos productos, de economías de escala, estrategias de globalización y Benchmarking, etc.

Además, hoy en día las empresas están buscando de dar valor agregado para diferenciar sus productos o servicios y para retener a los clientes.

Que es la curva de experiencia del producto

El ciclo de vida del producto, describe cómo los elementos de producto de una industria se desplazan a través de las etapas de Introducción, Crecimiento, Madurez y Declinación. El concepto de ciclo de vida se utiliza para asegurar que la introducción, la alteración y la terminación de un producto sean oportunas y se ejecuten debidamente.

La curva de ventas o experiencia se encuentra en cero en la etapa de introducción, aumenta a una tasa creciente durante la etapa de crecimiento, alcanza su nivel pico en la etapa de madurez y luego baja. Las utilidades alcanzan su nivel pico hacia el final de la etapa de crecimiento del ciclo de vida del producto. La expectativa de vida de un producto se basa en los deseos de los compradores, la disponibilidad de productos de la competencia y otras condiciones del entorno. La mayor parte de las empresas tiene una combinación de patrones de ciclo de vida para diversos productos. Es importante gerenciar productos existentes y desarrollar algunos nuevos para mantener el desempeño de las ventas totales a un nivel deseado.

A medida que una empresa va adquiriendo experiencia como productor, va reduciendo sus costos. Puede aumentar su producción en base a mayor eficiencia y calidad que a la vez le permitirá tener mayor utilidad, teniendo más capacidad de competencia más alta y teniendo mayor capacidad para reducir sus precios y sacar a competidores poco rentables del mercado para absorber su participación. En cierta forma eso es lo que hacen las empresas que trabajan con una economía de escala: maximizar su experiencia a escala para ser más competitivos.

Importancia del pronóstico de ventas y su utilidad

Pronosticar es proyectar las experiencias del pasado hacia el futuro. Como dijera William Shakespeare de manera muy elocuente: "el pasado es el prólogo". Proyectar es: organizar las mejores conjeturas acerca del futuro. Pronosticar o proyectar, significa estimar lo que sucederá.

La demanda de una empresa describe las ventas estimadas de está a niveles alternativos de su esfuerzo en mercadotecnia. A la administración le corresponde seleccionar uno de los niveles. El nivel seleccionado respecto al esfuerzo en mercadotecnia generará un nivel esperado de ventas, que se denomina pronóstico de ventas de la empresa. Este pronóstico de ventas es el nivel esperado de la empresa, con base en un plan de mercadotecnia seleccionado y un supuesto ambiente de mercadotecnia. En otras palabras podemos decir que el pronóstico de ventas tiene que ver con cuantas ventas debo realizar para sostener mi operación y obtener rentabilidad y que estrategias debo seguir para lograr dichas ventas. Según el experto asesor de mercadeo, Peter Drucker, las empresas pueden sobrevivir por mucho tiempo sin utilidad, pero no puedes sobrevivir ni un día sin efectivo (flujo de caja). La importancia de las ventas consiste entonces en generar ese flujo de caja constante para mantener a la empresa viva.

La relación secuencial entre el pronóstico de la empresa y el plan de mercadotecnia de está suele ser confusa. Con frecuencia se escucha que la compañía debe desarrollar su plan de mercadotecnia con base en su pronóstico o proyección de ventas. La secuencia pronosticada para la planificación es válida donde la demanda del mercado es susceptible a la expansión. Sin embargo, la secuencia no es válida si el pronóstico significa una estimación de la actividad económica nacional, o si la demanda de la empresa no es susceptible a la expansión, o donde él pronóstico se refiere a una estimación de las ventas de la empresa.

El pronóstico de ventas de la empresa no sienta las bases para decidir cuánto gastar en mercadotecnia. Por el contrario, el pronóstico de ventas es el resultado de un plan de gasto en mercadeo determinado con anticipación. Otro término que vale la pena mencionar con relación al pronóstico de la empresa es la cuota de ventas la cual la administración establece basándose en él pronóstico general de la empresa y en el estímulo psicológico para lograrlo. Por lo general, se fijan cuotas de ventas un poco más altas que las ventas estimadas, con objeto de obligar a la fuerza de ventas a hacer un esfuerzo mayor.

Una labor importante es estimar la demanda, para estimación la empresa puede utilizar varios métodos importantes para elaborar pronósticos de ventas como: estudios de las intenciones del comprador, combinación de la opinión de la fuerza de ventas, opinión de expertos, pruebas de mercado, etc. El uso adecuado de estos métodos varía de acuerdo con el propósito del pronóstico, el tipo de producto y la disponibilidad y confiabilidad de la información.

Un ejemplo del pronóstico de ventas es: en una empresa manufacturera, es que sirve para determinar la producción que deben planificar con anticipación, compra de materia prima, empleados y turnos de producción etc.

Como mejorar la Rentabilidad de una Empresa

No hay magia al respecto. Para mejorar la rentabilidad de una empresa, se requiere subir precios y vender más desde la perspectiva estratégica; y reducir costos, desde la perspectiva de la eficiencia. Analicemos el impacto de estas variables en un mercado como el peruano.

Evidentemente, en cada sector, las condiciones, necesidades, problemáticas y reglas de juego pueden ser radicalmente diferentes. Sin embargo, la necesidad de mejorar la rentabilidad es cosa de todos los días para la mayoría de las empresas.

Desde el punto de vista de la oferta, se está dando una fuerte concentración de empresas y además, en algunos sectores, una integración para lograr eficiencia (un ejemplo son las cadenas de negocios de repuestos y farmacias). Las concentraciones han originado fuertes inversiones; pero para quienes aún permanecen o subsisten individualmente, el futuro es poco promisorio.

¿Entonces, qué hacemos? Para empezar, debemos tener en cuenta dos premisas: 'size do matter' y 'cash is king'. La primera está relacionada con poder de influenciar en el mercado (poder de negociación con clientes, proveedores y banca) y lograr eficiencias (volúmenes, economía de escala, sinergias, entre otros temas). La segunda establece que para crecer (desarrollar nuevos negocios, ampliar los actuales o comprar empresas y franquicias) y para adquirir, por ejemplo, nueva tecnología para lograr eficiencias, es necesario tener caja en el momento oportuno.

Partiendo de las premisas anteriores, ¿cómo podemos mejorar la rentabilidad? A nivel de estrategia, la gran meta para todas las empresas es ser líder en su categoría, nicho, segmento, etc. Es fundamental que todo lo

que hagamos nos ayude a convertirnos en el número uno, por la imagen que proyectamos y por el poder que nos da frente al mercado.

Sin embargo no hay que ser líder necesariamente para ser el más rentable. En todo caso, estar entre los grandes jugadores es fundamental.

En síntesis, si en cada uno de nuestros negocios no tenemos capacidad de competir por el Liderazgo, será difícil mantenerse.

¿Pero si no contamos con esta oportunidad, qué debemos hacer? La respuesta es tratar de convertirnos en la mejor alternativa de compra para cualquier empresa grande del sector. Otra opción es reposicionar nuestro negocio en otros nichos o segmentos, quizá menos ambiciosos, pero con la posibilidad de alcanzar el liderazgo.

Finalmente, desde la perspectiva de la eficiencia, debemos innovar, buscando hacer las cosas no solo mejor, sino diferente. Para ello, debemos tener una buena metodología de análisis de eficiencia que nos facilite la identificación de los puntos críticos de optimización, poseer los conocimientos técnicos del sector y conocer las tendencias globales para asegurar resultados sin perder calidad ni control.

Mejorar la rentabilidad de una empresa no depende principalmente de nuestros esfuerzos y deseos, sino también de tener la capacidad necesaria para hacerlo. Es necesario evaluar el potencial y la viabilidad real de nuestro negocio para poder actuar.

COMO VALORAR UNA EMPRESA

Para qué valorar una empresa

Para tomar decisiones sobre lo siguiente:

- Adquisiciones o ventas de empresas
- Fusiones
- Establecimiento de acuerdos de compraventa
- Capitalización de una empresa
- Valoración de activos intangibles (fondo de comercio)
- Obtención de líneas de financiación
- Valoraciones patrimoniales
- Valoraciones fiscales
- Compraventa de acciones
- Herencias
- Confirmación de otras valoraciones. "Segunda opinión"
- Valoración de paquetes accionariales minoritarios
- Suspensiones de pagos.

La valoración de una empresa puede ayudar a responder preguntas tales como:

1-Cuánto vale mi negocio?

2-Cuál ha sido la rentabilidad sobre la inversión de mi negocio ?

3-Qué se puede hacer para mejorar esta rentabilidad y crear riqueza ?

CUAL ES EL VALOR DE MI EMPRESA O NEGOCIO VALOR COMERCIAL

Esta pregunta involucra una serie de factores internos y externos, tangibles e intangibles, económicos, sociales, tecnológicos, productivos, laborales, legales , de mercado.

El valor comercial de un negocio se debe determinar en cualquier situación pero se hace indispensable en ciertos casos como ingreso o retiro de socios de entidades no inscritas en la bolsa de valores y en general, en transacciones de compraventa: en la evaluación de la gestión de la administración cuando el objetivo básico de los propietarios es maximizar el valor que la empresa tiene para ellos; en el análisis e interpretación de la situación financiera del negocio y cuando se analiza el esfuerzo al emprender un negocio, una empresa.

Para darle el valor a un negocio se puede recurrir a elementos cuantitativos y cualitativos, partiendo de aquellos cuantificables como son el balance general, estado de resultados, la información sobre proyección de ingresos y costos. La información contable tiene como característica el agrupar cuentas cuya cifra son una combinación entre el pasado, presente y futuro; por lo tanto la cantidad que arroja como resultado no puede ser el valor comercial de la empresa.

Entonces, si el sistema de información contable no dice en realidad cuánto vale un negocio, como se puede determinar ? un negocio vale por su capacidad de generar beneficios futuros (Good-Will) adicionalmente de lo que posee en un momento determinado, es decir, un negocio vale por sus activos netos mas el valor presente de sus beneficios futuros.

Proceso para determinar el valor Comercial

El proceso que se debe seguir para determinar el valor comercial de una empresa es el siguiente:

Valor del activo neto:

Consiste en encontrar el valor comercial de los activos saneados y restarle el valor de los pasivos ajustados.

Con respecto de los activos saneados, se debe analizar cada una de las cuentas teniendo presente estas observaciones:

Caja y bancos: La cantidad que aparece en el balance general está en valores comerciales, aunque se debe confirmar que aun exista en el momento de realizar la valuación.

Inversiones: Deben ajustarse al precio de mercado al momento de la valuación, teniendo en cuenta valorizaciones por intereses, devaluación y las comisiones que se deben de pagar para hacerlas efectivas. Para el caso de las acciones o los bonos convertibles obligatoriamente en acciones, debe hacerse un análisis cuidadoso de todos y cada uno de ellos.

Cuentas por cobrar: Debe analizarse los vencimientos y con base en la calidad de cada una de ellas protegerlas según el grado de garantía que se tenga sobre las mismas.

Inventarios: Se debe dividir en materia primas, producto en proceso y producto terminado y fijar el valor por el cual podrían venderse en el mercado en el estado en que se encuentran. El método de valoración de inventarios (PEPS, UEPS, Promedio Ponderado) y la provisión para inventarios que aparece en el balance general carecen de importancia. Por tanto, el valorar el inventario puede ser un trabajo muy dispendioso por la cantidad de artículos y la posible exclusividad de ellos en el mercado.

Activos fijos y otros activos: Para la propiedad, planta y equipo, se debe consultar a evaluadores expertos que determinan su valor independientemente de que estén incorporados a un negocio específico. En este rubro se pueden presentar dificultades, como maquinaria que no se encuentre en el mercado pero que es vital para el funcionamiento del negocio.

Valorizaciones y cuentas de orden: No se incluyen en la determinación del valor comercial de los activos.

Respecto a los pasivos ajustados se debe hacer un análisis de los vencimientos de cada uno de ellos para determinar el plazo promedio de vencimiento que servirá como aspecto cualitativo en la determinación del valor comercial del negocio. Adicionalmente, se debe calcular aquellos pasivos contingentes que no estén incorporados en el balance general y legalizar un documento con los antiguos propietarios en el cual se comprometan a hacerse cargo de aquellos pasivos generados en periodos anteriores y que se presenten luego de concluido el periodo de venta.

Determinación del valor del good-will

Para calcular el valor del intangible Good-Will debe hacerse una proyección de los flujos de caja sin tener en cuenta las cargas financieras y la amortización de la deuda durante un plazo justo; dicha proyección se puede definir con base en criterios como avances tecnológicos, grado de deterioro de los activos productivos, la posibilidad de aparición de productos sustitutos, etc.

Todas las proyecciones deben realizarse a precios corrientes; es decir, teniendo en cuenta aspectos como la inflación, devaluación y aumento o disminución en el número de unidades para producir y vender. La tasa de descuento utilizada será una tasa de oportunidad de mercado que contemple el riesgo de acuerdo con la naturaleza del negocio y debe ser convenida entre las partes que analizan la transacción. Debe tenerse presente que a medida que aumente la tasa de descuento disminuye el valor del intangible "Good-Will", en igualdad de las demás condiciones.



Como puede observarse el flujo de caja y el estado de resultados pero difieren en que el primero es de CAUSACION; El estado de resultados incluye intereses y el flujo de caja no, y en el flujo de caja la depreciación hace las veces de escudo fiscal con el fin de ahorrar impuestos.

Ahora bien, se debe calcular el Good-Will con base en el flujo de caja y no con base en el estado de resultados, porque al adquirir un activo se espera que este genere beneficios en efectivo que sean independientes del grado de endeudamiento que dicho activo tenga, debido a que el hecho de tener o no acreencias no afecta para nada los ingresos y costos operativos, que en última instancia son los que determinan el concepto de Good-Will del negocio.

EJERCICIO PRÁCTICO PARA CALCULAR EL VALOR COMERCIAL DE UN NEGOCIO.

Se presentan los estados financieros y la información adicional requerida para proyectar durante cinco (5) años la situación financiera de la compañía AMBAR, S.A.

ACTIVOS	VALOR EN LIBROS	VALOR COMERCIAL	PASIVOS	VALOR EN LIBROS	VALOR COMERCIAL
Caja	100	100			
Cuentas por Cobrar	80		Cuentas por Pagar	300	300
Provisión de Cartera	(20)		Pasivos Laborales	200	200
Cuentas por Cobrar	60	50	Deuda a Largo Plazo	400	400
Inventarios	300				
Protección Inventarios	(50)		TOTAL PASIVO	900	900
Inventarios	250	400			
Propiedades	600	1000	PATRIMONIO		
Planta	400		Capital	200	
Depreciación Planta	(400)		Utilidades Retenidas	10	
Planta Neto	0	500	Superávit por Valoración	100	
Equipo	250				
Depreciación Equipo	(150)		TOTAL PATRIMONIO	310	1,350
Equipo Neto	100	200			
Valorizaciones	100	0			
TOTAL ACTIVO	1,210	2,250	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,1210	2,250
Cuentas de Orden	500	0	Cuentas de orden por Contra	500	0

COMPAÑIA AMBAR, S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
Enero 01 a JUNIO 31 de 2004

Ingresos por ventas	2,000
—	(1,100)
- Costos Variables	
Margen de Contribución	900
—	(400) (Incluye \$20 de Depreciación)
- Costos Fijos	
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	500
—	(350)
- Intereses	
Utilidad Antes de Impuestos	150
—	(45)
- Impuestos (30%)	
Utilidad Neta	105
—	(95)
- Reparto de Utilidades	
Utilidades Retenidas	10

INFORMACION ADICIONAL

Los ingresos y los costos se incrementaran en un 25% anual, durante 5 años.

El 90% de las ventas son de contado y el 10% restante se recupera en el siguiente año.

El total de los costos y gastos se cancelan de contado en el mismo período.

La depreciación será de \$20 anuales durante cada uno de los 5 años.

La Tasa de Oportunidad del mercado es del 32% anual.

Con base en la información anterior, se proyectan los flujos de caja anuales durante 5 años.

COMPAÑIA AMBAR, S.A. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

	2005	2006	2007	2008	2009
Ingresos por Ventas (1)	2,310	3,062.50	3,828.12	4,785.15	5,981.44
Costos Variables (2)	(1,375)	(1,718.75)	(2,148.44)	(2,685.55)	(3,356.94)
Margen de Contribución	935	1,343.75	1,679.68	2,099.60	2,624.50
Costos Fijos (3)	(495)	(613.75)	(762.19)	(947.73)	(1,179.67)
Utilidad Antes de Impuestos	440	730	917.49	1,151.87	1,444.83
Impuestos (30%)	(132)	(219)	(275.25)	(345.56)	(436.45)
Utilidad Después de Impuestos	308	511	642.24	806.31	1,011.38

Más Depreciación	20	20	20	20	20
FLUJO DE CAJA	328	531	662.24	826.31	1,011.38

GOOD-WILL

Para el cálculo del Good-Will, se utiliza la fórmula del valor presente del interés compuesto, así: $VF = VP (1+i)^n$ de donde $VP = VF / (1+i)^n$

$$\frac{328 + 531 + 662.24 + 826.31 + 1,011.38}{(1.32) (1.32)^2 (1.32)^3 (1.32)^4 (1.32)^5} = \$1,365.72$$

NOTAS:

(1) Para el año uno, las ventas serán: $2,000 \times 1.25 \times 0.9 + 60 = \$2,310$

Para el año dos, las ventas serán: $2,000 \times (1.25)^2 \times 0.9 + 250 = \$3,062.50$

(2) Para el año uno los costos variables serán: $\$1,100 \times 1.25 = \$1,375$
 Para el año dos los costos variables serán: $\$1,375 \times 1.25 = \$1,718.75$

(3) Para el año uno los costos fijos serán: $\$380 \times 1.25 + 20 = \495
 Para el año dos los costos fijos serán: $\$380 \times (1.25)^2 + 20 = \613.75

En conclusión, el valor justo a pagar por la compañía AMBAR, S.A. es de \$3,615.72, representados por \$2,250 del valor del activo neto en el mercado más \$1,365.72 del intangible Good-Will.

Es importante anotar que la cifra antes mencionada solo servirá como base de negociación, debido a que existen factores cualitativos que afectan el valor comercial de un negocio, como por ejemplo: riesgos de cambios políticos, económicos, tecnológicos; alteración en los gustos y preferencias del consumidor final de los bienes y servicios que produce la empresa; concentración del conocimiento en la producción o mercadeo del producto en cabeza de alguna persona en particular, la calidad del personal de la organización y cualquier otro fenómeno que afecte la percepción que del negocio tiene el mercado.

CONTABILIZACIÓN DEL GOOD-WILL ?

El Good-Will traduce "clientela o buen nombre", los clientes se dirigen voluntariamente a este establecimiento debido a la calidad del servicio prestado y a su reputación. Es el factor específico de un negocio que ha sabido labrarse un nombre, un puesto, una clientela y una red de relaciones corresponsales de toda clase, sin que tales elementos puedan materializarse. Al Good-Will de los clientes se agrega el favor o confianza de los proveedores, empleados y el conjunto de quienes mantienen relaciones con el establecimiento.

El concepto fondo de comercio surge de la consideración de la empresa como "negocio en marcha" y por tanto de su capacidad de generar beneficios futuros.

Por tratarse de un bien que carece de sustancia física se debe registrar como un intangible y la contrapartida como superávit del patrimonio.

CREDITO MERCANTIL

16 Intangibles (1 Activo) y 32 Superávit de capital (3 Patrimonio).

Para el ejercicio desarrollado sería:

CREDITO MERCANTIL.....	\$1,365.72
CREDITO MERCANTIL.....	\$1,365.72

EJEMPLO DE FACTORES A CONSIDERAR PARA DETERMINAR EL VALOR DE UNA EMPRESA.

Estudio de la Universidad de Antioquia

El siguiente estudio de la Universidad de Antioquia servirá de pauta sobre los elementos a considerar para determinar el valor comercial de una empresa.

En 1987, el Centro de Investigación y Consultorías Administrativas de la Universidad de Antioquia (...). Recolectó información en junio y julio de ese año, entrevistando a ejecutivos financieros de 138 empresas de la ciudad, clasificadas por sectores: Bancos, Servicios personales y sociales, papel imprenta y editoriales, Seguros, Comercio y Hoteles, Construcción, Alimentos bebidas y tabacos, etc.

En la entrevista, daban varios temas y por cada tema varias opciones de respuestas. Las conclusiones de algunos temas en promedio se desarrollan a continuación y en dicho orden de inclinación por parte de los ejecutivos financieros.

El objetivo financiero: Maximizar las utilidades; Garantizar la supervivencia de la empresa; lograr un adecuado nivel de endeudamiento y maximizar la rentabilidad del patrimonio.

Jerarquización de las áreas de la empresa: Mercadeo, Calidad, Financiera, Personal, Producción, Costos-Beneficio Social, Sistematización y Exportación

Factores más adecuados para medir la riqueza de propiedad: Valor comercial de la empresa; Fuerza de distribución, tamaño del mercado y participación; Crecimiento en el valor intrínseco de la acción.

Criterios para valorar los activos de la empresa: Precios de Reposición; Precios de Mercado; Valor en libros Ajustado.

Criterios para valorar acciones: Valor intrínseco; valor financiero y precios del mercado.

Factores que inciden en el valor de las acciones relacionados con la empresa:

- 1-Control general
- 2-Expectativas
- 3-Capital
- 4-Infomes gerenciales
- 5-Actividad económica y sector industrial
- 6-Imagen de la empresa
- 7-Aspectos laborales
- 8-Calidad de la administración, honestidad, imagen
- 9-Historia de la empresa
- 10-Recursos humanos y tecnológicos

Relacionados con la gestión financiera

- 1-Solidez
- 2-Rentabilidad
- 3-Utilidades
- 4-Utilidades por acción
- 5-Rendimiento del Dividendo Sobre el valor de la inversión en activos
- 6-Relación dividendos / precios
- 7-Liquidez
- 8-Nivel de endeudamiento

- 9-Costos financieros
- 10-Perspectivas de la valorización
- 11-Valor de los activos
- 12-Valor de la acción en bolsa frente al valor intrínseco
- 13-Política de dividendos
- 14-Valor de la compañía
- 15-Valor comercial

Relacionadas con el mercado de la empresa

- 1-Sector al que pertenece
- 2-Calidad de los productos
- 3-Fuerza de distribución, tamaño del mercado, participación

Relacionado con el mercado de capitales

- 1-Información disponible
- 2-Especulación
- 3-Competencia de otros valores
- 4-Oferta y demanda
- 5-Oportunidades de inversión
- 6-Concentración de la propiedad accionaria
- 7-Transparencia del mercado

Relacionados con políticas gubernamentales

- 1-Impuestos
- 2-Incentivos Fiscales
- 3-Política económica

TEORIA AL RESPECTO

El valor del mercado de la empresa lo determinan factores como la tasa de rendimiento sobre la inversión, el pago de dividendos, el costo de capital, la estructura de capital, etc. Y que el rango de valores de estas variables lo condicionan elementos externos como el producto, los factores de producción y los mercados financieros.

Teoría de la valuación de valores

El estudio sobre la valuación de los precios de las acciones es fundamental para entender el mecanismo que permite a la transferencia de la propiedad corporativa en una economía de mercado. También es útil para fusiones, consolidaciones y adquisiciones.

Existen dos modelos: El Cuantitativo y el Cualitativo

Modelo cuantitativo: Parte de la premisa de que las acciones inversionistas y de los vendedores de valores pueden explicarse en términos de ciertas variables cuantificables y sus relaciones.

Modelo cualitativo: Se basa en patrones históricos de relaciones previo-volumen y en la psicología del mercado, tienen cuenta las circunstancias políticas, económicas, nacionales e internacionales. A veces este método sirve de base para explicar las desviaciones inesperadas de los precios calculados en el modelo cuantitativo.

ENFOQUES METODOLOGICOS:

Existen tres enfoques metodológicos:

1. Técnico (cualitativo) Los precios de los valores dependen de la ley de la oferta y la demanda que a su vez está supeditada por otros factores diversos y complejos desde la perspectiva del análisis. Se les atribuye este método a los corredores de bolsa y se considera como herramienta comercial en el corto plazo.

2. fundamentalista (Cuantitativo) Los precios se determinan y pueden predecirse a partir de las expectativas del inversionista respecto a los valores que ciertas variables presentarán en períodos futuros.

Posee los siguientes modelos:

- 1-Modelo de Dividendos
- 2-Modelo de Valuación de Utilidades
- 3-Modelo de Flujo de Efectivo descontado
- 4-Modelo de Inversión-Oportunidad
- 5-Modelo de Costo de Capital

Modelo de dividendos GORDON Y SHAPIRO

El valor presente del mercado de un valor es la suma de la corriente de dividendos esperada del valor.

$$P = (1+b) r A / K - r b$$

A es el total de activos de la empresa

1 - b es la tasa de distribución

r es la tasa que anticipa la empresa de crecimiento

b es la tasa que anticipa la empresa de retención corriente.

K es la tasa de descuento del mercado

$$P = D / K - g \text{ de donde}$$

D es el dividendo por acción

G la tasa de crecimiento en los dividendos.

Ejemplo: La Srita. Ámbar va a determinar el precio de las acciones de AMBAR, S.A., asesorada por una firma de finanzas llega a las siguientes conclusiones:

Dividendos \$2, Tasa de descuento de mercado 20%, crecimiento de dividendos 15%:

$P = 2 / 0.2 - .15 = \$40$ La Srita Ámbar concluye que puede ofrecer \$40 por acción en 100 acciones de LUFY LTDA. Pero la afirma de finanzas le indica que las acciones están actualmente a \$50, por lo tanto debe revisar sus cálculos o abandonar las acciones por sobre valuación.

Modelo de valuación de utilidades

El valor de mercado de un valor lo determina el valor presente de todas las utilidades futuras.

$$P_t = E_t - I_t / (1+K)^t$$

P_t es el precio de mercado de la acción en el período T

E_t Son las ganancias por acción ene l período T

I_t es la inversión por acción en el período T

K es la tasa de descuento del mercado

Ejemplo: Una empresa espera anualmente utilidades de \$8, de los cuales espera retener \$5 anuales para reinvertida, la tasa de descuento subjetiva que el inversionista atribuye a la compañía es del 12%

$$P = 8 - 5 / (1+0.12)^t = 3 / 0.12 = \$25 \text{ "a perpetuidad"}$$

Ejemplo: La Srita. Vanessa desea invertir en AMBAR, S.A., si su rango de precios por acción es entre \$16 a \$20. La inversión sería por dos años. Hace dos años las utilidades de dicha empresa fueron \$6 y las utilidades de reinversión \$4. El año pasado fueron \$7 y \$5 se reinvirtieron. La Srita. Vanessa espera que la compañía continúe con un pago de dividendos de \$2 y espera una tasa de rendimiento sobre inversión del 11%. Por tanto está dispuesto a comprar 100 acciones de AMBAR, S. A. Y a conservarlas durante 2 años siempre y cuando gane un mínimo del 11%.

$$P = \frac{E_1 - I_1}{1+k} + \frac{E_2 - I_2}{(1+k)^2} + \frac{P_2}{(1+k)^2}$$

$$P = \frac{8-6}{1.11} + \frac{9-7}{(1.11)^2} + \frac{18}{(1.11)^2} = 1.80 + 1.62 + 14.61 = 18.03$$

El valor de mercado de las acciones es \$17.25 y Vanessa decide invertir en las \$100 acciones.

Modelo de flujo de efectivo descontado (BODENHORN)

Iguala el capital contable de una empresa como el valor presente de todos los flujos futuros de efectivo entre los accionistas y la empresa. Estos flujos de efectivo se materializan en forma de dividendos, recompras de acciones o ventas adicionales de acciones entre los accionistas.

El modelo propone tres variables: Inversión inicial del accionista, la riqueza esperada del accionista al final del período y la riqueza real del accionista al final del período.

$$W_1 = CF_1 + P_1$$

W_1 Riqueza real

CF_1 Flujo de efectivo real durante el período 1

P_1 precio real de mercado de la acción al final del período 1

$$P = \frac{CF_i}{(1+K)^i}$$

P es la inversión inicial

CF_i es el flujo neto de efectivos anticipados a un plazo

K es la tasa de descuento del mercado

$$(W_1) = \frac{CF_i}{(1+k)^{i-1}}$$

(W_1) es la riqueza esperada

Modelo del enfoque de inversión-oportunidad (SOLOMON)

El valor de mercado de los valores de una empresa es la suma de los valores descontados:

$$P = V_1 + V_2$$

P es el valor de mercado de las acciones de la empresa.

V_1 el valor presente de las utilidades constantes de los activos actualmente mantenidos por la empresa a perpetuidad V_1

V_2 el valor presente de las utilidades provenientes de todas las oportunidades futuras de inversión emprendidas por la empresa V_2

3-del camino aleatorio (cuantitativo) Los cambios en los precios no pueden pronosticarse a partir de la información histórica o actual. Parte de dos supuestos:

1-Los cambio sucesivos en el precio son independientes y

2-Ocurren conforme a cierta distribución de probabilidad

El primer supuesto habla de que la información disponible en un período no puede emplearse para predecir cambios en los precios en períodos subsecuentes.

El segundo supuesto, indica que los parámetros de distribución de probabilidad sean estacionario a lo largo del tiempo.

C-ANÁLISIS GENERAL

Hay un factor importante que deben tener los emprendedores y consiste en la visión para detectar los buenos negocios.

Muchas ideas de nuevos negocios se han dado porque una persona o un grupo de ellas, percibió el entorno de manera diferente al resto de personas.

"Todos veían un desierto. Alguien vio Las Vegas * Todos veían un cuarto de San Alejo, Alguien vio subastas por Internet".

Estos dos anuncios presentan algunos ejemplos de negocios muy exitosos, pero también muestra que nacieron de la visión de alguien que vio la oportunidad en donde nadie más la había visto. Como estos ejemplos debe haber muchos otros, muchas veces "alguien" habrá visto una oportunidad y se habrá lanzado a convertirla en realidad.

Incluso, algunas veces cuando vemos un nuevo negocio en determinado sitio o dirigido a determinado mercado, hemos dicho ¿por qué no se me ocurrió a mi si yo paso por esta esquina casi a diario? o ¿pero como no vi que esas personas necesitaban eso? Es normal, no todos somos "visionarios", o mejor, muy pocos son los que detectan este tipo de oportunidades y las llevan a cabo. A lo mejor sí nos habíamos percatado de que en esa esquina podíamos poner un restaurante, pero nunca lo pensamos en serio, nunca tratamos de hacerlo realidad, tal vez porque no estaba dentro de nuestras prioridades, pero cuando pasamos y vimos el nuevo restaurante, no deja de pesarnos.

También las nuevas oportunidades se dan mediante métodos y por lo general los nuevos desarrollos son emprendidos por personas que querían llegar a ser independientes y que estaban "a la caza" de las oportunidades, además son personas que conocían el mercado o alguna otra característica que les permitiera encontrar suceso.

Las oportunidades puede ser engañosas, cuando se detecte una se debe explorar en ella, profundizar. Muchas veces las oportunidades, por ejemplo las de mercado, no son sostenibles y son más que nada una moda pasajera que rápidamente se diluirá. Otras en cambio, serán reales y sostenibles, la Internet por ejemplo, aunque se haya presentado un boom de empresas basadas en ella y muchas hayan fracasado, sabemos que es sostenible y que en el futuro será una realidad palpable para todos.

La biotecnología es otro campo empresarial que está teniendo grandes éxitos y será sostenible en el futuro, todo lo que tiene que ver con el tema ambiental puede llegar a ser una gran oportunidad. En fin, en nuestro entorno hay cientos de oportunidades de negocio que no se han detectado, hay y habrá muchas necesidades de las personas que no han sido cubiertas, ni siquiera pensadas. Hay personas con iniciativa y ganas de hacer empresa y las oportunidades están ahí, afuera, ¿por qué no salir a buscarlas?

D-ACTUALIDAD

América Latina es una de las regiones del mundo donde es más complicado crear empresa

Un estudio mundial, cuya muestra alcanzó 75 países, evidenció las restricciones a la creación de empresas en América Latina. Mientras en países como Canadá, EE.UU. y el Reino Unido los trámites, en promedio, son 4.3, en nuestra región llegan a 13.5.

En los países con mayor desigualdad de ingresos, hay menos posibilidades para los nuevos empresarios.

Los países que dificultan la creación de empresas carecen de flexibilidad para salir de las recesiones, ya que las empresas que quiebran no pueden ser reemplazadas fácilmente por otras nuevas.

Tanto trámite eleva los costos de creación, incentiva la informalidad, disminuye la posible recaudación de impuestos para el estado (lo cual disminuye la posible inversión y el gasto, aumenta el déficit, etc.), entre muchas otras consecuencias, la más grave de ellas es que hace muy lento el paso del crecimiento económico de los países y hace que se cree y predomine una cultura de empleados y no de empleadores.

Los empleadores de nuestra región son muy pocos, son una cantidad mínima en relación con el total de la población, una de las principales causas, además de la escasez de capital, es la dificultad para crear una empresa, en ese proceso hay muchas personas, muchas empresas e ideas que se quedan en el camino. En una encuesta realizada en GestioPolis.com, se encontraron resultados que muestran los deseos de los latinos, por emprender y por querer ser empresarios, a la pregunta ¿qué te gustaría ser? cerca del 50% respondió Auto empleado-Empresario, muy por encima de opciones como ejecutivo de una gran empresa (28%).

Actualidad-Honduras

Promueven participación de empresas hondureñas y salvadoreñas en ferias

Promueven participación de empresas hondureñas y salvadoreñas en ferias San Pedro Sula
Una firma salvadoreña promueve en San Pedro Sula la participación de empresas hondureñas en ferias internacionales para fomentar el intercambio comercial entre ambos países.

La empresa "Servicios al Comercio Internacional" inició ese intercambio con la traída a Honduras de un grupo de empresas salvadoreñas para participar en la feria juniana.

"Lo que queremos es aumentar el flujo de productos hondureños hacia El Salvador y viceversa; ayudarles a las empresas con informaciones y coordinación", dijo Fernando Herrera, gerente de mercadeo de la firma salvadoreña.

Herrera manifestó que la idea es organizar con las empresas hondureñas y salvadoreñas misiones comerciales, investigaciones de mercado, consultorías, búsqueda de distribuidores, proyectos orientados a la promoción de exportaciones y la participación en ferias.

"Lo importante es dar a conocer los productos, sus ventajas comparativas frente a otros, precios y calidades", indicó.

Programa Nacional de Competitividad-Honduras

El Programa Nacional de Competitividad es una figura ejecutoria derivada de la Comisión Nacional de Competitividad, que actúa como mecanismo de coordinación, propuesta e implementación de cambios para mejorar el clima para invertir y operar empresas en Honduras, así como para incrementar la productividad y la capacidad empresarial para competir en mercados internacionales.

El programa actúa con mayor énfasis en áreas seleccionadas que presentan alto potencial de desarrollo: forestal, agro negocios, turismo y la industria textil y de la confección, en las que se trabajará bajo la metodología de "clusters productivos".

Por sus características y sus trabajos previos en este tema, la Comisión ha elegido como Secretaría Técnica a la Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones (FIDE), que actúa como su brazo técnico-operativo.

Uno de los primeros trabajos de la Secretaría Técnica fue la definición de las prioridades que enmarcan las acciones directas o de coordinación con las diferentes instituciones públicas y privadas, para lo cual se realizaron dos talleres con miembros del gobierno y representantes del sector privado.

En estos talleres se definieron las áreas críticas de trabajo el programa:

- El desarrollo del sistema logístico interoceánico con Puerto Cortés como el principal centro logístico del norte de Centroamérica
- La inversión en sectores más especializados y la profundización de las cadenas de valor y desarrollo de posicionamiento competitivo en los sectores productivos con alto potencial de desarrollo
- Vigorizar la construcción de carreteras y vías relacionadas con los proyectos de competitividad
- Fortalecer y mejorar el desempeño del sistema financiero a través de la modernización de los sistemas de supervisión y el estímulo a los mercados de pensiones, aprovechando la creciente integración y la apertura del mercado regional e internacional.

El Programa cuenta con apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y del Banco Mundial (BM), instituciones con las cuales se han definido programas específicos. Asimismo, se han recibido ofrecimientos de parte de la comunidad de donantes para apoyar temas puntuales.

En su primera etapa el Programa se orientará al:

- Mejoramiento de la competencia y la reducción de barreras administrativas
- El mejoramiento del mercado laboral
- El mejoramiento de los sistemas logísticos y de infraestructura
- Mejoramiento de los sistemas de calidad, normas y estándares
- Conocimiento e innovación
- Desarrollo de clusters productivos de alta calidad.

Adicionalmente el Programa Nacional de Competitividad persigue:

- La adición de valor y capacidad de competir y los planes y estrategias particulares de clusters
- El encadenamiento efectivo de las PyMEs con los sectores de alto potencial de crecimiento competitivo.

Dentro de las principales acciones realizadas en el transcurso del año destacan:

- Desarrollo de seis (6) talleres sectoriales y cinco (5) talleres regionales para presentación de la Estrategia de Competitividad y definición de prioridades del plan de trabajo con los principales actores sociales, políticos y económicos de nuestro país.
- Elaboración del Plan de Trabajo y Actividades prioritarias que desarrollará el Programa Nacional de Competitividad durante los próximos años.
- Negociaciones con los organismos de cooperación internacional para apoyar financieramente la ejecución del programa.
- Inicio de consultoría para la elaboración de un Plan de Negocios Forestales sostenibles, la cual se ejecuta con fondos del Gobierno de Suecia a través del BID. Para ello se ha trabajado estrechamente con empresarios de los sectores de la industria primaria y secundaria de la madera, FUNDEFOR y autoridades nacionales del sector forestal.
- Coordinación con instancias gubernamentales (Secretarías de Turismo, de Gobernación y Justicia, de Industria y Comercio, de la Presidencia) con el objeto de coordinar los recursos financieros y de asistencia técnica así como para evitar duplicidad de tareas.

- Identificación de líderes empresariales para cada uno de los sectores los cuales están encargados de definir prioridades dentro de las agendas sectoriales de cada uno de los clusters.

E-DISCUSIONES

Imitación Creativa

En la actualidad existen empresas que ejemplifican esta estrategia , dos de las más conocidas son IBM y Procter & Gamble, que la practican desde hace varias décadas. El secreto de ellas está en aprovechar productos exitosos, que son susceptibles de mejoras y que tienen un mercado atacable y formado, además de trabajar con menos incertidumbre que el innovador original.

Aunque la Imitación Creativa ofrece riesgos menores a los del innovador original, demanda de quien la aplica mayor: flexibilidad, atención al cliente, trabajo y esfuerzo.

La creatividad como característica de los emprendedores

Proponer es plantear un posible escenario futuro, una línea de acción o un desarrollo a largo plazo, al proponer se requiere de conocimiento, ánimo, creatividad y algunas características adicionales.

Una persona no puede crear o proponer si no se ha apropiado del contexto ya sea científico, artístico, deportivo etc. En este sentido, la educación juega un papel fundamental.

El desarrollo de nuevas interpretaciones implica crear, y la creación se da en campos tan diversos como:

La investigación científica

La demostración

El descubrimiento

La creación artística

La conectividad.

La creatividad como actividad de proposición

El mundo cambiante, nos obliga a plantear soluciones, formular hipótesis, dar cuenta de algo nuevo, novedoso, es decir, la acción de proponer está íntimamente ligada con el proceso creativo.

A continuación una revisión acerca de lo que es, y los elementos que comprenden y articulan la creatividad:

Creatividad: Se puede definir como la capacidad de creación de elementos nuevos y dinámicos o de solución de problemas, en entornos en donde los recursos o instrumentos son escasos y limitados, y en donde se debe usar el potencial mental para llegar a soluciones adecuadas.

Individuos creativos: Se rigen generalmente por criterios estrictos y exigentes, procuran siempre lograr un buen equilibrio entre subjetividad y objetividad, para lo cual conocen el inmenso valor de la discusión sincera. Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre

Algunos elementos fundamentales (no son los únicos) para que las personas sean creativas son:

Imaginación: Que requiere que las personas puedan distinguir entre lo real y ficticio, entre lo imposible e improbable y requiere de la capacidad de relación de objetos con realidades.

Crítica: Entendida como la capacidad de diferenciar los problemas reales (importantes y productivos) de los irrelevantes y triviales, la crítica es la capacidad de identificar los elementos importantes, fallas o aciertos en las acciones.

Comprensión: Para poder criticar, aplicar o investigar, es necesario comprender, La comprensión implica: descomponer los elementos para entenderlos en forma individual (análisis) y después reconstruir todo (síntesis). De este modo al reconstruir se reordenan los elementos con coherencia produciendo nuevos elementos y generando creatividad.

La comprensión exige la formación de una estructura de pensamiento en la que un problema pueda ser formulado en función de una teoría que cuente con los conceptos y leyes necesarias para construir una posible solución.

“la creatividad es un arma poderosa ante la ignorancia y el espíritu de aprendizaje su cura, y es condición indispensable para llegar a ser exitoso y buen emprendedor”.

F-RECOMENDACIONES

1- Todo emprendedor que desee acceder al capital de los grandes inversionistas o acceder a algún financiamiento, deberá estar preparado para una reunión con ellos, además de un buen plan de negocios tiene que organizar una excelente presentación de su idea y estar dispuesto a responder algunas preguntas que seguramente le formularán.

A continuación alguna de ellas:

¿Cómo luchará contra la competencia?

¿Hasta qué punto cree que las pocas barreras de entrada presionan los márgenes a la baja?

¿Cuál es el costo de adquisición medio?

¿Cuánto dinero necesita y en que lo invertirá?

¿Cuánto durará ese dinero y qué conseguirá con él?

¿Hacia qué mercados se expandirá el negocio?

¿Cuáles son las fuentes de ingresos?

¿Qué porcentaje de la financiación que solicita está destinada a marketing y qué tipo de promoción utilizará más?

¿Qué estimación de volumen tiene el mercado al que se dirige, y qué market share aspira a tener?

¿Cómo genera liquidez en su mercado?

¿Cómo limita la infraestructura existente su desarrollo?

¿Quiénes son sus cien primeros clientes, y cómo consigue masa crítica?

¿Ha facturado al menos una vez?

¿Cómo es el proceso de venta, y cuánto tiempo necesita la ejecución de una venta?

¿Cuál es su mercado principal?

¿Quién realiza el análisis de riesgo de las operaciones?

¿Qué porcentaje de la publicidad disponible está contratada?

¿Cuáles son sus fuentes de ingresos?

- ¿Cuáles son los ingresos estimados en los próximos 12 meses?
- ¿Cuál es su competencia y por qué la considera competencia?
- ¿Cómo romperá el esquema establecido en el mercado?
- ¿Cómo competirá con los grandes?
- ¿Cómo piensa ganar dinero?
- ¿Cómo luchar con la competencia que viene?
- ¿Con qué equipo cuenta, y cómo piensa mejorarlo?
- ¿Cuántas personas conforman su equipo y cuál es su experiencia?
- ¿Si en cinco años el negocio no tiene éxito por qué cree que no lo alcanzó?
- ¿Cuáles son los cinco principales riesgos y cómo los piensa minimizar?

2-La mejor estrategia es pensar en el uso, antes de nombrar un producto, servicio o empresa y así asegurarse los beneficios de tener un nombre usable.

3-Un producto, servicio o empresa, debe tener por lo menos las siguientes características:

- Fácil escritura
- Transmitir de manera oral fácilmente
- Fácil de distinguir entre otros similares
- Indicar características del producto o servicio
- Fácil de recordar
- Ser corto
- Estar en el idioma de la audiencia y si la audiencia es internacional debe ser fácilmente pronunciable

* El nombre "Kodak" fue pensado para ser fácilmente pronunciado en todas las lenguas y así favorecer la promoción boca a boca.

4-Para valorar una compañía es necesario combinar los conocimientos de ingeniería financiera, contabilidad, administración de negocios, economía, derecho y otras profesiones. Valorar económicamente una empresa es proyectar los flujos de caja futuros para determinar la generación de efectivo y dar a conocer al inversionista la recuperación de su capital.

5-Lograr la captación mental del servicio puede lograrse a través de dos formas:

- 1- Asociar el servicio con un objeto tangible que el cliente pueda percibir más fácilmente: Aquí la naturaleza intangible del servicio se traduce a objetos tangibles que representen al servicio. Estos pueden tener más importancia y sentido para los clientes. Con este enfoque obviamente es vital utilizar objetos que el cliente considere importantes y que se busquen como parte del servicio.
- 2- Concentrarse en la relación comprador - consumidor: Este método se concentra en la relación entre el comprador y el consumidor. Se estimula al cliente a identificarse con una persona o grupo de personas en la empresa de servicios y no con los servicios intangibles propiamente tales.

6- Plan de empresa: Es un documento de trabajo en el que se desarrolla la idea de negocio que se pretende poner en marcha. Este documento debe ser abierto y dinámico, se actualiza a medida que avanza la idea, es sintético y claro, debe atraer constantemente al lector y al ser tan variable no se ajusta a ningún modelo estándar, sin embargo, a nivel general, debe englobar los siguientes aspectos:

- Descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial
- Referencia de la experiencia y objetivo de los promotores
- Descripción técnica
- Localización geográfica
- Estructura económico-financiera
- Organigrama de los recursos humanos
- Estructura legal
- Definición del producto o servicio a suministrar
- Descripción
- Necesidades que cubre
- Diferencias con productos de la competencia
- Existencia de algún derecho sobre el producto o servicio a comercializar

- Planificación de los aspectos comerciales
- Análisis de mercado. Estudio de mercado
- Plan de marketing
- Establecimiento de las redes de distribución
- Plan de compras

7- Para elegir la forma jurídica del negocio se debe tomar en cuenta los siguientes factores:

- Número de socios
- Cuantía del capital social
- Requisitos de constitución
- Obligaciones fiscales
- Régimen de Seguridad Social
- Contratación laboral
- Responsabilidad frente a terceros
- Tipos de forma jurídica dependiendo de las características particulares

8- Tardar en llegar al mercado con el propósito de generar el producto más perfecto implica darle la posibilidad a los más rápidos de apropiarse del concepto. Ello no implica no apreciar debidamente la calidad, pero nunca debe dejarse de lado la necesidad de generar los productos con la mayor velocidad posible. La primera marca en abrirse, pasa a ocupar el nombre genérico del producto. Así ocurrió con productos como Gillette, Xerox, Coca Cola, entre muchísimos otros.

9- Lo importante de un producto, no es que se diferencie del resto por la originalidad o atractivo de su nombre, sino por una denominación que indique claramente qué es y en que se distingue del resto de productos similares.

Un buen nombre requiere menos explicaciones acerca de en qué consiste y sus cualidades. Etiquetar tres productos como "Mega-Módem, Hiper-Módem o Micro-Módem" puede confundir a los usuarios, sin embargo una nomenclatura más clara como "Módem básico, Módem medio, Módem superior" puede sacar a los usuarios de dudas sobre la gama a la que pertenece cada producto.

10- Para que una empresa cuente con una dirección eficiente, es imprescindible garantizar un control preciso de los recursos con que cuenta la unidad, un registro adecuado de los hechos económicos que permitan conocer lo que cuesta producir como renglón y analizar periódicamente los resultados obtenidos para determinar los factores que están incidiendo en los mismos a fin de tomar las decisiones que correspondan. Un fenómeno bastante generalizado en las empresas es la insuficiencia en el sistema y registro de los costos, lo cual nos permite saber con precisión los gastos de producción en cada línea de producción o servicio, así como las partidas o elementos que forman en el mismo, lo cual constituye el factor fundamental para lograr resultados económicos favorables.

11- Una empresa debe ser capaz de dar una respuesta precisa a las siguientes preguntas, para mantenerse en ventaja competitiva:

1. Cuáles son los costes controlables y directos y las utilidades por cada línea de producto y clientes?
2. Cuáles son los comportamientos del costos de cada actividad y en cuanto puede aumentar o disminuir el volumen antes de que cambien los costos?
3. Como varían los costos indirectos de fabricación (CIF) con los cambios en el negocio?. Qué costos pueden evitarse si disminuye el volumen?
4. Como es la estructura del costo actual, la utilización de la capacidad instalada y la evolución del rendimiento en comparación con la de los competidores?
5. Como puede diseñarse un costo bajo en los productos existentes o en los nuevos?

12- Anteriormente se dio un esquema para el plan de empresa, pero no es el único válido, se puede adaptar a una situación personal y es necesario recordar lo siguiente:
a-Planificar.

b-Ser analítico, ante un problema , mirarlo desde todos los ángulos y a valorar las distintas posibilidades de afrontarlo. Pensar estratégicamente será muy útil y no sólo para emprender.

c-Ser creativo, muchas veces la mejor solución resulta la impensable.

d-Entender que hay que asumir riesgos y que se puede no acertar. Hay una frase que dice: En los negocios la audacia es lo primero, lo segundo y lo tercero. Tener siempre un plan de contingencia, esa es la última lección para un emprendedor, prever lo que va a hacer en el caso de que algo vaya mal (Si una acción de marketing no va bien, si no se consiguen tantos clientes como se desea) En el mundo de la empresa, la previsión también es lo primero, lo segundo y lo tercero. Esto no significa hacer un plan para cada cuestión, significa tener presente la posibilidad de no acertar y no apartarlo obviando pensar en ello por miedo.

13-Para determinar el tamaño de la empresa es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

a- Cantidad de empleados (grupo pequeño, primario o secundario).

b- Volumen de operaciones (complejidad y cantidad).

c- Nivel tecnológico (tipo de actividades).

d- Capital.

14-Al emprender una empresa o negocio es recomendable tener cierta noción sobre algunos conceptos de administración por ejemplo los siguientes:

Objetivos: En el espacio-tiempo se desea lograr algo, esos puntos deseados son los objetivos.

Metas: Son los objetivos cualificados. Por ejemplo: objetivo: crecer; meta: x% (cuánto), para 7/95 (cuándo).

Cuando un empresario establece claramente sus obj. y metas tiene un gran problema: ha transmitido claramente sus instrucciones y ha tomado y generado compromisos hacia sus subalternos.

Liderazgo: Es un aprendizaje continuo. Deben sentir lo que vendrá, aceptando lo no conocido como una rutina, considerando pequeños errores como algo natural, buscando respuestas positivas a lo difícil, teniendo la premisa de que continuamente hay que aprender y aprender. Tipos de liderazgo: (5)

1-Liderazgo autocrático: Señala, ordena, castiga.

2-Liderazgo paternalista: Igual autócrata, justifica actuación, beneficia al otro.

3-Liderazgo permisivo: actúa poco, no asume.

4-Liderazgo democrático: confía en el grupo, orienta, da opiniones y las pide.

5-Liderazgo situacional: grupos maduros sin líder fijo.

Poder: Tener poder significa tener recursos, pero éstos tienen valor para satisfacer necesidades. Necesita la existencia mínima de dos personas. Existen distintos tipos: (7)

1- Poder Coercitivo: Líder autoritario o paternalista. Se basa en el miedo. Cumplir por miedo al castigo.

2- Poder Conexión: Lo usan casi todos los líderes. Conexiones del líder con personas influyentes en la organización. Incumplimiento implica no tener el Visto bueno de la conexión poderosa.

3- Poder Experto: Basado en la experiencia para facilitar el cumplimiento laboral. El respeto por la experiencia del líder lleva al cumplimiento.

4- Poder Información: Sin inf. no existe liderazgo. El poder está en la inf. porque los demás la necesitan por querer estar al día.

5- Poder Legítimo: El resto siente que tiene derecho respaldado en el poder legitimado por el cargo. Cuanto más alto estoy más ejemplo soy.

6-Poder de Referencia: Basado en las características personales del líder, es admirado, estimado, etc. esta identificación influye a los seguidores.

7-Poder del Conocimiento: Está basado en el conocimiento y sobre todo en el que es de avanzada. Este poder necesita del de Inf.

Planeamiento: Proceso mediante el cual las organización. definen sus objetivos. (que desean alcanzar), sus metas (cuándo y cuánto) y sus estrategias (cómo), o sea las diferentes opciones para lograr los objetivos que estemos analizando.

G-CONCLUSIONES

1-Las características de los nuevos emprendedores son las siguientes:

En la parte de motivación:

- a. Capacidad de compromiso: Tanto consigo mismo, como con los demás.
- b. Vocación por el trabajo: Todos los días, casi todo el día hasta sacar las iniciativas adelante.
- c. Constancia: Que se puede juntar a la perseverancia y a la fe. Si el emprendedor no cree en sí mismo y en su proyecto, está destinado a fracasar.
- d-Empuje: Es la capacidad de sacar las iniciativas adelante, el nivel de sacrificio y entrega y las ganas por cumplir los sueños.
- e-Coraje físico y un gran entusiasmo para toda clase de ideas: La pasividad no es una característica de un emprendedor, el entusiasmo y el movimiento continuo sí.

En cuanto al saber:

- a-Conocimiento: Ser emprendedor, requiere conocimiento en los temas que se van a desarrollar en los proyectos o actividades, sea cuales sean.
- b-Cultura: En un sentido amplio, saberse adaptar a las diversas situaciones y saberse comportar ante las circunstancias.

Existen otras capacidades no tan evidentes:

- 1. Capacidad de asociación: Una idea grande, difícilmente se desarrolla por una persona, la capacidad de asociarse (bien) es clave en el éxito.
- 2. Capacidad de mando: Ser el jefe no es sinónimo de poder, ser el guía o líder.
- 3. Visión: Donde otras personas ven un problema o una dificultad, un verdadero emprendedor ve una oportunidad.
- 4. Generación de Ideas: Es necesario tener ideas, replantearlas e implementarlas constantemente.
- 5. Capacidad de asumir riesgos: El que no arriesga, No gana.
- 6. Capacidad de medir el riesgo: Saber exactamente a que estoy jugando y cuáles son mis oportunidades, debilidades y fortalezas.
- 7. Capacidad de autocrítica: Nadie es perfecto, aprender de los errores y ser consciente de ellos es fundamental.
- 8. Independencia: Para tomar decisiones y dar mandatos: Es la idea de emprender, conseguir metas propias.

Otras características:

- 1-Capacidad de entender los procedimientos legales, crediticios y financieros que se presenten
- 2-Capacidad de innovar y responder ante la adversidad
- 3-Inteligencia y capacidad de análisis.

2-Una de las grandes ventajas que tienen los nuevos emprendedores es que son soñadores y por lo general no están contaminados con la totalidad de los riesgos. Son más agresivos que sus competidores al establecer una estrategia clara y poseer objetivos definidos.

3-Concepto de un emprendedor: Es un individuo que es capaz de acometer un proyecto que es rechazado por la mayoría. Sabe interpretar las características reales del entorno a pesar de que no son aparentes a su competencia. Es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que se le atraviesa a su estrategia y no le teme al fracaso. Además, es capaz de crear un grupo con motivación que le da la estructura requerida. Para muchos el éxito es considerado como un factor de suerte y encierran sus lamentaciones en la poca dicha que han obtenido. Estos representan lo opuesto emprendedor. No son capaces de aceptar las razones reales que producen la riqueza y siempre serán inconformes de oficio e inconformes con sus oficios.

4-La planificación y el conocimiento son factores de éxito, pero es necesario saber que detrás de cada empresa, al comienzo y en la base de cada iniciativa hay personas y que es el equilibrio de todos los elementos (características personales, conocimiento, capacidad de acción, planificación, etc.) lo que nos dará la clave para mantener un rumbo firme en la iniciativa.

5-Las personas dispuestas a crear una empresa deben ser conscientes de que las siguientes características son las que deben conformar su carácter. Hay que aprovechar las que se poseen y trabajar para desarrollar las que no se posean tanto:

1.- Tener ilusión. El entusiasmo, la motivación, etc. serán el mejor combustible en los primeros pasos de la nueva iniciativa.

2.- Tener confianza. Eso implica afrontar con ánimo las épocas menos buenas y tener claro en todo momento que nada se consigue en un día ni dos.

3.- Ser optimista. Las cosas siempre se pueden ver por un lado mejor lo cual no implica que se caiga en la autoindulgencia.

4.- Tener capacidad de actuar y querer aprender. Es decir que se debe conocer lo que se hace y esforzarse por aprender lo que no sepamos. El emprendedor por definición es una persona inquieta y debe demostrarlo de la mejor manera, con acción.

5.- Ser paciente. La paciencia será nuestra mejor aliada, volveremos al tema en los consejos finales de este curso, pero el emprendedor debe saber que crear y hacer crecer algo es un tema de plazos y que estos suelen ser largos. Las historias de éxito en poco tiempo o sin esfuerzo pueden existir, pero son la excepción a la regla y no el patrón general.

Hay que recordar, que el ser así, no es garantía de éxito, pero es un elemento clave del mismo. Hay que cultivar estas cualidades.

6-Factores de éxito y fracaso en las nuevas iniciativas, son aspectos importantes que un emprendedor debe conocer y tener en cuenta antes de verse inmerso en el proceso de creación de una empresa.

Factores de fracaso:

1-Falta de planificación: hay que pensar, meditar y planear los puntos importantes y ponerlos por escrito, no vale tenerlos en la cabeza, hay que plasmarlos en un plan que aborde las cuestiones esenciales.

2-Marketing deficiente: puede ser el mejor en lo que hace pero si nadie lo sabe no se servirá de nada. Es necesario invertir en un marketing eficiente porque si no, no se producirá venta alguna.

3-Desaliento: los primeros tiempos siempre son muy duros, desalentarse y tirar la toalla antes de hora es un error.

4-Falta de fondos: las nuevas empresas suelen tener el punto débil en su estructura financiera, por ello, hay que tener un férreo control de los gastos a través de presupuestos y asegurarnos de que los que hagamos van a compensarnos (inversiones rentables).

5-Ignorar al cliente: el cliente es lo fundamental, si ignoramos quién es y lo que quiere, nunca nos elegirá, un estudio de mercado y un buen enfoque son la vacuna contra este factor de fracaso.

6-Ignorar a la competencia: esto es como una partida de ajedrez, los demás también juegan y si los obviamos perderemos tarde o temprano el terreno.

Estos factores de fracaso, dicen también cuáles son los factores que pueden ayudar al éxito en la empresa.

7-Tener en cuenta que el plan de negocio es un instrumento de venta, transmite el compromiso con el proyecto, por ello debe ser serio, con una presentación limpia y con algo de profesionalismo, con un índice y sin faltas de ortografía o tachaduras y enmiendas.

Si no se es capaz de definir en dos páginas máximo los elementos del negocio entonces el plan no habrá servido de mucho. Hay que recordar que el plan no es sólo una previsión, es su tarjeta de visita ante entidades de crédito o de subvención y un instrumento de venta.

8-¿Para qué sirve poner la idea por escrito? , porque cuando algo se escribe surgen multitud de cuestiones importantes que al haber aflorado pueden ser examinadas y tratadas de manera rigurosa, de modo que no queden en el aire y nos sorprendan en el momento más inoportuno. Además, tenerlo de esta forma (plan de negocio) nos servirá para entidades que aporten financiación (ya sean socios, entidades que subvencionen o que nos realicen un préstamo) e incluso el plan de negocio ha de ser visto como un instrumento de venta; pues su seriedad y su calidad transmiten los valores de nuestra futura empresa.

La estructura y el orden de un plan de negocio puede diferir pero siempre mantiene un esquema en el que se tratan puntos importantes que en ningún caso se deben obviar, pues si se hace se corre el riesgo de empezar sin conocer aspectos importantes que luego nos sorprenderán (seguramente para mal).

9-La identificación de nuevas ideas de negocios es sin lugar a dudas el núcleo de toda actividad emprendedora, una vez que la persona ha realizado un consciente proceso de autoevaluación a través del cual logra identificar aquellos aspectos que le caracterizan como individuo, con los cuales deberá hacer frente al reto de ser un empresario –Emprendedor

10-El ejercicio de identificar nuevas e innovadoras ideas de negocios implica ante todo un amplio conocimiento de la realidad que nos rodea, sin este conocimiento previo, bien fundamentado desde luego, el futuro empresario – emprendedor corre el riesgo de caer en la trampa de iniciar actividades en segmentos de necesidades saturadas, en donde la lógica que se impondría sería la de “más de lo mismo”, algo así como lo que observamos cotidianamente en nuestro medio, ciudades congestionadas de los mismos negocios, casi iguales en sus propuestas de bienes y servicios, con poca o ninguna ventaja que los diferencie de la competencia.

El resultado de este limitado conocimiento de los negocios, es el cierre permanente de muchos de ellos, con el consecuente impacto económico y social para la comunidad, sin contar el impacto que a nivel personal pueda sufrir aquel individuo bien intencionado, pero no lo suficientemente conocedor e informado del acontecer diario de los negocios y de todo aquello que configura su realidad.

El proceso debe iniciarse con el análisis detallado de todas aquellas formas que la sociedad misma ha producido y legitimado para suplir sus necesidades. Los productos, sean estos bienes o servicios, deben cumplir el objetivo de satisfacer en el hombre cada uno de los requerimientos propios de la vida en comunidad.

11-Alimentarse, vestirse, educarse, proveerse de un hábitat, comunicarse, transportarse, son entre otras algunas de las necesidades que cualquier persona en sociedad deberá cubrir para mantener su condición de ser social y por lo tanto digno de vivir en comunidad. ¿Qué ha sucedido en el segmento de los alimentos en los últimos 10 años en términos de nuevos productos, altamente innovadores, que hayan satisfecho verdaderas necesidades de la gente? Es el tipo de cuestionamiento que debe formularse cualquier individuo que pretenda dar inicio a un proceso emprendedor, en función de crear una nueva e innovadora empresa, por ejemplo en el caso de los alimentos.

12-Todo proyecto de empresa se desarrolla en torno a una idea, que surge como consecuencia de la detección de una oportunidad de negocio. El surgimiento de la idea para crear una empresa varía en función de las circunstancias de cada persona. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio concreto. Con carácter general, los factores que determinan la elección de la idea son:

a-Repetición de experiencias ajenas: es el efecto reflejo de los negocios nuevos, que se produce frecuentemente en las épocas de expansión de la economía.

b-Nuevas oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto porcentaje de crecimiento Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.

c-La experiencia del futuro empresario, que ha sido trabajador o directivo de otro negocio y que pretende independizarse.

d-Cuando se posee un producto innovador que se estima que puede generar mercado.

e-Cuando se trata de negocios o actividades de escasa complejidad que permiten a cualquier persona establecerse por cuenta propia en tal actividad.

13-En una economía global con fuertes niveles de competitividad una de las formas de ser el más competitivo es teniendo como estrategia poseer el desarrollo más veloz. Llegar primero implica tomar ventajas en la curva de aprendizaje, experiencia en relación a los competidores, hacerse de canales de distribución, llegar primero implica quedarse con la porción más grande del mercado, implica que cuando los competidores lancen al mercado las copias, la empresa estará destruyendo sus diseños para lanzar otros nuevos y de tal forma mantenerse a la cabeza del mercado.

14-Los procesos de planificación y diseño de nuevos productos deben también ser objeto de un proceso de mejora continua que los lleve a reducir de manera sistemática los plazos.

15-El mercado está lleno de productos con nombres atractivos o estrafalarios, ideados por profesionales del marketing para ser, diferentes y seductores. En pocos casos los nombres se han creado pensando que podían terminar siendo, un vínculo o formar parte de una dirección de correo electrónico. El nombre debe identificar al producto y diferenciarlo de otros similares.

16-En el mundo actual, las exigencias del entorno se hacen más complejas y competitivas, se requieren más servicios adicionales que soportan el producto que la empresa vende. Esto origina la necesidad de una mayor eficacia en el control por parte de los gerentes de una organización, que después de un siglo o más de confianza en los procedimientos tradicionales de la contabilidad del costo, perciben a menudo la distorsión de la rentabilidad verdadera de productos y clientes, debido a los métodos arbitrarios para la distribución de los gastos y los costos indirectos.

17-La determinación del costo de las actividades que no añaden valor al servicio posibilita controlar los costos para una posible contratación a terceros, una alianza estratégica o simplemente mantener informada a la dirección para decisiones posteriores.

El cálculo del costo utilizando el modelo ABC permite la determinación del costo por grupo de servicios con una distribución más exacta de los costos indirectos.

Con la aplicación de este modelo se logra la determinación del costo por servicios y utilizarlo en la gestión para la toma de decisiones.

18-Algunas de las conclusiones referentes a los costos son los siguientes:

1- De acuerdo a los procedimientos establecidos y los estudios realizados para la conversión de costeo por absorción a costeo directo es posible en nuestras empresas, Tanto en entidades que utilizan el Sistema de costo por proceso o el Sistema de costo por órdenes.

2- Una de las limitantes es que las empresas no hacen separación de sus costos en fijos y variables.

3- Los gastos indirectos son prorrateados entre las producciones teniendo el salario como base única.

4- Las empresas no reflejan en sus fichas de costo el costo unitario variable.

5- Los Estados de Resultados al ser confeccionado por el costeo por absorción total no refleja los resultados reales de las empresas pues hay costos del período que se quedan en inventario de producción en proceso y producción terminada.

6- Es más útil determinar el margen de contribución en masa y no un margen de contribución unitario por producto.

19- Las estrategias de precios y de posicionamiento adquieren mayor relevancia cuando el costo marginal de su producto es cero. En un mercado libre, una vez que varias empresas han reducido al mínimo los costos necesarios para crear un producto no diferenciado, las fuerzas de la competencia habitualmente acercan el precio al nivel de su costo marginal (el costo de fabricación de una copia adicional).

Como ejemplo se puede mencionar el siguiente caso:

En 1986, Nynex lanzó la primera guía de teléfonos electrónica: un disco compacto con todo el listado telefónico del área de Nueva York. A un valor de US\$ 10.000 la copia, la empresa vendió los compactos al FBI, al IRS (o sea la DGI norteamericana) y a otras grandes organizaciones gubernamentales y comerciales. Percibiendo en este negocio una inmejorable oportunidad comercial, James Bryant, ejecutivo a cargo del proyecto, dejó la empresa para montar la propia, a la que llamó Pro CD. Su meta era preparar una guía electrónica de todo Estados Unidos.

Temiendo el ataque que sufrirían sus lucrativas páginas amarillas, las empresas telefónicas se negaron a darle a Pro CD la licencia de las copias digitales de sus listados. Pero esto no detuvo a Bryant. Viajó a Beijing y contrató mano de obra china a US\$ 3,50 diarios para ingresar en las computadoras todos los listados de todas las guías telefónicas de Estados Unidos. La base de datos resultante, con más de 70 millones de números telefónicos, fue utilizada para crear un disco maestro del que nacieron después cientos de miles de copias. Los CDs, cuyo costo de producción era inferior a un dólar, se vendieron por cientos de dólares generando abultadas ganancias para Pro CD.

Pero el boom de la guía telefónica en CD fue efímero: atraídos por un potencial de rentabilidad en apariencia sólido, competidores como Digital Directory Assistance y American Business Information se apresuraron a lanzar productos similares que en esencia contenían la misma información. Y dado que no había diferenciación entre los productos, las empresas se vieron obligadas a competir exclusivamente sobre la base del precio. Como es lógico, los precios cayeron. Pronto, las guías de teléfono electrónicas se vendían por unos pocos dólares en paquetes de software con descuento. Este producto (de alto precio y altos márgenes sólo unos meses antes) se había convertido en moneda corriente.

El rápido surgimiento y la veloz caída de las guías telefónicas en CD deben servir de advertencia a los proveedores de productos de información, especialmente si se venden en forma digital. Revela que la llamada nueva economía todavía está sujeta a sus viejas leyes.

20-Desde el punto de vista de la economía financiera, la distinción entre una pequeña, mediana y gran empresa, no radica en su tamaño ni en su número de trabajadores, sino en su pertenencia o no al mercado de capitales.

21-La valoración de una empresa debe hacerse considerando que la vida de la empresa es ilimitada, siendo imprescindible por tanto sumar al valor actual de las rentas estimadas el valor de continuación.

22-Los factores que se tienen en cuenta para determinar el Good-Will fuera de los beneficios futuros pueden ser todos los bienes incorporeales como propiedad industrial, fórmulas químicas, procesos técnicos, marcas de fábrica, patentes, propiedad literaria y artística, la generación de utilidades, optima posición en el mercado, la experiencia, la buena localización, la calidad de la mercancía o servicio, el trato a los clientes, las buenas relaciones con los trabajadores, la estabilidad laboral de los mismos, la confianza que debido a un buen desempeño gerencial se logre crear en el sector financiero.

23-La valoración de un negocio se compone de dos elementos: La deuda y el capital propio. $V = D + C$, de donde D es el valor de mercado de la deuda y C es el valor de mercado del capital propio.

24-La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes, sigue siendo en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte.

25-El enfoque general del estudio operativo de mercado puede resumirse en pocas líneas: se trata de definir las condiciones específicas de mercado y de competencia para establecer el posicionamiento posible de nuestro producto para actuar eficazmente en el mercado elegido.

H-BIBLIOGRAFIA

- 1-Guía de Creación de Empresas IBÁÑEZ, Francisco Esteban
- 2-Administración y Estrategia, KASTIKA Eduardo
- 3-Recreando Empresas, CAYUELA
- 4-La quinta Disciplina, SENGE, Peter
- 5-Que preguntan los inversionistas, LOPEZ Carlos
- 6-Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles, DRUCKER Peter F.
- 7-Creatividad como Característica de los Emprendedores, ALEJANDRO Jáuregui G
- 8-Las "trabas" para emprender , LOPEZ Carlos
- 9-Fundamentos de Administración Financiera, PHILIPPATOS George C. McGraw Hill
- 10-El arte del pensamiento creativo, ADAIR John
- 11-De la idea a tu Empresa, ANZOLA Rojas

- 12-Historia del pensamiento Administrativo, George, Claude S., Prentice Hall,
- 13-Curso de creación de empresas, HALLORAN, James W. McGraw Hill
- 14-Cómo iniciar y administra un negocio de artesanías, HYNES, William G”
- 15-Los primeros pasos al mundo empresarial, IBARRA VALDÉS, David.
- 16-Sólo para emprendedores, KUSHELL, Jennifer.
- 17-Empresarios, pequeños y medianos, LAMBING, Peggy. KUEHL, Charles PrenticeHall.
- 18-Inicie su propio negocio, MARTIN, Charles L.
- 19-Innovación Empresarial, VARELA, Rodrigo , PrenticeHall.
- 20-Cómo buscar y poner en marcha ideas y oportunidades de negocio, TRINCADO Manuel
- 21-La Revolución del Marketing. CLANCY Kevin J – SHULMAN Robert S.
- 22-Enciclopedia de la dirección y administración de empresas, Ediciones ORBIS
- 23-Mercadotecnia, KOTLER PHILIP.
- 24-Marketing, LAMB Charles
- 25-Marketing Estratégico, LAMBIN Jean Jacques.
- 26-Marketing Competitivo, O”SHAUGHNESSY Jhon.
- 27-Fundamentos de Mercadeo, STANTON William y Cundiff MacGraw Hill.
- 28-El Marketing y los negocios Electrónicos, JOSÉ ARIEL GIRALDO LÓPEZ
- 29-Creación de un producto 3D interactivo, José Pascual Molina Massó
- 30-Relación Tiempo – Beneficio de Un Producto, Mauricio León Lefcovich -
- 31-Dominios, nombres de productos y empresas, Eduardo Manchón
- 32-Matriz Identificación Ideas de Negocio, José Alonzo G.Solano
- 33-Un Producto en Internet, José Ariel Giraldo
- 34-Obsoletos los sistemas de Costos tradicionales, ARMENTEROS Díaz Martha
- 35-Contabilidad de Costos, BAKER Morton.
- 36-Un enfoque administrativo para la toma de decisiones, MORTON Baker, Lyle Jacobsen, David Noel Ramírez Padilla, Mc GrawHill
- 37-Contabilidad por actividades. Brimson, James
- 38-Administración Financiera, GARCIA León Oscar.
- 39- Brimson, James. El sistema de costos basado en las actividades ABC. , BRINMSON James Douglas
- 40-La contabilidad de costos, un enfoque gerencial, HORNGREN Charles T.
- 41-El costeo Directo o Variable, MSC Maritza Díaz Martell
- 42-Métodos Contables de Costeo, PELLEGRINO Antonio R.
- 43-Contabilidad de Costos, BACKER, Morton, JACOBSEN, Lyle y RAMIREZ PADILLA, David, McGraw-Hill,
- 44-Teoría Contable y Teoría de Costos, CARTIER, Enrique, LOPEZ COUCEIRO,
- 45-Enciclopedia Práctica de la Economía, LORENZO SEGOVIA, María José,
- 46-La capacidad de producción y los costos OSORIO, Oscar M
- 47-Costos contables normalizados. Metodología de cálculo y registro, PELLEGRINO, Antonio R**
- 48-Administración de Operaciones, SCHROEDER, Roger G.
- 49-Cómo mejorar la rentabilidad, MONTALBETTI Pablo
- 50-Re- Estructurando empresas, ROBERTO Serra, Eduardo Kastika.
- 51-Administración y Estrategia, ROBERTO Serra, Eduardo Kastika y Jorge Hermida.
- 52-Re-Creando Empresas, CAYUELA malfitano
- 53-Gerencia y Planeación Estratégica SALLENAE jean-paul
- 54-Un Concepto de Planeación de Empresas” Ackoff Russell
- 55-Las 21 leyes Inmutables del Marketing, AL Ries, Trout
- 56-Notas, fuentes y recursos
 - CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPRENDEDORES
 - HAZ ANALIZADO TU IDEA?
 - ARRANCAR SOBRE LO QUE YA EXISTE: LA IMITACIÓN CREATIVA
 - LA DIFERENCIA: creer y empujar
 - LAS PREGUNTAS DE LOS INVERSIONISTAS
 - LIDERAZGO PARA EMPRENDER
 - ESPÍRITU EMPRESARIAL DE LOS EMPRENDEDORES
- 57-Código de Comercio, República de Honduras
- 58-<http://abc.infosist.com.mx>
- 59-<http://www.unsa.edu.com>
- 60- <http://www.kyoncorp.com/pages.es/pto/ctc/mcg014.htm>
- 61- <http://www.unac.edu.pe>
- 62- www.monografías.com

"GENERACIÓN DE EMPRESAS"

Aportado por: Fátima Jackeline Amador Posadas - fatima_amador_posadas@yahoo.es

Reseña del Autor:

Actualmente estudio a Distancia en Atlantic International University (www.aiu.edu), pasante de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, trabajo como Gerente Unidad de Negocios en un Banco de Honduras mi correo es: fatima_amador_posadas@yahoo.es.

Resumen:

A todos en algún momento se nos ha pasado por la cabeza crear nuestra propia iniciativa, de cómo generar o crear una empresa, pero seguramente hemos pensado ¿cómo empiezo? ¿Cuál es el primer paso? ¿Qué tengo que hacer? Pues bien, el objetivo de este trabajo consiste precisamente en orientar al emprendedor en las cuestiones importantes que debe de contemplar a fin de que tenga meditados y previstos los puntos esenciales para generar o crear una futura empresa. Así mismo se orienta en los pasos a seguir para formar una empresa en Nuestro País Honduras.

Categoría:

Dicho trabajo debería de ser ubicado en la Categoría de Administración.