

Segunda edición

ESTRATEGIAS DE CREACIÓN EMPRESARIAL



ECOE
EDICIONES

Luis Carlos Palacios Acero

Contenido

Introducción	XIII
Capítulo I	
Emprendimiento	1
1.1. Cualidades personales	1
1.2. “Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo”	3
1.3. Destrezas del empresario	9
1.3.1. Personalidad	10
1.3.2. Conocimientos	11
1.3.3. Características	11
1.4. El empresario exitoso	11
1.5. Actividades del empresario	13
1.5.1. Planear las estrategias del proyecto de empresa.....	14
1.5.2. Organizar los recursos humanos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.....	16
1.5.3. Conocer el mercado al que se dirigirán los productos o servicios	17
1.5.4. El suministro de los activos	17
1.5.5. Control.....	18
1.5.6. La productividad	20
1.5.7. Asumir riesgos controlados.....	27
1.6. Guías para el empresario exitoso	27
1.7. Perfil del empresario.....	28
1.8. Definición del negocio.....	29
1.9. Visión global del negocio.....	31

Capítulo II

Generación de ideas	35
2.1. La imaginación	35
2.2. La creatividad	38
2.3. La innovación	45
2.4. Cómo nacen las ideas	47
2.5. Valoración de las ideas	49

Capítulo III

La empresa	53
3.1. Definición	53
3.2. Ubicación y tamaño	54
3.3. Tipos de empresa	54
3.4. Nombre o razón social	60
3.5. Misión	60
3.6. Visión	61
3.7. Principios y valores del negocio	62
3.8. Políticas	63
3.9. Objetivos	64
3.10. Constitución de la empresa	64

Capítulo IV

Plan de producción	73
Introducción	73
4.1. Definición	75
4.2. Importancia de la producción	77
4.3. Factores de producción	78
4.4. Objetivos de la producción	79
4.5. Bienes de producción	80
4.6. Sistemas de producción	81
4.7. Diseño y fabricación de productos	85
4.8. Factores requeridos en el desarrollo de productos	88
4.9. Costos de producción	91
4.10. Clasificación de sistemas de costeo	93

Capítulo V

Mercadeo y ventas	101
5.1. Investigación de mercado	101
5.2. Beneficios de la investigación de mercados	103

5.3. ¿Qué investigar?	104
5.4. Métodos de investigación	105
5.5. Objetivos de marketing	105
5.6. Tipos de información	106
5.7. Tendencias del mercado	107
5.8. Competitividad	108
5.9. Tamaño y nicho del mercado.....	108
5.10. Marketing mix.....	110
5.10.1. Producto.....	111
5.10.2. Política de precio	112
5.10.3. Plaza.....	113
5.10.4. Promoción.....	114
5.10.5. Personas	115
5.10.6. Presencia	115
5.10.7. Proceso.....	116
5.10.8. Programación y coordinación de las acciones de marketing.....	117
5.10.9. Política	117

Capítulo VI

Finanzas	119
Estructura económica y financiera	119
Introducción	119
6.1. Gastos iniciales	120
6.2. Fuentes de capital.....	121
6.2.1. Fuentes personales de financiamiento	121
6.2.2. Fuentes de financiamiento externo	122
6.2.3. Financiamiento de socios	124
6.3. Previsión de ventas	126
6.3.1. Previsión mensual de ventas	126
6.3.2. Cuenta de resultados previsional	127
6.4. Punto de equilibrio	128
6.5. Presupuesto de inversión	129
6.6. Ciclo de producción del producto	130
6.7. Ciclo de caja	131
6.8. Periodo de maduración medio con relación a las ventas	132
6.9. Balance general	133
6.10. Estado de pérdidas y ganancias	135
6.11. Análisis financiero	137

Capítulo VII

Plan de negocio	145
Plan de negocio	147
7.1. Procedimiento de elaboración	149
7.2. Resumen ejecutivo	149
7.3. Estructura del órgano de administración	149
7.4. Área jurídico mercantil	151
7.5. Área económica	152
7.6. Área de marketing	152
7.7. Área de ventas	154
7.8. Área de producción	155
7.9. Área de recursos humanos	156
7.10. Área contable financiera	156
7.11. Gerencia del negocio	157
7.12. Plan estratégico	158

Capítulo VIII

Administración del negocio	161
8.1. Planeación	161
8.1.1 Fundamentos de planeación	163
8.1.2 Criterios para evaluación de planes	168
8.1.3 Niveles de planeación	169
8.1.4 Formulación de objetivos	175
8.1.5 Secuencia de la administración por objetivos	177
8.2. Organización	183
8.3. Dirección	189
8.3.1 Estilos de dirección	192
8.3.2 Comunicación en las organizaciones	204
8.4. Control	229
8.4.1 Fundamentos de control	230
8.4.2 Objetivos de control	231
8.4.3 Tipos de control	231
8.4.4 Principios de control	232
8.4.5 Alcance de control	232
8.4.6 La productividad	237
8.4.7 Factores que influyen en el incremento de la productividad	
a nivel económico	241
8.4.8 A nivel industrial	242
8.4.9 La calidad	245

Pretaller	251
Taller 1. Foda personal, de la empresa, del producto	252
Taller 2. Manejo de los cambios	253
Taller 3. Potencial empresarial	254
Taller 4. Empleado o empresario	255
Taller 5. Motivaciones del empresario	256
Taller 6. Generación de ideas	257
Taller 7. Evaluación de la idea	258
Taller 8. Generación y evaluación del nombre de la empresa	260
Taller 9. Ubicación y objeto de la empresa	262
Taller 10. Métodos de investigación	265
Taller 11. Objetivos de mercadeo	266
Taller 12. Segmento de mercado	267
Taller 13. Política de producto	268
Taller 14. Definición del producto	269
Taller 15. Calidad del producto y ciclo de vida	270
Taller 16. La marca	271
Taller 17. El empaque	272
Taller 18. Gama de productos	273
Taller 19. Complementos del producto	274
Taller 20. Clientes objetivo	275
Taller 21. Fije el precio, los descuentos y las condiciones de venta	276
Taller 22. Venta	277
Taller 23. Canal de distribución	278
Taller 24. Promoción	279
Taller 25. Presupuesto de marketing	280
Taller 26. Fuentes de financiamiento personal	281
Taller 27. Estados financieros	282
Taller 28. Presentación del plan de negocios	283
Casuística	286
Guía para evaluación de la solución de casos.....	287
Constructivismo	290
Casos	
Caso 1. Desafíos de la administración	291
Caso 2. Visión de la administración	292
Caso 3. Ambiente de las organizaciones	293
Caso 4. Globalización	294
Caso 5. Invención y reinención de las organizaciones	295

Caso 6. Cultura organizacional	296
Caso 7. Planeación	298
Caso 8. Formulación de objetivos	300
Caso 9. Toma de decisiones	302
Caso 10. Administración estratégica	304
Caso 11. Fundamentos de organización	307
Caso 12. Diseño departamental	309
Caso 13. Diseño organizacional	311
Caso 14. Fundamentos de organización	313
Caso 15. Comunicación y negociación en las organizaciones	315
Caso 16. Liderazgo en las organizaciones	317
Caso 17. Motivación en las organizaciones	319
Caso 18. Control	321
Caso 19. Calidad y productividad	323
Glosario	325
Bibliografía	329

Introducción

EL MODELO DE ESTRATEGIAS de creación empresarial está diseñado para aprender a manejar negocios de manera independiente. Se basa en la descripción de las principales ideas conceptuales acerca del tema y el desarrollo de talleres y casos que facilitan la descripción de las ideas de negocio.

Todas las personas, con interés en tener negocios propios, pueden lograrlo de manera tan simple como identificando historias de los éxitos obtenidos por amigos, compañeros, colegas o conocidos que han triunfado por sus propios medios.

Este modelo le ayudará a determinar la posibilidad de conocer sus actitudes, habilidades e intereses, necesarios para ser empresario. Tendrá acceso a información elemental y prácticas para establecer un negocio.

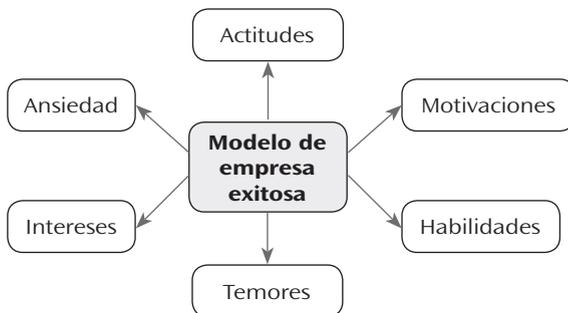


FIGURA 1.
Descubriendo emprendedores
FUENTE
Elaboración propia

En la descripción de la teoría del modelo propuesto y el desarrollo de los casos descubrirá, de manera práctica y útil, las motivaciones, los temores, la ansiedad,

las aptitudes y actitudes que forman parte de la creación de un negocio. Iniciar un negocio propio genera motivaciones especiales dada la importancia que tiene, por diferentes razones:

Cuadro 1. Razones de motivación del emprendedor

- Contribuir a la riqueza del país.
- Generar empleo.
- Practicar la administración de un negocio.
- Conocer las características que debe tener un emprendedor.
- Lograr nuevos conocimientos.
- Satisfacción personal, etc.

FUENTE: Elaboración propia

El modelo de negocio comprende ocho capítulos en los que se estudian los contenidos así:

El primero trata sobre el emprendimiento, cualidades del empresario, las disciplinas para el cambio, destrezas, conocimientos, personalidad, actividades para el éxito, el perfil, sus características y potencialidades empresariales. Habla sobre el negocio, sus etapas, la productividad, calidad y riesgos.

En el segundo se conciben y valoran las ideas, partiendo de la imaginación, la creatividad y la innovación.

El tercero habla sobre la empresa, su ubicación, tamaño, su misión, visión, principios, valores, políticas, objetivos, tipo de empresas y sociedades, su creación, desarrollo y crecimiento. Incluye manuales de organización y descripción de las funciones de los cargos o puestos de trabajo.

El cuarto maneja el plan de producción, su importancia, factores y objetivos. Sistemas de producción de bienes de consumo, de capital y servicios. Trata también, sobre el diseño y desarrollo de productos y los diferentes tipos de costos en las operaciones de producción.

El quinto trabaja la investigación de mercados, los beneficios, métodos, objetivos, tamaño y nicho del mercado, tendencias, competitividad y el marketing mix.

El sexto describe la estructura económico-financiera, las fuentes de financiación, distribución y manejo del dinero, la presentación de los estados financieros y el análisis de los mismos.

El séptimo trata sobre el plan de negocio que representa la declaración de objetivos y el plan de la empresa para convencer a terceros de su financiación. Es pues, la representación comercial del modelo que se seguirá. Resume la información verbal y gráfica del negocio y muestra la labor empresarial. Determina la viabilidad económico-financiera para demostrar su estabilidad.

El octavo desarrolla el sistema de administración, que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades empresariales.

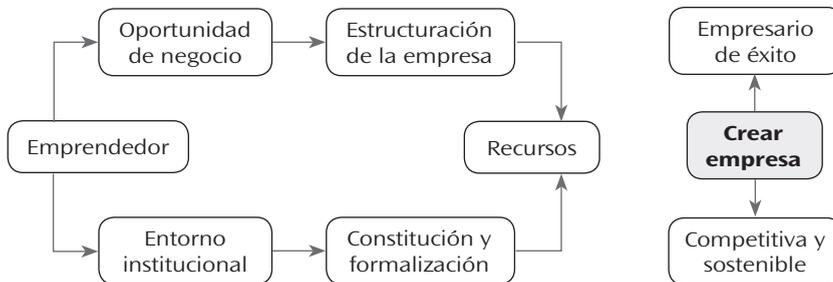


FIGURA 2.
El proceso de creación de empresa

FUENTE
dcdcoaching.com

CAPÍTULO I



Emprendimiento

1.1 Cualidades personales

David McNally¹ enseña cómo asumir el control de la vida en este mundo tan agitado. Presenta cinco cualidades esenciales para que las personas con confianza y poder de decisión puedan vivir la vida que se merecen:

1. Autoestima: para valorarse, respetarse y tener sentido de dignidad para usarlos como cimientos sobre los cuales construir un futuro para ser felices y exitosos.
2. Visión: para traspasar los muros de la conformidad y resistencia para construir los sueños que impulsen a las personas a superar sus metas.
3. Propósito: para tener objetivos retadores que motiven a las personas a hacer valiosa la existencia.
4. Compromiso: con la salud, la familia, el trabajo, la profesión, para mejorar todo cuanto se haga.
5. Contribución: para dejar testimonio del paso por este mundo al fomentar valores que contribuyan a que la humanidad viva mejor.

¹ Es un activista y profesor de Ciencias Políticas en la Universidad de York en Toronto, Ontario y expresidente del Departamento de Ciencias Políticas de la universidad.

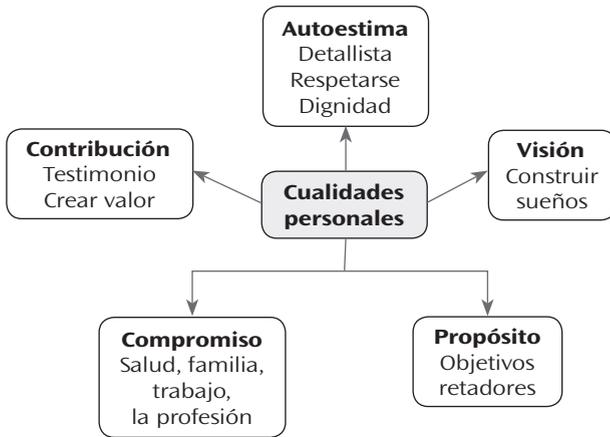


FIGURA 3.
Cualidades personales
FUENTE
Elaboración propia

Lo que se piensa y se siente de sí mismo es lo que se ha aprendido del entorno a través de la vida. Es necesario rescatar lo bueno, reconocerlo, valorarlo y utilizarlo en todo lo que se hace; igualmente, aprender a aceptar las debilidades para transformarlas en fortalezas.

Para valorarse se requiere analizar:

- Lo que se piensa de sí mismo; es el autocontrol.
- Lo que se siente hacia sí mismo; es la autoestima .
- La forma de ser y su apariencia; es la autoimagen.
- La confianza en sí mismo y en su capacidad personal para el éxito; es la autoeficacia.

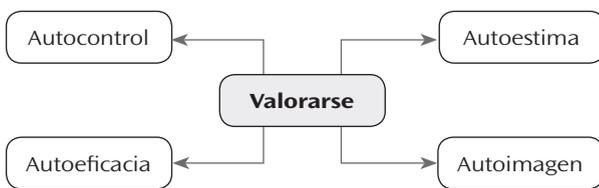


FIGURA 4.
Valoración personal
FUENTE
Elaboración propia

Cuando uno de estos elementos falla se afecta el esquema personal, la imagen de sí mismo; surge la inestabilidad personal y emocional; se pierde objetividad para evaluarse a sí mismo y evaluar a los demás; se distorsiona la forma de analizar la realidad.

Una herramienta interesante para analizarse es la matriz FODA, se utiliza para:

- Examinar las características personales, institucionales, empresariales y del entorno en que se encuentran inmersas.

- Aplicar en todos los niveles de la organización, institucional, divisional y operativo.
- Aplicar a diferentes factores, personas o unidades, procesos, productos, divisiones y secciones, etc.
- Diagnosticar el estado actual de una empresa, institución, programa, tarea, producto y mercado, etc.
- Establecer el plan estratégico, táctico y operacional.
- Fijar objetivos institucionales, funcionales y operacionales.

Tabla 1. FODA personal

Factores Internos	Lista de fortalezas F1 F2 - - - -	Lista de debilidades D1 D2 - - - -
Factores Externos		
Lista de oportunidades O1 O2 - - -	FO (MAXI-MAXI) Estrategias para maximizar las fortalezas y oportunidades como objetivos.	DO (MINI-MAXI) Estrategias para minimizar debilidades y maximizar oportunidades como objetivos
Lista de amenazas A1 A2 - - -	FA (MAXI-MINI) Estrategias para maximizar fortalezas y minimizar amenazas como objetivos	DA (MINI-MINI) Estrategias para minimizar amenazas y debilidades. como objetivos

1.2. “Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo” (Arquímedes² 287-212 A.C.)

Peter Senge³ (1947) enseña cinco disciplinas que si se aplican propician la creación de organizaciones más inteligentes, con comunidades abiertas al aprendizaje:

2 Arquímedes fue físico, ingeniero, inventor, astrónomo y matemático.

3 Peter Senge ingeniero, PhD en Management, director del Centro para el Aprendizaje Organizacional de la Sloan School of Management, fundador de la Society for Organizational Learning.

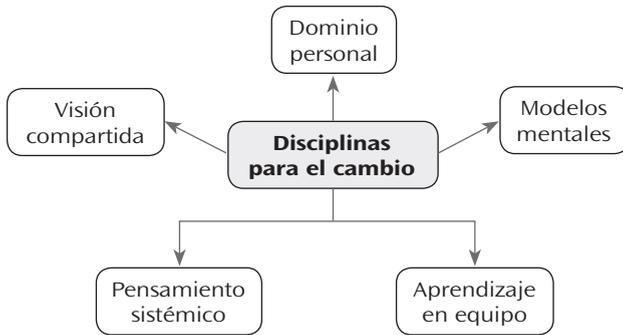


FIGURA 5.
Disciplinas para el cambio
FUENTE
Elaboración propia

1. **Dominio personal.** Es el que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, ver la realidad objetivamente y poner la vida al servicio de las mayores aspiraciones. El crecimiento y aprendizaje personal contribuye a:

- Ampliar la aptitud para crear metas que se buscan en la vida.
- Plantear la visión como vocación.

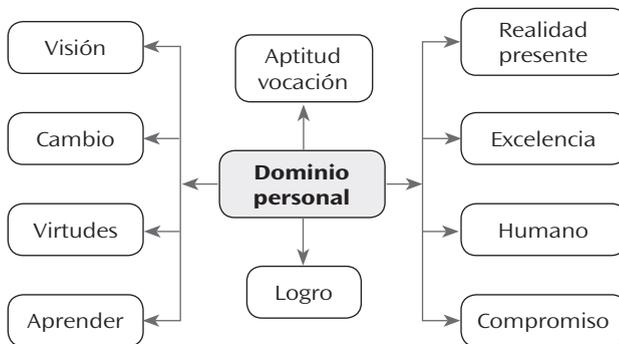


FIGURA 6.
Dominio personal
FUENTE
Elaboración propia

- Mostrar la realidad presente como un aliado.
- Percibir las fuerzas del cambio y trabajar con ellas.
- Alcanzar la excelencia.
- Las virtudes son aliadas del éxito económico y profesional.
- Practicar las virtudes, para lograr mayor éxito.
- Lograr compromiso profundo y sentido de responsabilidad.
- Aprender con mayor agilidad.
- Lograr la realización personal como seres felices en el trabajo.

2. **Modelos mentales.** Son supuestos tácitos o inconscientes hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender

el mundo y actuar. Sirven para aprender a exhumar las imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio. También incluyen la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión. Ayuda a:

- Disponer del cambio personal.
- Identificar herramientas que favorecen el cambio organizacional.
- Determinar el modo de comprender el mundo y actuar.
- Volver el espejo hacia adentro para ver su propio modelo mental y sus efectos sobre la conducta.

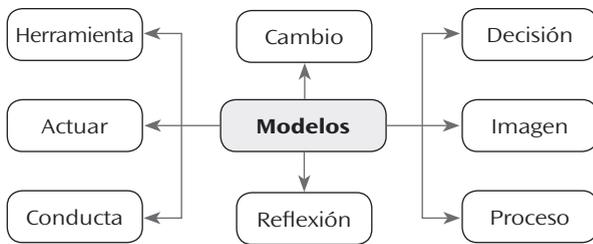


FIGURA 7.
Modelos mentales
FUENTE
Elaboración propia

- Aumentar la capacidad para reflexionar.
- Aclarar y mejorar la imagen interna del mundo.
- Descubrir cómo los modelos mentales determinan actos y decisiones.
- Determinar el modo de actuar.

3. **Construcción de una visión compartida.** Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidas dentro de las organizaciones. La gente no sobresale ni aprende porque se le ordene, sino porque lo desea. Es fundamental una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida, que propicie un compromiso genuino antes que mero acatamiento.

La visión es:

- Una expresión de emoción, de deseo, de comunión, de proyección, de enlace del pasado, el presente y el futuro.
- La fuerza que permite superar los retos e incertidumbres.
- La clave para el buen funcionamiento de las empresas.
- La razón por la cual una de cada cuatro empresas sobrevive a los conflictos y dificultades. Sus empleados deben ser personas conectadas, vinculadas, unidas y coherentes.

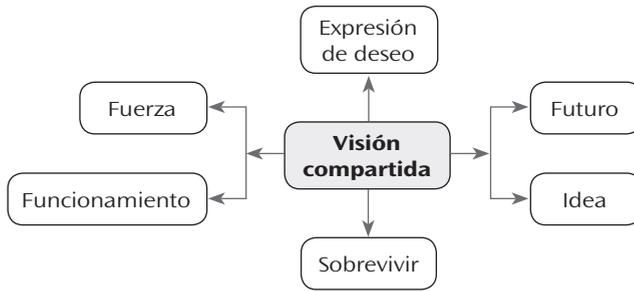


FIGURA 8.
Visión compartida
FUENTE
Elaboración propia

- Tener una idea acerca de a dónde se quiere llegar y cómo hacerlo.
- Vivir el futuro desde el presente. Se debe investigar:
 - Qué conservar
 - Qué eliminar
 - Qué crear
 - Qué proyectos desarrollar

Las metas son los compromisos que queremos alcanzar. Se relacionan con la actuación en el trabajo. Se requieren metas de realización en cada una de las áreas de responsabilidad y en cada posición en que la actuación y los resultados afectan directa y vitalmente la contribución de la persona a la organización. Las metas otorgan a cada administrador un medio de planear y medir su propia actuación y la de sus subordinados.

Los valores son fuertes creencias que influyen en las opiniones acerca de eventos y personas. Las reacciones, emociones y opiniones acerca de la vida se basan en los valores, los cuales son determinantes en la aparición o no de conflictos internos, principalmente cuando se contraponen. Al aplicar en el diario vivir los valores se contará con claves importantes acerca de lo que motiva a avanzar en la vida, por estar conectados con la satisfacción personal.

La misión es el quehacer de la organización, lo que se propone la organización. Es su razón de ser. Es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo. La descripción deberá incluir una amplia identificación del negocio al que la compañía se dedica, sus principales productos o líneas de producción y sus mercados y canales de distribución.

4. **Aprendizaje en equipo.** La inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y genera resultados extraordinarios. La disciplina del aprendizaje en equipo comienza en el diálogo. Para los griegos, diálogo era el

ESTRATEGIAS DE CREACIÓN EMPRESARIAL



Percibir la necesidad de un producto o servicio en un nicho de mercado es el primer paso para crear empresa. A partir de ahí el emprendedor inicia un largo camino de exploración que le dará mayor solidez financiera, administrativa y operativa a su idea de negocio.

Incluye

- Guías para la elaboración de planes de mercadeo, ventas y financiero
- Talleres sobre ideas de negocio
- Casos de estudio

La segunda edición de *Estrategias de creación empresarial* es un recorrido por el reto de crear, desarrollar, crecer y mantener empresas en el contexto de globalización. Por medio de un lenguaje sencillo, tablas y esquemas, el autor explica el concepto de emprendimiento y las cualidades del emprendedor; las estrategias de generación de ideas de negocio; los conceptos básicos de una empresa; la creación de planes de producción, mercadeo y ventas; la estructura financiera del proyecto; y la redacción de un plan de negocio. El texto está acompañado de ejercicios y talleres que pueden ser realizados de manera individual o en clase. Para esta segunda edición el contenido fue actualizado para garantizar el aporte creativo e innovador que contribuyó al éxito de la edición pasada.

Este es un libro para todos aquellos que tienen curiosidad por el mundo del emprendimiento. Por ello es útil para emprendedores, gerentes, profesionales, personal administrativo, docentes y estudiantes de cualquier área del conocimiento que quieran pensar como verdaderos empresarios.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Administración

ECOE
EDICIONES



www.ecoediciones.com

ISBN 978-958-771-282-7



9 789587 712827

e-ISBN 978-958-771-273-5