

NIDIA QUINTERO MELÉNDEZ

AUTOGESTIÓN Y DESARROLLO
EMPRESARIAL

Guía de estudio



UNED

UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Institución Benemérita de la Educación y la Cultura





Producción académica
y asesoría metodológica

Mario Marín Romero

Revisión filológica

María Benavides González

Diagramación

Mario Marín Romero

Encargada de cátedra

Xinia Chacón Ballester

Esta guía de estudio fue confeccionada en la Uned, en el año 2011, para ser utilizada en la asignatura "Autogestión y desarrollo empresarial", código 3073, que se imparte en el programa de Ingeniería Informática.

Universidad Estatal a Distancia

Vicerrectoría Académica

Escuela de Ciencias Naturales y Exactas



PRESENTACIÓN

La presente guía ha sido diseñada con la finalidad de orientar al estudiante, permitiéndole enfocarse en los temas de mayor interés para el logro de los objetivos planteados, en el curso de Autogestión y Desarrollo Empresarial.

El objetivo de este curso es que usted conozca el rol de un emprendedor y los pasos por seguir para implementar una empresa con todos los elementos necesarios para su puesta en marcha.

La guía se estructura según los diferentes temas que integran la asignatura, en cada uno se incorporan los siguientes apartados:

- **Guía de lectura:** aquí encontrará una descripción detallada de la lectura que debe hacer en el libro de texto por cada tema a estudiar. El libro que se utiliza en el curso es Administración para emprendedores, de Antonio Amaru, publicado en 2008 por Pearson Educación.
- **Para analizar:** este apartado desarrolla una serie de casos para comprender mejor los temas expuestos en el libro de consulta.
- **Ejercicios de autoevaluación:** se desarrollan las preguntas de evaluación del libro de texto con una respuesta sugerida, con el fin de facilitar la comprensión por parte del estudiante.

Esperamos que aproveche al máximo este material y tenga éxito en su aprendizaje de la autogestión y el desarrollo empresarial.



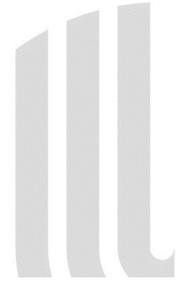
CONTENIDOS

Presentación.....	iii
1. Aspectos generales de un emprendedor y de la empresa	1
<i>Objetivos</i>	1
1.1. Espíritu emprendedor.....	2
Guía de lectura	2
Para analizar	3
1.2. Elección del negocio.....	6
Guía de lectura	6
Para analizar	6
Ejercicios de autoevaluación del tema 1	12
2. Análisis e implementación de un negocio	13
<i>Objetivos</i>	13
2.1. Lo que debe saber sobre la situación económica	14
Guía de lectura	14
Para analizar	15

2.2. Planeación y estrategia	18
Guía de lectura.....	18
Para analizar.....	18
2.3. Organización de la empresa.....	21
Guía de lectura.....	21
Para analizar.....	21
2.4. <i>Marketing</i>	23
Guía de lectura.....	23
Para analizar.....	23
2.5. Operaciones.....	27
Guía de lectura.....	27
Para analizar.....	27
Ejercicios de autoevaluación del tema 2	30
3. Gestión de personal.....	33
<i>Objetivos</i>	33
3.1. Gestión de personas.....	34
Guía de lectura.....	34
Para analizar.....	34
3.2. Motivación y liderazgo.....	37
Guía de lectura.....	37
Para analizar.....	37
Ejercicios de autoevaluación del tema 3	40
4. Contabilidad y finanzas para contadores.....	41
<i>Objetivos</i>	41
4.1. Contabilidad y finanzas para contadores	42
Guía de lectura.....	42
Para analizar.....	42
Ejercicios de autoevaluación del tema 4	46

5. Gestión de proyectos	47
<i>Objetivos</i>	47
5.1. Aspectos esenciales de la gestión de proyectos	48
Guía de lectura	48
Para analizar	49
5.2. Planeación e implementación del negocio	51
Guía de lectura	51
Para analizar	51
Ejercicios de autoevaluación del tema 5	53
 Respuestas a los ejercicios de autoevaluación	54
 Referencias	76

ASPECTOS GENERALES DE UN EMPRENDEDOR Y DE LA EMPRESA



1



Objetivos

Con el estudio de este tema, se espera que usted esté en capacidad de:

- Identificar las principales actitudes que caracterizan a una persona emprendedora.
- Conocer los aspectos necesarios para emprender una nueva empresa, desde la concepción de la idea hasta su puesta en marcha.
- Determinar el rol de un emprendedor dentro de una empresa para el alcance de sus objetivos.



Introducción

El emprendedor es una persona que, al desarrollar sus proyectos y metas, no solo logra satisfacción personal, sino que también contribuye con la sociedad al generar nuevos empleos y aumentar la producción del país.

En esta sección estudiaremos los aspectos generales que definen a un emprendedor y a la empresa, con el fin de enmarcar los conceptos básicos correspondientes para el correcto desarrollo de los contenidos.

Otro de los elementos valiosos que se tratan se refiere a la constitución de una empresa y su funcionamiento de manera general; con ambos conceptos se podrá desarrollar un escenario general, desde el nacimiento de una idea hasta su implementación.

1.1. Espíritu emprendedor

*“La persona que asume el riesgo de iniciar una empresa es un emprendedor. La palabra emprendedor proviene del latín *imprendere* que significa ‘tomar la decisión de realizar una tarea difícil y laboriosa’, ‘poner en ejecución’”*

Amaru (2008, p. 1)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 1 a la 19 del capítulo 1 del libro de texto del curso; es recomendable, mientras realiza la lectura, resaltar las ideas que considere como principales sobre las características del emprendedor, sus ventajas y desventajas.

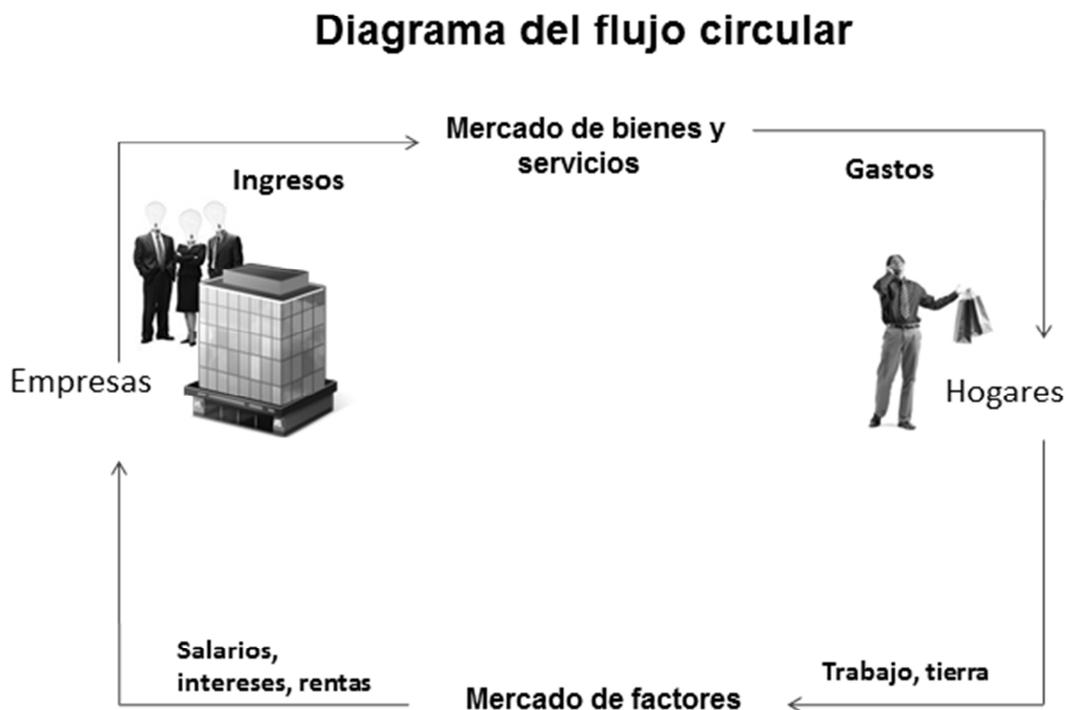
Para analizar

En este apartado, se desarrolla una serie de interrogantes que permitirán complementar la lectura del capítulo número 1. Analice cada una, plantee una respuesta, y proceda a contrastar con las presentadas.

1.1.1. En el libro de texto se habla de una relación entre el emprendedor y el aumento en el nivel y la calidad de vida, ¿por qué se da esta relación?

Dentro del ciclo económico, hay participación de una serie de actores, lo cual permite que la economía sea dinámica. Si pensamos en la contribución de un emprendedor, al llevar a la práctica una idea, posiblemente creará una empresa que permita ofrecer nuevos empleos, compras de bienes y servicios a proveedores.

En el siguiente diagrama se muestra cómo una empresa permite que la economía fluya y genere mayores ingresos y actividad:





Desde un punto de vista simple, sin incluir distorsiones como la recolección de impuestos por parte del gobierno, la economía se basa en este flujo circular.

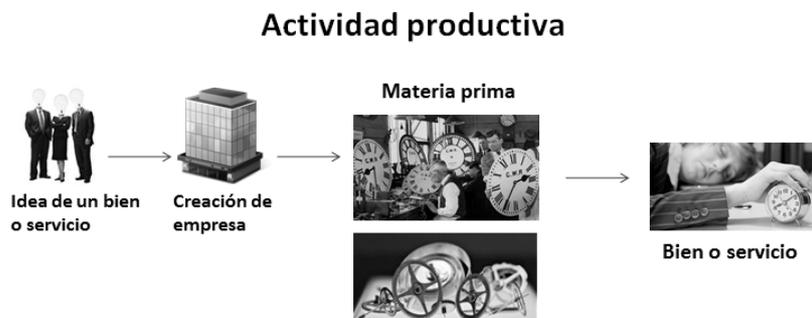
En este, se observa que los hogares ofertan sus servicios a las empresas en forma de trabajo y tierra, por ello reciben salarios, intereses o pago de alquileres (flujo inferior); a su vez, las compañías brindan bienes y servicios y, a cambio, las familias reciben ingresos, y estos se traducen en gastos del hogar.

Con lo anterior, se aprecia un flujo cíclico en la economía desde las empresas hasta los hogares.

Amplíe esta información con el contenido del apartado 1.1.1 del libro de texto.

1.1.2. ¿Cómo funciona el proceso productivo en una empresa?

En el siguiente diagrama se muestra, de manera simplificada, el flujo básico de creación de un bien o servicio:



Luego de concebir la idea, muchos emprendedores desean trascender, y el paso siguiente es llevar la idea a la práctica; para esto, se requiere de la constitución de una empresa.

La idea se convierte en un bien o servicio por medio de un proceso productivo, el cual transforma la materia prima (materiales, factor humano). El nivel de complejidad de dicho proceso depende de aquello que se pretende ofrecer.



1.1.3. ¿Cómo funciona la empresa?

Luego de tener una idea, el siguiente paso es conocer su viabilidad; es decir, realizar un estudio que permita saber si será posible llevarla a cabo y si será rentable. El siguiente movimiento es convertirla en una empresa.

Si la empresa es formal, siguiendo las regulaciones y requisitos de cada país, conllevará mayores trámites; sin embargo, permite mayor expansión y aprovechamiento de ventajas como préstamos, publicidad, entre otros.

Una vez constituida la empresa (en capítulos siguientes se profundizará sobre el tema), se deberá iniciar el ciclo productivo, el cual permite tomar las materias primas y transformarlas en el bien o servicio al que se dedicará la empresa.

1.1.4. ¿Qué elementos considera que deben valorarse para establecer indicadores de gestión?

Los indicadores deben ser útiles y efectivos, y es necesario contar con los medios e información para poder calcularlos. De nada sirve tener una serie de indicadores si no son útiles para la organización.

Algunas de las características que deben valorarse al establecer un indicador son:

- **Definición:** debe ser claro, contar con la información necesaria, y tener elementos como: objetivo, forma de cálculo, responsables, periodicidad.
- **Relevancia:** que proporcione valor para la organización, y vaya en función de la estrategia y los objetivos planteados.
- **Comparabilidad:** debe ser un indicador que permita comparar resultados en varios periodos.
- **Costo:** debe ayudar a la toma de decisiones; sin embargo, el costo de cálculo debe ser relevante para la empresa, pueden existir muchos indicadores, pero si el costo de contarlos es muy alto, no siempre serán aplicables.



1.2. Elección del negocio

“Al caminar por la ciudad, muchas personas solo ven multitudes, fachadas y anuncios, mientras que un emprendedor percibe todo lo que hay detrás de ellos: flujo de personas, ventas, movimiento de bienes, franjas erratas y tipos de comercio, entre otros, por lo que es capaz de identificar las buenas oportunidades”

Amaru (2008, p. 23)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 23 a la 39 del capítulo 2 del libro de texto del curso; es recomendable que, mientras realiza la lectura, resalte las ideas principales relacionadas con el desarrollo y la evaluación de un negocio nuevo y con la compra de negocios existentes, elección y formalización de un negocio, y cómo pueden internacionalizarse.

Para analizar

En el siguiente apartado se desarrolla una serie de interrogantes que permitirán complementar la lectura del capítulo número 2. Analice cada una, plantee una respuesta, y proceda a contrastarla con las presentadas.

1.2.1. Explique qué fuentes de oportunidades pueden ser aprovechadas por un emprendedor para desarrollar una nueva empresa e incluya un ejemplo para cada una, utilizando un mismo concepto de producto.

En el libro de texto, se establecen diferentes fuentes de oportunidades, las cuales pueden ser aprovechadas por un emprendedor que se encuentre atento e intuya nuevos productos o necesidades.



Si analizamos la historia de la computadora, ¿cuáles oportunidades puede usted identificar que los emprendedores no han dejado de lado y han obtenido alguna ventaja?

Fuente	Ejemplo
Nuevo negocio con base en un nuevo concepto	Computadora: si vemos en el pasado, nace como una idea o concepto revolucionario.
Nuevo negocio con base en el concepto existente	Laptop: ya existían las computadoras, pero estas tienen características especiales que las diferencian.
Necesidades de los consumidores	Memorias externas: ya las computadoras tienen su memoria, pero alguien notó la necesidad de una que no estuviera incorporada, y más bien se pudiera utilizar externamente.
Perfeccionamiento del negocio	Computadoras modernas: más livianas, estéticas, eficientes y cómodas.
Exploración de pasatiempos	Juegos en computadoras: se han desarrollado un sinnúmero de juegos que se pueden utilizar en la computadora.
Derivación de la actividad	Profesores o consultores: muchos innovadores de productos de computación amplían su negocio con mercancías que aprovechan sus conocimientos.
Observación de tendencias	Mini-laptop: necesidad de aprovechar las ventajas de una computadora, pero con menor tamaño y facilidad de transporte.

1.2.2. Suponga que a usted le ofrecen comprar un negocio ya existente. ¿Qué debe analizar con respecto a los puntos a favor y en contra de dicha adquisición?

A continuación, se presenta información que le ayudará a fundamentar su análisis:

▪ **Producto:**

Venta de comida rápida: hamburguesas, papas fritas, tacos, perros calientes, pizzas y otros platillos relacionados.

▪ **Competencia:**

Marisquería, pizzería y pronta apertura de un centro comercial cercano.



▪ **Personal:**

El personal lleva cinco años de trabajar para el actual dueño y conoce el manejo de los negocios y los clientes.

▪ **Precios:**

No han sido revisados en los últimos dos años.

▪ **Experiencia:**

Usted no ha llevado proyectos en el campo de la comida rápida.

De acuerdo con los datos antes citados, se pueden mencionar las siguientes consideraciones:

A favor	Por considerar
El negocio ya tiene su producto bien definido, lo cual es una ventaja para el nuevo emprendedor porque puede medir su rentabilidad y no tiene que iniciar de cero.	Realizar un estudio sobre necesidades y tendencias de los clientes actuales y potenciales en materia de comidas rápidas, además de analizar la introducción de un centro comercial que ofrecerá nuevas opciones y puede impactar en menores ventas.



Cuenta con personal especializado en el negocio y conocimiento del mercado meta.	No actualizar los precios puede ocasionar que el negocio no genere los ingresos necesarios. Posiblemente no exista concordancia entre el aumento de costos y la inflación del país. En este punto, es importante validar cuál sería el impacto de un incremento en precios ante el cliente final.
Se debe valorar la relación con los proveedores, si continúan ofreciendo los productos, será un punto a favor; en el caso contrario, que no deseen continuar con el nuevo dueño, se deberá ver como un aspecto negativo por atender.	Poca experiencia en el negocio, lo cual impediría el análisis de todos los elementos para emprenderlo. De igual manera, los colaboradores tienen esa experiencia y podrían abusarse de esto.

1.2.3. Uno de los elementos que se debe analizar, al comprar un negocio existente, es el precio. Identifique estrategias que le ayuden a tomar la decisión con base en este elemento.

Existe una serie de valoraciones por considerar para conocer si el precio de compra del negocio es adecuado. Entre ellas se encuentran:

- Estado de los clientes: se debe valorar si los clientes son fieles, si se han incrementado o, por el contrario, disminuido.
- Competencia: se debe analizar la competencia actual del negocio y es importante conocer las expectativas del dueño anterior, en relación con la creación de un nuevo negocio, el cual pueda verse como competencia del que se desea adquirir.
- Punto de venta: es importante valorar si la ubicación del negocio es la adecuada, pues podría ocasionar que no se den las ventas necesarias para lograr los objetivos financieros establecidos.



1.2.4. Si se decide formar una empresa familiar, ¿qué elementos pueden ser negativos o menos ventajosos?

La empresa familiar tiene como puntos por considerar:

- Discusiones sobre el futuro de la empresa: muchas veces se dan situaciones con las cuales sus miembros no estén totalmente de acuerdo y puede producir roces entre sus familiares.
- Descendientes: conforme crece la familia, se unen nuevos miembros y se va cediendo la administración de la empresa, puede darse que ya no deseen continuar y el escenario se vuelva tan complejo que provoque su disolución.

1.2.5. ¿Cuales son los pasos para inscribir una empresa en Costa Rica?

Los pasos son:

- Inscribir la empresa en el registro mercantil

Este procedimiento es necesario para obtener el número de cédula jurídica, que permite formalizar una empresa como tal, con todas las responsabilidades y derechos otorgados por la ley. Dentro de los trámites, se encuentran:

- o Realizar el pago de timbres y derechos de registro.
- o Llevar a cabo la escritura pública, a cargo de un notario público. El notario debe verificar que no exista el nombre ya inscrito para otra empresa, y realizar el estudio de registro para los bienes muebles o inmuebles.
- o Publicación en el diario oficial del país (*La Gaceta*) de la constitución de la sociedad.

En el artículo 18 del Código de Comercio, se puede consultar los elementos que debe contener una escritura de constitución.



- Tramitar los libros legales y contables
 - o Legales: son tres libros, a saber: registro de accionistas, asambleas de socios y reuniones de junta directiva.
 - o Contables: mayor, inventarios y balances, esto es requisito según las disposiciones legales en materia tributaria.
- Tramitar la inscripción tributaria para el pago y reporte del impuesto de renta y el recolector de impuesto:
 - o Impuesto de renta: tributo que paga la compañía
 - o Recolector de impuesto: monto que se retiene al vender un producto, que luego debe reportarse y pagarse al fisco.
- Gestionar la patente o permiso de apertura de la empresa, la cual varía según el tipo de negocio, incluye los pagos a la municipalidad respectiva.
- Registrarse ante instituciones gubernamentales, dedicadas a la salud y riesgos laborales:
 - o Caja Costarricense de Seguro Social: cubre lo relativo a la maternidad, vejez y muerte, para lo cual el patrono debe inscribirse y pagar el 26% del total de los salarios.
 - o Seguros: deben tramitarse los seguros respectivos para cubrir eventuales riesgos laborales de los colaboradores.

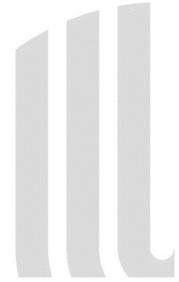


Ejercicios de autoevaluación del tema 1

Para verificar lo aprendido en este tema, responda a cada una de las preguntas que se presentan a continuación, las cuales corresponden a las “Preguntas para estudio” de las páginas 20 y 40 del libro de texto. Puede encontrar las soluciones sugeridas al final de la guía de estudio.

1. ¿Qué es la capacidad empresarial?
2. ¿Cómo describe usted a un emprendedor? Para responder mejor a esta pregunta, consulte a uno y pídale que se describa.
3. Explique las ventajas y desventajas de la capacidad empresarial.
4. ¿Qué es una empresa?
5. Detalle los recursos que utiliza una empresa
6. Explique los principales indicadores de desempeño y éxito de una empresa.
7. Describa las ventajas y desventajas de adquirir un negocio ya existente.
8. Al adquirir un negocio existente, ¿qué aspectos merecen atención especial?
9. ¿Cuáles son las formas de desarrollar un nuevo producto?
10. Describa los factores clave para el éxito en el desarrollo de nuevos productos
11. ¿Cuáles son los tipos de nombre empresarial?
12. ¿Cuáles son los posibles tipos y naturalezas jurídicas?
13. Explique el sistema de franquicia y describa ventajas y desventajas.
14. En la importación, ¿qué estrategias se pueden seguir?
15. ¿Qué es la exportación y cuáles son las ventajas?
16. ¿Cuáles son las formas de inversión internacional?

ANÁLISIS E IMPLEMENTACIÓN DE UN NEGOCIO



2



Objetivos

Con el estudio de este tema, se espera que usted esté en capacidad de:

- Identificar la información necesaria para conocer el entorno en el que se desarrollará la empresa.
- Establecer los requerimientos para contar con una planeación, estrategia y organización adecuada para tener un negocio.
- Determinar cómo se debe realizar una estrategia de mercadeo, con la finalidad de posicionar los productos.



Introducción

Iniciar un nuevo negocio abarca una serie de retos como la comprensión del entorno en el cual se desarrollará, la realización de una planeación, estrategia y organización adecuada de cada una de las labores que implica y el mercadeo de los productos que dicho negocio producirá.

En esta sección se presentan temas relacionados con el análisis y la implementación de un negocio, con el propósito de comprender los diferentes procesos y labores que un emprendedor deberá realizar para comenzar su sueño: un nuevo negocio.

2.1. Lo que debe saber sobre la situación económica

“El entorno es saludable cuando existe un incentivo para la iniciativa privada y los emprendedores potenciales consideran que vale la pena correr riesgos, debido a que hay una oportunidad razonable de recuperar su inversión con utilidades”

Amaru (2008, p. 43)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 43 a la 56 del capítulo 3 del libro de texto del curso; es recomendable, mientras realiza la lectura, considerar los elementos provenientes del entorno que pueden afectar a su empresa.



Para analizar

En el siguiente apartado, se desarrollan interrogantes que permitirán complementar la lectura del capítulo tres. Analice cada una, plantee una respuesta, y proceda a contrastar con las soluciones aquí presentadas.

2.1.1. Explique el impacto que pueden provocar en el éxito o fracaso de un negocio los factores asociados a la demanda

La demanda permite conocer el comportamiento de los compradores de un cierto bien o servicio y puede verse influenciada por diferentes factores, los cuales la impactarán en mayor o menor grado, dependiendo del tipo de producto y la necesidad que este satisfaga.

Para comprender mejor, analicemos cada factor y su impacto en la demanda del producto:

- **Precio**

Si estamos ante un producto de un precio bajo (ejemplo la sal), un cambio en el precio posiblemente no impactará en gran proporción su demanda; sin embargo, si el precio es alto (ejemplo: un automóvil) puede provocar un cambio importante en la demanda del bien.

- **Ingresos**

Si el ingreso de los demandantes del bien se ve disminuido, se afectará negativamente, en especial si un producto no obedece a una necesidad básica (ejemplo: comida), pues los compradores optarán por excluir dicho producto. Ejemplo: en el caso del arroz, su impacto en la demanda será menor si se compara con visitas a un gimnasio, pues este último, posiblemente, se sale del presupuesto familiar.



- **Precio de bienes relacionados**

Muchas veces los compradores buscan productos alternativos para suplir sus necesidades y ahí es donde si el precio de un bien que sustituye a otro baja, se afectará la demanda. Ejemplo: viajar en bus o en tren, si el tren baja sus precios y ofrece las mismas facilidades de transporte, producirá una disminución en la demanda de viajar en bus.

- **Gustos**

Otro factor que afecta la demanda son los gustos y preferencias de los consumidores, un cambio en estos provocará una menor demanda. Ejemplo: hace unos años los discos compactos fueron la última moda, y con el tiempo y la tecnología han sido desplazados por otros productos como los DVD.

A la luz de estos factores, el emprendedor debe analizar su producto y ver cómo estos afectan su demanda y, por ende, los posibles ingresos que tendrá al iniciar el proyecto.

2.1.2. Explique cómo factores macroeconómicos pueden afectar el adecuado desempeño de un negocio.

A nivel macroeconómico se reconocen tres factores que pueden incidir positiva o negativamente ante cualquier negocio, se definen a continuación:

- **Crecimiento económico:**

Todo país presenta un determinado crecimiento económico que puede beneficiar a ciertos sectores de la economía e impactar a otros. Dicho crecimiento se mide comúnmente con un indicador llamado Producto Interno Bruto (PIB) y es calculado por los bancos centrales.

Este indicador permite conocer el valor de mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país a una fecha dada. De tal manera, que si el PIB disminuye de un periodo a otro, estaríamos ante una desaceleración de la economía, es claro que esto impactará la producción de las empresas.



Para que este análisis sea completo, se debe conocer cómo ha sido dicho crecimiento por cada sector, porque es común ver que ciertos sectores se muestran positivos y otros van disminuyendo su participación en el PIB, ahí es donde el emprendedor debe analizar cómo afecta la economía a su producto y tomar decisiones sobre si emprende o no el proyecto.

- **Inflación y deflación:**

La inflación es un indicador económico que refleja un aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios en una fecha dada. Si estamos ante un panorama en el cual la inflación se encuentra en crecimiento, las personas tendrán menor capacidad de compra (el dinero alcanza menos), por lo cual se verán afectadas las empresas en la venta de sus productos, los más sacrificados serán los menos prioritarios.

En el caso de la deflación, se da una disminución generalizada de los precios de los bienes y servicios en una fecha dada y, al final, permiten un mayor valor adquisitivo para las personas.

Por lo tanto, en este caso el emprendedor deberá analizar cómo estos índices afectan los costos de producción e ingresos. Si la deflación sube a niveles altos, esto provocará que la materia prima para producir sea más cara y el precio final no pueda compensar dichos aumentos, o bien que los precios bajen generalizadamente y la empresa no pueda asumir disminuciones en sus precios para competir en el mercado.

- **Tasa de interés:**

La tasa de interés se define como el costo de pedir prestado, si el emprendedor requiere de financiamiento para emprender su negocio, es importante analizar las opciones disponibles y si una de ellas es un préstamo, debe estar atento a la tendencia de dichas tasas y pronosticar cuánto podrá crecer el costo de los intereses y compararlo con otros medios de financiamiento.



2.2. Planeación y estrategia

“Solo una parte del futuro es dudosa o desconocida; la otra es conocida y previsible”

Amaru (2008, p. 57)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 57 a la 74 del capítulo 4 del libro de texto del curso; es recomendable que, mientras realiza la lectura, considere los elementos provenientes del entorno que pueden afectar a su empresa.

Para analizar

En el siguiente apartado se desarrolla una serie de interrogantes que permitirán complementar la lectura del capítulo cuatro. Analice cada una, plantee una respuesta y contrástela con las soluciones presentadas.

2.2.1. ¿Qué decisiones se pueden tomar con información sobre competencia y compradores?

Todo emprendedor debe siempre conocer claramente a sus amigos (clientes) y a sus enemigos (competencia), con esta información podrá definir estrategias para aumentar ventas, mantener mercado e incursionar en otros mercados y productos.

Por ejemplo, si se tiene una empresa de venta de hamburguesas y se va a inaugurar un nuevo punto de venta de helados, ¿cómo afectará a la primera?



En este caso, una empresa puede complementar la otra, pues no son productos que revalicen entre ellos; pero si en vez de helados se tratara de pollos, tendremos una competencia directa.

Otra situación se relaciona con los gustos y preferencias de los clientes, si se modifican, pueden afectar la decisión de compra. Ejemplo: en la actualidad hay una tendencia hacia la comida sana y si el negocio no ofrece esta alternativa, perdería clientes o no atraería nuevos mercados; de ahí que un emprendedor puede optar por incluir, en su menú, opciones para satisfacer esta necesidad (ejemplo: ensaladas).

2.2.2. Según la matriz de Ansoff, se pueden desarrollar estrategias en las cuales se combinen dos variables. Explique cada una de las estrategias utilizando un ejemplo práctico.

La matriz de Ansoff es una herramienta utilizada para planificar estrategias en miras del crecimiento de la empresa, el emprendedor podrá enfocar sus esfuerzos según las variables de producto y mercado.

A continuación, se analizan las posibles estrategias según las combinaciones entre producto y mercado:

- **Penetración de mercado:**

Se basa en buscar nuevas formas de posicionar iguales productos en el mismo mercado, es decir, abarcar más del mercado tradicional al cual ya se dirigen los esfuerzos. En este caso, ambas variables aún ofrecen oportunidades para el emprendedor y no se requiere un cambio en ellas.

- Ejemplo: si la empresa es un gimnasio, la estrategia sería continuar ofreciendo idénticos servicios al mismo mercado, pero enfocando esfuerzos en buscar clientes potenciales que se inscriban.



- **Desarrollo del mercado:**

Esta estrategia busca un cambio en una de las variables: el mercado, intenta atraer otros no explorados, pero con el mismo producto. Esta decisión puede ser motivada porque el mercado actual ya se encuentre saturado y la empresa tenga capacidad instalada para ofrecer su producto en otro.

- Ejemplo: continuando con el mismo ejemplo del gimnasio, la empresa buscaría locaciones nuevas y utilizaría publicidad que atraiga otro mercado como: personas de la tercera edad, pero conservando su producto tradicional.

- **Desarrollo del producto:**

En este caso, el cambio se generará en el producto mismo que la empresa ofrece, tratando de llevar al mercado tradicional una nueva línea del producto. Esta estrategia es útil, cuando el producto ya se ha agotado y se requiere una innovación para ir avanzando con los cambios del mercado y los gustos y preferencias de los compradores.

- Ejemplo: en este caso, el gimnasio ofrece nuevos productos, como por ejemplo yoga y posicionarlo en su mercado tradicional.

- **Diversificación:**

En este caso, se ofrece un cambio en ambas variables, la empresa busca un nuevo producto y mercado en el cual posicionarse. Este caso es el más extremo, donde el mercado y el producto requieren un cambio.

- Ejemplo: el gimnasio incursiona en un mercado diferente con un nuevo producto. Podría desarrollar un servicio de estimulación temprana, para modificar el mercado meta.



2.3. Organización de la empresa

“No importa si cuenta con dos o dos mil colaboradores, toda empresa debe estar organizada”

Amaru (2008, p. 75)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 75 a la 92 del capítulo 5 del libro de texto del curso; durante la lectura, se recomienda considerar los elementos proveniente del entorno que pueden afectar a su empresa.

Para analizar

En el siguiente apartado se desarrolla una serie de interrogantes que permitirán complementar la lectura del capítulo número 5. Analice cada una, plantee una respuesta, y contraste con las soluciones.

2.3.1. ¿Cómo se puede definir la estructura organizacional y cuál es la importancia de su definición?

La estructura organizacional representa el orden de toda empresa en la cual se definen claramente los cargos y responsabilidades que cada miembro debe cumplir.

Esta permite a la empresa lograr los objetivos de su creación, por ello que es vital analizar y buscar la que mejor se adapte a sus necesidades.



Algunos ejemplos en los cuales se aplica uno u otro criterio, se presentan a continuación:

- **Supermercado:** es muy común ver que los supermercados se organizan por líneas de productos: departamento de carnes, de hogar.
- **Bancos:** en este tipo de empresa, la organización se guía más por el cliente y ciertas características que lo definen: personal, empresarial.

De ahí, se hace necesario analizar el giro del negocio, buscando la mejor manera de establecer la organización para el logro de los objetivos planteados en la empresa.

2.3.2. ¿Qué consideraciones debe tener presente la persona encargada de organizar la empresa?

A continuación se establecen algunas consideraciones para diseñar la estructura de la empresa:

- **Jerarquía**

Toda empresa debe contar con una línea de jerarquía, la cual especifica los niveles de autoridad formalmente definidos y obedecen a un grado de responsabilidad determinado.

- **Dirección**

La empresa debe contar con una dirección, a cargo de definir los objetivos y estrategias organizacionales. Si no se cuenta con esta dirección, se puede afectar el rumbo de la empresa, dado que podrían coexistir muchas direcciones, cada una buscando objetivos diferentes.

- **Comunicación**

Este elemento es vital para la organización de toda empresa, la comunicación debe tener un flujo fácil e integrar la cadena de mando hacia todos sus miembros, tanto en forma descendente como ascendente. En la actualidad, la toma de decisiones depende de la información y la comunicación establecidos, de ahí que debe analizar cuidadosamente los canales más apropiados.



2.4. Marketing

“La función de marketing implica mucho más que solo promover y vender el producto. Toda la planeación y ejecución de actividades necesarias para desarrollar productos o servicios, fijar los precios, distribuir los artículos y convencer a las personas de comprar, y muchas otras actividades, forman parte de la función de marketing.”

Amaru (2008, p. 93)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 93 a la 116 del capítulo 6 del libro de texto del curso; es recomendable destacar los elementos, provenientes del entorno, que pueden afectar a su empresa.

Para analizar

En el siguiente apartado, se desarrolla una serie de interrogantes que permitirá complementar la lectura del capítulo número 6. Analice cada una, plantee una respuesta, y proceda a contrastarla con las presentadas.

2.4.1. Explique qué es la segmentación del mercado y cuáles son algunos tipos de segmentación que se pueden utilizar

La segmentación del mercado es el proceso en el cual este se divide y se realizan subgrupos que tienen entre sí características similares, para ello es necesario conocer a los consumidores.



En una segmentación, cada grupo entre sí es homogéneo, comparten la característica por la cual fueron agrupados y se diferencian claramente de los otros conjuntos. Esto es muy importante porque no se puede tener un consumidor que pueda ser clasificado en dos segmentos valorados bajo un mismo criterio. Ejemplo: si la edad es el factor de la segmentación, cada grupo debe ser mutuamente excluyente.

Seguidamente, algunos ejemplos de tipos de segmentación:

- **Segmentación geográfica:** este criterio divide el mercado según la ubicación de los compradores.
- **Segmentación psicográfica:** se fundamenta en la personalidad, estilo de vida y valores de los integrantes del mercado.
- **Segmentación demográfica:** este criterio se fundamenta en aspectos como la edad, el ingreso, nivel de escolaridad.
- **Segmentación por comportamiento:** utiliza criterios que definen comportamientos relacionados con el producto o servicio, ejemplo: beneficios que más destacan, frecuencia de compra.

2.4.2. Defina qué es la mezcla de promoción y ejemplifique herramientas para lograrla

Según lo expone Kotler (2009), la mezcla de promoción se define como “mezcla total de comunicaciones de *marketing* de una empresa, consiste en la combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y *marketing* directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y *marketing*”.

En resumen, una mezcla permite integrar una serie de herramientas que logren metas específicas en materia de comunicación hacia el cliente.



Dentro de las principales herramientas que se pueden utilizar se encuentran:

- **Publicidad**

Comunicación que la empresa paga a medios para informar masivamente. Los medios más comúnmente utilizados son: televisión, prensa, vallas publicitarias.

- **Venta personal**

Relación directa entre el comprador y el vendedor, permite crear vínculos directos con clientes, usualmente se utiliza en productos de especialidad (automóviles).

- **Promoción de ventas**

Esta herramienta busca incentivar a los compradores, motivándoles la compra, con herramientas como cupones, muestras de producto, descuentos. Se utiliza especialmente en supermercados, por ejemplo: degustación de productos y descuentos.

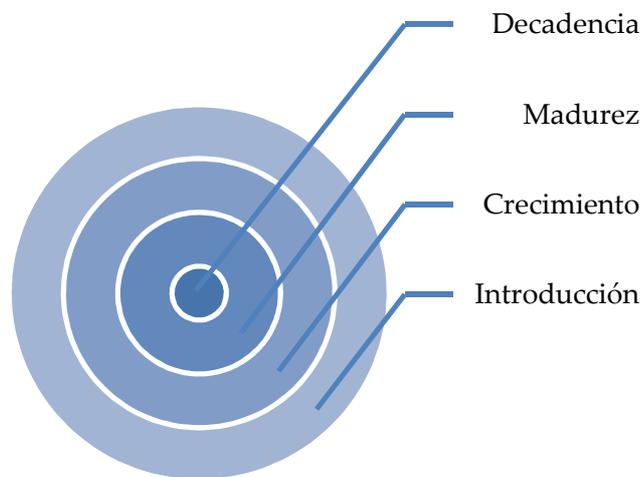
- **Relaciones públicas**

Herramienta que busca mantener o crear una buena imagen pública y se logra por medio de la realización de eventos, reuniones y exposición con clientes.

La utilización de una u otra dependerá del producto, el mensaje por transmitir, el presupuesto que se pueda destinar y los objetivos del plan de mercadeo.

2.4.3. Explique el ciclo de vida de un producto y por qué es importante que se reconozca la etapa en la cuál se encuentra el producto.

El ciclo de vida establece las diferentes etapas en las que se puede encontrar un producto determinado, cada una representa características, las cuales deben considerarse para estructurar la estrategia de mercadeo, que es dinámica y debe ir modificándose según el entorno y la etapa en la que se encuentra.



Todo producto tiene su etapa de introducción; en esta, la empresa se dedica a informar a sus clientes de las calidades del producto y generar una estrategia de venta, cuyo objetivo es darlo a conocer y ganar mercado. Sigue a esta etapa la de crecimiento, considerada como la mejor fase; las ventas están en crecimiento y los esfuerzos a nivel de mercadeo se dirigen a continuar enfatizando las características y ventajas del producto.

Posteriormente, las ventas no son tan incrementales, pero se mantienen y es donde la empresa debe ser agresiva para conservar clientes y nuevamente ir ganando mercado. En esta etapa, muchas veces se observan cambios en el producto: en su empaque, intensidad en características.

Por último, las ventas disminuyen y es necesario estar atento al impacto que ocasione en su empresa, y decidir si la solución es un cambio de producto o reinventarlo y generar una nueva estrategia agresiva de ventas.



2.5. Operaciones

“Una de las principales tareas del establecimiento de una empresa es el montaje de su sistema de operaciones, el cual ofrece los productos y servicios concebidos por la función de marketing y seleccionados por las decisiones estratégicas”

Amaru (2008, p. 117)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 117 a la 138 del capítulo 7 del libro de texto del curso; mientras realiza la lectura, se recomienda enfatizar en los elementos provenientes del entorno que pueden afectar a su empresa.

Para analizar

En el siguiente apartado se desarrolla una serie de interrogantes que permitirá complementar la lectura del capítulo número 7. Analice cada una, plantee una respuesta, y proceda a contrastarlas con las soluciones aquí presentadas.

2.5.1. Explique el funcionamiento de los siguientes tipos de sistemas de transformación y cuándo se recomienda utilizar uno u otro:

- **Producción continua**
- **Producción bajo pedido**

El sistema de transformación debe ser escogido según el producto, sus características y la cantidad requerida por la empresa, considerando su demanda.



La producción continua es un proceso ininterrumpido, para lo cual se recomienda considerar lo siguiente:

- **Demanda**

La cantidad del producto que se requiere producir es un factor muy importante. Si la demanda no es constante, puede provocar un costo para la empresa, ejemplo: almacenamiento, daños del producto.

- **Estandarización**

El producto no debe necesitar variaciones que se incluyan en este proceso de fabricación; eventualmente, pueden darse acabados finales, pero en otro proceso diferente al de producción continua.

- **Etapas**

Se deben equilibrar todas las etapas del proceso, de tal manera que entre ellas no generen retrasos en el proceso productivo.

En el caso de la producción bajo pedido, es para aquellos productos que deben ser previamente ordenados al fabricante y que, por sus características, serán elaborados de manera exclusiva para el cliente.

Bajo esta producción se pueden encontrar casos como: ciertas líneas de automóviles, un restaurante, ropa de sastre.

2.5.2. **¿Qué consideraciones debe tener presente para contar con un adecuada administración de operaciones?**

Existe una serie de consideraciones que en el proceso de elaboración de un producto deben tenerse presente, las cuales se citan a continuación:

- **Diseño del producto**

En este paso es fundamental tener claro el producto y cómo se visualiza su diseño. El cual dará una clara visión del sistema requerido para transformar la materia prima en el producto final.



- **Procesos**

Según el producto y su proceso de transformación, se deben definir cuáles son los procedimientos requeridos, el orden en el cual deberán establecerse, necesidades específicas de un proceso y tiempos solicitados. Con esta información es necesario diagramar el flujo del proceso y que sirva no solo para tenerlo claro, sino para buscar mejoras en este.

- **Localización**

Lugar donde se desarrollará dicho proceso productivo, se deben considerar aspectos como la cercanía de los procesos para maximizar el tiempo, espacio requerido, condiciones especiales, ejemplo: iluminación.

- **Equipo e insumos**

Para llevar el control de estos factores, es importante ir conociendo la demanda estimada que se tendrá del producto y los tiempos de entrega, por ejemplo la materia prima. Es fundamental conocer la dependencia de los proveedores e ir desarrollando estrategias para que la empresa no se vea afectada por problemas en la entrega de materiales.

- **Inventario**

Otro elemento importante es el inventario, qué capacidad se tendrá para su almacenamiento, de ahí dependerá el nivel de producción estimado y mantenerlo en inventario y los cuidados que se deben tener para no dañar los productos.

- **Mantenimiento**

Se debe contemplar siempre un esquema para el mantenimiento de los equipos, que permita la producción continua y con los mismos esquemas de calidad requeridos por la empresa.



En general, se debe velar por una serie de detalles, en el proceso mismo de transformación, que garantiza el éxito del producto:

- Velar por la calidad durante todo el proceso productivo.
- Minimizar costos por medio de la mejora continua del proceso.
- Atención a la seguridad laboral.
- Medición de la capacidad de producción, para ir ajustando las necesidades de la empresa con base en lo disponible.

Ejercicios de autoevaluación del tema 2

Para verificar lo aprendido en este capítulo, responda a cada una de las preguntas que se presentan a continuación, las cuales corresponden a las “Preguntas para estudio” de las páginas 55, 72, 91, 114 y 136 del libro de texto. Puede encontrar las respuestas sugeridas al final de la guía de estudio.

1. Defina monopolio y cite un ejemplo.
2. ¿Cuáles son los factores que influyen en la demanda individual? ¿y en la oferta individual?
3. ¿Qué establece el precio de mercado o el punto de equilibrio?
4. ¿Cómo se mide el crecimiento económico de un país?
5. ¿Cuál es la importancia de la tasa de interés para el emprendedor?
6. ¿Cuáles son los dos factores a los que deben poner atención los emprendedores para competir de forma adecuada en su rama de negocios? Explique.
7. Cite un ejemplo de cómo la cultura de un país extranjero influye en el negocio de un emprendedor local, en la forma de producir y servir.
8. ¿Cuál es la importancia de la tasa cambiaria para un emprendedor que participa en el mercado internacional?
9. ¿Cómo pueden interferir los gobiernos en los negocios internacionales?

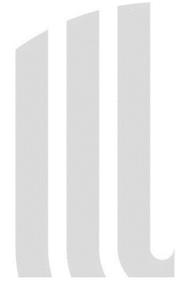


10. Explique cómo los aranceles o cuotas afectan los precios de los productos importados.
11. ¿Qué es una estrategia en el mundo de los negocios?
12. ¿Qué significa estrategia genérica?
13. ¿Cuáles son las principales estrategias genéricas?
14. Explique qué es el proceso de planeación estratégica.
15. ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas en el mundo de los negocios?
16. ¿Cómo puede una compañía implantar la planeación estratégica?
17. ¿Qué es el cuadro de mando integral y cómo una empresa puede utilizar esta herramienta?
18. ¿Qué es la estructura organizacional?
19. ¿Qué es un organigrama?
20. ¿Qué es departamentalización?
21. ¿Cuáles son los principales criterios para organizar? ¿En qué condiciones se indican?
22. ¿Cuál es el tipo de departamentalización más indicado para nuevas actividades emprendedoras? Explique.
23. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de estructuras? ¿Qué es la capacidad empresarial?
24. Explique el proceso de compra. Para ello, utilice casos específicos, suyos o de personas conocidas.
25. ¿De qué modo puede influir la cultura en el proceso de compra de los consumidores?
26. ¿En qué puntos se basa la planeación estratégica de *marketing*?
27. ¿Por qué las empresas procuran segmentar el mercado? ¿Qué variables se utilizan para la segmentación?
28. ¿Qué factores pueden afectar la decisión de establecer los precios?
29. ¿Cuál es la importancia de la distribución del *marketing*?



30. ¿Cuáles son las principales formas de distribución de los productos?
31. ¿Qué es la promoción del producto y cuáles son sus formas?
32. ¿Cómo puede promoverse el producto?
33. ¿Cuál es el papel de la administración de operaciones en las empresas que prestan servicios?
34. ¿Qué debe tomarse en cuenta para montar un sistema eficaz de operaciones?
35. ¿Cuáles son las diferencias entre producción continua y producción bajo pedido?
36. ¿Qué significa producción hídrica?
37. ¿Cuál es la importancia de la distribución física del proceso de producción?
38. ¿A cuáles decisiones, sobre la función de operaciones, debe estar atento el emprendedor?
39. ¿Cuáles son los principales indicadores de desempeño del sistema de operaciones de una empresa?
40. ¿Qué es administración de la cadena de suministros? ¿Por qué es importante para el emprendedor?

GESTIÓN DE PERSONAL



3



Objetivos

Con el estudio de este tema, se espera que usted esté en capacidad de:

- Conocer la importancia del recurso humano en toda organización.
- Determinar técnicas y buenas prácticas para la gestión del recurso humano en la empresa.



Introducción

Los colaboradores son parte integral para el logro de los objetivos de toda empresa; no son un recurso más que se administra, sino un sector fundamental de la compañía.

En este tema se estudia la importancia del personal en toda empresa y la mejor manera de gestionarlo, en busca de lograr objetivos comunes entre ambas partes.

3.1. Gestión de personas

“Para conseguir a las personas correctas y tratar con ellas de forma adecuada, las compañías necesitan una función eficaz de recursos humanos.”

Amaru (2008, p. 139)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 139 a la 160 del capítulo 8 del libro de texto del curso; mientras realiza la lectura, resalte las que considere ideas principales sobre las características del emprendedor, sus ventajas y desventajas.

Para analizar

En el siguiente apartado se desarrolla una serie de interrogantes que permitirá complementar la lectura del capítulo número 8. Analice cada una, plantee una respuesta y contrástela con las soluciones indicadas.



3.1.1. De acuerdo con el ejemplo de la página 144, cuadro 8.1, describa en forma resumida el cargo de “atención al cliente en un *call center*”.

La descripción propuesta para un cargo que requiera atención al cliente, en un *call center*, se detalla a continuación.

Cargo: Atención al cliente

Proceso: *Call center xxx*

Objetivo:

- Atender las llamadas de los clientes internos sobre consultas del sistema xyz, garantizando la atención oportuna, respuestas adecuadas y excelencia en la atención al cliente.
- Canalizar las sugerencias recibidas para la mejora del sistema a los procesos encargados de llevar a cabo el análisis de la viabilidad de su aceptación e implementación.

Tareas y responsabilidades del cargo:

- Atender llamadas internas sobre los sistemas que desarrolle la compañía y requieran de atención al cliente interno y externo.
- Analizar y canalizar las sugerencias de los sistemas que están bajo su responsabilidad.
- Realizar técnicas de mejora continua en el proceso en el que se desarrolle.
- Dirigir proyectos relacionados con servicio al cliente, buenas prácticas, mejoras en sistemas y cualquier otro relacionado con su área.
- Dirigir procesos de continuidad del negocio.
- Cumplir con las disposiciones y políticas emitidas por la empresa en materia de seguridad de la información y riesgos.
- Realizar informes de labores según las peticiones del superior jerárquico en su ámbito de operación.



Capacitación requerida

- Servicio al cliente, CRM, administración de proyectos, metodologías de diseño de *software*, atención a personas discapacitadas y gestión de conflictos.

Requisitos adicionales

- Liderazgo, comunicación efectiva, excelentes relaciones interpersonales, iniciativa y colaboración, planeación, inglés intermedio y bachillerato en ingeniería.

3.1.2. De acuerdo con los ejemplos e información que obtuvo al leer el libro de consulta, elabore un cuestionario para medir el desempeño.

A continuación se presenta una propuesta de evaluación según factores:

Evaluación del desempeño, periodo ____ al ____

Colaborador: _____

Cargo: _____

Código presupuestario: _____

Factor	Excelente	Muy Bien	Bien	Malo	Muy malo
Personales					
Puntualidad					
Colaboración					
Presentación					
Organización					
Trabajo equipo					
Respecto a compañeros					
Relaciones personales					
Capacidad de trabajo en equipo					

Se pueden utilizar otras escalas para valorar el desempeño, como:

Sobresaliente / Muy bien / Satisfactorio / Malo / Inaceptable

¿Qué otras escalas, a la luz del ejemplo anterior, considera que pueden utilizarse?



3.2. Motivación y liderazgo

“No hay un estado general de motivación que lleve a una persona a estar siempre dispuesta a todo.”

Amaru (2008, p. 162)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 161 a la 178 del capítulo 9 del libro de texto del curso; es recomendable, mientras realiza la lectura, que resalte las ideas principales sobre las características del emprendedor, sus ventajas y desventajas.

Para analizar

En el siguiente apartado se desarrolla una serie de interrogantes que permitirá complementar la lectura del capítulo número 9. Analice cada una, plantee una respuesta, y compruébela con las soluciones presentadas.

3.2.1. Según la escala de necesidades de Maslow que se estudió en el libro, identifique un ejemplo para cada una de las necesidades estipuladas e indique cuál es el aporte que esta información puede ofrecerle a un emprendedor al analizar un negocio.

La escala de necesidades de Maslow se fundamenta en una división en categorías de las necesidades que todo individuo puede tener, las cuales se van satisfaciendo según se cumplan las del nivel inferior.



A continuación se incluye un ejemplo que permite identificar una necesidad en cada categoría.



Por lo tanto, si un emprendedor desea iniciar un nuevo proyecto, es muy importante conocer cuál necesidad satisface el producto y dónde se encuentra en esta pirámide de necesidades, con ello supondrá la relevancia que tendría dentro del presupuesto del comprador.

Veamos el siguiente ejemplo:

Ingreso de comprador X: ¢250 000.



Productos que puede adquirir, bajo el supuesto de que gastará todo el ingreso:

- Alimentación: ¢80 000
- Alquiler de casa: ¢80 000
- Seguridad del residencial: ¢15 000
- Servicios públicos: ¢25 000
- Visita a nuevo restaurante: ¢25 000
- Compra de casa (préstamo): ¢100 000
- Pago de una maestría: ¢100 000

En este caso, si el ingreso es de ¢250 000, y siguiendo la teoría planteada por Maslow, la persona escogería la siguiente distribución:

Alimentación:	¢80 000 (necesidad básica)
Alquiler de casa:	¢80 000 (necesidad básica)
Servicios públicos:	¢25 000 (necesidad básica)
Seguridad del residencia:	¢15 000 (seguridad)
Visita a un nuevo restaurante:	¢50 000 (necesidad social, dos veces al mes)

El comprador ha utilizado todo su presupuesto y aún no ha avanzado a las últimas dos categorías de la escala, a las cuales podrá acceder al satisfacerlas y contar con mayor presupuesto para ir alcanzándolas.

Con la información anterior, si el negocio del emprendedor es la venta de condominios, no realizará una estrategia de ventas dirigida a este comprador, dado que no está dentro de sus posibilidades inmediatas el adquirir este producto.



Ejercicios de autoevaluación del tema 3

Para verificar lo aprendido en este capítulo, responda a cada una de las preguntas que se presentan a continuación, las cuales corresponden a las “Preguntas para estudio” de las páginas 157 y 176 del libro de texto. Puede encontrar las soluciones sugeridas al final de la guía de estudio.

1. Explique los principales procesos de gestión de personas.
2. ¿Qué información se encuentra en la descripción del cargo?
3. ¿Cuáles son los principios de la gestión por competencias?
4. ¿Cómo se pueden identificar las habilidades que debe poseer el ocupante de un cargo?
5. Explique los procedimientos básicos del proceso de planeación de la mano de obra.
6. Detalle los procedimientos básicos del proceso de reclutamiento de personas.
7. Explique los procedimientos fundamentales del proceso de selección de personas.
8. Comente los procedimientos básicos del proceso de evaluación del desempeño.
9. ¿Cuáles son las formas básicas de remuneración?
10. ¿Qué es una política salarial?
11. Explique qué es motivación de forma general y qué motivación específica para el trabajo.
12. ¿Qué factores afectan la motivación en el trabajo?
13. Explique cómo el desaliento puede ser una fuente de motivación.
14. ¿Cuál es la diferencia entre satisfacción y motivación para el trabajo? ¿Qué reciprocidad tienen con la teoría de los factores?
15. ¿Qué es liderazgo? ¿Es distinto a ser jefe?
16. ¿Cuáles son los tipos de liderazgos?
17. ¿Qué es liderazgo situacional? ¿Cómo se puede usar esta idea?
18. ¿Cómo se clasifica a los líderes de acuerdo con la recompensa que ofrecen a su equipo?
19. ¿Cómo puede crear e incentivar el trabajo de equipo en una empresa?

CONTABILIDAD Y FINANZAS PARA CONTADORES



4



Objetivos

Con el estudio de este tema, se espera que usted esté en capacidad de:

- Conocer los conceptos y definiciones básicas de la contabilidad y finanzas.
- Determinar los principales estados financieros que se requieren para la toma de decisiones en cada empresa.



Introducción

La toma de decisiones es una labor cotidiana de todo emprendedor y deberá fundamentarse en información confiable y oportuna; por esto, una de las fuentes de información serán los estados financieros de la empresa, en los cuales se refleja la salud financiera en la que se encuentra en un momento dado.

En esta sección, estudiaremos lo relativo a las finanzas y la contabilidad que un emprendedor debe conocer para iniciar sus proyectos y negocios.

4.1. Contabilidad y finanzas para contadores

“Los inversionistas pueden identificar la situación económico-financiera de la empresa y de este modo optar por la forma más adecuada de inversión, los proveedores de crédito pueden analizar su capacidad de pago y los bancos pueden aprobar préstamos.”

Amaru (2008, p. 179)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 179 a la 216 del capítulo 11 del libro de texto del curso; se le recomienda resaltar las ideas principales sobre la importancia de la contabilidad para la toma de decisiones.

Para analizar

En el siguiente apartado se desarrolla una serie de interrogantes que permitirá complementar la lectura del capítulo número 10. Por favor, analice cada una, plantee una respuesta, y proceda a contrastarla con las aquí presentadas.



4.1. Analice el impacto que pueden generar estas operaciones en el balance general:

- **Aumento de estimación por incobrable.**
- **Aporte extraordinario de capital, depositado en una cuenta bancaria.**

Es importante recordar la estructura del balance general para analizar el impacto de un aumento o disminución de las partidas anteriores.

El balance general permite conocer la situación financiera de la empresa, se encuentra clasificado en:

- **Activo:** representa todas las posesiones que están a nombre de la empresa, tales como: cuentas bancarias, inventarios.
- **Pasivo:** incorpora todas las obligaciones que la empresa ha contraído, como cuentas por pagar.
- **Patrimonio:** representa el aporte que los dueños han realizado a la empresa: capital social, dividendos por distribuir.

Estas partidas conforman la denominada ecuación contable:

$$\text{Activos} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Por lo tanto, cualquier cambio que se produce en alguna cuenta deberá equilibrar la ecuación contable, veamos ejemplos:

Ejemplo 1:

El pago en efectivo de un cliente de su cuenta por pagar:

Aumenta la cuenta de efectivo = Aumento del activo

Disminuye la cuenta de cuentas por cobrar = Disminuye el activo

Con este movimiento la ecuación sigue equilibrada.

Ejemplo 2:

La compra a crédito de maquinaria para producción:

Aumenta la cuenta de maquinaria = Aumento del activo

Aumenta la cuenta por pagar = Aumento del pasivo

En este sentido, nuevamente la ecuación se mantiene equilibrada.



Los casos que se solicita analizar se comportan de la siguiente manera:

- **Aumento de estimación por incobrable**

Este cambio se produce por una mayor previsión por parte de la empresa ante eventuales incumplimientos de cobros, lo cual es una medida de control interno que permite contar con provisiones en caso de que los clientes no cancelen sus deudas.

Este aumento ocasiona el siguiente movimiento contable:

Aumenta la cuenta de incobrables = Aumento del activo

Disminuye la cuenta de cuentas por cobrar = Disminuye el activo

- **Aporte extraordinario de capital, depositado en una cuenta bancaria**

En este caso, los accionistas pueden incrementar el capital que invierten en la empresa, produce el siguiente movimiento contable:

Aumenta la cuenta de bancos = Aumento del activo

Aumenta la cuenta de capital social = Aumenta el patrimonio

4.2. Explique cómo se calculan e interpretan los siguientes indicadores financieros

- **Capital de trabajo**

Este indicador permite conocer el capital con el que cuenta la empresa luego de atender sus pasivos de mayor obligatoriedad.

La fórmula es la siguiente:



El resultado representa el valor monetario de la capacidad de capital de trabajo que tiene la empresa, luego de atender sus compromisos de corto plazo.



- **Razón corriente**

Utilizando estas mismas cuentas, se puede conocer cuál es la capacidad de la empresa de adquirir mayores compromisos en el corto plazo.



Esta se puede modificar para que la capacidad de la empresa se mida con mayor rigurosidad, en el corto plazo, sin contar con los inventarios, es decir, con el saldo de cuentas como efectivo e inversiones.

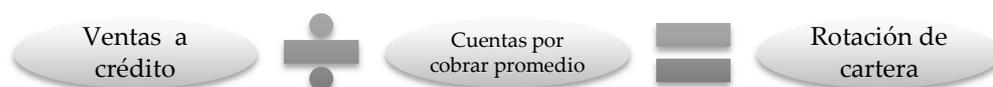
- **Apalancamiento financiero**

Indicador que permite conocer la participación que los terceros tienen dentro de la estructura financiera de la empresa, es decir, cuánta dependencia tiene la empresa en financiamiento dado por terceros, como bancos y proveedores.



- **Rotación de cartera**

La rotación de la cartera permite conocer la cantidad de veces que se rota una cartera durante el año, reflejando con esto si la empresa tiene procesos ágiles para recuperar el dinero. Si la rotación es muy baja, se deberían analizar las políticas de cobro y crédito.



- **Rendimiento de patrimonio**

Con este indicador se podrá analizar la eficiencia de generar utilidades a los socios, representada por la tasa de rendimiento que obtienen los dueños.





4.3. ¿A qué se refiere el concepto “nivel de endeudamiento”?

Las empresas utilizan diferentes medios de financiamiento, lo cual les permite atender sus necesidades para compra de materia prima, equipos, expansiones. Este financiamiento representa el grado de participación que los acreedores tienen sobre la empresa, es decir, es el nivel del endeudamiento.

El nivel de endeudamiento es muy importante porque permite conocer el grado de participación y eventuales riesgos en los cuales puede incurrir la empresa con tasas altas de endeudamiento.

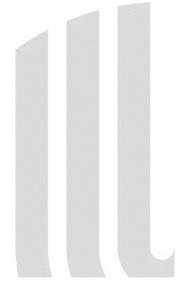
Asimismo, otro análisis que debe realizarse es el costo de dicho endeudamiento en función del rendimiento de los activos totales, debe ser mayor el rendimiento que dicho costo; caso contrario, la empresa estaría financiando una actividad con costos más altos que sus ingresos.

Ejercicios de autoevaluación del tema 4

Para verificar lo aprendido en este capítulo, responda a cada una de las preguntas que se presentan a continuación, las cuales corresponden a las “Preguntas para estudio” de la página 195 del libro de texto. Puede encontrar las respuestas sugeridas al final de la guía de estudio.

1. ¿Qué es la contabilidad y cuál es el papel en la gestión de las empresas?
2. Explique: balance general y sus partes, estado de resultados del ejercicio y estado del flujo de caja.
3. ¿Cuál es la diferencia entre costo y gasto?
4. ¿Qué es presupuesto? ¿Cómo se puede hacer un presupuesto?
5. ¿Cómo se pueden evaluar la situación y el desempeño económico de una empresa?

GESTIÓN DE PROYECTOS



5



Objetivos

Con el estudio de este tema, se espera que usted esté en capacidad de:

- Conocer los conceptos generales sobre la administración de proyectos.
- Establecer los pasos necesarios para la creación, ejecución y seguimiento de un proyecto.



Introducción

El éxito de todo proyecto radica en la gestión realizada para el seguimiento adecuado de cada una de las tareas que lo componen.

En esta sección, estudiaremos lo relativo a la gestión de proyectos como herramienta necesaria para la ejecución adecuada y el logro final de los objetivos planteados por el emprendedor.

5.1. Aspectos esenciales de la gestión de proyectos

“Los proyectos son actividades emprendedoras o secuenciales de acciones con un principio y un fin programados y que deben cumplir con un objetivo singular, a fin de ofrecer un producto o servicio.”

Amaru (2008, p. 199)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 199 a la 216 del capítulo 11 del libro de texto del curso; es recomendable que, mientras realiza la lectura, resalte las ideas principales sobre la importancia de la contabilidad para la toma de decisiones.



Para analizar

En el siguiente apartado se desarrolla una serie de interrogantes que permitirá complementar la lectura del capítulo número 11. Analice cada una, plantee una respuesta, y proceda a contrastar con las soluciones que aquí se presentan.

5.1.1. En toda empresa se desarrollan proyectos y labores rutinarias, establezca las principales características que pueden diferenciar un proyecto del trabajo operativo.

- **Temporalidad**

Todo proyecto tiene un inicio y un fin determinado desde su concepción. El fin es aquel momento cuando se logra desarrollar el objetivo que lo originó.

El tiempo que el proyecto se mantenga activo dependerá de su complejidad.

En este elemento, se diferencia claramente la rutina del proyecto. Ejemplo: si el proyecto es poner en marcha un nuevo servicio de *software*, el objetivo es cuando se finaliza el producto y su operación y eventuales mejoras serán parte de la rutina en el uso del *software*.

- **Resultado único**

El objetivo del proyecto debe ser un bien o servicio diferente, que no se realice en la rutina de una empresa.

- **Desarrollo gradual**

Los proyectos se van desarrollando gradualmente; por eso, para llevar el control de las actividades que lo componen, es necesario crear un cronograma que incluya los siguientes elementos: actividad, tiempo, responsable y costos; debe actualizarse conforme se avanza en el cumplimiento de las actividades.



- **Control**

Los proyectos, como se indicó anteriormente, se estructuran a base de un cronograma detallado de sus actividades y es vital llevar el control de los avances y eventuales desajustes en tiempo y costos, para que su administrador pueda ir tomando decisiones sobre la marcha.

5.1.2. Elabore un análisis de riesgos para las siguientes actividades que componen un proyecto:

- **Accidente laboral de un empleado**
- **Daño en un repuesto del equipo principal del proyecto**
- **Inundación de un río cercano**

Id	Riesgo	P	Impacto	G	Acción	Causa	Contingencia
1	Accidente laboral	30%	Posibles costos asociados a la atención del empleado	50%	Seguro laboral	Accidente de empleados en la ejecución de sus labores	Contratación de otro empleado y cobrar el seguro
2	Daño en repuesto	40%	Suspensión del proyecto	100%	Contar con repuestos o contrato o garantía con proveedor	Uso del equipo o error en su utilización	Repuesto de contingencia o contrato para comprarlos a tiempo
3	Inundación	15%	Afectación al proyecto por problemas en instalaciones	50%	Seguro de inundaciones	Causa natural	Cobrar seguro



5.2. Planeación e implementación del negocio

“La aplicación de los conceptos y técnicas de la administración de proyectos al proceso de creación de un nuevo negocio comienza con la visualización del ciclo de vida del proyecto.”

Amaru (2008, p. 217)

Guía de lectura

Lea las páginas de la 217 a la 231 del capítulo 12 del libro de texto del curso; es recomendable que, mientras realiza la lectura, resalte las ideas más relevantes en el proceso de planeación e implementación del negocio.

Para analizar

En el siguiente apartado se desarrolla una serie de interrogantes que permitirá complementar la lectura del capítulo número 12. Analice cada una, plantee una respuesta, y contrástela con las presentadas.

5.2.1. ¿Qué recomendaciones le puede ofrecer usted a un emprendedor que inicia un nuevo negocio, desde el punto de vista de la planeación del proyecto?

Emprender un negocio, como se ha visto a lo largo del curso, es un proceso que no solo requiere de una buena idea, sino también de un plan de negocios, el cual estructure los principales pasos que todo emprendedor deberá realizar según su producto.

A continuación se presentan los principales puntos que se deben considerar para estructurar dicho plan, será una guía para ir midiendo el avance del proyecto, por ejemplo, debe incluir indicadores que permitan al emprendedor determinar si el proyecto en algún punto dejó de ser rentable y tomar decisiones con dichos datos.



- **Análisis inicial**

En esta primera etapa, el emprendedor desarrolla su idea y comienza a dimensionar la misión, visión y objetivos de la empresa, analiza el entorno económico en el cual se desempeñará el producto. Esta información le permitirá avanzar con el proyecto o buscar otra alternativa.

- **Mercado**

Este paso es vital para analizar el tamaño del mercado, los clientes y la mejor manera de segmentarlo. Este análisis debe hacerse cuidadosamente para tener una noción de la demanda estimada necesaria para contar con proyecciones de ingresos, fuente vital del éxito de todo proyecto.

- **Competencia**

Debe realizarse un estudio de la competencia que el producto tiene o tendrá mediante el análisis de sus productos; en este, es importante identificar las características del producto que lo harán diferente y le permitirán ganar mercado.

- **Costos y producción**

Parte del momento en el cual se ha definido el producto y se comienza a conocer el proceso productivo, los costos y gastos asociados a su desarrollo. Debe incluir costos de producción, recursos humanos, capacitaciones, costos iniciales, y todos aquellos que le permitan prever cuánto costará su proyecto.

- **Plan de mercadeo**

Describe la estrategia de mercadeo, desde las decisiones sobre el producto (empaquete, características), precio que debe establecerse, distribución hasta la promoción, la cual será la estrategia para llegar a los clientes.



Ejercicios de autoevaluación del tema 5

Para verificar lo aprendido en este capítulo, responda a cada una de las preguntas que se presentan a continuación, las cuales corresponden a las “Preguntas para estudio” de la página 215 del libro de texto. Encuentre las respuestas sugeridas al final de la guía de estudio.

1. ¿Qué son los proyectos y cuáles son sus diferencias con respecto a las actividades rutinarias de producción, ventas y administración interna?
2. ¿Cuáles son las diferencias entre empresas que trabajan con proyectos y las que lo hacen con actividades rutinarias?
3. ¿Qué es el ciclo de vida de un proyecto?
4. ¿Cuáles son los procedimientos básicos para administrar un proyecto?
5. ¿Cuáles son los principales componentes de un plan de proyecto?



RESPUESTAS A LOS EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

Tema 1. Aspectos generales de un emprendedor y de la empresa

1. El emprendedor es uno de los componentes dinámicos de toda economía, dado que por él se concretan y desarrollan una serie de proyectos que, al final, permiten contar con mayores productos y servicios.

Para lograr dichos proyectos, requiere contar con capacidad empresarial, es decir, la habilidad para administrar y gestionar negocios y emprender con éxito el plan tratado. Para ampliar sobre este tema, puede consultar el apartado 1.1.1 del libro de texto.
2. En el libro se exponen las siguientes características de un emprendedor: creatividad, capacidad de implantación, sentido de independencia, perseverancia, disposición a asumir riesgos y optimismo.
3. Es importante sumar, a las antes indicadas, las características de un emprendedor que usted reconozca como tal, y mejore las brindadas en el texto, las cuales podrá compartir en el curso con el tutor y sus compañeros. Las principales ventajas que se detallan en el libro de texto son las siguientes:
 - a. **Autonomía:** independencia y libertad para tomar las decisiones en su empresa.

- b. **Desafío:** un negocio propio permite disfrutar la satisfacción de cada logro realizado.
- c. **Control financiero:** el emprendedor, al tener bajo su control las finanzas de su empresa, garantiza no exponerse a mayores riesgos, que los considerados aceptables por él.

Como desventajas se pueden citar las siguientes:

- a. Sacrificio personal: un negocio requiere de mucho sacrificio para lograr las metas y esto repercute en las actividades personales, familiares y sociales.
- b. Sobrecarga de responsabilidades: un emprendedor debe asumir más responsabilidades de las que en estado normal aceptaría al estar laborando en una empresa. Esto repercute directamente en el "sacrificio personal".
- c. Margen de error pequeño: al tomar riesgos propios, cualquier error, por pequeño que sea, repercute fuertemente en el negocio.

Para ampliar esta respuesta puede consultar los apartados 1.2.1 y 1.2.2 del libro.

- 4. La empresa se puede definir como una unidad que nace con un objetivo específico, sea este social o económico. Para lograrlo, requiere de una serie de recursos que permita convertirlos en el producto o servicio deseado.

Puede ampliar sobre el tema en el apartado 1.4 del libro de texto.

- 5. Para que una empresa pueda lograr el objetivo de su creación, requiere una serie de recursos, dentro de los cuales se citan:
 - a. Información y conocimiento: se requiere que la empresa se encuentre actualizada en el área de su especialización. Ejemplo: si estamos ante una empresa de tecnología, se espera que sea experta en el uso de nuevas herramientas, tecnologías de punta.
 - b. Personas: las personas son parte integral de toda empresa, con su trabajo permiten el logro de los objetivos planteados.
 - c. Recursos materiales: son todos aquellos insumos que se requieren para lograr el producto o servicio deseado.

Estos recursos se someten a un proceso conocido como “sistema de operaciones” y permite transformarlos y obtener el resultado final: el producto o bien que la empresa tiene como objetivo de su funcionamiento.

Para ampliar este detalle, puede consultar los apartados 1.4.1, 1.4.2 y 1.4.3.

6. Hay indicadores para medir el desempeño y éxito de una empresa. En el libro se exponen algunos que pueden ser utilizados para dicha medición:
- a. Desempeño financiero: se mide en función del objetivo principal de una empresa de lucro: ganancia o rentabilidad; se calcula obteniendo la diferencia entre los ingresos y los gastos.

En el libro de texto se muestra un ejemplo de una empresa de hamburguesas (página 13). A continuación se amplia para lograr un mejor análisis:

Cada hamburguesa cuesta ₡1500,00; y se venden 1000 al mes.

Costos asociados por mes:

Local:	₡100 000,00
Permiso Municipal:	₡50 000,00
Carne:	₡350 000,00 (para producir 1500)
Pan:	₡100 000,00 (para producir 1500)
Salario colaboradores:	₡150 000,00
Salario dueño:	₡200 000,00

Cálculo:

Ingresos:	₡1 500 000,00
Costos:	₡950 000,00
Ganancia bruta:	₡550 000,00

De esta ganancia, se descuentan los impuestos respectivos y el resto podrá ser reinvertido en el negocio o declarado como dividendo.

- b. Satisfacción del cliente:

Otro de los indicadores es la satisfacción del cliente, la cual, entre otros elementos, se define por el precio:

Costo del bien o servicio + utilidad deseada = Precio de venta

Utilidad posible = precio de venta – costo

c. Desempeño de los empleados:

Se obtiene al aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Desempeño de las personas} = \text{Calificación} + \text{Satisfacción}$$

Este indicador tiene su origen en la salud psicológica, campo donde se considera que una persona satisfecha produce más para la empresa; La medición de este indicador es compleja, pues depende no solo de incentivos y condiciones laborales, sino también del entorno en el que se desenvuelve la persona misma.

7. A continuación, se presentan las ventajas y desventajas que puede experimentar un emprendedor ante un negocio ya existente:

Ventajas:

- Producto y mercado ya existentes
- Empresa en funcionamiento
- Clientes
- Proveedores
- Experiencia del propietario anterior
- Mano de obra calificada

Desventajas:

- Problemas heredados
- Problemas no evidentes
- Imagen comprometida
- Mano de obra con vicios
- Modernización necesaria
- Ubicación no adecuada
- Precio alto

Para ahondar en cada una, vea el apartado 2.3 del libro de texto.

8. Hay tres elementos que requieren atención especial al comprar un nuevo negocio:

- Historial de la empresa y sus perspectivas de crecimiento
- Patrimonio y operaciones en progreso
- Precio de compra del negocio

Para detallar cada uno de los factores consulte el libro de texto en la página 32, apartado 2.3.3.

9. Se pueden citar varias alternativas para desarrollar un nuevo negocio:

- Fundamentado en un nuevo concepto
- Basado en un concepto existente
- Necesidades de los consumidores
- Perfeccionamiento del negocio
- Exploración de pasatiempos
- Derivación de la ocupación
- Observación de tendencias

Puede revisar el apartado 2.1.1 para complementar la información sobre estas alternativas.

10. Los factores clave para el éxito de un nuevo producto son los siguientes:

- Investigación adecuada del mercado donde se desarrollará el producto
- Atención de una necesidad
- Gran ventaja del producto
- Calidad y precio adecuados en el lanzamiento
- Elección de los canales de distribución adecuados

Para mayor información, consulte la página 27 del libro.

11. Los posibles nombres empresariales que se citan en el libro de texto son:

- Firma
- Razón social o denominación

12. En el caso específico costarricense, se pueden citar los siguientes tipos de empresas:

- Responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Comandita

13. La franquicia, según el *Diccionario de la Real Academia Española (2001)* lo define, en su segunda acepción, como una “concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada”.

Resulta en un acuerdo entre el franquiciador o franquiciante (dueño del derecho) y quien lo explotará “franquiciado”, para el uso de la franquicia.

El franquiciador le enseñará el negocio al franquiciado, quien deberá retribuirle una regalía por su explotación, generalmente por un periodo y territorio determinado.

A continuación, algunas ventajas y desventajas para cada una de las partes que participan en este tipo de negocio:

- **Ventajas para el dueño de la franquicia (franquiciante):** crecimiento y expansión más rápida sustentada en la motivación del adquirente para hacer crecer el negocio. Minimiza riesgos al tenerlo disperso, reduce costos operativos (por ser parte de un negocio de mayor economía y puede tener un crecimiento más acelerado).
- **Desventajas para el franquiciante:** menor rentabilidad, dado que debe compartir los beneficios de su comercialización, dispersión del control y dominio del negocio, así como mantener una estrecha coordinación con el franquiciatario.
- **Ventajas del que comercializa el producto (franquiciatario):** no debe realizar los trámites administrativos ni asumir los eventuales riesgos que se pueden presentar al iniciar un negocio, pues empieza con una actividad en marcha y pertenece a una cadena, la cual posee una imagen y permite aumentar clientes.
- **Desventajas del franquiciatario:** no puede obtener mayores beneficios que los ya pactados, no tiene acceso a la propiedad de la marca, acepta ser supervisado y controlado por el franquiciante y puede tener incertidumbre sobre la ampliación de los contratos.

14. En lo relativo a la importación, se puede aprovechar:

- Las ventajas comparativas de otros países con respecto a su producción.
- La materia prima para el desarrollo de productos en donde se tiene mayor competitividad.
- Los productos que no son accesibles tan fácilmente.

15. La exportación se ofrece cuando un país vende sus productos al exterior, tiene como ventajas:

- Estrategia de crecimiento con base en coyunturas que brinda el exterior.
- Oportunidades de participar en países que ofrecen mayores niveles de crecimiento.
- Zonas libres de comercio.

- Diversificación del mercado.

16. Se pueden citar, según el libro de texto, dos tipos de formas de invertir en otros países:

- Empresas de riesgo conjunto
- Compañías subsidiarias

Puede consultar la página 39 del libro de texto para mayor detalle.

Tema 2. Análisis e implementación de un negocio

1. Monopolio es un tipo de mercado en el cual se encuentra un solo productor de un bien o servicio, por ejemplo: Compañía Nacional de Fuerza y Luz. En estos casos, el producto tiene una alta influencia sobre el precio porque no hay otros oferentes que lo regulen en el mercado.
2. En la demanda individual, existen factores que influyen en una mayor o menor compra, tales como: precios de los bienes, ingresos de los consumidores, gustos y preferencias, precios de otros productos relacionados. En el caso de la oferta individual, se pueden citar: precio de venta, precio de insumos y tecnología.
3. El precio de mercado o punto de equilibrio es aquel que permite la concordancia entre el precio propuesto por los oferentes para sus productos y el que los demandantes pagarían por él.
4. Una de las medidas universales para calcular el crecimiento de un país es el conocido Producto Interno Bruto o PIB, el cual refleja la producción de bienes y servicios. De igual manera, se puede utilizar el nivel de desempleo que registra el país, para medir su crecimiento. A mayor empleo, mayor producción, por ende, mayor crecimiento económico.
5. La tasa de interés es un indicador el cual permite conocer cuál es el costo del financiamiento que deberá pagar el emprendedor para contar con los fondos suficientes para iniciar su proyecto.
6. Para que el emprendedor compita adecuadamente, debe tener claro dos factores importantes: cuál es su competencia y qué ventajas competitivas tiene en relación con

ella; con esta información, podrá estructurar una estrategia para acaparar mayor nicho de mercado.

7. En la actualidad, la globalización afecta los negocios de diferentes maneras, es común encontrar cómo la cultura de un país se “exporta” hacia otro, y se refleja en mayor demanda de ciertos productos tales como los alimentos. Ejemplo: en un supermercado se observan productos extranjeros, que van formando parte de los gustos y preferencias de los consumidores.
8. El tipo de cambio es un elemento importante cuando se realizan negocios fuera de las fronteras del país, pues impacta en la cantidad de dinero que se recibe al realizar la conversión cambiaria. Ejemplo: si un exportador vende sus productos a \$1 000 y el tipo de cambio de hoy es ¢500, recibirá ¢500 000 colones al cambiarlos en moneda nacional, pero si al día siguiente el tipo de cambio cae a ¢450, recibirá ¢450 000.
9. El gobierno de un país puede interferir por medio de barreras o ayudas a ciertos sectores, ejemplo: si el gobierno quiere apoyar a un sector en particular, podrá establecer aranceles menores a dicha producción.
10. Los aranceles son costos que se suman a los productos importados para poder ingresar al país respectivo. También se pueden establecer “cuotas”, las cuales implantan un máximo de productos a ingresar a un país; si son muy bajas, producirán un mayor costo dado que, individualmente, será más alto.
11. La estrategia es aquella que define el rumbo de la empresa y la forma como competirá con otras para lograr los objetivos establecidos.
12. Una estrategia genérica es aquella que puede ser utilizada por cualquier organización, pues su planteamiento se adapta a cualquier tipo, tamaño o clase de empresa, con ello se logra adecuar e implementar sin mayores ajustes.

13. Dentro de las principales estrategias genéricas se encuentran:

- **Estrategia competitiva de Porter:** establece una serie de acciones para dar respuesta a la competencia y no perder mercado; se pueden utilizar:
 - a. Liderazgo en costos: ser agresivo en el precio de los productos, logrando atraer clientes por bajos costos.
 - b. Diferenciación: crear características únicas en el producto que sean relevantes para el comprador a la hora de escoger.
- **Estrategia de crecimiento:** se fundamenta en dos variables: mercado y producto. En función de ellas, se pueden implementar estrategias como las siguientes:
 - a. Mayor penetración en el mercado
 - b. Diversificación
 - c. Desarrollo del mercado
 - d. Desarrollo del producto
- **Innovación:** se basa en buscar productos innovadores y así incrementar la participación en el mercado.

14. El proceso de planeación estratégica se establece en cuatro grandes apartados:

- **Definición del negocio y la misión:** se debe enmarcar claramente a qué se dedica el negocio y cuál será su objetivo al ser creada (misión).
- **Análisis del mercado:** es importante que la empresa se encuentre en constante revisión de su entorno, no descuidando las acciones de su competencia ni lo que desean sus clientes actuales y potenciales.
- **Elaboración del diagnóstico:** revisión de los principales resultados de la empresa en diferentes áreas: desempeño financiero, participación de clientes, productos y servicios, participación en el mercado, fortalezas y debilidades, entre otras.
- **Estrategias:** definición de estrategias para lograr los objetivos establecidos para la organización.

15. Dentro de las principales ventajas competitivas se encuentran:

- **Calidad de proyecto y ausencia de deficiencias:** una de las ventajas competitivas que las empresas pueden desarrollar es la calidad del producto, garantizándolo al cliente, lo cual les ofrecerá confianza al realizar su compra.
- **Eficiencia y bajo costo en las operaciones y recursos:** la producción a bajos costos genera una ventaja competitiva, siempre que se conserve su calidad. Al comparar dos productos con calidad similar, el precio es el siguiente determinante.
- **Disponibilidad y desempeño de asistencia técnica o servicios posventa:** esta característica es muy apreciada por los consumidores, tener un respaldo futuro ante problemas con sus productos, claro que esto depende del bien o servicio al que se dedique la empresa.

16. Para implantar la estrategia en una empresa se deben atender:

- **Estructura organizativa:** la estructura de la empresa debe ser acorde con la estrategia planteada.
- **Áreas funcionales:** las áreas deben responder a los planes de la organización, permitiendo que se logren los objetivos planteados.
- **Políticas:** toda empresa debe definir políticas claras, estas guiarán al personal sobre el comportamiento, normas de seguridad y demás aspectos que deban ser regulados.
- **Planes operativos:** se debe contar con cronogramas, procesos organizados para llevar a cabo las tareas específicas.
- **Proyectos:** se deben establecer proyectos claros que permitan llevar a cabo la estrategia de la empresa, las cuales son actividades con tiempos establecidos de ejecución y con responsables y recursos ya instaurados.

17. El cuadro de mando integral es una técnica creada por Kaplan y Norton, se establecen cuatro dimensiones consideradas importantes sobre el desempeño de una empresa y estas pueden segmentarse en indicadores que midan el desempeño:

- **Perspectiva del cliente:** se basa en indicadores sobre el cliente, buscando noción sobre sus gustos y el aporte que ofrece a la empresa.
- **Perspectiva interna:** se refiere a procesos internos: eficiencia en procesos, mejoras operativas.

- Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional: mejora continua y generación de valor.
- Perspectiva financiera: referente a la salud financiera de la organización.

Esta técnica requiere que la empresa estructure claramente la estrategia y defina los indicadores y cuantificables, para cada una de las dimensiones; siendo fuente de información para encaminar los esfuerzos de la empresa en las áreas de mayor interés.

18. Estructura organizacional: es la forma como se organiza la empresa para llevar a cabo sus funciones, tanto las que producen los bienes y servicios como las que apoyan dichos procesos.
19. Organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional, permite visualizar en una gráfica la forma como la empresa organizó su estructura y líneas de responsabilidad.
20. La departamentalización son los criterios con los cuales se define la estructura organizativa.
21. Existe una serie de criterios para estructurar la departamentalización u organización en una empresa y su uso depende de sus necesidades y objetivos, la cual podrá utilizar uno o varios de los siguientes criterios:
 - Organización por personas
 - Organización por funciones
 - Organización por productos
 - Organización por clientes
 - Organización por área geográfica
 - Unidades de negocios
 - Organización por proyectos
 - Organización por procesos
22. Utilizar uno u otro depende del tipo de empresas; no obstante, se considera que, para una nueva, se puede adecuar mejor la referente a la organización por funciones, dado que se está iniciando con el proceso de organización y las funciones ya deben estar definidas y con el transcurso del tiempo puede validarse si hay otra estructura aplicable.

23. A continuación se presentan las ventajas y desventajas que se pueden identificar en cada criterio para realizar la departamentalización:

Estructura	Ventajas	Desventajas
Por Personas	Permite distribuir las funciones en las diferentes personas que integran la empresa. Se adapta en empresas pequeñas.	Puede generar dependencia en personas. Se puede volver complejo delegar responsabilidades.
Por funciones	Permite mayor claridad en las responsabilidades que cada puesto tiene.	Puede generar mayor atención en la función que en la empresa misma (pérdida de enfoque en calidad).
Por productos	Se genera un mayor compromiso por el producto que tienen a cargo. Responsabilidades claras y especialización en el producto.	La descentralización puede provocar duplicidad de funciones y pérdida de eficiencia.
Por clientes	Se genera un mayor compromiso y atención al cliente.	Puede distribuirse mucho y duplicarse esfuerzos. Competir por recursos de apoyo entre los encargados de clientes.
Área geográfica	Capacidad de especializarse en el cliente, con servicios oportunos y especializados según el lugar donde este se encuentre.	Duplicidad de funciones, dispersión de esfuerzos e ineficiencia.

Unidades de negocio	Facilidad al formular estrategias de negocios y priorización.	Posible aislamiento.
	Equilibrio entre objetivos de las unidades y metas globales.	Dificultad para mantener alineados los objetivos generales y los de cada unidad.
	Facilidad de análisis.	Dificultad de uso de los recursos por parte de ciertas áreas.
	Simplificación del proceso de planeación.	Riesgo de poder excesivo en ciertas áreas.

24. El proceso de compra conlleva una serie de actividades:

- **Necesidad:** implica la solución de un problema.

Ejemplo: comer es una necesidad que todos tenemos y genera otra "necesidad".

- **Búsqueda de información:** se buscan opciones para satisfacer la necesidad.

- Ejemplo: si la necesidad es comer, lo siguiente es saber dónde comer, en qué restaurantes o qué comida express.

- **Evaluación de alternativas:** luego de tener alternativas, se deben valorar.

Ejemplo: después de ver qué lugares satisfacer la necesidad, se escoge alguno según criterios como distancia y opciones disponibles.

- **Compra:** posterior a la escogencia de la opción deseada, compra el producto elegido.

Ejemplo: se acude al lugar o se llama para que traigan el producto seleccionado.

- **Resultados:** evaluación luego de adquirir el producto.

Ejemplo: luego de adquirirlo se valora el producto en términos de satisfacción.

25. La cultura representa una serie de valores y creencias que modifican el modo de escoger productos. Ejemplos: selección de productos: en ciertos países no se puede comer carne de ciertos animales, por razones como las creencias.

26. La planeación estrategia del *marketing* se fundamenta en tres etapas principales:

- **Segmentación:** división del mercado total en grupos con ciertas similitudes.

- **Selección de mercado meta:** luego de establecer la segmentación, se debe seleccionar a cuál se dirigirán las estrategias.
 - **Mezcla de mercadeo:** integra cuatro variables: definición del producto, del precio, de los canales de distribución y de la promoción por aplicar para llegar a los consumidores meta.
27. La segmentación de mercado permite que las empresas se enfoquen en los consumidores con las características e intereses necesarios para adquirir los productos.
- Existen varios criterios para segmentar:
- Demografía: se consideran características como edad, sexo, ingresos, ocupación.
 - Geografía: ubicación de los consumidores: países, regiones, provincias.
 - Psicología: comportamientos de los consumidores: actividades, intereses, actitudes, estilos de vida, entre otros.
28. Los factores que pueden afectar la decisión de establecer el precio son:
- Objetivos del *marketing* de la empresa: se deben tomar en cuenta, en forma integral, los objetivos de la empresa como aumentar las utilidades, permanecer en el mercado e incrementar las ventas.
 - Reglamentación gubernamental: en algunos países existen normativas y regulaciones para la protección de los derechos del consumidor, los cuales pueden provocar que los precios no se modifiquen fácilmente.
 - Percepción del consumidor: es importante conocer cuál es la percepción del consumidor en relación con el precio. Se pueden dar casos en los cuales bajarlo provoca que se considere como una disminución de la calidad del producto.
29. La distribución permite que los productos o servicios lleguen al consumidor final, utilizando estrategias directas entre el productor o el cliente, o bien utilizando intermediarios o agentes.
30. Los principales canales de distribución son:
- Distribución directa: relación directa entre productor y consumidor.
 - Distribución indirecta: entre el productor y el consumidor hay uno o varios intermediarios.

31. La promoción es la forma como la empresa comunica a sus clientes los productos, sus características y los términos más apropiados para llevarlos hacia el objetivo de la empresa: venderlos. Se pueden citar, entre los más utilizados, los siguientes tipos:
- Publicidad
 - Representantes de ventas
 - Ofertas promocionales
 - Relaciones públicas
32. La promoción tiene como objetivo influir en la decisión de compra de los consumidores, al generarles un atractivo del producto, una nueva opción, dentro de las cuales se pueden utilizar:
- Descuentos
 - Cupones
 - Muestras gratis
 - Obsequios
33. Un sistema de operaciones de productos y servicios requiere un proceso de transformación. El inicio del proceso es la necesidad del servicio por parte del cliente; luego, la prestación del servicio es el proceso productivo o de transformación y el resultado es el producto final, el cual satisface la necesidad del cliente. Por ejemplo:
- Necesidad: cabello muy largo.
 - Proceso productivo: se decide un corte de cabello, va al salón y se realiza el corte.
 - Resultado: cabello recortado.
34. Para contar con un sistema eficaz de operaciones, debe tomarse en cuenta:
- **Desarrollo del producto:** se inicia desde la concepción misma de la idea, diseño del producto, y proceso que requiere para ser elaborado.
 - **Proceso de transformación:** este proceso permite tomar las materias primas y someterlas a un proceso productivo que dará como resultado el producto objetivo.
35. La producción continua se caracteriza por productos estandarizados y en forma ininterrumpida; entre tanto, la llamada de bajo pedido es en la cual los productos son a la medida y se elaboran cuando son solicitados.

36. La producción híbrida es aquella que combina la distribución de productos y procesos, por ejemplo: manufactura y ensamblaje. Es la que se conoce como distribución celular.
37. La distribución física es uno de los elementos que deben considerarse según el proceso de producción, analizando el mejor lugar en donde deberán estar los equipos, los procesos y las personas, con ello se facilita el proceso de fabricación, distribución y almacenaje.
38. El emprendedor debe estar atento a los resultados, esto se logra con diferentes indicadores que le permiten evaluar la calidad del proceso de operaciones, siempre y cuando se enfoquen los resultados en su ámbito de operación, analizando los resultados del sector, competencia.
39. Los principales indicadores que se deben valorar a la luz de un proceso de operaciones son los siguientes:
- Capacidad
 - Productividad
 - Calidad
 - Tiempo del ciclo
 - Velocidad del proceso
 - Flexibilidad
40. La administración de la cadena de suministros permite vincular a la empresa con los eslabones que la complementan: proveedores, distribuidores y clientes. La cadena de suministros es importante porque permite organizar los recursos. La administración de una cadena de suministro implica:
- Establecer relaciones con proveedores y revendedores
 - Coordinar suministro de materias primas
 - Planear la producción
 - Procesar pedidos
 - Administrar existencias
 - Coordinar atención al cliente

Tema 3. Gestión de personal

1. Los principales procesos relacionados con la gestión de personas son los siguientes:
 - a. **Obtención de personas:** proceso que permite encontrar el personal para cada cargo.
 - b. **Desarrollo de personas:** se tiene como objetivo aumentar o mantener competencias en las personas.
 - c. **Gestión del desempeño:** en este proceso, se valora el desempeño del personal según la descripción y metas del puesto y su trabajo.
 - d. **Retención de personas:** tiene como finalidad la motivación del personal y su permanencia en la organización.
2. La información que se puede incluir dentro de una descripción del cargo es la siguiente:
 - Posición del cargo dentro de la jerarquía
 - Calificaciones o requerimientos del ocupante del puesto
 - Condiciones del trabajo (riesgos u otros)
 - Categoría salarial
 - Competencias del ocupante
3. La gestión por competencia se fundamenta en el comportamiento esperado que el ocupante del cargo debe tener.
4. Para establecer cuáles son las competencias o habilidades del ocupante, se pueden utilizar fuentes tales como:
 - a. Conocimientos y habilidades sobre una especialización particular.
 - b. Análisis del cargo y las tareas que deben realizarse, de las cuales se podrán desprender las habilidades necesarias.
 - c. Otras empresas, clientes, entorno y entrevistas a personal interno para un cargo en particular.
5. La planeación de la mano de obra se fundamenta en procesos tales como:
 - a. **Necesidades de mano de obra:** determinar la cantidad de personal requeridos en la organización, considerando factores como el nivel de producción, labores necesarias por realizar y expectativas de crecimiento.

- b. **Oferta de mano de obra:** se debe tener presente que el personal tiene la posibilidad de movilizarse (ascensos, traslados, despedidos, renunciaciones); o bien es viable incrementar la demanda de puestos, por eso se debe contar con ofertas de personal que pueda laborar para la empresa.
- 6. El proceso de reclutamiento permite atraer candidatos para ser entrevistados y considerarlos para plazas vacantes en la empresa. El reclutamiento puede ser interno, es decir, cuando incluye en el proceso personal interno de la empresa y externo, cuando se buscan opciones fuera de la empresa.
- 7. Los procesos que se establecen para realizar la selección son:
 - a. **Quién realiza la selección:** puede ser llevada a cabo por el jefe inmediato del cargo a seleccionar, o bien por medio de una empresa externa.
 - b. **Técnicas de selección:** primero, se debe obtener la información de los aspirantes por medios como: formularios, entrevistas, referencias, documentos que se aporten y otros.
- 8. La evaluación del desempeño es la forma de medir el trabajo realizado por los colaboradores, puede llevarse a cabo en varias formas:
 - a. **Por objetivos:** este tipo de evaluación requiere la definición clara de las metas que cada empleado debe desempeñar y su valoración se mide en función de su cumplimiento.
 - b. **Por factores:** en este caso, la empresa debe seleccionar los factores que considera relevantes para ser valorados y el empleado debe conocerlos; de esta forma su desempeño estará en función de estos.
- 9. La remuneración puede establecerse:
 - a. **Fija:** monto fijo que se pacta con el empleado y se ajusta según el cargo, no se modifica por un buen o mal desempeño de sus funciones.
 - b. **Variable:** monto que dependerá de factores definidos previamente. Ejemplos: resultados del desempeño, metas de ventas.
- 10. La política salarial se define como un conjunto de principios y orientaciones que enmarcan la remuneración. Ejemplos: aumentos semestrales, aumentos fundamentados en la inflación, entre otros.

11. La motivación, en general, hace que un individuo se comporte de una u otra manera. Pueden ser producto de una serie de situaciones y emociones.

En el caso de la motivación en el trabajo, hace que una persona se sienta cómoda realizando su trabajo; de igual manera, influyen una serie de factores, los cuales generan o no la motivación laboral.

12. La motivación laboral se puede ver afectada por dos motivos:
 - a. Internos: son aquellos propios de la persona y difieren de una a otra. Ejemplo: necesidades, habilidades, reconocimiento.
 - b. Externos: se refieren a motivaciones que le ofrece el entorno o la empresa. Ejemplo: aumentos salariales, vacaciones, permisos.
13. El desaliento y la frustración pueden ser un motor de motivación en diferentes maneras. Ejemplo: si la persona se siente cansada de estar haciendo la misma tarea rutinaria, es posible que busque estudiar para avanzar y crecer profesionalmente y esto es producto de un sentimiento inicial de frustración.
14. La satisfacción se da cuando algo nos permite atender una necesidad, por ejemplo: si nos incrementan el salario, eso posiblemente será satisfactorio al lograr una mejor situación económica. Pero la motivación, por su lado, nos impulsa a ser mejores, son una serie de factores que dependen de cada persona. De tal manera, la satisfacción se puede lograr por factores externos y la motivación es intrínseca y depende de cada individuo.
15. Liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas, no se encuentra ligado, obligatoriamente, a una posición jerárquica. Ser jefe no es sinónimo de líder, la jefatura es una autoridad que nace por la estructura organizativa de la empresa, pero no necesariamente permite a los colaboradores seguir al jefe cumplir sus metas. Un líder puede ser un jefe, pero no siempre un jefe debe o podrá ser líder.
16. Se pueden distinguir dos tipos de liderazgo:
 - a. **Liderazgo enfocado en las tareas:** este se fundamenta en el logro de las tareas y no tanto en las personas. Sus decisiones se enfocan en alcanzar un objetivo y tienden a ser decisiones menos grupales y más del líder, quien dirige la actividad o proyecto.

- b. **Liderazgo orientado en las personas:** contrario al anterior, se enfoca en el trabajo en equipo, toma de decisiones por consenso. Se enfoca más en cómo se sienten las personas en el trabajo y cómo apoyarlas para lograr las metas.
17. El liderazgo situacional es aquel que es apropiado según un momento particular y puede cambiar de una situación a otra, puede enfocarse en personas, tareas o una combinación.
- Este debe analizar el entorno y las personas para saber cuál liderazgo es el que más aplica, tomando en consideración aspectos como los siguientes:
- a. Líder: se debe conocer el líder y cómo se comporta en diferentes situaciones.
 - b. Empresa: qué tipo de liderazgo promueve, enfocado en personas o en tareas.
 - c. Tarea: valorar las tareas para conocer el tipo de liderazgo, si son tareas muy rutinarias pueden ser enfocadas desde el liderazgo de tareas y no al de personas.
 - d. Colaboradores: conocer qué tipo de liderazgo les resulta mejor y esto se puede medir según la competencia y motivación.
18. Los líderes, según la recompensa que ofrecen, se clasifican:
- a. Carismáticos: son aquellos que ofrecen recompensas para motivar a los colaboradores. En este liderazgo, se enfatizan las necesidades y potencialidades de los colaboradores.
 - b. Transaccional: se visualiza más hacia recompensas materiales, valores extrínsecos. Se logra cumplir con las metas y objetivos por medio de incentivos como bonos, aumentos salariales, reconocimientos, capacitaciones.
19. El trabajo en equipo se puede reforzar por medio de estas recomendaciones:
- a. Establecer el rol de cada miembro claramente.
 - b. Objetivos claros para el logro de la meta que el grupo debe cumplir.
 - c. Lograr que los integrantes se relacionen y puedan conocerse para, de esta manera, promover el trabajo en equipo.
 - d. Promover que el equipo desarrolle una identidad colectiva y, de esta forma, se sienta parte del grupo de trabajo. Se puede lograr por medio de identificaciones como logos, papelería, un letrero en la zona donde laboran.

- e. Normas de desempeño: se deben enmarcar normas como calidad de los productos, atención al cliente.

Tema 4. Finanzas y Contabilidad

1. La contabilidad tiene a cargo el registro y procesamiento de la información de la empresa, sus gastos, ingresos, activos; con esto, los interesados en la empresa podrán acceder a información relevante para toma de decisiones, tales como: proveedores, clientes, socios, inversionistas.
2. El balance general representa la situación financiera de una empresa en un momento en particular y se encuentra conformado por las siguientes partidas:
 - a. **Activos:** se incluyen las partidas que generan valor para la empresa, por medio de su uso y explotación. Ejemplos: cuentas corrientes, maquinaria, equipo e inversiones.
 - b. **Pasivos:** cuentas que reflejan las obligaciones que ha contraído la empresa. Ejemplo: cuentas por pagar, préstamos.
 - c. **Capital o patrimonio neto:** reflejan los aportes de accionistas e inversionistas en la empresa.
 - d. **Estado de resultados:** permite conocer los resultados obtenidos por la empresa en un momento dado, considerando los ingresos y gastos que se presentaron para dar como resultado la utilidad o pérdida del periodo.
 - e. **Flujo de caja:** muestra la aplicación y el origen del efectivo, con lo cual se podrá analizar de dónde provienen los ingresos de la empresa y en qué se utilizan los fondos.
3. Ambos se consideran desembolsos, los diferencia la aplicación de los fondos; en el caso del costo, se asocian directamente con la producción del bien y servicio y el gasto al resto de aplicaciones que se pueden dar en una empresa, como financiamiento, administración.
4. El presupuesto es un plan financiero donde se muestran los ingresos y gastos a una fecha determinada, con lo cual se prevén a futuro las entradas y salidas del dinero, para lo cual se deben analizar los ingresos posibles para dicho periodo y los diferentes gastos. Es importante examinar las desviaciones para poder ir tomando decisiones de cómo se van a subsanar y qué medidas financieras son necesarias.
5. Evaluar la situación financiera de una empresa es un proceso que se lleva a cabo con la información proveniente de los estados financieros, a partir de los cuales se puede construir una serie de indicadores financieros y económicos que permiten conocer

índices como: rentabilidad de la empresa, liquidez, ciclos económicos, rotación de activos, entre otros.

Estos indicadores permiten que el emprendedor mida cómo se comporta la empresa y tome decisiones relevantes con dichos datos.

Tema 5. Gestión de proyectos

1. Los proyectos son la consecución de una serie de actividades que establecen un inicio y fin y el resultado final será el objetivo establecido al inicio del proyecto.

Las actividades rutinarias son aquellas que realizan las empresas para dar continuidad a su quehacer diario y no se ajustan a un cronograma establecido, por lo tanto, se considera que seguirán desarrollándose mientras el negocio se encuentre en marcha.

2. Las empresas que trabajan con proyectos establecen ideas y productos concretos para ser desarrollados y puestos en operación generalmente por otras empresas, se especializan en su ejecución. Las que tienen actividades rutinarias son aquellas cuyo objetivo de creación es llevar a cabo una serie de actividades de manera continua, las cuales ofrezcan un determinado bien o servicio y no tengan fecha máxima para su finalización.
3. El ciclo de vida de un proyecto se refiere a una serie de actividades que permite ejecutarlo en un determinado tiempo. Este ciclo de vida dispone de una fecha de inicio y una de finalización.
4. Para administrar un proyecto, se establecen dos procesos básicos:
 - Planeación
 - Ejecución
5. Los principales componentes de un proyecto son:
 - Entender la necesidad
 - Planear el producto
 - Preparar el cronograma
 - Estimación de recursos y presupuesto
 - Movilizar recursos
 - Ejecutar y controlar las actividades
 - Entregar el producto
 - Concluir el proyecto



REFERENCIAS

Amaru, A. (2008). *Administración para emprendedores*. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2009). *Marketing*. México: Pearson Educación.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.^a ed.). Madrid, España:
Espasa Calpe S. A.