

DISEÑO Y DESARROLLO DE PROYECTOS EMPRESARIALES



MODELO INTEGRAL DE MERCADEO Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MIMA

Herramienta para evaluación y seguimiento de la gestión empresarial

TRABAJO CON POBLACIONES VULNERABLES

Herramienta para evaluación y desarrollo de competencias laborales y empresariales.



DISEÑO Y DESARROLLO DE PROYECTOS EMPRESARIALES

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA MIGRACIONES - OIM PROGRAMA DE ATENCIÓN A NIÑOS, NIÑAS Y JÓVENES DESVINCULADOS DE LOS GRUPOS ARMADOS ILEGALES

AUTORA: ANA MARÍA GONZÁLEZ MEDINA

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN: NAHIDÚ RONQUILLO VALENCIA

La Organización Internacional para la Migraciones -OIM- está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada, en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad. En su calidad de principal organización internacional para las migraciones, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para ayudar a encarar los desafíos que plantea la migración a nivel operativo; fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias; alentar el desarrollo social y económico a través de la migración y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Las opiniones expresadas en esta publicación son de la autora y no necesariamente coinciden con los puntos de vista de la Organización Internacional para las Migraciones.

Esta publicación es posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID). Los contenidos son responsabilidad de la autora y no necesariamente reflejan las opiniones de USAID o el gobierno de los Estados Unidos de América.

This publication is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of the author and do not necessarily reflect the views of the USAID or the United States Government.

© Organización Internacional para las Migraciones -OIM
Reservados todos los derechos

ISBN 958 33-811-X

Bogotá D.C., Colombia, Enero de 2006

Impresión: Editorial Gente Nueva
Tel: 3202188

Impreso y hecho en Colombia – Printed and made in Colombia

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la OIM.

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	17
1. PROCESOS DE INTEGRACIÓN SOCIAL Y PRODUCTIVA.....	21
1.1. Poblaciones vulnerables.....	21
1.2. Jóvenes reincorporados a la vida civil.....	22
1.3. Se necesita un proceso de confianza mutua.....	26
1.4. Proceso de integración social y productiva.....	28
1.4.1. Evaluación de las competencias y definición del perfil.....	29
1.4.2. Definición del proceso individual.....	30
1.4.3. Integración a procesos de capacitación.....	31
1.4.4. Desarrollo y evaluación de competencias empresariales y específicas.....	32
1.4.5. De la integración laboral, hasta ser empresario.....	33
1.4.6. ¿Todos somos vulnerables?.....	34
2. EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS BÁSICAS, EMPRESARIALES Y ESPECÍFICAS.....	35
2.1. Definiciones.....	35
2.2. Herramienta para evaluación de las competencias.....	36
2.2.1. Hoja de evaluación.....	36
2.2.2. Hoja de resultado.....	38
2.2.3. Diccionario de competencias básicas y empresariales.....	38
2.2.4. Hoja de interpretación de resultado.....	38

2.3. ¿Quién realiza la evaluación?.....	40
2.4. ¿Cómo trabajar con la herramienta?.....	41
2.5. Diccionario de competencias.....	42
2.5.1. Competencias básicas.....	42
2.5.2. Competencias personales.....	43
2.5.3. Competencias empresariales.....	44
3. ENTORNO EMPRESARIAL.....	51
3.1. El ciclo de producción.....	51
3.2. Concepto de valor agregado.....	53
3.3. Cadena de valor o cadenas productivas.....	56
4. FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN UNA EMPRESA.....	61
4.1. Funciones eje.....	62
4.1.1. Mercadeo.....	62
Etapa I. Definición del mercado.....	62
Etapa II. Planeación.....	63
Etapa III. Venta de los productos.....	64
Etapa IV. Evaluación.....	65
Etapa V. Definición de acciones correctivas.....	65
4.1.2. Producción.....	66
Etapa I. Definición del proceso de producción.....	67
Etapa II. Planeación de la producción.....	69
Etapa III. Desarrollo del proceso de producción.....	70
Etapa IV. Evaluación del proceso y los productos.....	71
Etapa V. Definición de las acciones correctivas.....	72
4.2. Funciones de organización que dan apoyo a las áreas eje.....	73
4.2.1. Administración.....	73

4.2.2. Apoyo al talento humano.....	74
4.2.3. Función financiera y contable.....	75
5. FORMULACIÓN DE PROYECTOS.....	79
5.1. ¿Qué es un proyecto?.....	79
5.2. ¿Por qué crear empresas para lograr un país competitivo?.....	80
5.3. Etapas para la formulación de un proyecto empresarial.....	81
5.3.1. La idea.....	82
5.3.2. Evaluación cualitativa de la idea.....	83
5.3.3. Recolección de la información para la evaluación económica de la idea.....	84
5.3.4. Evaluación económica.....	97
5.3.5. Desarrollo del proyecto.....	101
5.3.6. Consecución de recursos.....	105
5.3.7. Montaje.....	108
5.3.8. Ejecución y seguimiento del proyecto.....	110
6. MIMA, MODELO INTEGRAL DE MERCADEO Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.....	111
6.1. ¿Qué es el MIMA?.....	111
6.2. Generalidades del MIMA.....	111
6.3. Para abrir la herramienta.....	112
6.4. Menú principal.....	113
6.5. Hojas de trabajo.....	115
6.6. Elementos de las hojas de trabajo.....	116
6.7. Desarrollo e interpretación de fórmulas.....	116
7. EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA IDEA.....	120
7.1. Ejemplo: empresa de confecciones.....	123
7.2. Cómo diligenciar la información.....	123
7.2.1. Plan de ventas.....	124

7.2.2. Gastos.....	125
7.2.3. Nómina.....	128
7.2.4. Inversión inicial.....	131
7.2.5. Costo de materias primas y costo unitario de los productos.....	133
7.2.6. Capacidad de producción.....	137
7.2.7. Costo de materias primas necesarias para la producción.....	139
7.3. Presupuesto general y evaluación de la rentabilidad.....	140
7.4. Flujo de caja y sostenibilidad del proyecto.....	143
8. DEFINICIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA Y DESARROLLO DEL PROYECTO.....	147
8.1. Estrategias comerciales.....	147
8.1.1. Programa de mercadeo.....	147
8.1.2. Incremento en los ingresos por cambio en la cantidad y en el precio de venta.....	150
8.1.3. Diversificación de productos.....	152
8.1.4. Mejoramiento del flujo de caja por cambio en las políticas de pago.....	153
8.1.5. Temporadas y estacionalidad del producto.....	154
8.2. Estrategias en administración.....	155
8.2.1. Revisión de los gastos.....	155
8.2.2. Revisión de las funciones de la empresa y de los procesos de contratación.....	156
8.3. Estrategias de producción.....	157
8.3.1. Revisión de los procesos de producción y disminución de tiempos en las operaciones.....	157
8.3.2. Análisis y diseño del producto.....	157
9. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO.....	159
9.1. Evaluación a través de indicadores de gestión.....	160
9.1.1. Evaluación económica.....	161
9.1.2. Evaluación social.....	163
BIBLIOGRAFÍA.....	167

Contenido del CD

Anexos

- Directorio de entidades que pueden ser fuente de financiación
- Ética empresarial
- Evaluación ambiental en proyectos empresariales
- Legislación laboral Colombiana sobre trabajo con menores

COMPETENCIAS EN POBLACIONES VULNERABLES

- Herramienta para la evaluación de competencias
- Ejemplo de evaluación de competencias

MODELO INTEGRAL DE MERCADEO Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

- MIMA Herramienta
- Ejemplo MIMA Confecciones
- Formulario para la recolección de la información
- Formatos

PRESENTACIÓN

La OIM en el mundo¹

La OIM, Organización Internacional para las Migraciones, fue creada en 1951, como un organismo internacional que tiene como objetivo actuar de manera conjunta con gobiernos para proveer respuestas humanas a la problemática que plantea la migración.

La OIM, con sede central en Ginebra (Suiza) actúa como Organismo Internacional – Intergubernamental, cuenta actualmente con 118 Estados miembros y 20 observadores.

En su calidad de principal Organización Internacional para las Migraciones, la OIM trabaja con asociados de la comunidad internacional para ayudar a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración a nivel operativo, fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias, alentar el desarrollo social y económico a través de la migración y velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes.

Las acciones fundamentales de la OIM se ejecutan a través de programas que se enfocan en seis esferas de servicios, con el fin de proporcionar asistencia directa a migrantes. La OIM ha desarrollado actividades en numerosos países en desarrollo y zonas de conflicto como Mozambique, Angola, Ruanda, Chechenia, Bosnia, Kosovo, Timor y Afganistán. En América Latina, la OIM ha prestado apoyo en procesos de desmovilización en Guatemala, Haití, Salvador y asistió a las víctimas del Huracán Mitch en Honduras, entre otras actividades.

Desde su fundación la OIM ha asistido directamente a más de doce millones de personas en el mundo.

La OIM en Colombia

La OIM, inició sus actividades en Colombia en 1956, para responder a los desafíos migratorios surgidos en medio de un contexto complejo. Actualiza permanentemente sus funciones y actividades para responder a la dinámica social en la que se desenvuelve el país, promoviendo

¹ Organización Internacional para las Migraciones, OIM- Colombia, www.oim.org.com

actividades de prevención a la migración, y de atención y generación de soluciones para las poblaciones vulnerables y víctimas del conflicto, que se han desplazado.

Recientemente, la OIM ha ampliado e incrementado el desarrollo de sus actividades en el país, especialmente en aquellas áreas que se vinculan a las prioridades que el Estado y la sociedad civil colombiana han identificado, como puede ser la asistencia a las poblaciones desarraigadas y vulnerables.

De este modo, desarrolla programas de asistencia post-emergencia a poblaciones desplazadas internas, comunidades receptoras y otras poblaciones vulnerables, en las cuales proporciona asistencia directa a través de las siguientes actividades: Atención, Salud, Educación, Generación de Ingresos, Infraestructura y Fortalecimiento Institucional.

Programa de atención a niños, niñas y jóvenes desvinculados de los grupos armados ilegales²

Desde marzo 2001, la OIM brinda asistencia técnica al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) con los niños, niñas y jóvenes, menores, que se desvinculan de grupos armados ilegales. El proceso de asistencia técnica ofrece atención en las necesidades básicas, apoyo en la educación básica, formación y desarrollo de iniciativas productivas.

También trabaja con otros organismos nacionales e internacionales en la prevención de la vinculación de los menores a grupos armados ilegales, asistencia a minorías étnicas, y difusión del marco legal para niños y niñas, desvinculados de grupos armados ilegales.

Este programa está financiado por el pueblo de los Estados Unidos a través de su Agencia para el Desarrollo Internacional, USAID. A partir del 2004, ha obtenido apoyo financiero de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI) y del Gobierno Italiano. Hasta diciembre de 2005 recibieron atención directa 2.843 beneficiarios, e indirecta, 1.533, para un total de 4.376.

En el marco de generación de ingresos busca aportar especialmente, alternativas y oportunidades laborales, donde se desarrollan procesos de formación para el trabajo, de formulación y montaje proyectos productivos y empresariales, promoviendo alternativas viables, rentables y sostenibles.

¿Por qué se desarrolla este trabajo?

Así, en la búsqueda de estas alternativas surge este trabajo, donde se desarrolla una metodología dirigida especialmente a los procesos de inserción laboral y productiva de los jóvenes.

La metodología se desarrolla dentro de los lineamientos legales de trabajo con menores de edad, buscando soluciones aptas y dignas de desarrollo personal, técnico y productivo, como una opción para el mejoramiento de su calidad de vida.

² Idem 1

Las leyes laborales de protección indican que un niño menor de 16 años no puede trabajar, así como también delimitan las labores que puede desarrollar y el tiempo máximo que puede dedicar a esta labor, una vez ha asistido y cumplido con sus deberes escolares. En el CD se incluyen las leyes Colombianas que rigen actualmente, así como la última modificación realizada que define los trabajos que no puede realizar un menor.

Pero no se puede desconocer una realidad y es que el joven que cumple la mayoría de edad, puede quedar a la deriva si en su etapa de niño no se preparó para afrontar su juventud. En muchos programas de protección cuando cumplen la mayoría de edad, dejan de recibir algunos beneficios y adquieren responsabilidades para las cuales aún no están preparados.

Dentro de este contexto se identificaron especialmente 3 necesidades:

- Evaluar el nivel de desarrollo de las competencias básicas de cada beneficiario
- Buscar alternativas educativas y de formación laboral acordes al nivel evaluado
- Desarrollar el espíritu empresarial, es decir, entender qué significa contribuir a formar empresas rentables y sostenibles

La metodología de trabajo propende por generar una etapa de transición en los jóvenes, preparándolos técnicamente en opciones viables y creando oportunidades para afrontar los retos laborales futuros.

Para este trabajo con los jóvenes, se ha desarrollado un material que incluye juegos didácticos, el manual para el instructor y libro de trabajo dirigido a los beneficiarios del programa, que ofrece los elementos más importantes para el proceso de inserción social, permitiendo que el joven apropie los principales conceptos de empresarialidad, y desde su formación básica adquiera habilidades que le permitan más tarde ser parte del ámbito laboral y empresarial en condiciones dignas, seguras y competitivas.

El libro es un complemento a esta metodología y presenta dos herramientas, la primera dirigida al desarrollo de competencias laborales y empresariales, y la segunda a la gestión de proyectos productivos, que también pueden ser herramientas de trabajo no sólo para este proceso con los jóvenes, sino para el desarrollo de proyectos empresariales con poblaciones vulnerables en general, donde se conservan algunas variables sociales, de desprotección, bajos niveles de educación y condiciones de vida precarias.

Algunos conceptos de este libro fueron desarrollados a partir de la experiencia y del montaje de proyectos con jóvenes que pertenecieron al programa. Se ha desarrollado un trabajo conjunto con instituciones, empresarios y con el equipo de trabajo del programa, donde se compartieron visiones en cada uno de los ámbitos de desarrollo psicosocial, educativo, y de inserción laboral.

Los proyectos fueron el inicio y la fuente de información para identificar necesidades, adaptar y desarrollar las herramientas y establecer una metodología acorde a las capacidades actuales de los futuros empresarios.

A continuación se presentan dos de los proyectos más representativos:

Empresa de tarjetas elaboradas a mano

Una compañía comercial con sentido social que tiene como misión ayudar al restablecimiento de vidas mediante la incorporación a su fuerza de trabajo de jóvenes desvinculados de los grupos armados ilegales, para que utilicen sus manos creativamente.

“Tarjetas hechas a mano con amor por jóvenes desvinculados de grupos armados ilegales, personas que desean volver a ser productivas y vivir en paz...”

Este proyecto nació en diciembre de 2003 con una prueba piloto para la elaboración de 3.000 tarjetas navideñas institucionales. Esta prueba integró a más de 40 jóvenes en la temporada navideña. Se trabajó en un taller provisional en la elaboración de las tarjetas y en el proceso de fabricación de las cajas para empacar, que se desarrolló en los mismos hogares donde habitan los jóvenes. El resultado de esta primera etapa, fue excelente y se visualizó la oportunidad de continuar con el proyecto, si se podía garantizar un mercado permanente y rentable.

Así se formuló el proyecto con el objetivo de montar un taller permanente de trabajo con los jóvenes para las diferentes temporadas de mayor demanda. En marzo de 2004, se dio inicio con 25 jóvenes que mostraron mayor interés y habilidad en los procesos manuales.

Las principales condiciones que favorecieron el desarrollo de este proyecto se pueden resumir así:

- Tenía un mercado objetivo definido y con posibilidades de una alta demanda. A nivel nacional contaba con clientes institucionales y a nivel internacional contaba con aliados estratégicos para la venta de los productos en Estados Unidos.
- El aprendizaje del oficio se dio en muy corto tiempo, y en la medida en que se adquieren las competencias el joven empieza su desarrollo laboral y a percibir ingresos por su trabajo.
- El empresario tiene un compromiso social y empresarial muy alto, que favorece la integración a la vida laboral de los jóvenes, especialmente porque el proyecto incluyó el desarrollo de valores y competencias.
- Los jóvenes encontraron un espacio de confianza donde podían expresar sus inquietudes y tener apoyo para otras actividades educativas.

Principales resultados de este proyecto:

1. Contar con una empresa formal.

Es una empresa unipersonal de régimen común. Está inscrita como exportadora ante el Ministerio de Comercio y también está registrada para la codificación, mediante el código de barras para la comercialización en cadenas de almacenes.

2. Contar con una empresa con valores sociales y empresariales

En la empresa se profesan y se propagan los valores y principios éticos que permiten llevar a cabo el objeto social dentro de un contexto de desarrollo económico y social. Estos valores son:

- Compromiso
- Transparencia
- Respeto
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Creatividad

3. Se han desarrollado alianzas estratégicas que la han permitido crecer su mercado y apoyar más jóvenes

Con el objetivo de comercializar las tarjetas, nacional e internacionalmente a partir del segundo semestre del 2.005, la empresa ha hecho alianzas estratégicas con otras organizaciones y fundaciones de apoyo. En este momento a junio de 2006, ya se han exportado cerca de 30.000 tarjetas

4. Generación de empleo

En esta empresa se han capacitado más de 200 jóvenes y actualmente hay 25 con empleo permanente, y en temporadas de mayor demanda pueden vincular hasta 50 jóvenes. También ha generado más de 10 empleos permanentes a nivel administrativo y comercial, y de forma indirecta en apoyo a las actividades de mercadeo, 6 empleos más.

Empresa de confección de cachuchas y camisetas publicitarias

“Comprometidos con Colombia generando empleo”

La empresa elabora cachuchas, camisetas y en general artículos publicitarios bordados y/o estampados para clientes del sector privado, público y otros segmentos de la economía nacional.

A través de los años, la empresa se ha posicionado en el mercado como una de las empresas líderes, en la innovación y diseño de nuevos productos, llevándolos a obtener la Certificación de Calidad ISO 9001,v. 2000.

Así en abril de 2004, 25 jóvenes desvinculados inician la formación técnica y laboral, luego de una selección y evaluación de las competencias básicas y específicas que permitan definir sus habilidades y gusto por el oficio, que es muy importante, ya que el joven que se identifica con el oficio se siente más motivado en su trabajo.

En septiembre de 2004, se gradúan 16 jóvenes que cumplieron con el programa de formación en confección industrial, donde aprendieron a manejar todo tipo de maquinaria industrial.

De forma paralela se estructuró el proyecto para la fabricación de camisetas, en el cual el empresario se involucra definiendo la mejor ubicación y distribución en planta para el taller, así como en la selección de la maquinaria necesaria para la confección de camisetas t-shirt para contratar a los 16 jóvenes capacitados, transmitiendo su experiencia y conocimiento en el desarrollo del producto y del proceso productivo.

Durante el 2004 y el 2005 los jóvenes obtuvieron experiencia en las diferentes etapas del proceso y lograron el desarrollo de las competencias necesarias para trabajar en cualquier empresa. De esta manera lograron consolidar el aprendizaje técnico y adaptarse al mundo laboral.

Las principales condiciones que favorecieron el desarrollo de este proyecto se pueden resumir así:

- El empresario conocía el mercado y visualizaba posibilidades de alta demanda. A nivel nacional contaba con importantes clientes institucionales.
- El compromiso del empresario y su esposa por ofrecer condiciones de bienestar y hacer que los jóvenes se sintieran acogidos en la empresa.
- El interés y constancia de los jóvenes durante el proceso de capacitación, así como el apoyo de la entidad capacitadora para motivarlos constantemente.
- El aprendizaje del oficio permitió que el joven desarrollara competencias para cumplir con las exigencias del mundo laboral.

Principales resultados de este proyecto:

1. Es una empresa formal

Es una empresa formal inscrita en la Cámara de Comercio, que cumple con sus obligaciones contractuales y parafiscales. Desde el año 2003 cuentan con la certificación de Calidad ISO 9001,v. 2000.

2. Es una empresa con valores sociales y empresariales

Los valores que se fomentan en el trabajo de la empresa son:

El respeto, la confianza y la ética en cada una de las labores que se desempeñan.

3. Se cuenta con un espacio donde los jóvenes pueden adquirir experiencia y afianzar sus conocimientos

Los jóvenes cuentan con un espacio que les permite ganar experiencia y conocimiento de los procesos y podrían emplearse en cualquier empresa para desarrollar este oficio en el futuro, contando con un referente laboral.

INTRODUCCIÓN

En Colombia, y especialmente en sus principales ciudades se encuentran poblaciones migrantes vulnerables, diásporas en las calles, en los barrios marginales, en albergues, con problemas para adaptarse a este nuevo espacio llamado ciudad. Para ellos es un universo nuevo, para el cual no están preparados, en el que sufren por no conocer las reglas, por sobrevivir en este espacio agresivo y poco amable, se enfrentan con nuevas exigencias educativas, de cultura y en general requieren hacer un gran esfuerzo para obtener un trabajo que les garantice una vida digna y segura.

Para lograr que estas poblaciones vulnerables encuentren una opción de vida más digna y segura, es necesario abrir un espacio en el mundo económico organizado. Pero no se trata sólo de una causa altruista, o de una respuesta a una ley de reinserción o de desplazamiento, ni tampoco de subsanar una culpa o una deuda social, porque estas opciones no son duraderas, ni sostenibles. Esto requiere un esfuerzo de todos, especialmente de los que están del lado privilegiado, los que están en posibilidad de crear y hacer parte de la solución. Todos los profesionales, los que trabajan con las ONG, organizaciones gubernamentales e intergubernamentales y, organizaciones internacionales que se encargan de canalizar recursos para poblaciones vulnerables.

Colombia está en un proceso crucial en la búsqueda de la paz, donde está tratando de recuperar el tiempo perdido, los recursos desperdiciados, y buscando una mayor equidad social. Hoy se tiene una oportunidad de desarrollo en los proyectos nacionales e internacionales, que disponen de recursos enviados por los países más desarrollados, pero ¿hasta cuándo se tendrá acceso a ese aporte? ¿para qué y cómo se deben invertir estos recursos?

Este trabajo está orientado al desarrollo de proyectos exitosos con poblaciones vulnerables y menos favorecidas. Es una guía para las organizaciones donantes y receptoras, aportando los elementos y las herramientas de análisis que les permitan gestionar proyectos dentro de la realidad del país; y para motivar a todas esas personas con gran sensibilidad social, pero lejanos al mundo económico y empresarial, a trabajar de manera estratégica y para el mundo globalizado.

El objetivo principal de esta publicación es proporcionar una herramienta enfocada a la gestión de proyectos, por medio de la cual se facilite la recolección de la información, así como la formulación y evaluación de proyectos que, al mismo tiempo, permita orientarse hacia mercados y estrategias rentables y sólidas, para aplicación en proyectos sociales, que hagan posible el tal vez más anhelado de todos los propósitos de un proyecto: que sea sostenible.

Por sostenible se entiende, que una vez se retire la ayuda externa, el proyecto continúe dando la oportunidad de empleo a sus creadores y beneficiarios, lo cual no es otra cosa que el hecho de que éste se convierta en una empresa.

Lo más importante es que en el desarrollo de los proyectos sociales se modifiquen dos conceptos: es necesario pasar del concepto de gasto o donación, al de inversión, y del concepto de receptor o beneficiario, al de empresario.

Pero, ¿cómo lograr este cambio? ¿cómo descubrir nuevas formas de crear valor de tal modo que el valor creado permita generar reinversión y mejor calidad de vida para la sociedad? ¿cómo evaluar la sostenibilidad del proyecto?

En este trabajo se dará respuesta a estas preguntas y se deja un camino abierto para que las personas responsables de formular y desarrollar proyectos puedan profundizar y sacar sus propias conclusiones.

Será sólo un grano de arena para construir o reconstruir un país lleno de esperanzas y potencialidades. Es una iniciativa para motivar a los lectores a que hagan un esfuerzo adicional e invitarlos a invertir toda su creatividad para trabajar por el bien común, para sacar el país adelante. No se puede pensar que países como Japón y China, después de vivir grandes tragedias, hayan logrado tanto sin hacer un esfuerzo adicional y sin generar nuevas formas de trabajo y empresarialidad, donde encontraron soluciones más eficientes y acordes con sus capacidades, convirtiéndose en países competitivos.

La metodología de trabajo está basada en los aspectos fundamentales de la formulación de un proyecto, desde la recolección de la información hasta la definición de su rentabilidad, pero también en otros aspectos que son claves, como el desarrollo de las habilidades para ser empresario, el desarrollo de la visión empresarial y del futuro, útiles para entender claramente cómo funciona una empresa y de qué depende que ésta sobreviva.

También se trata de buscar un camino para lograr nuevos esquemas de participación, y sobre todo, de desarrollo económico, desde la lógica de la oferta y la demanda y en mercados realmente competitivos. La estrategia se plantea desde el conocimiento de los sectores y de las cadenas productivas en Colombia, sus posibilidades y alianzas para el desarrollo de nuevas estrategias, sobre una propuesta concreta.

Resumen del contenido

Trabajo con poblaciones vulnerables

Este trabajo inicia con el análisis y caracterización de los jóvenes menores de edad, desvinculados de grupos armados ilegales, como un ejemplo de las poblaciones vulnerables y con una propuesta sobre cómo trabajar con ellas, ya que esto fue lo que motivó el desarrollo del presente trabajo.

Tal vez se considera que es suficiente tener un proyecto con una buena oportunidad económica; pero el éxito no sólo está en los números, pues se pueden tener dos empresas con los mismos recursos de maquinaria, la misma ubicación e infraestructura, y el mismo diseño de productos, pero lo único que no se puede tener igual es el talento humano.

En el capítulo 1, el lector encontrará una descripción de las características de los jóvenes menores reincorporados, como se dijo anteriormente, como ejemplo de estas poblaciones. Se describe cómo trabajar con ellas y qué es importante tener en cuenta en ese proceso. Como se indica, es un proceso de confianza mutua, a lo largo del cual se abre un espacio de integración, compromiso social y generosidad, más del alma que material. Lo más importante no es dar el pescado, sino enseñar a pescar.

En el capítulo 2, encontrará la primera herramienta de este libro. Ésta le permite identificar y definir el perfil del beneficiario o del futuro empresario, que puede hacer parte de un proyecto. Se verá que es preciso entender sus dificultades y su realidad, para desarrollar acciones concretas con el fin de superarlas y generar un verdadero cambio. Además, la herramienta ofrece al beneficiario y al tutor una orientación sobre el proceso de integración social y productiva, a partir de las características y afinidades del beneficiario y establece una ruta de trabajo que lo lleva a fortalecer sus competencias para integrarse social y laboralmente. Desarrollar estas competencias le permitirá al beneficiario no sólo hacer parte de una empresa en el corto y mediano plazo, sino también poder crear su propia empresa en el futuro.

Entorno empresarial

A partir del capítulo 3, el lector empezará a familiarizarse con los conceptos empresariales. Allí encontrará el concepto de ciclo de producción ideal, que permite entender cómo se transforma un insumo en productos a través de procesos industriales y, una vez se utiliza el producto, vienen los procesos de reciclaje, que dentro de un ciclo de producción ideal, permiten conservar los recursos naturales. Luego, se explica el concepto de valor agregado y las cadenas de valor, que orientarán al nuevo empresario hacia una mejor estrategia para definir un producto y un proyecto que de veras tenga mercado. Al mismo tiempo, el lector entenderá cómo está organizado el entorno y cómo hacer parte de él.

En el capítulo 4, el texto incluye una descripción de las principales funciones que se deben desempeñar en la empresa. Lo esencial es que el empresario se familiarice con las

actividades empresariales y la relevancia de éstas en la organización y definición de un proyecto. También es importante que el empresario visualice la empresa, organizando y contratando un equipo de trabajo que le ayude a desarrollar cada función de la manera más eficiente posible, y no sea él, el único que realice todas las tareas de la empresa. Es necesario que aprenda a delegar y a contratar las funciones en las que él no es muy hábil o muy efectivo.

Etapas para la formulación y evaluación de un proyecto empresarial

A partir del capítulo 5, el lector iniciará su aprendizaje sobre el desarrollo de un proyecto empresarial, el cual se constituirá en el punto de partida para la definición del mismo, su análisis y posterior montaje y seguimiento. En este capítulo se describe cada etapa del proyecto y se recomienda al futuro empresario seguir paso a paso las recomendaciones descritas para desarrollarlo y obtener una empresa exitosa. Allí, el empresario entenderá de manera muy sencilla los dos conceptos más importantes en el desarrollo de una empresa: la rentabilidad y la sostenibilidad.

El capítulo 6 describe la herramienta del Modelo Integral de Mercadeo y Administración de negocios, MIMA. Recibe este nombre porque se considera que un proyecto es exitoso cuando parte de las necesidades del mercado para definir las mejores características del producto que se ofrecerá, para establecer la estrategia comercial y los procesos administrativos y productivos que se llevarán a cabo en el desarrollo de la empresa. En este capítulo se describen de manera general los componentes del modelo, y algunas generalidades de uso de la herramienta.

En el capítulo 7 el empresario podrá desarrollar la evaluación económica de la idea y aprenderá a manejar el MIMA paso a paso. Allí podrá analizar y definir alternativas de acción, visualizando el impacto de una decisión. El empresario podrá conocer con exactitud cómo lo afecta un cambio en la contratación del personal, en la definición de un proceso, o en el diseño de los productos y sus componentes, o igualmente podrá definir cuánto vender para obtener un ingreso acorde con sus expectativas.

El capítulo 8 le permitirá evaluar algunos aspectos fundamentales en la definición del proyecto para establecer las mejores alternativas, analizando algunas estrategias que se pueden desarrollar y que están relacionadas con las funciones de la empresa, es decir, la función comercial, la función productiva y las funciones de apoyo.

Lo anterior, para desarrollar un proceso de toma de decisiones gracias al cual será posible identificar la verdadera viabilidad de la empresa, conocer bajo qué condiciones es ideal iniciar su negocio y determinar cuáles serán sus metas.

Finalmente, en el capítulo 9, el empresario encontrará un modelo de seguimiento del proyecto, que hace parte de la misma herramienta descrita en los capítulos 6 y 7. Allí podrá visualizar cómo se ha desarrollado la gestión una vez ha puesto en marcha la empresa, y qué decisiones debe tomar para mejorarla. El modelo contempla el impacto económico y social de la empresa.

1

PROCESO DE INTEGRACIÓN SOCIAL PRODUCTIVA

“Los seres humanos somos esencialmente buenos”³

Este texto tiene como principal objetivo la definición de un proceso de inserción social y productiva de poblaciones vulnerables, buscando desarrollar un modelo sólido y coherente con sus características y limitaciones, pero especialmente buscando descubrir su potencial, y a partir de este facilitar un proceso que les garantice encontrar un espacio para lograr un desarrollo integral.

En el modelo que se plantea, existen varios actores que hacen parte de esta solución, desde los profesionales que acompañan estos procesos, los empresarios quienes han creído que es posible hacer un cambio social, los educadores que trabajan día a día en procesos de capacitación, y especialmente los mismos beneficiarios.

Todos deben estar a la expectativa para descubrir su propio papel, romper paradigmas y creer que es posible alcanzar el objetivo de este proceso, esforzándose por cumplir sus propios objetivos, sin olvidar el objetivo común y más importante: que todos, absolutamente todos lleguemos a la meta, lograr un país en paz.

1.1. Poblaciones vulnerables

Las poblaciones vulnerables, son las personas desplazadas, reincorporados, de escasos recursos, víctimas de la violencia y/o en condiciones de pobreza, etc., generalmente ubicadas en los barrios marginales de las principales ciudades, o en regiones apartadas,

³ Arz. Desmond Tutu , Premio Nobel de la paz 1984, en su intervención en el Simposio internacional, justicia restaurativa y paz en Colombia, Cali, 2005

donde las condiciones de vida no favorecen sus procesos educativos, de atención de sus necesidades básicas, ni su desarrollo físico, intelectual y cultural.

En general, se llaman poblaciones vulnerables, porque están físicamente expuestas a enfermedades, a la inseguridad, a morir de hambre o a crecer en la desnutrición, a no poder obtener un trabajo digno por falta de educación y capacitación, a sufrir por su desesperación, a procesos de violencia intra-familiar, a ser desplazadas de un lugar a otro, sin encontrar un espacio digno para vivir.

El desplazamiento forzoso y la constante reubicación de estas poblaciones vulnerables, la necesidad de adaptarse a la ciudad, superar las limitaciones propias de sus procesos culturales y educativos anteriores, y de obtener recursos para sobrevivir en su nuevo medio, con las angustias, temores e incertidumbres para cubrir sus necesidades básicas de alimento, vivienda, vestido, salud, etc. es parte de lo que se debe comprender, resolver y superar para lograr un proceso de integración social.

1.2. Jóvenes reincorporados a la vida civil

Como se dijo en la introducción de este trabajo, uno de los programas que la OIM viene trabajando en los últimos años, es el de los jóvenes reincorporados a la vida civil. En este trabajo se resumen las características de esta población, tratando de focalizar y evidenciar sus características y variables principales, con el fin de plantear y comprender más adelante la importancia de un proceso sólido y acorde a este perfil. Muchas de estas características son comunes para otros grupos de poblaciones vulnerables y las herramientas y los proyectos que se plantean en el modelo serán igualmente aplicables para el desarrollo de una solución que permita su integración social y productiva.

A continuación se presenta un cuadro de las principales características de esta población:

Edad	Reincorporados Menores⁴	Reincorporados Mayores⁵	Promedio
Menores de 11			
De 11 a 14	13%		6%
De 15	18%		9%
De 16	27%		14%
De 17	38%		19%
De 18 a 22	4%	40%	22%
De 23 a 25		30%	15%
De 26 a 30		14%	7%
De 31 a 35		16%	8%
	100%	100%	100%

4 Estadísticas OIM Programa de atención a niños, niñas y jóvenes desvinculados de los grupos armados ilegales

5 Idem 4.

SEXO	Reincorporados Menores	Reincorporados Mayores	Promedio
MUJERES	29%	12%	20%
HOMBRES	71%	88%	80%
	100%	100%	100%

ESCOLARIDAD	Reincorporados menores	Reincorporados mayores	Promedio
SIN ESCOLARIDAD	8%	12%	10%
SIN DEFINIR	9%		4.5%
BÁSICA PRIMARIA	57%	61%	59%
SECUNDARIA	26%	24%	25%
NIVEL TÉCNICO		2%	1%
PROFESIONAL		1%	0.5%
	100%	100%	100%

Estas tres variables, edad, sexo y escolaridad, son las variables determinantes en el desarrollo personal, y sólo se incluyen como un referente para entender mejor qué necesidades y qué retos deben ser superados, y cómo se debe enfocar la capacitación para lograr un desarrollo óptimo en los proyectos.

Las variables de escolaridad y edad, indican la facilidad que las personas pueden tener para adquirir nuevos conocimientos, así como también puede ser un parámetro de los intereses e inquietudes que pueden tener. A menor edad, mayor apertura al aprendizaje y desarrollo de nuevas competencias. A mayor nivel de escolaridad mayor facilidad para adquirir nuevos conocimientos.

En las estadísticas de escolaridad se debe aclarar que el porcentaje indica que los beneficiarios están en ese nivel y no que lo hayan superado, así, por ejemplo, para las personas que están en primaria, el porcentaje indica que por lo menos han desarrollado un curso de este ciclo.

La brecha educativa es, tal vez, el mayor reto de los programas, el 74% de la población ha hecho sólo algunos cursos de primaria y seguramente, ya han olvidado algunos conceptos básicos.

Ahora se debe descubrir cuáles son los mejores caminos para lograr que estos jóvenes se integren en los procesos de manera exitosa. Que mantengan la motivación en su desarrollo personal, en las nuevas exigencias de este cambio voluntario e involuntario, que les obliga a establecer nuevas relaciones y a aprender nuevas costumbres en la ciudad

o, en el mejor de los casos a regresar a su espacio rural, pero no con las manos vacías, sino con nuevos conocimientos para mejorar su calidad de vida.

El nivel educativo o el nivel de evaluación que obtengan en el desarrollo de sus competencias no son signos de calidad de la persona; esto sólo indica cuál será el punto de partida para procesos de capacitación y de integración al trabajo, donde se busca establecer en el corto plazo qué actividades puede desarrollar cada quién, o para qué trabajo es más apto, de tal forma que esto le permita integrarse al medio laboral, obtener un ingreso y lograr una mejor calidad de vida en su nuevo espacio social.

Los procesos educativos son vitales para superar muchas metas en la ciudad, el saber leer y escribir se vuelve el mayor reto para la mayoría de los beneficiarios. La ciudad exige manejar nuevos conceptos: para utilizar un teléfono se debe leer instrucciones, para subir al bus es necesario saber el nombre de la ruta, etc., y especialmente para aprender un oficio, es necesario tener conocimientos mínimos de matemáticas y geometría, con el agravante que la mayoría de las industrias, por sus niveles y exigencias de calidad, piden que sus trabajadores tengan bachillerato o, en el mejor de los casos, primaria.

Así, los proyectos que se desarrollen deben contemplar esta variable, y no deben dejar de lado la motivación a los beneficiarios de continuar sus estudios, para lograr en el futuro mejores niveles de remuneración.

Por otro lado, cabe resaltar y entender el verdadero valor de lo que significa la frase que inicia este capítulo:

*El ser humano es esencialmente bueno*⁶.

Eso no significa que se deba creer que todos son buenos y no existe la maldad, no. Cuando se refiere a “esencialmente bueno”, se debe interpretar que todos los individuos, en su naturaleza y sus raíces, nacen en la bondad, y de no ser que haya parámetros psicológicos y mentales muy lastimados, los proyectos que se construyan deben permitir desarrollar un proceso de cambio y reconciliación con la sociedad.

Seguramente en este proceso de reconciliación, habrá que hacer un proceso de resignificación de la vida y de los valores sociales y políticos, de las creencias y de la cultura, frente a su propio ser. Este cambio implica un reconocimiento de todas las partes de los derechos como seres humanos, como ciudadanos, y esencialmente un proceso de reconocimiento de las capacidades y valores personales que cada uno posee.

Los derechos humanos se pueden resumir así:

Los derechos civiles que representan la defensa del individuo ante el Estado, garantizando su protección frente a la agresión de cualquier órgano público. (derecho a la vida, a la libertad, a la integridad personal, a la libertad de expresión, a la propiedad, etc...)

⁶ Idem 3.

Los derechos políticos, garantizan la participación de los individuos en la vida política (derecho de elegir y ser elegido)

Los derechos sociales que tienen como finalidad asegurar el bienestar económico, tendiendo a garantizar el desarrollo (derecho al trabajo, a la salud, a la educación, a la vivienda digna, etc.)

Y los llamados derechos de última generación: De los niños, de género, étnicos, a la diferencia, a un medio ambiente sano, de los consumidores, etc. están dirigidos a garantizar la protección de los más débiles y vulnerables.

Aunque todos requieren de una activa participación del Estado para su cumplimiento, la mayoría de estos derechos deben ser respetados y protegidos por cada ciudadano.

Los derechos de última generación, muy relacionados con las poblaciones vulnerables, permiten entender mejor el propósito de este trabajo, resaltando los derechos de los niños, étnicos, y de las poblaciones menos favorecidas, que exigen de la sociedad un cambio profundo en su desarrollo social y económico, no sólo desde lo público, sino también desde lo privado, especialmente para restituir sus derechos, logrando recuperar sus valores y afianzarlos en la sociedad para su libre desarrollo como personas y con las responsabilidades como ciudadano.

Desde las mismas poblaciones beneficiarias, y especialmente en el caso de jóvenes reincorporados, se debe considerar el aspecto de restitución y cumplimiento del marco legal, frente a las acciones que hayan desarrollado en su vinculación a grupos armados ilegales; en muchos casos afectando la vida e integridad de las personas. Así desde este aspecto el compromiso de los beneficiarios deberá ser mayor para restituir a la sociedad el posible daño que hayan generado, no sólo así mismos sino a los que en algún momento fueron sus víctimas.

Tal vez se puede resumir mejor este concepto en la sentencia de la Corte Constitucional Colombiana⁷, en la que se pronuncia frente a la integralidad en la situación de los niños, en tanto son menores de edad sujetos de protección. Esta sentencia marca una pauta al ratificar la condición de víctimas de los menores de edad desvinculados, pero traza una responsabilidad y por tanto una ruta de verdad y reparación que los niños la deben realizar en el Programa Especializado del ICBF, tal como lo ordena la ley 782 de 2003.

En este aspecto la OIM ha desarrollado documentos especiales, que resumen los principios fundamentales, las normas y leyes, y que en general se deben conocer para direccionar la problemática desde un ambiente proactivo y de derecho⁸.

⁷ Sentencia C-203 de junio de 2005 en la que se ordena la judicialización de todos los menores de edad desvinculados de los grupos armados ilegales.

⁸ Se debe revisar la bibliografía en temas como derechos de la niñez en la situación de violencia generada por el conflicto con los grupos armados ilegales, mapas de vulnerabilidad, riesgo y oportunidades, ruta Jurídica, ruta jurídica indígena, entre otros.

1.3. Se necesita un proceso de confianza mutua

El proceso requiere una gran dosis de generosidad, tanto de los que pueden aportar a la solución, como los mismos beneficiarios de los programas. Todos deben estar dispuestos a poner de su parte para lograr un proceso exitoso. Esto implica creer en las demás personas, romper con los mitos y paradigmas que se tienen frente a las costumbres y valores, e incluso tratar de modificarlos desde el trabajo diario.

Entender que se trata de un proceso de adaptación y cambio personal bipartito, del empresario hacia los beneficiarios y de los beneficiarios hacia los empresarios.

En la OIM se evaluaron y desarrollaron proyectos productivos de inserción laboral, para este proceso se buscaron empresarios comprometidos y con gran responsabilidad social.

Así, cuando se iniciaron estos proyectos, los empresarios tenían muchas dudas sobre las características de los reincorporados y, en general de las poblaciones con las que se iba a trabajar. La falta de referencias y de conocimiento sobre experiencias laborales anteriores, era uno de los obstáculos para contratarlos. En muchos casos, las pruebas psicológicas y las entrevistas generaron desconfianza en las partes, pues no siempre se expresaba lo que realmente se preguntaba, no porque hubiera mala intención en las partes, sino porque existen dificultades en la comunicación; ello se debe a que las partes manejan costumbres y lenguaje diferente. Por esto no es fácil lograr una buena entrevista. En algunos casos, la única referencia era el hogar donde estaban viviendo, los educadores, y las directivas de la fundación eran su referente.

Por otro lado, los beneficiarios no creían en el proceso, muchas veces se les habían hecho promesas que no habían sido cumplidas. Así que el desánimo frente a cada iniciativa que se planteaba era evidente. En reiteradas ocasiones se habían iniciado procesos que no concluían, capacitaciones que no les permitían lograr un espacio real en el mundo empresarial, trabajo temporal y mal remunerado.

Pero la experiencia que se tiene en los proyectos exitosos, muestra que es posible ganar confianza, y establecer relaciones de trabajo y de productividad.

Hubo dificultades, pero las ganas que todos tenían de trabajar, hicieron que se logaran avances significativos en el ámbito de la empresa y a escala personal.

Lo más importante fue que todos aceptaron que éste era un **proceso**. La confianza no se gana simplemente porque hay un contrato, o porque hay alguien que está dispuesto a asumir el riesgo de iniciar un proyecto. Se gana día a día y paso a paso. Algunos puntos que se consideran importantes para ganar esta confianza son:

1. Cumplir con los compromisos: cada una de las partes debe garantizar y hacer el mejor esfuerzo para asumir la responsabilidad que exige el proyecto. El empresario debe garantizar el trabajo suficiente para los beneficiarios que ha contratado en el proyecto, así como éstos deben cumplir con las metas de producción establecidas,

para que la empresa pueda entregar sus pedidos a tiempo y con los costos previstos. Esto le exige al empresario tener listas las materias primas, disponer del lugar y la maquinaria para trabajar, tener los recursos para la nómina; por su parte a los beneficiarios les exige cumplir con los horarios, y tener la mejor actitud frente al trabajo, así como cuidar las instalaciones de la empresa.

2. Una buena comunicación: Dejar un espacio establecido para hablar de los problemas y de los avances del proyecto. Definir reglas de comunicación claras y de respeto. No permitir que se generen comentarios negativos de los colaboradores o de los jefes. En general, se trata de llevar cabo procesos participativos, lo cual facilita el trabajo en equipo y el mejoramiento continuo. El empresario debe disponer de un tiempo para escuchar las inquietudes de los beneficiarios y resolverlas en el menor tiempo posible. Igualmente, los beneficiarios deben ser conscientes de las condiciones y dificultades que se pueden presentar en un proyecto. Ambas partes deben aprender a decir sí y aprender a decir no.
3. Una buena inducción: cuando se iniciaron los procesos en las empresas, se observó que había diferencias culturales importantes, así que la inducción tenía que ser muy completa y clara. Esto abarca desde las costumbres de convivencia básicas, el uso de los elementos de aseo, hasta saber qué rutas y medios de transporte se necesitan para llegar a la empresa; el reglamento de trabajo, las obligaciones de la empresa y las obligaciones de los colaboradores. Lo principal, por parte del empresario, es explicar todo lo que parece obvio, y por parte del beneficiario, preguntar todo, así parezca obvio
4. Coherencia de vida: el ejemplo siempre ha sido uno de los principales motivadores. Si el empresario está comprometido, seguramente también logre que los colaboradores se comprometan. Si el empresario tiene una vida familiar y transparente, seguramente también sus colaboradores buscarán orden en su vida. El empresario, como líder, se constituye en un ejemplo para sus colaboradores. Por otro lado, el colaborador no puede ser bueno en la empresa y al mismo tiempo un mal miembro de familia, o un mal compañero en su hogar. Así, el equilibrio y el buen ejemplo deben ser una constante en el nuevo proceso que se inicia. Si no hay coherencia, entre las acciones en la empresa y la vida en el hogar, no hay confianza.
5. Procesos de motivación e integración social: los espacios de comunicación deben permitir desarrollar dinámicas de apoyo mutuo. Así como el gerente de una empresa en ocasiones se siente solo, también los colaboradores necesitan apoyo y tener alimento para el alma. Existen programas, e incluso materiales no muy costosos, para fortalecer los valores y desarrollar la cultura de la empresa. Es necesario que la empresa busque espacios que fomenten el compañerismo, la camaradería y el respeto entre los colaboradores. Los beneficiarios de estos proyectos no conocen muchas personas en la ciudad, necesitan relacionarse no sólo en el ámbito laboral, sino también en el ámbito social. En el capítulo 2, están las competencias y valores que se deben trabajar, para fortalecer la cultura empresarial.

1.4. Proceso de integración social y productiva

El objetivo de este proceso y de estas herramientas es lograr que en el menor tiempo posible la persona obtenga un trabajo, un medio honesto y digno, que le permita lograr la independencia de los programas de apoyo, ya que en ocasiones el mismo ambiente no los favorece y no les brinda las herramientas necesarias para lograr este desarrollo y, al contrario, puede hacer que el beneficiario entre en un círculo vicioso, donde sólo espera recibir la ayuda económica del Estado.

El proceso de integración propuesto, está dirigido fundamentalmente al desarrollo de competencias para la integración a la vida social y productiva. Los beneficiarios alcanzan el objetivo cuando consiguen un medio de trabajo estable, que les permite, además, el logro otros objetivos de desarrollo e inversión como son adquirir vivienda y desarrollar estudios superiores.

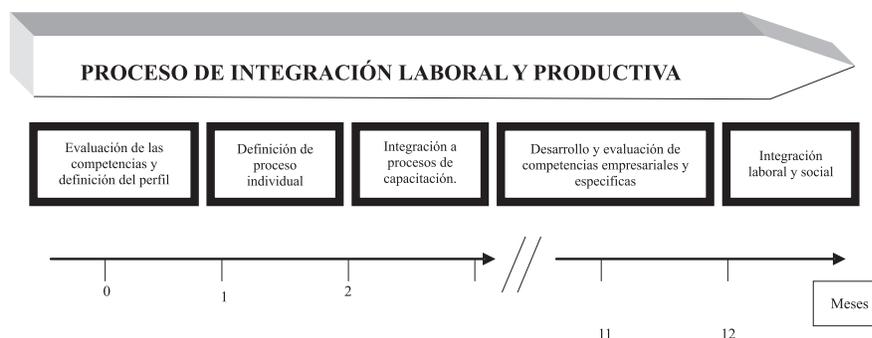
Durante este proceso se deben garantizar unas condiciones mínimas de cumplimiento de las necesidades básicas, ya que éste puede ser un obstáculo para la continuidad del proceso y el beneficiario puede descuidar el programa, debido al no cumplimiento de alguna de estas necesidades.

En este texto no se incluyen los aspectos del cubrimiento de las necesidades básicas, porque cada programa de apoyo tiene un esquema diseñado para este propósito. Sin embargo, no se debe olvidar que el mismo proceso es un camino para cubrir estas necesidades.

El componente psicológico y el espiritual, tampoco son objeto de este libro, no porque se desconozca su importancia en el contexto de trabajo; al contrario esto se ha dejado a los expertos en cada materia, y además se considera que el trabajo y la ocupación, tienen la virtud de contribuir a los procesos de superación de dificultades físicas, emocionales, psicológicas y de integración social.

En lo que se refiere al tema espiritual, se deben reconocer y respetar la cultura y creencias de los beneficiarios, dando el espacio para que ellos accedan a reuniones o espacios de oración y, de ser posible, fomentando actividades que los acerquen a Dios. Esto puede dar lugar a nuevos espacios de integración social y de reflexión. Así como también puede brindarles apoyo en los momentos difíciles, en los que necesitan mayor fortaleza interior para superarlos.

En los programas se han desarrollado rutas para la atención de las necesidades básicas y para el acompañamiento psicosocial y se sugiere que este proceso de acompañamiento esté directamente relacionado con los programas de trabajo de cada institución, y con los tiempos establecidos para recibir este apoyo.



1.4.1. Evaluación de las competencias y definición del perfil

Duración: 1 a 2 semanas

Las competencias se refieren a la aptitud, habilidad o capacidad para hacer algo, a partir de los conocimientos y la experiencia que se posee

En el capítulo 2 se encontrará una herramienta y la lista de competencias necesarias para definir el perfil de los beneficiarios y establecer cuál es el proceso laboral más adecuado para cada uno de ellos. La evaluación se divide en dos bloques, donde se examinan las competencias básicas y las competencias empresariales.

Las básicas son competencias que se desarrollan a través de la vida y en los procesos de formación escolar, como son la lecto-escritura, las matemáticas, las habilidades de comunicación, relaciones interpersonales y, en general, los factores de convivencia, propios del medio en que nace cada individuo y relacionados con la cultura. Éstos facilitan la convivencia y el establecimiento de relaciones.

Las empresariales describen comportamientos asociados con el desempeño en una empresa, independientemente del rol que se desempeñe. Facilitan la integración y ganar espacios en la misma empresa o en otra. En esta evaluación se analizan conceptos como trabajo en equipo, responsabilidad, proactividad, etc, deseables en un buen trabajador independientemente del trabajo que realice.

En la evaluación no hay calificaciones buenas ni malas, sólo son un indicador del perfil del beneficiario y que permite orientarlo hacia labores acordes a ese perfil.

La herramienta esta diseñada en Excel, y en el CD se encontrarán los formularios de evaluación, donde están las competencias, sus definiciones y los criterios de evaluación.

Para la evaluación de las competencias se ha definido una metodología, con el fin de que ésta sea desarrollada de la manera más objetiva posible.

Según el promedio de la evaluación, se recomiendan algunos trabajos para los que se puede considerar más apto el beneficiario, acorde con los sectores productivos existentes en el país y con los requerimientos de dichos sectores.

1.4.2. Definición del Proceso Individual

Duración: 1 a 2 semanas

La definición del proceso individual, debe establecer un cronograma que le permita al beneficiario entender cómo y cuándo se va a involucrar en un proceso laboral, y tener claro que éste sólo es el punto de partida para poder alcanzar otras metas en el futuro.

Cuando los beneficiarios llegan al programa vienen con muchas expectativas, especialmente laborales, y en general tienen dos necesidades básicas: la primera de ellas, ocupar su tiempo, y qué mejor que lo ocupen en algo productivo. Y la segunda necesidad es generar ingresos para enviar a sus familias o satisfacer necesidades personales. Por esto es necesario que la definición del proceso se realice en un plazo muy corto, y que se obtengan ingresos también, como resultado de ese proceso.

Al finalizar esta etapa el beneficiario debe haber definido en qué se va a capacitar en función de las tres dimensiones de competencias: básicas, empresariales y específicas, con base en la evaluación anterior. Debe tener muy claro cuando se inicia esta capacitación, en dónde se realiza y su horario de clases, así como el desarrollo de su proceso pre-laboral y laboral.

- Etapa pre-laboral o de exploración vocacional: le permite al beneficiario explorar y conocer el oficio que ha seleccionado y, de forma paralela, desarrollar competencias básicas necesarias para involucrarse totalmente en un oficio.
- Etapa laboral o de inserción productiva: se fortalece el conocimiento técnico del trabajo y se desarrollan las competencias sectoriales necesarias para hacer parte de un proyecto industrial.

En el formato de evaluación se encontrarán los principales elementos para definir el proceso.

Otro elemento muy importante para definir el proceso, consiste en seleccionar **un mentor**. Los beneficiarios vienen de procesos difíciles, y en general están solos, lejos de su familia, así que no tienen muchos referentes, no confían fácilmente y esto hace que en ocasiones se desesperen y se depriman. Es importante buscar un superior o un compañero positivo, que los apoye y motive constantemente. Éste debe ser seleccionado por él mismo y, a su vez, el mentor debe ser informado.

Las responsabilidades del mentor son:

- Motivar al beneficiario para que logre sus objetivos a corto y largo plazo
- No dejar que falte a las capacitaciones

- Motivarlo y apoyarlo para el desarrollo de sus tareas y trabajos
- En caso de no poder brindar este apoyo, motivarlo a buscar ayuda en otras personas, o él mismo buscarle esa ayuda.

Enseguida, algunas recomendaciones para facilitar la definición del proceso:

Debe ofrecer una gama de alternativas: no se pueden masificar los procesos educativos y laborales, e involucrar a los beneficiarios en una sola opción; los programas del Estado y la oferta de los demás programas de apoyo deben ser acordes a la demanda de los sectores productivos, pero no pueden olvidar el perfil de los beneficiarios, ni tampoco sus gustos e identidad cultural.

Debe ser una elección libre e individual: esta elección no debe estar influenciada por sus compañeros, o simplemente por la oportunidad de obtener un sueldo. Los evaluadores, deben tener la claridad y el criterio para orientar al beneficiario, de tal forma que sea él quien seleccione la mejor opción.

Deben tener la mayor información posible sobre las diferentes opciones: generalmente, los beneficiarios tienen un imaginario de lo que es la industria; sin embargo, éste es un imaginario diferente a la realidad, así que es importante suministrar la mayor información posible sobre los programas laborales y de capacitación, y de ser posible programar visitas empresariales.

1.4.3. Integración a procesos de capacitación

La integración a buenos procesos de capacitación es el punto de partida para una buena integración social. Así que los programas son los encargados de hacer la mejor selección de las instituciones capacitadoras, a partir de las características de los beneficiarios.

Las instituciones capacitadoras, y en general los empresarios que quieran trabajar con estas poblaciones deben diseñar programas de capacitación integrales, enfocados a desarrollar los **tres tipos de competencias en los beneficiarios: las básicas, las empresariales y las específicas**. Sobre todo, el desarrollo de competencias específicas debe estar en completo alineamiento con los sectores de mayor demanda de mano de obra.

Deben prever un **proceso de evaluación** constante en estas tres dimensiones de trabajo, de tal forma que se puedan tomar correctivos necesarios, especialmente reforzando el trabajo donde el beneficiario lo necesite.

Cada programa de capacitación debe contemplar las dos etapas mencionadas anteriormente:

- Pre-laboral : esta etapa debe tener máximo dos meses de duración, durante los cuales el beneficiario pueda explorar y medir sus habilidades para ese oficio. Aunque las evaluaciones pueden orientar a un oficio determinado, es posible que el beneficiario no se adapte al trabajo o tenga alguna limitación que no se

hubiera detectado anteriormente y que sea esencial en su desarrollo laboral. Esto evita que se inicien procesos de capacitación muy largos, en los que la mayoría de los beneficiarios abandonan la capacitación, y se pierde el cupo y los recursos destinados.

- Laboral: debe durar mínimo tres meses, máximo seis meses, incluyendo una pasantía laboral. En este momento el beneficiario ha pasado su etapa pre-laboral satisfactoriamente, confirma que le gusta ese oficio y tiene la aptitud para desarrollar esta competencia sectorial. Este proceso debe ser intensivo y debe estar dirigido a adquirir una habilidad empresarial. Seguramente, al final de su proceso, el beneficiario estará en disposición de integrarse fácilmente a una empresa, y conocer el mundo empresarial y su desarrollo, para luego animarse a montar su propia empresa, solo o con otros compañeros, o continuar desarrollando competencias para obtener una mejor remuneración en el futuro.

Los costos de un proceso de capacitación deben contemplar:

- Los costos de la capacitación en sí: docentes, materiales de trabajo, herramientas, fotocopias, etc.
- Los costos de dotación, como ropa de calle o batas, overoles, botas o calzado normal, etc., dependiendo del trabajo que se va a desarrollar, y que son necesarios para las pasantías. Se entregan una vez que los beneficiarios han superado la etapa pre-laboral. En muchas ocasiones el no tener ropa adecuada es una razón para no asistir a las clases, la mayoría de los beneficiarios proceden de clima cálido y no tienen ropa apropiada para la ciudad.
- Los costos de transporte de ida y regreso a las clases. Es mejor darles el costo del transporte día a día, especialmente al inicio de cada etapa pre-laboral y laboral. Los beneficiarios no manejan el dinero y si tienen otras necesidades lo gastan, dejando de asistir a las clases por esta razón.
- El costo de un refrigerio. Este componente puede ser un factor humano que facilita otro espacio de integración y de compartir con sus compañeros, además de ser un complemento a su dieta diaria.
- El costo de un seguro estudiantil, para la etapa de capacitación y de pasantía.

1.4.4. Desarrollo y evaluación de competencias empresariales y específicas

Esta es la etapa más importante del proceso laboral, luego de haber definido y preparado todo: desde la evaluación del perfil del beneficiario, la selección del mentor, la selección de una buena capacitación, hasta haber previsto la salida de los beneficiarios a proyectos o empresas en los sectores productivos de mayor demanda.

Los beneficiarios también tienen una gran responsabilidad en su proceso, de la seriedad y madurez con que asuman esta etapa, depende en buena medida también el éxito del proceso.

Mensualmente o cuando la situación lo amerite, se deben hacer reuniones de seguimiento, que permiten verificar el avance en el proceso del beneficiario, así como las dificultades que puede haber tenido.

El seguimiento se debe centrar en el desarrollo de las competencias, pero no debe dejar de lado los factores paralelos que pueden afectar el proceso y debe estar alerta para resolverlos. Así que es importante que en este seguimiento puedan participar las personas encargadas de la atención psicosocial y los acompañantes, si éstos son los superiores. Ellos se encargarán de informar a los beneficiarios el resultado de la evaluación, y el acompañante debe estar pendiente de su responsabilidad.

Así como cada proceso es individual, la evaluación también debe ser individual.

Cuando hay dificultades se deben hacer reuniones con la entidad capacitadora y con el beneficiario, para establecer los correctivos necesarios.

No se puede olvidar que éste es un proceso, que no todos van al mismo ritmo, sin duda habrá retrocesos, y habrá necesidad de reforzar el proceso.

Seguramente unos necesitan más tiempo y otros tendrán la suerte de hacerlo en menos tiempo. Pero todos deben llegar a la meta.

1.4.5. De la integración laboral, hasta ser empresario

Como se verá más adelante en las herramientas de evaluación, las competencias para ser empresario, requieren de un proceso de desarrollo y madurez personal. Donde cada futuro empresario debe pasar por diferentes etapas, de conocimiento, aprendizaje, experiencia, visión, etc. para ser un buen empresario y crear una empresa sólida, rentable y sostenible.

En los análisis de emprendimiento, se ha observado que para ser empresario exitoso, es necesario enriquecer el proceso con experiencias anteriores, desde lo laboral, capacitación e interacción con los mercados objetivos.

Así, el proceso puede iniciar con una integración laboral, donde es posible que se desarrollen las primeras competencias y se generen el auto empleo, donde se inicia como emprendedor para finalmente convertirse en empresario.

Trabajar en una empresa antes de iniciar un negocio es muy valioso. Ésta es una experiencia que se debe aprovechar al máximo como un proceso de aprendizaje. Aquí se resalta el valor del conocimiento y de la experiencia, y cómo estos también hacen parte de los ahorros que se debe realizar antes de montar una empresa.

Ojalá todos tuvieran la experiencia de trabajar en una empresa ya estructurada antes de montar la propia. Los conocimientos que se adquirieron, sobre cómo administrar y

organizar la empresa, qué se debe y qué no se debe hacer con los colaboradores de la empresa, cómo es un gerente organizado, y lo más importante y que seguramente un empresario estaría dispuesto a compartir sería su experiencia como empresario.

Para la integración laboral y social de las poblaciones vulnerables se propone básicamente el desarrollo de proyectos empresariales, como se define en los capítulos posteriores, y los cuales son el objetivo principal de este libro.

La propuesta consiste en desarrollar proyectos empresariales, buscando los mercados más competitivos y definiendo procesos de producción con alto valor agregado, y mano de obra intensiva que involucre la mayor parte de la población vulnerable.

En este libro se dan las herramientas para la evaluación y desarrollo de proyectos empresariales.

1.4.6. ¿Todos somos vulnerables?

Tal vez todos nos deberíamos sentir vulnerables. Hay un relato que nos ayuda a entender la importancia de la solidaridad. Para nuestro caso, hemos hecho una adaptación:

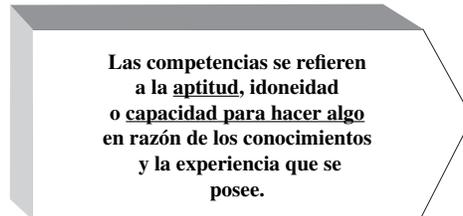
Esto lo dijo alguien de la ciudad...
Primero, hubo una protesta por los secuestrados y yo no me preocupé,
porque yo no era, ni tenía a nadie cercano, secuestrado. Luego hubo una
protesta por los indígenas, que fueron sacados de sus tierras, pero yo no
me preocupé, porque yo no era indígena.
Luego vinieron grupos al margen de la ley a llevarse a los hijos de los
campesinos, para la guerra.
Y ahora estos campesinos no cultivan alimentos, sino droga.
Sus hijos ya no van a estudiar, sino a aprender a manejar un arma.
Los precios de los alimentos cada vez son más caros.
Ellos se han convertido en desplazados, pero yo no me preocupé,
porque mi familia y yo estábamos bien, y no tenía a nadie cercano que
fuera desplazado.
Ahora ellos están en la ciudad, quieren trabajar, pero no hay en donde,
a mi vecino le robaron el carro, la ciudad está cada vez más insegura, me
estoy preocupando...
No sé cómo vaya a terminar esta historia, lo que sí sé es que podemos
hacer algo y cambiar el final...

EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS BÁSICAS, EMPRESARIALES Y ESPECÍFICAS

2.1. Definiciones



COMPETENCIAS



Las competencias se refieren a la **aptitud, idoneidad o capacidad para hacer algo en razón de los conocimientos y la experiencia que se posee.**



TIPOS DE
COMPETENCIAS

Básicas Son competencias que se desarrollan a través de la vida y en los procesos de formación escolar, como son la lecto-escritura, las matemáticas, las habilidades de comunicación, las relaciones interpersonales y, en general, los factores de convivencia, propios del medio y relacionados con la cultura. Permiten convivir y establecer relaciones que hacen crecer al individuo.

Empresariales Son competencias relacionadas con el mundo empresarial. Describen comportamientos asociados con el desempeño en una empresa, independientemente del rol. Facilitan la integración empresarial y ganar espacios en la misma empresa o en otra.

Específicas Son competencias relacionadas directamente con un oficio, técnica o especialidad. Permiten el desempeño idóneo de una labor específica en la empresa. Están directamente relacionadas con los sectores empresariales y sus necesidades en el campo laboral.

Con la medición de las competencias, se pretende determinar para qué es mejor cada persona y cómo focalizar su capacitación y su trabajo, hacia algo en lo que logre un buen desempeño. Básicamente las competencias permiten la definición de un perfil, el cual se ubica en un prototipo, con algunas recomendaciones para fortalecer sus competencias y lograr una mejor integración a la sociedad.

El análisis de las competencias permite establecer una ruta de trabajo en las tres dimensiones en las que se han definido las competencias: las básicas, las personales y las empresariales.

Este proceso se ha construido con base en la experiencia y en la observación de buenas prácticas y en lo que se considera ha beneficiado los procesos desarrollados exitosamente; sin embargo, sólo es una orientación sobre lo que se considera esencial en el desarrollo personal y de integración al mundo empresarial. Los orientadores tendrán una base que pueden complementar y sobre la cual pueden trabajar para mejorar el esquema.

2.2. Herramienta para evaluación de las competencias

En el CD se encuentra una herramienta en Excel 2.000, que recibe el nombre de EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.XLS, para poder registrar y evaluar las competencias y definir el perfil de los beneficiarios.

Al abrirla encontrará cinco hojas:

1. Hoja de evaluación
2. Hoja de resultados
3. Competencias básicas (diccionario)
4. Competencias empresariales (diccionario)
5. Interpretación de resultados

2.2.1. Hoja de evaluación

Permite registrar los datos del beneficiario, como se muestra en la página siguiente. Contiene una información general y la lista de las competencias que se evalúan según los criterios definidos en las hojas diccionarios de Competencias Básicas, Personales y Empresariales.

En los cuadros amarillos de evaluación se registra el nivel que se acerque más a las características del beneficiario y según los criterios definidos para cada competencia. Se debe evaluar con un puntaje de 6, 8 ó 10, según corresponda, y tanto el evaluador como el beneficiario deben registrar su evaluación.

CALIFICACIÓN	NIVEL
6	Principiante
8	Adelantado
10	Tecnólogo

HOJA DE EVALUACIÓN			
FECHA			
NOMBRE			
EDAD			
NIVEL DE ESCOLARIDAD			
COMPETENCIA		EVALUADOR	BENEFICIARIO
COMPETENCIAS BÁSICAS	LECTURA		
	ESCRITURA		
	MATEMÁTICAS BÁSICAS		
	GEOMETRÍA BÁSICA		
	MOTRICIDAD FINA (agilidad manual)		
	MOTRICIDAD GRUESA (fortaleza física)		
COMPETENCIAS PERSONALES	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD		
	OBSERVACIÓN		
	COMUNICACIÓN		
	APROPIACIÓN DE LA CIUDAD		
	DESARROLLO DE RELACIONES		
COMPETENCIAS EMPRESARIALES	PERSEVERANCIA		
	ENTUSIASMO Y DINAMISMO		
	AGILIDAD Y OPORTUNIDAD		
	VISIÓN		
	ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE		
	APRENDIZAJE CONTINUO		
	INICIATIVA		
	TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN		
MANEJO DEL DINERO Y TENDENCIA A AHORRAR E INVERTIR			

2.2.2. Hoja de resultado

En cuatro páginas se resumen los elementos de la evaluación de cada beneficiario. En las dos primeras páginas están los resultados de la calificación promedio obtenida en la evaluación, y las actividades o ejercicios para reforzar cada competencia.

En la tercera página encontrará la interpretación de los resultados y los gráficos que reflejan el perfil del beneficiario.

En la última página, están los componentes para definir el proceso de integración social y productiva, que debe ser diligenciado por el evaluador, el beneficiario y el acompañante.

2.2.3. Diccionario de Competencias Básicas y Empresariales

En el Diccionario de Competencias, encontrará sus definiciones y criterios necesarios para la evaluación, así como las actividades y ejercicios para mejorar cada competencia.

Son dos hojas dentro del archivo, EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.XLS. La primera contiene las competencias básicas y la segunda, las empresariales.

2.2.4. Hoja de interpretación de resultado

Esta es una hoja de operaciones y en ella se registran los niveles posibles de resultado y las recomendaciones generales para cada nivel. Con base en esta hoja se generan los resultados de las evaluaciones y se definen los niveles.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN	
COMPETENCIAS BÁSICAS	
MOTRICIDAD FINA	
MOTRICIDAD GRUESA	
COMPETENCIAS PERSONALES	
COMPETENCIAS EMPRESARIALES	
PROMEDIO GENERAL	

A continuación lo niveles definidos en la herramienta:

Niveles

6
PRINCIPIANTE
<p>Se puede capacitar en el puesto de trabajo, no es recomendable enviarlo a capacitación técnica, ya que por su dificultad en lecto escritura, no se le facilita el aprendizaje en aula y se puede desanimar fácilmente.</p> <p>Su capacitación debe tener metodologías demostrativas, y con señales de recordación, de colores, o figuras significativas. Es importante resaltar conceptos de seguridad industrial, como manejo de sustancias venenosas o tóxicas, o cualquier otra indicación de seguridad en el trabajo a desarrollar.</p> <p>Se debe capacitar en el manejo de los elementos de aseo personal, presentación personal y comportamiento en la empresa y sitios públicos, el uso del sanitario y manejo de los grifos ahorradores y modernos. Desarrollar la habilidad de preguntar cuando no entienda.</p> <p>Apto para trabajos donde no se requiere saber leer, escribir u operaciones matemáticas, especialmente trabajos repetitivos y sencillos.</p> <p>En la ciudad puede integrarse con empresas de aseo, jardinería, construcción, pintura y acabados, o en cualquier empresa en procesos de terminación y empaque.</p> <p>Si tiene un alto nivel de motricidad fina, puede hacer su trabajo con mayor precisión y diligencia.</p> <p>Si tiene alto nivel en motricidad gruesa, tiene la fortaleza para desarrollar actividades que requieran esfuerzo físico.</p> <p>Debe hacer un esfuerzo para mejorar sus competencias, básicas, personales y empresariales, para poder acceder a un mejor nivel de empleabilidad.</p> <p>Reforzar especialmente en lecto escritura y matemáticas básicas.</p>
8
ADELANTADO
<p>Se puede capacitar en el puesto de trabajo o en capacitaciones cortas, para aprender un oficio. Puede ir por niveles, aumentando el grado de dificultad.</p> <p>La capacitación debe ser sencilla y complementar las competencias básicas.</p> <p>Es importante resaltar conceptos de seguridad industrial, como manejo de sustancias venenosas o tóxicas, o cualquier otra indicación de seguridad en el trabajo a desarrollar.</p> <p>Se debe capacitar en el manejo de los elementos de aseo personal, presentación personal y comportamiento en la empresa y sitios públicos, el uso del sanitario y manejo de los grifos ahorradores y modernos.</p> <p>Puede ser apto en la ciudad para trabajos de mensajería, recepción, mercadeo, comercialización, y en fabricación en procesos repetitivos, y/o con manejo de maquinaria sencilla.</p>

8
ADELANTADO
Si tiene un alto nivel de motricidad fina, puede hacer su trabajo con mayor precisión y diligencia.
Si tiene un alto nivel en motricidad gruesa, tiene la fortaleza para desarrollar actividades que requieran esfuerzo físico.
Debe hacer un esfuerzo para mejorar sus competencias, básicas, personales y empresariales, para poder acceder a un mejor nivel de empleabilidad.
Reforzar competencias básicas y personales.

10
TECNÓLOGO
Puede acceder a capacitaciones técnicas, en las áreas específicas y en la que le llame la atención.
Revisar las competencias básicas, un buen nivel en lecto-escritura y matemáticas y geometría, le permite acceder a capacitación para tecnólogo, si ya terminó 9º grado y profesional si ya terminó la secundaria.
Si tiene dificultades en las competencias básicas, se recomienda capacitaciones de máximo 4 meses con pasantía empresarial de mínimo 2 meses. Y debe continuar sus estudios básicos, la mayoría de las empresas exigen en niveles técnicos, haber terminado bachillerato.
En la capacitación es importante fortalecer la competencias empresariales, resaltar conceptos de seguridad industrial, como manejo de sustancias venenosas o tóxicas, o cualquier otra indicación de seguridad en el trabajo a desarrollar.
Se debe capacitar en el manejo de los elementos de aseo personal, presentación personal y comportamiento en la empresa y sitios públicos, el uso del sanitario y manejo de los grifos ahorradores y modernos.
Desarrollar la habilidad de preguntar cuando no entienda.
Es excelente trabajador y aprovecha todas las oportunidades, en cualquier área de trabajo, porque considera que es un escalón en su proceso de mejoramiento.
Si tiene buenas competencias empresariales, se pueden involucrar en procesos operativos o técnicos, de fabricación, o en áreas administrativas y comerciales.

2.3. ¿Quién realiza la evaluación?

Esta metodología define dos evaluaciones, una, desarrollada por el mismo beneficiario, y otra, por el evaluador del programa. Especialmente en las competencias básicas es necesario hacer algunas pruebas para conocer el verdadero nivel de conocimientos y habilidades del beneficiario.

Se recomienda hacer las pruebas y luego, con base en los criterios, hacer que el beneficiario diligencie su evaluación, para que por último el evaluador incluya los resultados de su propia observación.

La herramienta establece un promedio y con base en el resultado genera las acciones adecuadas para cada nivel.

El formulario de resultado se puede imprimir y trabajar en el mismo formato el proceso de integración social y productiva, para definir el cronograma de trabajo y los demás componentes. Es clave generar un compromiso con el beneficiario y seleccionar el mentor indicándole sus responsabilidades.

2.4. ¿Cómo trabajar con la herramienta?

Para empezar a trabajar con la herramienta de EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS, se debe abrir el archivo que se encuentra en el CD adjunto, para esto siga las siguientes instrucciones:

1. Abra el programa Excel versión 2000.⁹
2. Del menú “Archivo” seleccione la opción “Abrir”.
3. En seguida aparecerá un recuadro en el cual debe seleccionar la unidad de CD-RW.
4. Posteriormente en el listado que aparece de los archivos en el CD, en directorio de EVALUACION DE COMPETENCIAS EN POBLACIONES VULNERABLES debe seleccionar “EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.XLS” y “Abrir”.
5. El programa abre un cuadro de diálogo donde le pregunta al usuario si desea habilitar los macros. Seleccione la opción de “Habilitar macros”. Al abrir el archivo aparecerá el “MENÚ PRINCIPAL”.

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

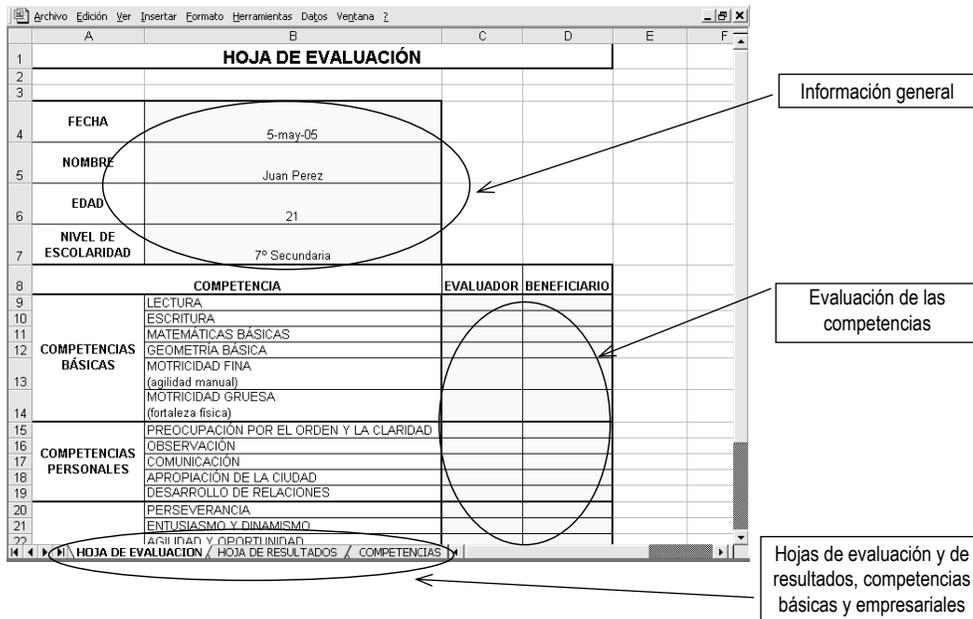
1. Abra el menú “Herramientas”
2. Seleccione “Opciones”
3. Seleccione “Seguridad”
4. En la parte inferior del cuadro “Seguridad en macros”
5. En “Nivel de seguridad” seleccionar “Medio”
6. Volver a abrir el archivo con las instrucciones anteriores

Para trabajar con la herramienta se recomienda guardar el archivo en su disco duro con un nuevo nombre. Para esto vaya el menú “Archivo” y seleccione “Guardar como”, allí aparecerá un cuadro de diálogo en el que hay que determinar la ubicación del archivo y su nuevo nombre. Procure guardarlo en una carpeta que vaya a utilizar sólo con este fin.

⁹ Se puede trabajar con las versiones 95 en adelante, pero no se garantiza su funcionamiento

En el menú encontrará cuatro botones que lo llevan a:

1. La hoja de evaluación, allí podrá diligenciar las casillas amarillas, con la información general del beneficiario y las evaluaciones de cada competencia (6, 8 ó 10), una dada por el evaluador y la otra por el beneficiario.
2. La hoja de resultado, que corresponde a las 4 páginas descritas anteriormente. Las puede imprimir y revisar con el beneficiario. Las tres primeras páginas, corresponden a la evaluación, definición y acciones relacionadas con las competencias, así como el perfil y lo que significan estos resultados. En la cuarta página, puede trabajar sobre el proceso de inserción laboral y productiva, desde el desarrollo de las competencias y los procesos de capacitación e inserción laboral.
3. Los diccionarios, que para facilitar la evaluación de cada competencia puede consultar la definición y los criterios en el libro o en estas hojas de competencias e imprimirlas.



2.5. Diccionario de competencias

2.5.1. Competencias básicas

La evaluación de las competencias básicas, es el punto de partida y está enfocada especialmente a la integración social y personal del beneficiario. Es posible que el beneficiario requiera apoyos especiales en el área psicológica, por lo cual es necesario hacer referencia al proceso de acompañamiento y de motivación.

Estas competencias se han identificado como básicas, ya que permiten clasificar y determinar la capacidad de un beneficiario, y a partir de ésta, establecer cuál sería el trabajo o la ruta de capacitación más adecuada.

Son competencias que se desarrollan a través de la vida y en los procesos de formación escolar, como son la lecto-escritura, las matemáticas, las habilidades de comunicación, las relaciones interpersonales y, en general, los factores de convivencia propios del medio y relacionados con la cultura. Permiten convivir y establecer relaciones que hacen crecer al individuo.

Incluso, están asociadas con las necesidades de desarrollo en la ciudad, sin desconocer que muchos de los beneficiarios pueden regresar a las zonas rurales. Sin embargo, el desarrollo de estas competencias les debe permitir un mejor desempeño en su trabajo cualquiera que sea su ubicación.

Estas competencias son:

Lectura
Escritura
Matemáticas básicas
Geometría básica
Motricidad fina (agilidad manual)
Motricidad gruesa (fortaleza física)

2.5.2. Competencias personales

Se consideran las competencias relacionadas con la aptitud y actitud frente a la vida. Involucra el proceso de adaptación a nuevos espacios de trabajo, de convivencia y en general de adaptación a la ciudad.

Estas competencias son:

Preocupación por el orden y la claridad
Observación
Comunicación
Apropiación de la ciudad
Desarrollo de relaciones

2.5.3. Competencias empresariales

Son competencias relacionadas con el mundo empresarial. Describen comportamientos asociados con el desempeño en una empresa, independientemente del rol que se desempeñe. Facilitan la integración empresarial y ganar espacios en la misma empresa o en otra.

La evaluación de estas competencias es un indicador de qué tan fácilmente se puede adaptar el beneficiario a una empresa y, en general, a la vida laboral.

Estas competencias permiten desarrollar características que benefician su labor en una empresa y que si más adelante él quiere ser empresario, también le permitirán mantener un nivel de desarrollo personal y profesional.

Estas competencias son:

Perseverancia
Entusiasmo y dinamismo
Agilidad y oportunidad
Visión
Orientación de servicio al cliente
Aprendizaje continuo
Iniciativa
Trabajo en equipo y cooperación
Manejo del dinero y tendencia a ahorrar e invertir

A continuación encontrará un diccionario con la definición, los criterios de evaluación y las recomendaciones de cómo adquirir y mejorar cada competencia.

COMPETENCIAS BÁSICAS			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL 6	NIVEL 8
LECTURA	Es la capacidad de comprender lo escrito o lo impreso, interpretando su significado.	No sabe leer.	Lee muy despacio y no comprende el significado de lo que leyó, identifica palabras y palabras.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Alfabetización intensiva. Escoger una letra del abecedario en la mañana y durante el día, en la calle, desde el bus o caminando, identificar el mayor número de veces esa letra. Tratar de leer las palabras de los avisos o de los títulos en los periódicos.	Películas extranjeras con subtítulos. Lecturas en temas técnicos, concursos de búsqueda de palabras en el diccionario. Lecturas cortas.
ESCRITURA	Es la capacidad de representar con signos y letras, las ideas o mensajes, sobre una superficie apta para este fin.	No sabe escribir.	Puede diligenciar un cuestionario corto o llenar una planilla con información básica. Puede tener dificultades al tomar apuntes.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Alfabetización intensiva. Desarrollo de ejercicios de planas, ejercitar el manejo del lápiz con dibujos sencillos.	Desarrollar crucigramas, resolver cuestionarios de libros técnicos. Tomar dictados. Cuando ven televisión, hacerlos escribir lo que escuchan. Copiar canciones.
MATEMÁTICAS BÁSICAS	Es la capacidad de desarrollar mentalmente las operaciones básicas de suma, resta, multiplicación y división, con números enteros y decimales. Así como la dinámica de conjuntos, regla de tres simple y porcentajes y estadística	No conoce las operaciones básicas. No reconoce números mayores de 100.	Desarrolla las operaciones básicas, hace operaciones con decimales, quebrados, raíz cuadrada, y potencias. Puede trabajar ecuaciones sencillas, resolver regla de tres y manejar porcentajes.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Alfabetización intensiva. En ejemplos cotidianos ejercitar las operaciones básicas: suma, resta división y multiplicación. Reforzar el cálculo mental.	Alfabetización intensiva. Énfasis en operaciones de 5° de primaria. Reforzar el cálculo mental. Ejercicios de la aritmética de Bador.
GEOMETRÍA BÁSICA	Es el conocimiento y la aplicación de los conceptos básicos de geometría, manejo de medidas de longitud, áreas y volumen, así como de los instrumentos de medición.	No conoce los conceptos básicos de geometría.	Conoce los conceptos de ancho, largo y profundidad, y el concepto de volumen. Conoce el sistema decimal de medidas y sus equivalencias en otros sistemas.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Alfabetización intensiva con énfasis en conocimiento de figuras geométricas, y conceptos de geometría lineal.	Conocimientos de metrología y desarrollo de pruebas en laboratorio y prácticas.
MOTRICIDAD FINA (agilidad manual)	Es la habilidad para manipular objetos muy pequeños, con un nivel alto de precisión y agilidad. Incluye también la capacidad de concentración para hacer en un mínimo de tiempo una actividad manual.	Puede manejar objetos y herramientas de trabajo pesado, pero no es hábil con objetos pequeños, ni para actividades manuales.	Puede manejar objetos medianos con cuidado, maneja hábilmente herramientas de trabajo técnico que requieren ciertos niveles de precisión, más no con elementos muy pequeños.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Alfanzar actividades de escritura y dibujo, trabajar en la selección de objetos de tamaño mediano, hacer ejercicios de relajación manual y de observación, y trabajo con plastilina, desarrollando figuras pequeñas.	Alfanzar actividades de dibujo artístico, aprender el manejo de herramientas electro-mecánicas. Hacer ejercicios de relajación manual.
MOTRICIDAD GRUESA (fortaleza física)	Es la habilidad para manipular objetos muy grandes y pesados, con agilidad y cuidado, conservando las normas de seguridad.	Su contextura puede ser normal, sin embargo, no ha desarrollado fortaleza para hacer trabajo físico durante largas jornadas, se fatiga corriendo más de dos cuadras o subiendo escaleras rápidamente, tiene mayor tendencia a desarrollar actividades manuales e intelectuales.	Su contextura es normal, y aunque no está acostumbrado a desarrollar trabajo físico lo puede hacer por jornadas cortas de tiempo, sin embargo se cansa al cabo de una semana o menos y prefiere desarrollar actividades intelectuales, técnicas o manuales.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Hacer ejercicio diariamente, conservar una alimentación equilibrada.	Hacer ejercicio diariamente, conservar una alimentación equilibrada.
			NIVEL 10
			Lee y comprende la lectura, puede resumir su contenido, tiene disciplina para leer por lo menos una hora diaria.
			Fortalecer el hábito de lectura, leer diariamente la prensa, revistas técnicas, y si es posible un libro técnico semanal.
			Puede escribir una carta, o un informe. Puede tomar un dictado y tomar apuntes fácilmente.
			Desarrollar una investigación sobre un tema específico y de interés, escribir un ensayo o una crítica, sobre un tema del periódico, escribir una crítica sobre las novelas, las películas, etc. que van a diario.
			Puede manejar estadísticas, promedios, media y porcentajes, y los puede elaborar e interpretar gráficas. Conoce el uso de la calculadora.
			Ejercicios de estadística básica. Reforzar el cálculo mental.
			Maneja los instrumentos de medición, metro, pie de rey, balanzas, básculas, etc. Conocimientos básicos de metrología.
			Reforzar conocimientos de metrología en el sector empresarial de interés.
			Maneja hábilmente objetos pequeños, es capaz de ensayar cuerdas, tejer, dibujar finamente, manejo de tijeras, y actividades técnicas de gran precisión.
			Alfanzar actividades de dibujo artístico, combinación de colores, hacer ejercicios de relajación visual y manual.
			Es de contextura fuerte. Está acostumbrado al trabajo físico y con herramientas pesadas, y generalmente al aire libre. Le gusta trabajar al aire libre, no le gustan los espacios cerrados.
			Hacer ejercicio diariamente, conservar una alimentación equilibrada.

Diseño y Desarrollo de Proyectos Empresariales

COMPETENCIAS PERSONALES			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL 6	NIVEL 8
PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	Es la tendencia a mantener un método de trabajo y de organización, que le permita desarrollar sus labores ágilmente, manteniendo orden en su puesto de trabajo, en los informes y en los documentos que maneja. Mantiene una excelente presentación personal.	Es capaz de seguir un método de trabajo, pero le cuesta mantener en orden su puesto de trabajo y establecer claridad en el método. Generalmente son muy creativos.	Es capaz de organizar su trabajo a través de métodos de trabajo estandarizados y claros, esto se refleja en su puesto de trabajo, en la claridad de sus decisiones y en los resultados alcanzados individualmente. Tiene buena presentación personal.
OBSERVACIÓN	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGÚN LA EVALUACIÓN	Tratar de tener un mínimo de cosas para ordenar, dedicar un hora o una mañana a la semana, para ordenar su espacio, borrar todo lo que no utiliza, seleccionar las cosas que utiliza más frecuentemente y ubicarlas a la mano. A lo demás asignar un sitio permanente. Hacer este ejercicio con sus cosas personales y con los papeles y objetos de trabajo.	Fortalecer la creatividad y ponerse en contacto con la naturaleza y su diversidad. Visitar museos y temas nuevos.
COMUNICACIÓN	Es la capacidad de detectar con mayor detalle características del medio, de los objetos, personas, etc. y retenerlas en la memoria, para luego obtener juicios o conocimientos.	Es distraído y no percibe muchos detalles de su entorno.	Es detallista, se nda en los trabajos que realiza, en que está muy atento a todo lo que sucede a su alrededor, sus descripciones son detalladas y claras.
APROPiación DE LA CIUDAD	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGÚN LA EVALUACIÓN	Hacer ejercicios manuales de dibujos con muchos detalles, verificar las diferencias entre objetos parecidos; hacer descripciones verbales o escritas de ser posible de personajes de la vida cotidiana, lugares o de objetos que le llamen la atención.	Hacer procesos de reflexión sobre temas específicos, generando nuevas alternativas de hacer las cosas o nuevas formas de los objetos que existen. Tratar de entender cómo funcionan las máquinas que están a su alcance.
DESARROLLO DE RELACIONES	Es la capacidad para escucharse y descubrir nuevos lugares en la ciudad, sentirse cómodo y seguro en la ciudad.	Es una persona reservada, no se comunica con las demás personas. Cuando tiene problemas se altera fácilmente. Solo da su opinión, cuando se le pide. No se comunica por escrito.	Se comunica bien en su trabajo, es pertinente y opina sin temor ante diferentes niveles organizacionales. Se comunica bien en forma escrita, puede desarrollar un informe o un documento corto.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGÚN LA EVALUACIÓN	Escribir o dibujar sus pensamientos, sueños e inquietudes. Luego hacer reflexiones con su acompañante sobre ese tema, y de ser posible trabajar con otros en grupos de máximo 5 personas.	Desarrollar un tema de interés general. Hacer reflexiones con su acompañante sobre ese tema, para exponer ante un grupo de mínimo 10 personas, incluyendo por lo menos 3 de un nivel jerárquico diferente, si es posible.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGÚN LA EVALUACIÓN	Conoce sólo uno o dos sitios de la ciudad, no se ubica ni conoce el sistema de direcciones. Le cuesta trabajo preguntar, no sale solo. Le cuesta trabajo usar el teléfono.	Aunque no conoce la ciudad no le cuesta trabajo preguntar. Se atreve a conocer. Utiliza bien el teléfono, los ascensores y los medios de transporte.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGÚN LA EVALUACIÓN	Se debe ayudar con una inducción básica sobre un plano de la ciudad, mostrar la vías principales, y las direcciones. Indicar que hacer en el caso de no ubicarse en la ciudad. Cómo recurrir a la estación de Transmilenio, o cómo llamar por teléfono, e indicar el número telefónico. Ir con otra persona a hacer diligencias.	Conoce la ciudad, le gusta salir, se desenvuelve fácilmente, se interesa por conocer los sitios importantes y lo que le brinda la ciudad.
	Es la habilidad para establecer, identificar, hacer contacto estable y mantener relaciones familiares, de amistad, laborales o de negocios. Incluye la capacidad de establecer lazos de identidad y reconocimiento a las cualidades o defectos de los demás, y ser capaz de establecer relaciones por largo plazo.	Le cuesta trabajo entablar relaciones en ambientes que no conoce, es tímido, y puede responder agresivamente y con desconfianza a los extraños. Solo habla con los que conoce. Le gustan los trabajos que puede desarrollar solo.	Establece relaciones fácilmente con todo el mundo. Es alegre y extrovertido todo el tiempo. Le gusta mantener relaciones de amistad y está pendiente de todos, de su familia, de sus compañeros de trabajo. Especialmente le gustan las áreas comerciales, donde puede tener contacto con diferentes personas.

COMPETENCIAS PERSONALES			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL 6	NIVEL 10
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	<p>Tratar de integrarse a actividades con grupos pequeños. Pueden ser actividades de teatro, artísticas, o incluso religiosas, donde exista cohesión y acogida, y que no exija niveles altos de competencia. Leer el periódico y ver noticias, para tener temas de conversación. Cuidar su presentación personal, para ganar seguridad ante los demás.</p>	<p>Integrarse a actividades por fuera de su trabajo, con su familia o amigos cercanos, ampliar su círculo de amistades involucrándose en actividades en su barrio o en asociaciones de interés, incluso actividades religiosas.</p>
COMPETENCIAS EMPRESARIALES			
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	<p>Se desanima fácilmente ante dificultades, muy pocas veces se siente motivado para desarrollar tareas y alcanzar objetivos de largo plazo. Cambia con frecuencia sus objetivos de corto y largo plazo.</p>	<p>No se desanima fácilmente, pero ante circunstancias adversas puede perder el entusiasmo, y detiene su ritmo de trabajo. Con apoyo consigue motivarse y reiniciar su trabajo con entusiasmo. Generalmente logra metas de corto plazo, pero sus metas de largo plazo las ajusta a sus propios resultados.</p>
PERSEVERANCIA	<p>Es la capacidad de conservar el entusiasmo constante en su trabajo, continuar desarrollando acciones hasta alcanzar el objetivo que se ha propuesto. No dejarse desanimar por resultados cortopisadas. Establecer metas a largo plazo y las alcanzas.</p>	<p>Buscar mecanismos de auto motivación. Fortalecer el amor propio, darle importancia a sus propios logros por pequeños que parezcan. Establecer una meta para cumplir en la semana. En un día hacer un cronograma de actividades diarias, despidiéndolas en logros que debe cumplir a diario; cada día verificar su cumplimiento, hasta desarrollar la tarea propuesta. Luego hacer el mismo ejercicio ampliando el plazo de ejecución y evaluación, a dos semanas, luego a un mes, dos meses, etc., hasta lograr una meta de más largo plazo, de dos, a cinco años.</p>	<p>Está constantemente animado, puede presentar altibajos, pero tiene la fuerza cada día para continuar con sus metas de largo plazo y las alcanza. Está auto motivado.</p>
ENTUSIASMO Y DINAMISMO	<p>Es la capacidad de mantener una energía interior que lo lleva a alcanzar las metas, día a día, conservando el buen ánimo. Es conservar una postura positiva y estar dispuesto a aprovechar todas las oportunidades de la vida. Enfrentar cada dificultad como un reto o un proceso para aprender algo nuevo, no como un obstáculo.</p>	<p>Le es difícil conservar el dinamismo, generalmente es negativo ante las oportunidades y no las aprovecha. Ante las dificultades se desespera y no hace un esfuerzo por superarlas. En ocasiones puede contagiarse a los demás con su negativismo.</p>	<p>Revisar sus metas constantemente para no perder el objetivo, revisar sus sueños y hasta dónde quiere llegar. Ampliar sus horizontes leyendo sobre temas de interés personal y auto motivación. Acceder a Internet, conocer museos, centros tecnológicos, empresas. Hacer ejercicio físico.</p>
AGILIDAD Y OPORTUNIDAD	<p>Es la capacidad de respuesta a las labores propias del trabajo, incluye la realización de las labores de forma ordenada, lógica y cumplidamente, y con iniciativa para superar lo establecido, si se requiere.</p>	<p>Analizar las oportunidades actuales y tratar de organizar un plan aprovechando estas oportunidades e investigando sobre nuevas oportunidades. Para motivarse, leer o investigar sobre la historia de sus personajes favoritos y exitosos.</p>	<p>El entusiasmo y dinamismo son una constante en su trabajo, posee una energía interior que lo mueve a desarrollar acciones extraordinarias para alcanzar sus metas. Contagia al grupo, lo anima y es un líder positivo.</p>
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	<p>Generalmente no cumple con sus compromisos, es distraído y realiza los trabajos con baja calidad.</p>	<p>Cumple con su trabajo, con alta oportunidad y calidad, pero no tiene iniciativa para hacer cosas adicionales.</p>
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	<p>Revisar los procesos de motivación y de desarrollo personal. Empezar con tareas sencillas que se le facilitan y que puede hacer bien y rápido, y poco a poco aumentar la dificultad de la forma que genere seguridad en lo que desarrolla. Observar las dificultades y buscar las razones que lo llevan a incumplir o a cumplir.</p>	<p>Es extremadamente hábil para atender los requerimientos, se anticipa al tiempo establecido, visualiza problemas con anticipación y mejora los procesos constantemente.</p>
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	<p>Fomentar procesos de creatividad. Buscar herramientas de planeación de actividades, organizar su agenda personal y planear la organización de actividades grupales.</p>	

Diseño y Desarrollo de Proyectos Empresariales

COMPETENCIAS EMPRESARIALES (Continuación)				
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL 6	NIVEL 8	NIVEL 10
VISION	Es la capacidad de visualizar alternativas reales de solución de problemas, nuevas oportunidades, nuevos negocios, y establecer acciones ordenadas y planificadas, para desarrollarlos. La visión es anticiparse a avances tecnológicos, cambios sociales y oportunidades comerciales que el común de las personas no visualiza.	Es soñador por excelencia, sin embargo, no se concentra en una visión. Constantemente está empezando proyectos que no termina, por falta de profundizar e investigar en su desarrollo.	Es esencialmente estudioso, y sus visiones las constituye sobre hechos muy reales y alertizados, no atrevida ni es soñador.	Combina sus sueños y visiones con un estudio juicioso de sus alternativas. Cuando tiene una idea la escribe, la investiga, la evalúa y desarrolla un plan de trabajo, para ponerla en marcha.
ORIENTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Obtener herramientas de evaluación y desarrollo de proyectos. Buscar herramientas de planeación y organización del tiempo.	Fomentar actividades que desarrollen la creatividad y el riesgo. Ir a un parque de diversiones y atreverse a subir un columpio o un pasamanos o la rueda. Destrajarse por el tobogán, sin importar que es un adulto. Ampliar la visión de sus vida, comparándola con biografías de personas exitosas.	Ampliar su visión investigando temas muy diversos, de la naturaleza, el arte, la literatura, la mecánica y la física básicas. Investigar sobre el origen de grandes inventos.
	Capacidad de desarrollar todas sus actividades en relación con las necesidades del cliente, planeando nuevos servicios y procesos que garanticen su satisfacción y atención oportuna.	Esta más concentrado en cómo se elabora su producto que en las verdaderas necesidades del cliente. Conoce muy bien los procesos técnicos, pero no los comerciales.	No presenta una tendencia a la fabricación de los productos, ni a la comercialización, trata de hacer las dos cosas a la vez, y en ocasiones puede descuidar alguna de las dos cuando crece el negocio. Ante sus clientes puede ser indiferente, y no le da mayor importancia al servicio post venta.	Está 100% orientado al cliente, y sabe que de eso depende el éxito de la empresa y su crecimiento. Actúa como asesor de cliente. Establece los contactos con los interlocutores difíciles y exigentes, y puede dar respuesta con responsabilidad.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Desarrollar una investigación basada en las necesidades del cliente: por qué compra un producto y no otro, cómo satisface ese producto sus necesidades (producto o servicio). A partir de esta investigación generar estrategias de trabajo directo con el cliente. Delegar la función productiva, si es necesario.	Lectura sobre cómo ser un vendedor exitoso. Asistir a cursos de ventas y servicio al cliente. Investigar y dar mayor importancia a las necesidades del cliente, pues de él depende la consolidación de su negocio.	Fortalecer la relación con sus clientes, manteniendo las estrategias de trabajo y manteniendo un contacto permanente. Asistir a cursos de técnicas de mercado y ventas, desarrollar en su empresa encuentros con otros vendedores o comerciantes, para compartir ideas. Investigar sobre empresarios exitosos.
APRENDIZAJE CONTINUO	Es el interés por aprender, estudiar, investigar, asimilar y aplicar constantemente nuevos conocimientos y competencias para el crecimiento personal y organizacional.	No le llama la atención el estudio, considera que esto no es importante y lo que sabe es suficiente para vivir. Se limita a conocer su trabajo y las instrucciones que le dan, pero no profundiza. Generalmente se enfoca en su rutina de trabajo. Tiene propensos cambios. No cuestiona las instrucciones.	Aunque no va muy adelantado en sus estudios, se esfuerza por lograr mejores niveles de capacitación. Es capaz de aprender de su propia experiencia. Se preocupa por buscar información y cursos relacionados con su trabajo. En el último año por lo menos ha hecho un curso relacionado con su trabajo o su formación general.	Investiga constantemente y se preocupa por poner en práctica lo aprendido, asiste a cursos relacionados con su trabajo y con su formación en general. Forma grupos de trabajo, de investigación para compartir y desarrollar nuevos conocimientos. Sabe que ésta es la clave para el mejoramiento personal y profesional, así como para el mejoramiento organizacional.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Tratar de descubrir nuevas formas de hacer las cosas. Tratar de imaginar por lo menos tres opciones para el desarrollo de una tarea, así sean formas irrealizables. Buscar nuevas rutas para ir al sitio de estudio o de trabajo, cambiarla hora de comer habitualmente, dejar de ver los mismos programas de televisión. Incluso es posible considerar un cambio de trabajo que despierte mayor interés.	Buscar nuevas formas de hacer el trabajo de otra persona, investigar por qué lo hace siempre así y no de otras maneras. Tratar de ampliar la visión de su puesto de trabajo y observar que pasa en toda su sección, o en todo el proceso de producción. Fortalecer el espíritu de investigación, intercambiando ideas con otros compañeros de trabajo.	Fomentar la investigación propia, escribir sus avances y compartirlas de manera formal con otros colegas de su empresa, o con otros empresarios. Seleccionar un tema específico y formar un grupo de trabajo interesado en el tema, donde semanalmente se reúnan para compartir información.
INICIATIVA	Es la capacidad de actuar por sí mismo para obtener mejores resultados, tomar decisiones de forma rápida y según su propio criterio y nivel de responsabilidad. Significa preguntar cuando hay dudas, no quedarse callado cuando hay situaciones de riesgo, iniciar una reflexión o una acción, cuando es necesario, y sin esperar a que alguien le diga lo que tiene que hacer.	No tiene mayor iniciativa por falta de conocimiento y seguridad en lo que hace. Siente un poco de temor para sugerir cosas, o proponer nuevas formas de hacer un trabajo, porque considera que no tiene los suficientes conocimientos o autoridad.	Tiene iniciativa y actúa por sí mismo ante dificultades en el trabajo. Generalmente toma decisiones con relación a algún cambio en su trabajo y hace propuestas. Cuando ve algo de interés relacionado con su trabajo o su vida cotidiana, lo investiga, hace propuestas y lo comparte con personas de su mismo nivel.	Tiene iniciativa en su trabajo y en su vida diaria, constantemente está investigando, desarrollando nuevas ideas, y mejorando su trabajo, sin necesidad que nadie le diga. Es responsable en su trabajo y toma decisiones para desarrollarlo lo mejor posible, aún en ausencia de sus superiores.

COMPETENCIAS EMPRESARIALES (Continuación)			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL 6	NIVEL 8
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Debe tratar a preguntar cuando tenga dudas o le falte información para desarrollar su trabajo correctamente; no debe asumir, ni suponer nada. Debe buscar un tema de interés, o información relacionada con su trabajo o su vida diaria, e investigar lo que más pueda.	Debe tratar de preguntar cuando tenga dudas, o le falte información para desarrollar el trabajo correctamente; no debe asumir, ni suponer nada. Se recomienda seleccionar un tema de interés en el trabajo, o de la vida diaria, donde considere que hay un problema. Debe investigar y comentar con otras personas de su mismo nivel y luego con un nivel superior. Escriba su idea, visualice los resultados y trate de buscar información para sustentarlos, luego compártalos formalmente con sus superiores. Trate de fomentar la investigación en grupos de trabajo y fortalezca el aprendizaje continuo.
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Habilidad para desempeñar su trabajo en actitud armoniosa con otros y conseguir éxito compartido, respetando la posición de los demás y prestando colaboración.	Trabaja muy bien de forma individual, no le gusta compartir sus ideas en público o con muchos interlocutores. Generalmente es muy estudioso y dedicado a sus labores individuales, pero puede entrar en conflicto cuando tiene que trabajar con otros.	Puede trabajar con grupos pequeños y de su mismo nivel o de un nivel inferior. Alienta, anima y motiva a las demás personas y resuelve conflictos. En general está dispuesto a colaborar cuando se requiere. Se preocupa más por el bien común que por el bien personal. Busca maneras eficientes de colaborar con otros y los realiza, para el logro común de sus objetivos. No le gusta ser el líder.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Involucrarse en trabajos de equipos pequeños, desarrollar actividades deportivas en equipos pequeños. Tomar la iniciativa para organizar o colaborar en eventos.	Participar en actividades de integración o de investigación en su grupo de trabajo. En un buen equipo de trabajo no todos hacen todo, se especializan y trabajan en lo que saben hacer, pero entienden que es importante conocer el trabajo de los demás y están dispuestos a reemplazarlos si se requiere. Aprender del trabajo de los demás es muy importante, y permite una buena integración. Ofrecerse para reemplazar a alguien cuando se requiera.
MANEJO DEL DINERO Y TENDENCIA A AHORRAR E INVERTIR	Es la cualidad de ajustar su presupuesto personal a sus ingresos, dejando una parte para el ahorro y la inversión. Cuando es empresario, separa el presupuesto personal del de la empresa, dejando parte de la utilidad para la inversión del negocio, asignando un salario a su gestión como gerente o según el rol que desempeñe. Generalmente no adquiere deudas, sino ahorra para invertir.	No prevé su presupuesto, y no sabe cuánto dinero gasta en sus necesidades personales. Generalmente no tiene dinero para ahorrar, y siempre está pidiendo dinero prestado.	Tiene capacidad para generar ingresos suficientes para cubrir sus gastos y los de su familia. No siente presión por no tener cómo pagar algo. Sin embargo, no tiene el hábito de la inversión y el ahorro.
	CÓMO ADQUIRIR Y MEJORAR ESTA COMPETENCIA SEGUN LA EVALUACIÓN	Hacer una lista de sus gastos e ingresos personales, los de su familia, y los de su empresa. Planear cómo puede cubrir sus gastos dejando mínimo un 10% para ahorro. Ponerse una meta para invertir esos ahorros en algo que le genere otros ingresos. Si no se tiene ingresos suficientes, buscar nuevas formas de generar ingresos. Aprender un nuevo oficio, o buscar nuevos productos para su empresa.	Hacer una lista de sus gastos e ingresos personales, los de su familia y los de su empresa. Planear sus gastos dejando mínimo un 10% para ahorro. Ponerse una meta para invertir esos ahorros en algo que le genere otros ingresos o evite un gasto su dinero, y verificar contra lo que planeó. Investigar sobre planes de ahorro voluntario, inversiones en proyectos empresariales, de construcción, etc. y ponerse una meta de ahorro más grande, si es posible.
			NIVEL 10 Debe atreverse a preguntar cuando tenga dudas, o le falte información para desarrollar su trabajo correctamente, no asumir, ni suponer nada. Selecciona un tema de interés en su trabajo, o de su vida diaria, donde considere que hay un problema, investigue y comente con otras personas de su mismo nivel y luego con un nivel superior. Escriba su idea, visualice los resultados y trate de buscar información para sustentarlos, luego compártalos formalmente con sus superiores. Trate de fomentar la investigación en grupos de trabajo y fortalezca el aprendizaje continuo. Trabaja muy bien en equipo, desarrolla su ideas de manera ordenada y las propone. El bien común es más importante que el bien personal. Trabaja con éxito con otras personas, sean o no de su misma área, creando un espíritu de equipo y motivación. Logra con su comportamiento que los grupos de trabajo den muy buenos resultados y se logren los objetivos de la empresa. Fortalecer su liderazgo, investigar sobre las cualidades de un buen líder, establecer un programa de trabajo en esas cualidades. Tiene una muy buena capacidad de generar ingresos, planea sus gastos y se ajusta a un presupuesto mensual. Ahorra más de un 10% de sus ingresos e investiga cómo invertirlos en el largo y mediano plazo. Está investigando mejores formas de generar ingresos. Es generoso con su familia, y sabe hasta dónde puede ser generoso sin arriesgar su patrimonio. Se prepara para los tiempos difíciles y para su vejez. Investigar constantemente cómo invertir mejor su dinero. Para inversiones de largo plazo, investigar sobre la solidez y respaldo de la organización, no arriesgarse con planes muy ambiciosos y de baja contabilidad.

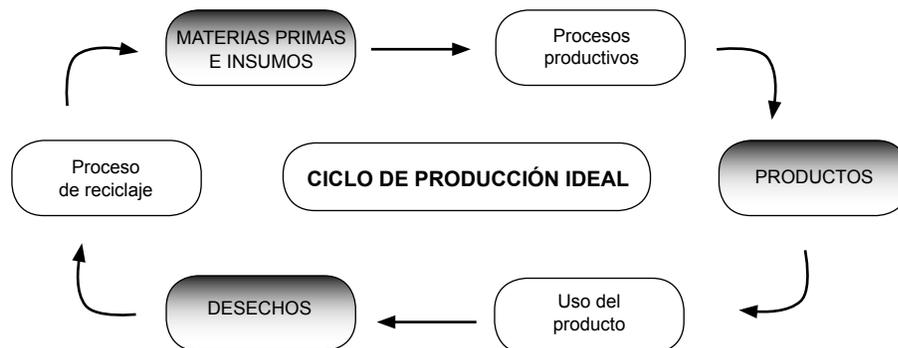
ENTORNO EMPRESARIAL

Entrar en los grandes mercados requiere conocer cómo funcionan. Para esto se parte de los conceptos básicos, conociendo poco a poco cuáles son sus variables, y cuáles son las características de una empresa modelo, que pudiera competir en ese mercado global. En pocas palabras, se busca entrar al gran círculo empresarial, entendiendo el mundo que lo rodea, su lenguaje, cómo funciona y, esencialmente, cómo hacer parte de él.

3.1. El ciclo de producción

Para entender mejor el mundo empresarial se inicia con el concepto del ciclo de producción que es la secuencia de acciones que se repiten de forma periódica, dando origen a procesos de evolución y mejoramiento.

En el ciclo de producción, un insumo se transforma en un producto, a través de un proceso. Este producto luego de ser utilizado, se convierte en un deshecho que puede ser transformado a su vez, a través del reciclaje, en materia prima de un producto nuevo o similar.



Este es un ciclo de producción ideal, porque en él se considera desde las materias primas, su proceso productivo y su uso, hasta un proceso de reciclaje. Es ideal porque cumple con los principios de conservación de los recursos naturales; no todos los procesos industriales han sido diseñados para prever que sus productos no contaminen el medio ambiente o que puedan ser reutilizados, en general, los procesos industriales sólo se preocupan por fabricar productos de muy bajo costo y en grandes cantidades.

¿Qué se transforma en el ciclo de producción ideal?

Materia prima: son los elementos, materiales y/o partes esenciales que van a ser transformados o ensamblados, para convertirlos en producto. En general, se denomina así a los elementos necesarios para elaborar o construir un producto, y sin el cual no sería posible cumplir el ciclo de producción.

Insumos: son los elementos complementarios que hacen parte de un producto terminado. No son esenciales para su funcionamiento, pero le agregan valor, en ocasiones lo complementan y mejoran su presentación. También se les da este nombre a materias primas que hacen parte del producto y, por ser de menor costo, no se consideran como materia prima y no se realiza mayor control sobre ellas.

Ejemplo: En un vestido las materias primas son la tela, el hilo y los botones. Los insumos son los adornos, cinturones, etc; pero en ocasiones el hilo que no tiene mayor valor, en relación con la tela y es difícil de controlar, se puede considerar como un insumo.

Ejemplo: En una mesa de madera, la materia prima son la madera y el pegante que se utiliza para unir las piezas. Los insumos serán la pintura para dar el acabado a la madera, la lija que se utiliza para pulir, los disolventes para preparar la pintura, etc. Pero el pegante en la medida en que es difícil establecer cuánto se utiliza y es de bajo costo en comparación con la madera, se puede incluir en los insumos.

Producto: es el resultado del proceso de fabricación. Su función principal es satisfacer necesidades del consumidor, el cual está dispuesto a pagar un valor determinado por sus características y calidad.

Ejemplo: El vestido tiene como función protegernos del frío, o de la intemperie, una necesidad física. El consumidor está dispuesto a pagar un valor determinado si el vestido cumple con su función, e incluso podría pagar un valor mayor si éste tiene adornos adecuados a su estilo y apariencia.

Desechos: una vez el consumidor ha utilizado el producto y éste ha perdido su utilidad, se convierte en desechos. En el ciclo ideal, estos desechos se clasifican y por medio de procesos de reciclaje, se utilizan para elaborar otros productos. También se llama desechos a los sobrantes, resultado del mismo proceso de producción, ya sean sólidos, líquidos o gaseosos. Hoy por hoy, algunas empresas han comprendido que tienen un valor y los clasifican o venden, para procesos de reciclaje.

Ejemplo: En la confección de un vestido, los cortes sobrantes de la tela, son parte de los desechos del proceso de producción; estos se venden para elaborar otros productos. Lo mismo el vestido, se va desgastando hasta dejar de ser útil para el consumidor, y se convierte en desecho; si es clasificado puede ser utilizado en otros procesos como materia orgánica, o seguramente se descompone en la tierra y se integra al ciclo de la naturaleza.

Los procesos de transformación en el ciclo de producción ideal

Producción: es la secuencia de operaciones por medio de las cuales se transforman o ensamblan las materias primas y los insumos. El fin principal de este proceso es agregar valor para hacerlos útiles a sus consumidores.

Uso: en el uso del producto se cumple su razón de ser, se satisface la necesidad del consumidor. En el uso, el consumidor verifica la calidad del producto, y confirma si este producto satisface plenamente sus expectativas. En este proceso de uso, el productor puede confirmar la satisfacción del cliente y desarrollar nuevos y mejores productos, según las expectativas y necesidades de su consumidor.

Reciclaje: es el proceso por el cual se vuelve a hacer útil el producto que ha perdido su uso y se ha convertido en desechos. Incluye los procesos de clasificación y transformación o adecuación de los desechos para fabricar nuevos productos de la misma calidad original o similar.

La no-contaminación del mundo, depende de todos, pero son los empresarios los primeros responsables de la no-destrucción de los recursos naturales; desde el diseño de sus productos y procesos ellos son los encargados de mantener el equilibrio. Colombia esta apenas en un proceso de industrialización y tiene la posibilidad de organizar y fortalecer los mercados sobre bases más sólidas y responsables. En el capítulo de evaluación de proyectos se ampliará el análisis de este aspecto¹⁰.

3.2. Concepto de valor agregado

Cuando se toma la decisión de ser empresario el objetivo principal es ganar dinero. Bajo este concepto, lo único que el empresario analiza es si al vender un producto, alguien paga un poco más de lo que costó producirlo, en cuyo caso se está haciendo negocio.

Pero esto no es cierto, ni es suficiente para construir una empresa. Es posible que el empresario gane dinero en el corto plazo, pero mañana el consumidor, se dará cuenta de que pagó más de lo que era justo por un producto, tal vez se sienta engañado y no vuelva a comprarle.

Por eso es muy importante agregar valor al producto que se ofrece. Esto es lo que garantiza un negocio a largo plazo.

¹⁰ Ver en el CD, Anexos, Evaluación ambiental en proyectos empresariales

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

Existen muchas formas de agregar valor:

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

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

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

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

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

a. Computador personal

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

Para llegar a la versión actual del computador personal, se investigó e invirtió mucho dinero. Bill Gates, uno de los empresarios más grandes del mundo, tuvo la visión para desarrollar este producto y fabricarlo en grandes cantidades, a menor precio, es decir industrializando el proceso.

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

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

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

b. El sushi

Es un delicioso y exclusivo pescado que se ofrece en lo más elegantes restaurantes. ¿cuánto vale? Sólo unas pocas personas lo pueden pagar, pero ¿por qué lo pagan? ¿qué necesidades satisface? En este caso el valor agregado no sólo se encuentra en el plato que es preparado cuidadosamente; además es servido en una vajilla especial, el restaurante esta ubicado en un sector exclusivo, decorado de forma muy elegante y lo acompaña una música especial. Además de satisfacer las necesidades nutritivas de cualquier alimento, este producto también satisface otras necesidades de reconocimiento social, apariencia y diversión.

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

c. Café colombiano

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

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

En el desarrollo del estudio de mercados para la formulación del proyecto se verá con más detalle cómo se descubren las necesidades de un consumidor y cómo se desarrollan los procesos de valor agregado para satisfacer dichas necesidades.

3.3. Cadena de valor o cadenas productivas

El ciclo de producción en el mundo empresarial es más complejo, en la medida que se tienen productos más elaborados y especializados, por ello es necesario identificar otros actores y nuevos conceptos.

La **cadena de valor**: se llama así porque cada uno de los entes que interactúan agregan valor a través de su trabajo y su conocimiento, para convertir un elemento en algo útil, por el cual otro ente está dispuesto a pagar.

Los productores primarios: son los encargados de obtener de la naturaleza los elementos para fabricar los productos, ya sean renovables, como los de origen vegetal, el algodón, las frutas, etc., o de origen animal, como el cuero, los lácteos, los huevos, entre otros; los no renovables, como el petróleo y los minerales en general; o los semi renovables o renovables en el largo plazo como la madera.

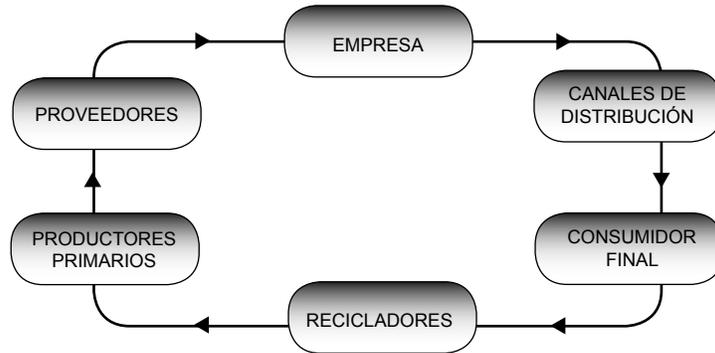
Proveedores: son los que adecuan los materiales obtenidos de la naturaleza para ser utilizados para la elaboración de productos. Por ejemplo, los textileros a partir del algodón fabrican las telas, agregándole valor al algodón original. Éstas serán la materia prima para las empresas de confección.

Empresas productoras: así es como se denomina al sistema que es capaz de transformar las materias primas suministradas por el proveedor en productos útiles para el consumidor final, dándoles un valor agregado por el cual el consumidor está dispuesto a pagar. Ejemplo: una empresa de confección elabora un vestido, agregándole valor a la tela.

Canales de distribución: son los sistemas encargados de hacer llegar el producto al consumidor final. Incluyen los medios de transporte y/o comercialización que facilitan el traslado del producto, su exhibición y venta.

Consumidor final: son las personas que utilizan el producto que se ha fabricado, y que, en la medida que tienen los recursos suficientes, están dispuestas a pagar por ese producto porque suple una necesidad y generalmente mejora su calidad de vida.

Recicladores: son los encargados de clasificar y reprocesar los productos que ya no se usan, para hacerlos útiles de nuevo. En general, los productos que ya no se usan se pueden convertir en nuevos productos o en materias primas para productos similares al original.



Ahora bien, dentro del mercado hay muchas cadenas de valor que se complementan y se cruzan entre sí. Son las que día a día se encargan de ofrecer los diferentes productos.

Generalmente, en una ciudad se encuentran diferentes formas de relación con estas cadenas de valor o cadenas productivas. En Colombia hay estudios encaminados a identificar cuáles son las principales cadenas del país, cómo están conformadas y cuáles tienen mayor potencial a escala mundial¹¹.

Las relaciones entre todas las cadenas de valor conforman el mercado, son las que fortalecen el desarrollo de un país, ayudan a mejorar su calidad de vida y a generar los recursos y el equilibrio para que exista la equidad y el trabajo para todos.

Las relaciones entre las cadenas de valor o cadenas productivas generan otros conceptos.

Hay muchas empresas, y cada empresa seguramente, es el núcleo de una cadena productiva, o comparte la cadena productiva con otras empresas. Este conjunto de cadenas conforma los sectores productivos, que se concentran en una ciudad, país, o región, y dependiendo de su capacidad de producción, atienden a uno o varios nichos de mercado, ubicados también en una ciudad, país, continente y, a veces, en el mundo entero.

En Colombia existen algunas cadenas consolidadas que pueden contribuir al propósito que se tiene de trabajar alrededor de estas cadenas conformadas y en algunos casos con oportunidades de mercado sin satisfacer.

Mercados: conjunto de cadenas productivas, que se interrelacionan. En general satisfacen un gran conjunto de consumidores finales ubicados en una misma zona geográfica. Algunos ejemplos de estos mercados son:

¹¹ Algunas Fuentes de información son: Cámara de Comercio de cada ciudad, Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, gremios y asociaciones sectoriales y Proexport, entre otras. Ver instituciones de apoyo, anexo

Mercado local: es el conjunto de cadenas que están ubicadas en una ciudad, región o pueblo. En Bogotá hay una población de aproximadamente, 8 millones de habitantes, que son consumidores finales, y más de 330.000 empresas que cubren sus necesidades.

Mercado nacional: el mercado nacional es el conjunto de cadenas productivas de un país, generalmente ubicadas en las grandes ciudades, o por regiones naturales, donde las variables de clima y cultura inciden en las características de sus productores y consumidores, dando origen a la diversidad de productos que se fabrican en cada región del país.

El cuadro, en la siguiente página, da un panorama general de los tipos de empresas existentes en Colombia.

Mercado internacional: son las relaciones entre las cadenas de varios países, se pueden agrupar por regiones, como la región andina, región europea, Norteamérica, el Caribe, etc. El mercado internacional está regido por los diferentes tratados entre países que son los que regulan el comercio, favoreciendo o restringiendo la comercialización de los principales productos de cada país a través de los impuestos o aranceles, que se pagan al ingresar un producto al país de destino.

Colombia tiene tratados con diferentes países. Actualmente está negociando el Tratado de Libre Comercio, TLC, en el que está definiendo sus relaciones comerciales con Estados Unidos.

Tiene relaciones con todos los países de Latinoamérica; estas relaciones están reguladas a través de las embajadas y se fortalecen con la participación de Proexport, el Ministerio de Comercio Exterior, Bancoldex, y las Cámaras de Comercio, entre otras entidades de desarrollo de las exportaciones.

Con Europa, existe el tratado con la Unión Europea, que fortalece la exportación de algunos productos colombianos, especialmente frutas exóticas, textiles y productos elaborados a mano, muy apetecidos en ese mercado. Al respecto también se encuentra información en las entidades mencionadas anteriormente.

Empresas en Colombia¹² clasificadas por micro, pequeña, mediana y gran empresa, y por sector económico.

Renovadas en el 2003

	Micro-empresas	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa	Total
ACTIVIDAD NO DETERMINADA	35.992	302	43	32	36.369
AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA	8.291	2.228	609	375	11.503
PESCA	539	78	12	11	640
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	1.340	231	61	86	1.718
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	62.965	5.884	1.168	1.266	71.283
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	2.293	362	113	140	2.908
CONSTRUCCIÓN	16.092	2.223	555	326	19.196
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMÉSTICOS	285.686	13.862	1.984	1.219	302.751
HOTELES Y RESTAURANTES	48.360	769	117	76	49.322
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	28.540	2.511	442	325	31.818
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	11.611	1.821	461	682	14.575
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	49.337	7.121	1.152	614	58.224
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DE DEFENSA; SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA	471	8	3	9	491
EDUCACIÓN	6.775	347	37	12	7.171
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	12.708	1.133	140	121	14.102
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIOS, SOCIALES Y PERSONALES	40.838	1.104	133	108	42.183
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO	21	-	-	-	21
ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES	13	2	-	-	15
TOTAL	611.872	39.986	7.030	5.402	664.290

12 En la página <http://www.colombiaempresarial.com> se puede encontrar esta información e información complementaria.

4.

FUNCIONES QUE SE DESARROLLAN EN UNA EMPRESA

Ahora que se conoce algo del mundo empresarial y su entorno, se hará una descripción de cómo funciona una empresa y qué debe hacer para adaptarse más fácilmente a ese mundo empresarial.

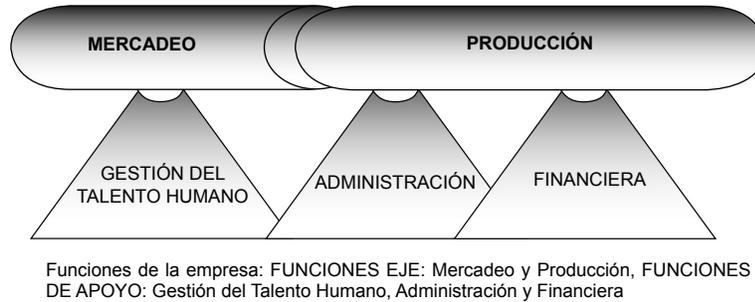
El futuro empresario verá que no es tan complejo, si se organiza desde el principio y se tienen claras las funciones que se deben realizar, especialmente en los aspectos de mercadeo y producción, que son las principales funciones en cualquier empresa, sin importar si es de servicios o productiva.

Las funciones, son las tareas que se requieren para hacer una empresa eficiente, independientemente de su tamaño. Aunque sea una empresa pequeña, sus integrantes deben ser conscientes de la necesidad de organizarse en torno a estas funciones básicas, sin perder el objetivo de agregar valor en cada uno de sus procesos.

Para entender mejor las funciones de la empresa se consideran dos tipos:

Las funciones eje: son las funciones de producción y comercialización, estas se realizan con el fin de transformar y vender un producto, que es el objetivo principal de la empresa.

Las funciones de apoyo son administrativa, financiera y de gestión del talento humano, como su nombre lo indica, dan apoyo a las áreas eje para cumplir su función principal.



4.1. Funciones eje

4.1.1. Mercadeo

Sin clientes la empresa no existe. Por eso, el mercadeo es la primera actividad que requiere ser desarrollada con mayor cuidado, investigando y conociendo toda la información disponible, para entender mejor cómo llegar al cliente y con qué tipo de productos.

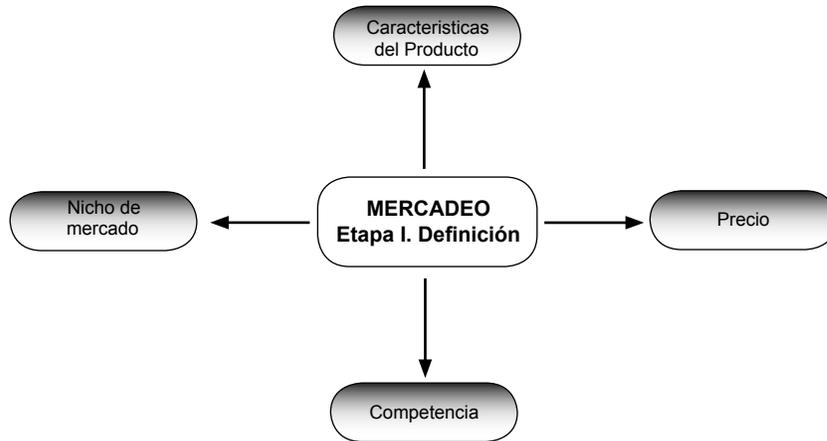
¿Quiénes serán sus consumidores finales? ¿Dónde están ubicados? ¿El producto será usado sólo por hombres o mujeres?

Para dar respuesta a estas preguntas y entender mejor las funciones de mercadeo, se consideran cinco etapas:



Etapa I. Definición

La definición del nicho de mercado inicia con el análisis y definición de las características del consumidor final, como sexo, ubicación, edad, gustos y costumbres.

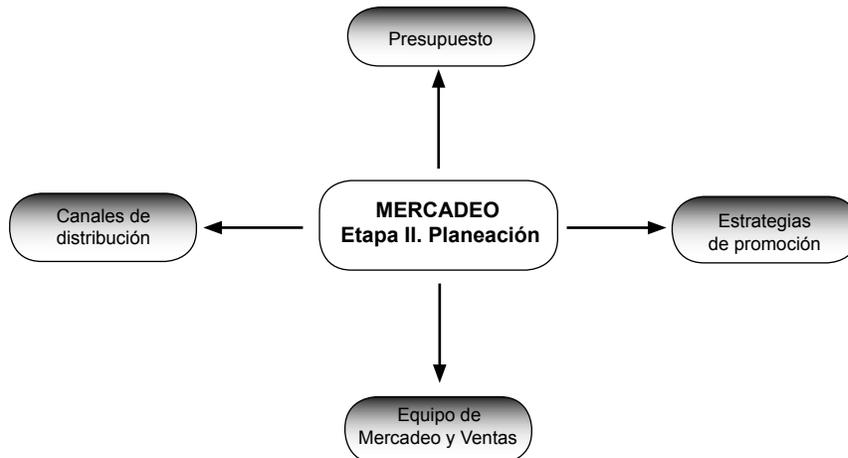


Una vez se ha definido a quién va dirigido el producto, el área de mercadeo es la encargada de definir las características específicas del producto, desde su color, tamaño, texturas, normas que debe cumplir, empaque adecuado, etc.

Otro factor que es clave definir desde ésta área de mercadeo es el precio adecuado, que se determina partir de investigaciones sobre otros productos iguales o similares en el mercado. Luego, este precio se valida con el área de producción, para saber si es posible fabricar ese producto al mismo precio que lo fabrica el mercado o cuáles son las diferencias claves que hacen que un cliente pueda pagar más o menos de lo que paga hoy en el mercado por ese producto igual o similar.

Al identificar otros productos iguales o similares en el mercado se encontrarán las empresas que los fabrican, se podrá conocer la competencia y sus estrategias, lo cual ayuda a entender cómo funciona el mercado.

Etapa II. Planeación



En una segunda etapa del mercadeo, el objetivo principal es definir las estrategias para llegar al consumidor final.

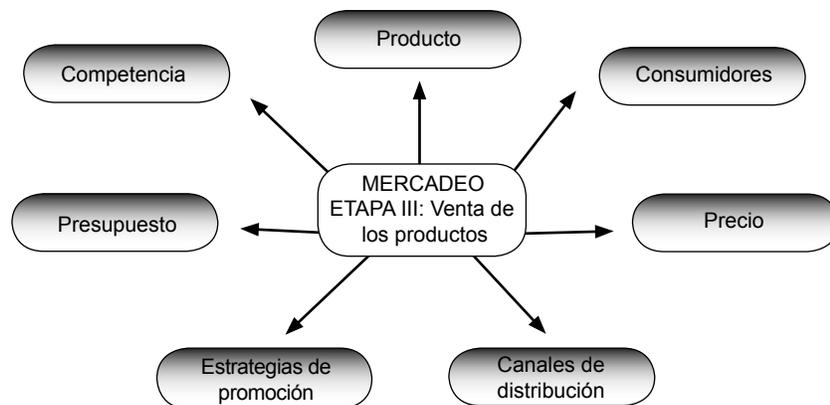
En esta etapa se establecen los medios de transporte, así como la ubicación de los distribuidores o de los puntos de venta. A esto se le llama canal de distribución.

También se establecen actividades de promoción, para llegar más fácil al mercado, es decir, cómo se va a dar a conocer el producto, la exhibición, los descuentos especiales mientras el cliente conoce el producto, etc.

Se define qué personas se encargarán de desarrollar las actividades de mercadeo y venta, sus competencias y conocimientos, en principio el mismo empresario puede comercializar el producto, pero en la medida que crece la empresa, debe conformar el equipo de ventas y mercadeo.

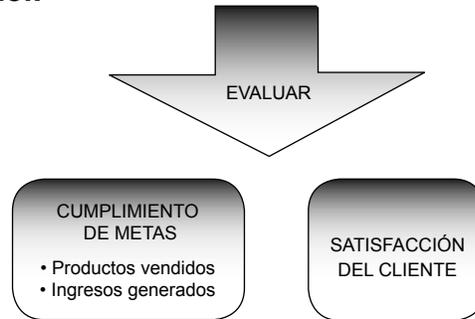
Otro aspecto muy importante es establecer cuánto se puede vender y cuánto vale implementar las estrategias de promoción y los gastos para llegar al consumidor final, es decir, se debe elaborar un presupuesto de cuántos productos y a qué precio se pueden vender y de los gastos adicionales por concepto de promoción y canales de distribución.

Etapa III. Venta de los productos



Esta es la etapa en que la empresa se enfrenta realmente al mercado, se implementan las estrategias definidas en la etapa anterior y se inicia la venta del producto. Y ésta es la función principal del área de ventas, hacer que los clientes compren los productos. De esta etapa depende la vida de la empresa, ya que si los productos no se venden no hay ingresos y no se puede mantener la empresa funcionando. Aquí se conjuga y se pone en marcha todo lo que se ha planeado.

Etapa IV. Evaluación



A medida que cada función se realiza, es muy importante establecer cómo avanzan las actividades desarrolladas y si los objetivos se están logrando o no.

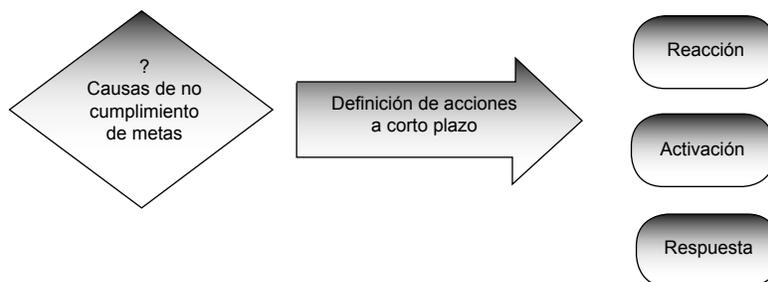
Con este fin se avalúan los resultados obtenidos en la venta de productos. Se deben hacer evaluaciones en los períodos de tiempo que se considere conveniente, de tal forma que se verifique la efectividad de las estrategias, el cumplimiento de las metas de ventas propuestas, y los ingresos generados en los cuales se materializa realmente la venta, para finalmente poder establecer acciones correctivas en el momento preciso.

Esta evaluación permitirá identificar qué se hizo bien y qué no, en relación con la definición de los productos, la identificación del nicho de mercado, el establecimiento y ejecución de las estrategias de ventas, los canales de distribución, etc, para retroalimentar el proceso, y así replantear la estrategia o, si todo estuvo bien, continuar o fortalecer la misma estrategia.

Generalmente, en las evaluaciones hay una fuerte tendencia a identificar únicamente las fallas. La evaluación debe ser lo suficientemente objetiva para estimular lo que se ha hecho bien o para corregir e implementar los cambios necesarios.

Otro aspecto muy importante a evaluar es la satisfacción del cliente, con el fin de saber si el cliente recibió lo que esperaba, si al utilizar el producto éste cumplió con su función y con sus expectativas, y sobre todo, para saber si él volverá a comprar el producto. Esta última debe ser otra actividad de la función de mercadeo.

Etapa V. Definición de acciones correctivas



Las acciones correctivas surgen de la evaluación realizada en el punto anterior. En general, cuando las metas no se cumplen se debe buscar las causas del no cumplimiento de esas metas, se debe revisar en detalle cada elemento definido anteriormente. Como se refieren al área de mercadeo, las acciones correctivas estarán encaminadas a fortalecer las estrategias de ventas. Las acciones correctivas son actividades que se realizarán en el corto plazo, fundamentalmente para buscar nuevas formas de llegar a los clientes, para aprovechar cambios del mercado y en general del entorno, así como también para dar respuesta a actividades promocionales o de lanzamiento realizadas por la competencia.

En las acciones correctivas se pueden considerar acciones de reacción frente a la competencia, acciones de activación, para motivar al cliente a comprar una mayor cantidad de productos, y de respuesta, cuando se trata de aprovechar alguna situación del mercado. Es muy importante estar alerta a los cambios del mercado y de la competencia para implementar las acciones correctivas.

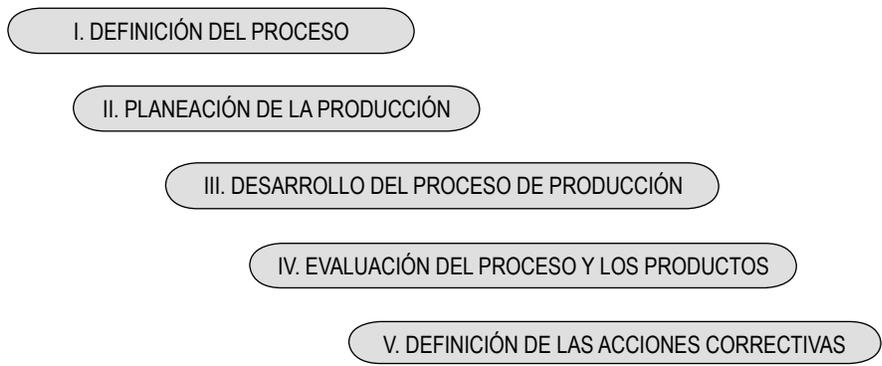
4.1.2. Producción

La producción es otra función clave en el desarrollo de una empresa, de ésta depende que se materialicen todas las metas propuestas, una vez se ha establecido cuál es el producto ideal para el mercado que puede pagarlo.

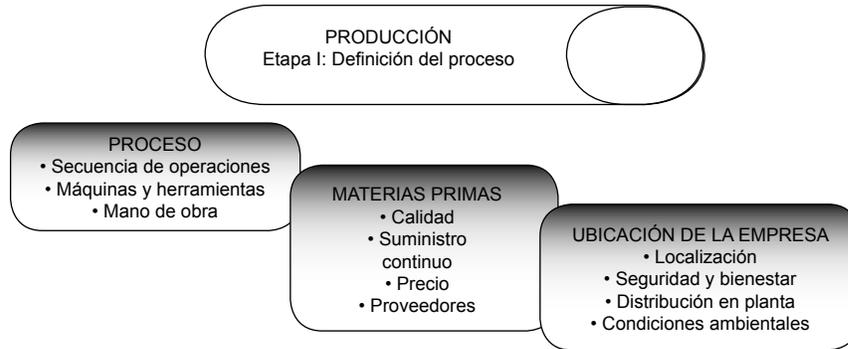
El proceso de producción será más complejo en la medida en que el producto requiera mayor tecnología e inversión para agregar valor. Así, cada etapa también requerirá mayor detenimiento y estudio con miras a definir las mejores alternativas para la fabricación de un producto y dar respuesta a las principales inquietudes que se plantea un empresario.

¿Cómo transformar los insumos en un producto que se adecue a las necesidades de los consumidores? ¿Dónde comprar las mejores materias primas? ¿Dónde encontrar el mejor precio? ¿Qué maquinaria se requiere? ¿Cuántas personas se necesitan para fabricar el producto, en qué tiempo y qué cantidad? ¿Qué conocimientos deben tener estas personas?

Para dar respuesta a estos interrogantes y entender mejor la función de producción se realizará un análisis por etapas:



Etapa I. Definición del proceso de producción



En esta primera etapa se debe trabajar en establecer y definir todas las variables para fabricar el producto con la calidad requerida. Aquí se dará respuesta a la pregunta más importante: ¿Se puede fabricar el producto con las características requeridas por el cliente, al precio adecuado?

La función de Mercadeo ha suministrado la información acerca de qué quiere el cliente, y en su análisis de la competencia ha dicho cuál sería el precio adecuado. Ahora, a partir de esta información, el área de producción debe definir la mejor manera de fabricarlo.

Proceso

El primer aspecto que se debe conocer es el proceso, es decir, la secuencia de operaciones necesarias para transformar las materias primas en el producto. Para definir el proceso habrá que establecer la maquinaria y las herramientas necesarias, así como quiénes serán las personas más adecuadas para desarrollar el proceso productivo, que es la mano de obra. Al principio se deben realizar algunas pruebas piloto, en las cuales se elaboran pequeñas cantidades de productos, para determinar con mayor precisión el mejor proceso de fabricación, teniendo en cuenta los materiales, las máquinas, y las personas que intervienen en el mismo proceso.

Esta prueba piloto permite el ajuste de máquinas, el desarrollo de destrezas en las personas, y definir el mejor uso del material, pero lo más importante que se define en la prueba piloto es la capacidad de producción, es decir cuántos productos se pueden fabricar, con cuántas personas, con qué tipo de maquinaria y en cuánto tiempo. Esto le permitirá el área comercial establecer los tiempos de entrega de los productos que se ofrecen, y también será la base de costeo¹³.

13 Ver 7.2.5. Costo de Materias primas y costo unitario de los productos

Materias Primas

La materia prima que se va a utilizar es otro aspecto clave. Es necesario definir cuáles son los materiales e insumos, garantizando la calidad y el suministro continuo al precio ideal, por parte de los proveedores. El empresario debe ser consciente de que un buen material y buenos insumos serán la mejor garantía de calidad de sus productos. El suministro continuo, el mejor precio y el plazo de pago serán tres elementos claves que deberá aprender a negociar el empresario, especialmente porque de éstos dependen, en gran parte, los recursos económicos que se requieren durante el tiempo de elaboración del producto y de venta al consumidor final.

Ubicación de la Empresa

La ubicación del proceso de producción es otro aspecto muy importante en el desarrollo de la empresa. Cuando el empresario selecciona la ubicación del proceso de producción, está definiendo el mejor lugar para el montaje de la empresa. En esta definición intervienen cuatro factores. La localización es la selección del lugar más adecuado, teniendo en cuenta los aspectos de accesibilidad a la compra de materias primas, distribución y despacho de los productos terminados. Se toman decisiones sobre la zona rural o urbana donde estará ubicada la empresa; en esto también influyen aspectos de acceso a servicios públicos, agua, teléfono, luz, gas, etc. y el costo de éstos, si se trata por ejemplo de un estrato comercial o industrial. Si la empresa se va ubicar en zona urbana o semi-urbana, y dependiendo del proceso productivo, habrá que tener en cuenta las normas de la ciudad, los requisitos sanitarios y de ordenamiento de la ciudad, así como los permisos necesarios para su correcto funcionamiento¹⁴.

Otro aspecto muy importante a evaluar es la seguridad y bienestar que ofrecen las instalaciones. En lo que concierne a la seguridad se debe definir las necesidades de alarmas, seguros, o adecuación de puertas y ventanas, cerraduras, etc., para evitar pérdidas por accidentes, incendios y robo, especialmente. En lo que se refiere al bienestar se consideran las instalaciones sanitarias, la iluminación y ventilación del lugar, y el clima.

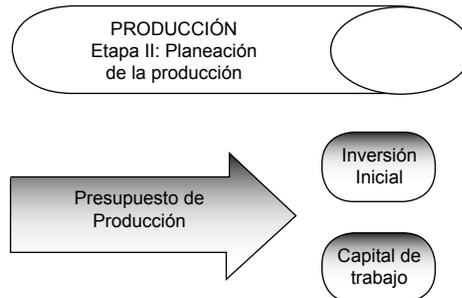
La distribución en planta es la ubicación de cada puesto de trabajo, de la maquinaria y de espacios para almacenamiento de materias primas, producto en proceso, producto terminado y ubicación de desechos. Esto está determinado por el flujo del proceso productivo, que debe propender por evitar al máximo desplazamientos innecesarios de las materias primas, de los productos semi terminados o terminados. En general, lo más recomendado es establecer líneas de producción, o módulos de producción, que inician con la entrada del material y terminan con la salida del producto terminado. Los procesos pueden considerar espacios intermedios que permitan almacenar partes o productos semi terminados, o considerar medios de transporte como bandas transportadoras, carros, y/o mesas de almacenamiento. Se recomienda buscar ayuda profesional o visitar empresas similares.

¹⁴ En las paginas <http://www.invima.gov.co> y <http://www.minambiente.gov.co> puede encontrar información sobre los requisitos sanitarios, ambientales para la fabricación de los productos, e incluso de las normas para exportar el producto a otros países.

Otro aspecto a evaluar en la ubicación del proceso de producción son las condiciones ambientales, es decir, si se está manejando un proceso que genera desechos contaminantes, líquidos, sólidos o gases, o si se generan ruidos o vibración por el funcionamiento de las máquinas. En cualquier caso se deben prever los medios para evitar la contaminación del medio ambiente cercano. Es responsabilidad del empresario no afectar el entorno con esta contaminación; el Ministerio del Medio Ambiente¹⁵ contempla disposiciones específicas para cada tipo de empresa y los requisitos que debe cumplir. Es importante tener presente que el no cumplimiento de estas normas puede generar multas o el cierre de la empresa.

Pero así como el empresario debe tomar las medidas necesarias para no afectar su entorno, también debe verificar que su entorno no lo afecte. Es posible que si se tiene fuentes de contaminación cercanas también tenga inconvenientes, pues pueden existir fuentes de contaminación, como empresas con emanación de humos o vías muy transitadas, que generen suciedad en los productos o contaminen el ambiente de la empresa, lo que puede perjudicar a los trabajadores.

Etapa II. Planeación de la producción



Cuando se definen los elementos del proceso de producción y las mejores condiciones para su desarrollo, habrá que establecer la mejor alternativa económica.

Para esto se elabora el plan de producción, que parte del plan de ventas, ya que si no se pueden vender los productos, no tiene sentido fabricarlos. Y con base en el plan de ventas, se define el tamaño y la capacidad de producción que se requiere.

Generalmente, cuando se inicia el diseño del proceso productivo se deben planear las instalaciones con una proyección de crecimiento en las ventas; de tal forma que no sea necesario hacer nuevas inversiones de maquinaria en el corto plazo, sino únicamente incrementar los turnos de trabajo. Cuando se llegue a un 80% de ocupación de la planta, se debe pensar en la ampliación de la misma.

¹⁵ En las paginas <http://www.invima.gov.co> y <http://www.minambiente.gov.co> se puede encontrar información sobre los requisitos sanitarios ambientales para la fabricación de los productos, e incluso de las normas para exportar el producto a otros países.

En el plan de ventas se debe definir cuántos productos se van a fabricar en un período determinado, a diario, en la semana, en el mes y durante un año mínimo, para poder establecer el presupuesto de producción, este presupuesto debe indicar al empresario los recursos necesarios para el montaje y funcionamiento de la planta de producción.

El presupuesto de producción tiene dos componentes, la inversión inicial, y el capital de trabajo.

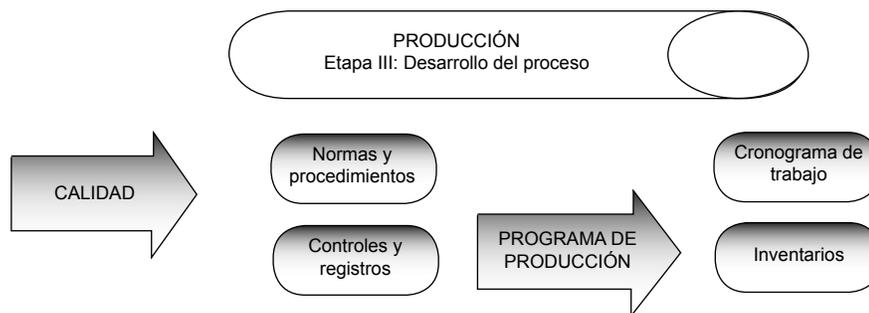
La inversión inicial, como su nombre lo indica, es la inversión que se requiere para poner en marcha la empresa. En ella se definen qué recursos económicos se necesitan para el montaje del proceso productivo: la compra de la maquinaria, herramientas, muebles enceres y equipos administrativos, adecuaciones locativas, elementos de seguridad industrial.

El capital de trabajo¹⁶ es el recurso monetario, necesario para fabricar el producto, desde comprar la materia prima, hasta pagar la mano de obra y los demás costos¹⁷ relacionados directamente con producción. Este capital se recupera una vez se ha fabricado y vendido el producto.

El capital de trabajo se calcula a partir de la definición de cuántos productos se van a fabricar en un período de tiempo, cuánto dinero se requiere para adquirir la materia prima, los insumos, para pagar la mano de obra, etc., y cuánto tiempo transcurre desde que se inicia la fabricación hasta cuando el cliente paga por el producto. Este concepto se explica con mayor detalle en la evaluación y definición del proyecto¹⁸.

Etapa III. Desarrollo del proceso de producción

Para el desarrollo del proceso de producción es muy importante tener en cuenta el concepto de calidad y garantizar que en la ejecución del proceso se obtendrá el producto que ha sido ofrecido al cliente, y que cada producto que se fabrica en la empresa es idéntico al diseñado originalmente.



16 Ver 7.4. Flujo de caja y sostenibilidad del proyecto, c) Capital de trabajo

17 Ver 7.2.5. Costo de Materias primas y costo unitario de los productos

18 Ver capítulo 4.3.4.2 Sostenibilidad

Para garantizar esto, la empresa debe estandarizar los procesos, generalmente escribiendo normas y procedimientos que se deben cumplir en la elaboración del producto. De tal forma que la empresa, además de mantener la memoria sobre cómo elaborar sus productos, puede disponer de la información necesaria para capacitación y consulta de las personas involucradas.

Además, habrá que establecer los controles de calidad y llevar registros del proceso productivo, que permitan identificar las causas de un error y establecer los correctivos necesarios en el momento oportuno.

El proceso de producción debe estar coordinado con el proceso de ventas, ya que es necesario garantizar que existan los productos para entregar al cliente de forma oportuna, así como garantizar que haya trabajo permanentemente en la planta. Para esto se desarrolla el programa de producción, donde se establece el orden en que se realizarán las operaciones de producción, las personas que realizarán cada operación, y se define el tiempo de entrega. Estas actividades se pueden organizar en un cronograma de trabajo¹⁹ donde se visualicen fácilmente los posibles retrasos o dificultades que se puedan presentar en el proceso.

El programa de producción también define, de acuerdo con los pedidos de productos que se van a fabricar, las necesidades de materiales e insumos, para un período de tiempo. Se consideran dos variables: el tiempo del proveedor para hacer el suministro de la materia prima y el tiempo que se requiere para elaborar y despachar el producto. Lo más importante es tener control sobre los inventarios, de tal forma que no se tenga un alto nivel de materiales e insumos que implique mayor capital de trabajo²⁰ o, al contrario, éste sea escaso y no se puedan fabricar los productos en el momento oportuno.

Etapas IV. Evaluación del proceso y los productos

Lo que no se evalúa, no se mejora. Éste es el propósito de generar una rutina de evaluación, donde se analice el desarrollo del programa de producción. De la constancia en el seguimiento y las acciones que se generen, depende un proceso de producción con calidad, organizado y constante.

¹⁹ En el capítulo 5. Numeral 5.3.7. se pueden encontrar los elementos para la elaboración de un cronograma de trabajo.

²⁰ Ver 7.4. Flujo de caja y sostenibilidad del proyecto, c) Capital de trabajo

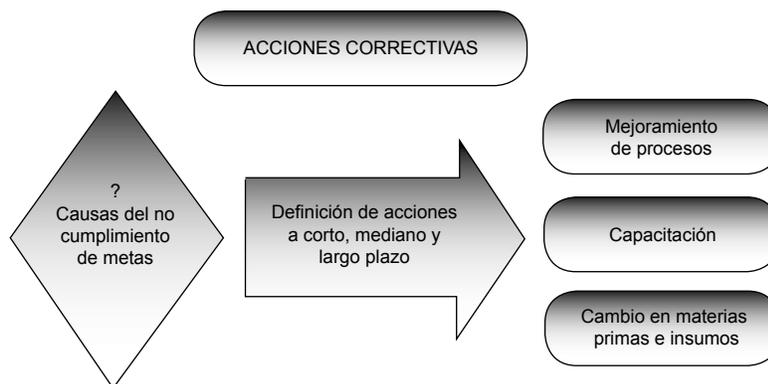


Como es clave en el proceso de evaluación, es necesario definir el período de tiempo, las metas y los responsables. Esto se puede hacer a través de indicadores de gestión²¹ en relación con el producto, los aspectos de calidad, las dificultades y problemas técnicos de la producción, etc.

Es importante resaltar que en una evaluación no sólo se deben analizar los aspectos negativos, sino también los positivos, de tal forma que haya un reconocimiento por las metas alcanzadas, por un producto bien elaborado y/o por una producción entregada a tiempo, etc.

Etapa V. Definición de las acciones correctivas

La evaluación no tendría sentido si no se establecen las acciones correctivas pertinentes. Pero para esto se requiere un análisis de la información a partir del cual se pueda definir por qué se llegó a los resultados obtenidos. Cuando las metas no se cumplen es necesario establecer las causas: qué se hizo mal, si los materiales no llegaron a tiempo, si hubo algo que no estaba previsto, si el diseño no estaba bien definido, etc. Es muy importante saber dónde estuvo la falla, para poder definir las acciones correctivas de manera acertada y oportuna.



²¹ En el capítulo 8 del Modelo de seguimiento podrá ampliar el concepto de indicadores de gestión.

En el área de producción los procesos de mejoramiento se desarrollan día a día, en la medida en que se gana experiencia, se cubren procesos de aprendizaje y se investiga sobre las formas de mejorar los procesos.

En general, las acciones correctivas están centradas en actividades de cambio que pueden ser:

- Mejoramiento de procesos, que define nuevas formas de desarrollar las operaciones. Se puede hacer un cambio en la organización de las máquinas, o tomar una decisión de comprar una nueva máquina o una nueva tecnología.
- Mejoramiento de las destrezas y conocimiento del personal. En ocasiones es necesario desarrollar procesos de capacitación y formación de las habilidades y competencias de las personas involucradas en los procesos.
- Cambios en las materias primas o los insumos, buscando mejorar la calidad y el costo del producto.

Estas acciones se pueden desarrollar a corto plazo, es decir durante las semanas siguientes o máximo a un mes; a mediano plazo, de dos a doce meses y a largo plazo, desde un año hasta cinco años.

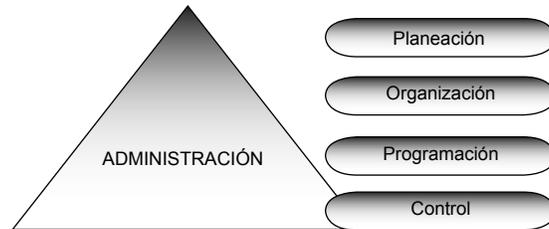
Este parámetro se da generalmente en las pequeñas y medianas empresa, en las que cambios se implementan con una relativa facilidad. Sin embargo, en empresas más grandes, el largo plazo puede ser 10 años, o puede ser más corto debido a los cambios y adelantos tecnológicos y a la rapidez del mundo industrial, que obliga a redireccionar los planes con mayor frecuencia.

4.2. Funciones de organización que dan apoyo a las áreas eje

4.2.1. Administración

La administración de una empresa, en cabeza del gerente, es la función de apoyo más importante. El gerente y su grupo gerencial son los que visualizan la empresa y desarrollan las funciones del área administrativa. Desde la planeación de la empresa, es decir, desde que se concibe la idea, se formula el deber-ser de la empresa, su misión y sus valores, cómo se proyecta y hasta dónde quiere llegar. Todo esto se plasma en la visión de la empresa para un periodo de mediano y largo plazo, luego se definen los planes, programas y presupuestos para toda la empresa y para cada área funcional.

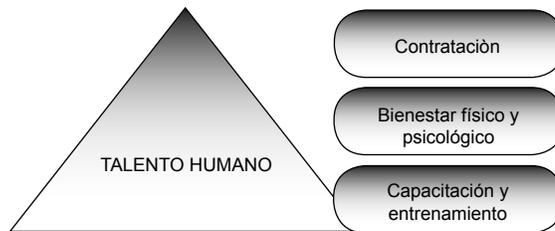
La organización es otra de las funciones de la administración; significa saber quién desarrolla cada una de las funciones, sus responsabilidades, y nivel de autoridad, elementos que quedan plasmados en un organigrama. En la medida en que la empresa se consolida define normas y procedimientos, que facilitan la divulgación y consolidan el aprendizaje y crecimiento de la organización.



Finalmente, la administración debe establecer la mejor forma de ejecutar lo que ha planeado, y día a día ir verificando su cumplimiento. Esto lo logra a través de las funciones de programación y control. La programación define cómo y cuándo se desarrollan las funciones y tareas descritas en el organigrama, y establece las metas que deben cumplir cada uno de los cargos. Dentro del control se establecen los periodos de revisión y de verificación del cumplimiento de cada tarea, los mecanismos de seguimiento, como son formatos de registro, cuadros de resumen de los mismos registros, y quién los elabora, para poder definir acciones de mejoramiento permanentemente.

4.2.2. Apoyo al talento humano

Esta función es la que garantiza realmente el buen desarrollo y desempeño de la empresa, ya que de ella depende el bienestar y desarrollo del talento humano, es decir, de las personas que trabajan en la empresa y que, día a día, desarrollan su trabajo para alcanzar las metas que se han planeado. El apoyo al talento humano permite garantizar el bienestar, un buen ambiente de trabajo, y las condiciones justas y legales de la contratación.



El apoyo al talento humano se desarrolla a través de varias funciones: la primera es la contratación, que se encarga de seleccionar a la persona idónea para hacer una labor, establecer las condiciones del contrato, y mantener toda la documentación del personal contratado. El proceso de contratación se cumple cuando se ha definido con la persona seleccionada, bajo qué condiciones desarrollará su trabajo, que se debe formalizar en un contrato escrito. Además la empresa tiene la obligación de realizar las afiliaciones correspondientes a la Entidad Promotora de Salud, (EPS), al Fondo de pensiones y cesantías, a la Administradora de Riesgos Profesionales (ARP), y a la Caja de Compensación Familiar.

Lo anterior garantiza el bienestar físico y psicológico de las personas que laboran en la empresa a través de las afiliaciones a las diferentes entidades. Al afiliarse a la EPS, se inscribe en el plan obligatorio de salud (POS), así, el empleado y su familia reciben la atención médica que requieran. Las ARP, aseguradoras de riesgos profesionales, revisan las condiciones ambientales de los espacios de producción, y definen los riesgos del trabajo y cómo prevenirlos. Y con la afiliación a las cajas de compensación familiar, el colaborador cuenta con espacios de recreación, para él y su familia.

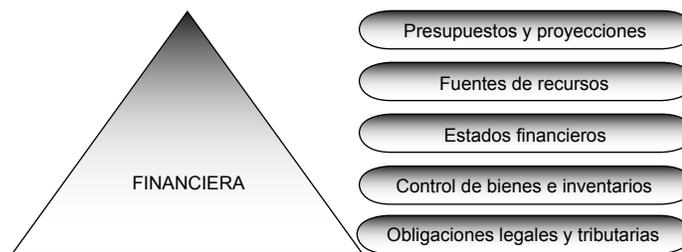
También define planes de capacitación y entrenamiento, que hacen posible el desarrollo del talento humano en la empresa, así como una mayor pertenencia y compromiso de los colaboradores. Esta función contempla desde el ingreso con la orientación e inducción a los valores y principios de la empresa, a su área de trabajo y sus funciones y obligaciones, hasta cursos especializados, que mejoran las competencias de los colaboradores y de su trabajo.

Talento humano, también se pueden ocupar de calcular mes a mes el pago de los salarios, las prestaciones sociales, las afiliaciones, etc. que corresponde a la nómina²² de la empresa.

4.2.3. Función financiera y contable

A través de esta función se garantiza que la empresa cuente con los recursos financieros de manera oportuna para desarrollar su labor productiva y comercial.

La función financiera define los presupuestos y proyecciones, basándose en la información suministrada por las áreas de ventas y producción. Recoge toda la información y la compila para establecer cuándo y cuánto dinero se requiere para que la empresa funcione adecuadamente, y a su vez define las fuentes de recursos, los ingresos por la venta de productos, préstamos, aportes de los socios, etc. y en algunas ocasiones, sugiere a la gerencia y/o gestiona otras fuentes de financiación.



Una vez se desarrolla la gestión productiva y comercial de la empresa, dentro de la función financiera, se desarrolla la contabilidad de la empresa, donde se elaboran

22 Ver 7.2.3. Nómina

los estados financieros. Mes a mes, se organizan los documentos, facturas de compra, comprobantes y recibos de pago, así como la facturación de la empresa, que básicamente son los soportes de los ingresos y egresos de la empresa. En los estados financieros se organiza la información de los gastos, las inversiones, las compras de materias primas e insumos, agrupándola de acuerdo con las normas de contabilidad universales²³, que permiten definir los resultados de la gestión de la empresa, (utilidades), y la situación financiera de la empresa, sus activos y pasivos, (qué tiene y cuánto debe), lo cual se explica a continuación.

Los estados financieros están conformados por tres documentos básicos: el balance, el estado de pérdidas y ganancias, y los anexos y aclaraciones.

El balance es un resumen de la situación de la empresa expresada en cifras; se realiza mensualmente y la comparación de los balances mensuales, permite saber cómo evoluciona la empresa. El balance presenta tres aspectos básicos: lo que la empresa posee, que se muestra en los **activos**, lo que la empresa debe, que corresponde al **pasivo** y la diferencia entre el activo y el pasivo que corresponde al **patrimonio** o capital de la empresa. En términos prácticos, se puede decir que si la empresa toma lo que posee, y paga con ello todo lo que debe, lo que le queda es el patrimonio que reparte a los socios.

ACTIVOS	-	PASIVOS	=	PATRIMONIO
Lo que la empresa posee	Menos	Lo que la empresa debe	Igual	Capital social de la empresa.

El informe de pérdidas y ganancias, muestra los resultados de la empresa después de la operación, es decir, muestra si la empresa ha perdido o ganado dinero en su gestión. A los ingresos generados en las ventas, le resta los costos de la operación y los gastos administrativos, por último resta los impuestos y obtiene la utilidad neta.

Los anexos, corresponden a un documento particular que desarrolla el contador con el fin de aclarar aspectos de metodología, de contenido o cualquier cambio importante en el balance o en el estado de pérdidas y ganancias.

Dentro de la función financiera también está el control de los bienes de la empresa, representados en las máquinas, herramientas, muebles y enceres, que se llaman activos fijos, y los inventarios de productos terminados, en proceso y de materias primas.

²³ Las normas de contabilidad universales, definen cómo se deben llevar los registros del movimiento de la empresa, el empresario debe contratar un contador para cumplir con estas normas y obligaciones.

Otra función es mantener al día y con base en los estados financieros, la situación tributaria de la empresa, es decir las obligaciones que la empresa adquiere con el Estado; dependiendo de los ingresos de la empresa y su naturaleza, se deben pagar los impuestos, como el impuesto al valor agregado, (IVA) y renta. De acuerdo con la naturaleza del negocio hay que pagar impuesto de Industria y Comercio, SAYCO, Registro en la Cámara de Comercio, y las demás licencias de funcionamiento.

Es muy importante que el empresario se asesore de un contador que lo oriente sobre sus obligaciones y éstas sean contempladas en los gastos de la empresa.

FORMULACIÓN DE PROYECTOS

5.1. ¿Qué es un proyecto?

Una vez se han revisado los principales aspectos de una empresa, su entorno y las funciones necesarias para tener una empresa eficiente, se definirá qué significa el desarrollo de un proyecto y especialmente de un proyecto empresarial.

Un proyecto empresarial es el desarrollo de una idea. Este desarrollo se realiza con el fin de evaluar si al ejecutar el proyecto se generan ganancias o utilidades a sus gestores. Por simple que sea, cualquier idea que se quiera desarrollar, requiere la elaboración de un proyecto, donde se definan los aspectos básicos, que permitan organizar y definir la información necesaria para poner en práctica la idea.

En el proyecto empresarial se definen y se da respuesta a varios interrogantes:

- Los productos, ¿para quién son útiles y cuántos se pueden vender?
- ¿Cómo se van a fabricar, con qué recursos materiales, con qué maquinaria y con qué herramientas?
- ¿Con cuántas personas, dónde se va a desarrollar, etc.?
- ¿En general cómo va a funcionar la empresa?
- ¿Cómo se va a implementar, cómo será el montaje y el seguimiento de estas actividades?
- ¿Qué ingresos debe generar y qué inversiones se requieren?

Y lo más importante en un proyecto, se define si éste es rentable y sostenible.

Para cada uno de estos aspectos habrá diferentes alternativas, desde la selección de un buen producto, hasta la mejor ubicación. Por eso el objetivo principal al elaborar un proyecto es definir la mejor alternativa, donde se invierta un mínimo de recursos, y se generen los ingresos suficientes para hacerlo rentable y sostenible, es decir que cubra los

costos y gastos del proyecto, pero que deje un margen de utilidad o lucro que permita el crecimiento del patrimonio de la empresa. Cuando esto no se da, se toma la decisión de no ejecutar el proyecto, que en muchos casos es la mejor decisión.

Así un proyecto es la definición escrita del desarrollo de una idea, analizando todas sus variables, definiendo las necesidades de inversión a partir de la selección de la mejor alternativa para su montaje y sostenibilidad. Si esta alternativa no existe se debe tomar la decisión de no ejecutarlo.

5.2. ¿Por qué crear empresas para lograr un país competitivo?

A continuación se resumen en 5 razones que definen la importancia de crear empresas.

1. Una empresa es generadora de riqueza, permite obtener utilidades y distribuirlas en sus socios, proveer trabajo para sus socios y para sus colaboradores.
2. El objetivo principal de elaborar productos o prestar servicios, debe permitir mejorar la calidad de vida de la sociedad y de los mismos empresarios y colaboradores.
3. En una empresa se cumple el principio de la sinergia: la suma del todo es mayor que la suma de sus partes. Por esto es necesario buscar nuevas formas de empresarialidad y conocer nuevas estructuras de asociatividad.
4. En la empresa, cada función permite la intervención y el desarrollo de las cualidades humanas, y en la medida en que se logra hacer parte de una empresa a través de un trabajo honesto, se contribuye al mejor desarrollo de la misma.
5. El desarrollo económico y la vida de un país dependen de las empresas. Una buena empresa genera empleo justo, y redistribución del ingreso a través de los impuestos que paga.

Por lo anterior el esfuerzo de crear una empresa, debe estar encaminado a buscar las mejores opciones y definir las mejores posibilidades para encontrar verdaderas fuentes de ingresos para sus creadores y que a su vez permitan un país mejor y más productivo.

Un país capaz de integrar las poblaciones vulnerables excluidas y que con una base de sectores competitivos organizados e integrados a verdaderas cadenas de valor, genere empresas sólidas y productivas.

La definición del proyecto debe ser una búsqueda consciente de nuevos mercados, con la implementación de soluciones rentables, generadoras de empleo y que busquen diferenciación, para obtener mayores ingresos por unos productos elaborados con alta calidad y gran valor agregado.

La investigación debe ser aún más profunda y lograr verdaderos niveles de rentabilidad y sostenibilidad, así como la elaboración de productos y servicios realmente competitivos.

Proyectos con productos de alto valor agregado. Seguramente, proyectos que permitan aprovechar todos los recursos, identificar nuevas fuentes de ingresos e incrementar las exportaciones. Esto quiere decir, que habrá que desarrollar productos de alta calidad y competitividad, además de tener estrategias de mercado muy fuertes y sólidas, para consolidar un liderazgo en el sector que se esté trabajando.

No se debe seguir ensayando con pequeños proyectos para dar solución a pocas personas. Se deben buscar soluciones sólidas y de largo plazo, buscar nuevas formas de empresarialidad, nuevas oportunidades comerciales y alianzas estratégicas que permitan el crecimiento sostenido de los proyectos.

5.3. Etapas para la formulación de un proyecto empresarial

La formulación de un proyecto implica una serie de actividades y conocimientos que aseguran que el proyecto formulado sea muy cercano a la realidad y se pueda garantizar su éxito. Estas actividades deben ser desarrolladas a conciencia, de tal forma que el empresario inicie su proyecto creyendo en que todo va a salir bien, que tiene asegurado su mercado y que ha previsto todos los elementos para desarrollar un buen producto.

Hay una expresión muy común según la cual “el papel aguanta todo”. En ocasiones se puede escribir un proyecto distorsionando la información para conseguir un préstamo o recursos para su montaje, pero cuando se implementa, se pueden tener serias dificultades. Por esto, cada etapa se debe desarrollar a conciencia, investigando y registrando la información real para tener la certeza de que el proyecto es exitoso, por el resultado obtenido en el análisis y formulación juiciosa del mismo.

Como ya se dijo el objetivo principal al elaborar un proyecto es definir la mejor alternativa, donde se invierta un mínimo de recursos, y se generen los ingresos suficientes para hacerlo rentable y sostenible.

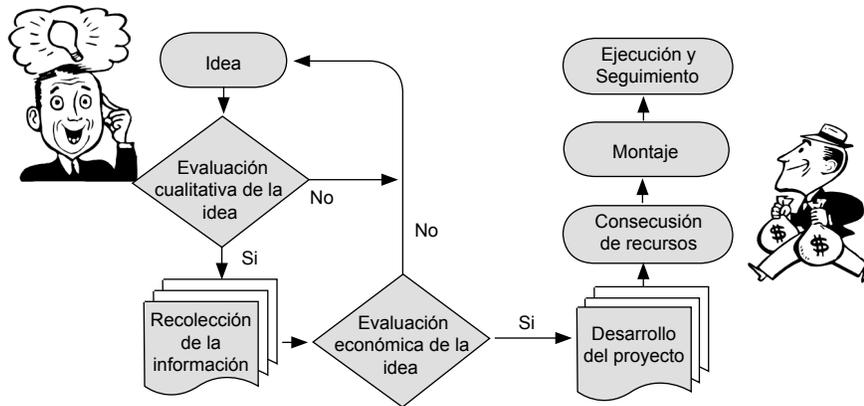
Así durante la formulación del proyecto el empresario debe ser consciente de la importancia de seguir paso a paso cada etapa y garantizar la veracidad de la información que se incluye en la definición del mismo.

Y tal vez la pregunta que éste debería hacerse al final es:

¿si tuviera esa cantidad de dinero, la invertiría toda en ese proyecto?

De la sinceridad y seguridad de esta respuesta depende el éxito del proyecto.

Para formular el proyecto se trabajarán las siguientes etapas:



5.3.1. La idea

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

En general, las ideas pueden surgir para solucionar un problema o una necesidad de una comunidad, o de un consumidor o, simplemente, para generar ingresos al inversionista. Se pueden hacer evaluaciones rápidas sobre la idea, sobre su beneficio social, sobre su beneficio económico y su sostenibilidad. Y si cumple con estos tres requisitos, seguramente el proyecto será viable.

Desarrollar el proyecto puede ser relativamente fácil, lo más difícil es definir la idea. ¿De dónde se pueden sacar ideas para el desarrollo de proyectos? Existen algunas fuentes de información que facilitan el desarrollo de ideas. Lo más importante es dedicar el tiempo necesario para depurar la información y definir cuál será la idea que puede tener mayor éxito.

Algunas de estas fuentes son:

- Estudios de investigación técnica y de mercado desarrollados en las universidades.
- Ferias empresariales y sectoriales, en el ámbito nacional e internacional
- Ferias de franquicias
- Directorios industriales y empresariales
- Estudios de los sectores competitivos o de cadenas productivas
- Instituciones de fomento empresarial

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

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

5.3.2. Evaluación cualitativa de la idea

A continuación se formulan algunas preguntas que debe hacerse cualquier empresario, al evaluar cualitativamente una idea. La respuesta a cada pregunta le ayudará a establecer mejor las características del producto, del mercado y en general del proyecto, sin perder de vista que en esta publicación, el objetivo es el desarrollo de proyectos con poblaciones vulnerables.

- ¿El producto o servicio que se ofrece está suficientemente diferenciado? Ésta es la clave del éxito en cualquier mercado. Hoy por hoy, existen muchas empresas que fabrican productos similares, pero los líderes del mercado establecen elementos que agregan valor al producto, diferenciándolo de otro, de tal forma que el consumidor lo reconoce y permanece como cliente por mucho tiempo.
- ¿Hay una necesidad evidente en el mercado de este producto, que garantice la sostenibilidad de la empresa? A veces no es fácil definir el mercado propicio para los productos o servicios, sin embargo, hay que detectar dónde está, e investigar cuánto está dispuesto a pagar por el producto. Generalmente, pueden estar ubicados en las grandes ciudades, y cuando la empresa empieza su expansión puede buscar mercados regionales, pero éstos, en ocasiones no pagan el mismo precio por el producto, sino uno menor. Por lo tanto, es necesario buscar internacionalmente, para lo que se requiere mayor capital de trabajo y mayor calidad.
- ¿A nivel personal, dedicaría el resto de su vida a trabajar en esa empresa, porque se identifica con el producto, con el oficio y quiere conocer más y profundizar en el desarrollo de esta industria? Si su respuesta a esta pregunta es positiva, seguro puede funcionar el proyecto. La mayoría de los empresarios exitosos permanecen el resto de su vida en la empresa, y básicamente lo hacen porque su negocio los apasiona, están investigando y renovando su empresa constantemente. Conocen todo acerca del producto y cómo mejorarlo, se sienten felices de hacerlo, y están dispuestos a dar parte de su vida para lograr que ésta sea una empresa sólida y rentable.
- ¿El proyecto es intensivo en mano de obra calificada y/o no calificada? Para trabajar con poblaciones vulnerables esta condición es muy importante. Día a día en el país, el desplazamiento, los grupos armados ilegales y las condiciones económicas se han vuelto factores que obligan a las personas a ir en busca de nuevas oportunidades de empleo para sobrevivir, pero las labores que ellos saben hacer son propias del

campo, y no es posible desarrollarlas en ciudades. Por este motivo los proyectos deben considerar la inclusión de estas personas y deben acoger a la mayor parte posible de estas poblaciones.

- ¿El aprendizaje del oficio se realiza en el corto plazo? La capacitación debe considerar el nivel de avance del beneficiario²⁴ y tratar de que se dé en el menor tiempo posible. Lo ideal sería que la persona pudiera aprender y obtener ingresos por esta labor de manera simultánea, pero esto no siempre se da, por eso el proyecto debe prever recursos para auxilios de transporte, los costos de los mismos cursos, sus materiales y refrigerios. Esto suponiendo que el Estado cubrirá, a través de los diferentes programas, los costos de manutención, comida y vivienda para el nuevo trabajador y su familia, si así lo requiere. No se puede olvidar que a pesar de ser cursos en el corto plazo, deben ser estructurados y que realmente lleven a los beneficiarios a conocer técnicas de trabajo industrializadas, a manejar altos niveles de eficiencia y que aporten valor agregado.
- ¿El empresario es consciente de las dificultades físicas y psicológicas, los cambios culturales y los procesos de adaptación que debe apoyar, para lograr un verdadero cambio social? Esto requiere un esfuerzo adicional por parte del empresario. El proceso de adaptación es lento, tiene altibajos, se requiere volver a empezar muchas veces y dar muchas oportunidades de cambio. El seguimiento es clave, debe haber un interés personal y genuino, por parte del empresario, considerando que para ese beneficiario, tal vez ésta sea la única oportunidad para mejorar su calidad de vida. En el análisis del perfil de los beneficiarios se encontrarán algunas características de estas poblaciones y cómo afrontarlas²⁵.

Si ha respondido positivamente a la mayoría de estas preguntas, ¡Excelente! Ahora, debe realizar la evaluación económica.

5.3.3. Recolección de la información para la evaluación económica de la idea

Para llevar a cabo la evaluación de la idea, lo más recomendable es que el empresario tenga un conocimiento mínimo del producto, del mercado, y de su proceso de fabricación y que esté familiarizado con el trabajo que va a desarrollar. Así el proyecto sea comercializar un producto, debe conocer las diferentes técnicas, procesos de fabricación y las características que posee un producto de calidad.

Si no se tiene toda la información a la mano, ello no constituye un motivo de preocupación: los puntos presentados a continuación sólo le proporcionan una idea de cuánto se conoce del mercado y del producto que se quiere fabricar y qué se requiere investigar adicionalmente para formular el proyecto.

El ejercicio que se desarrolla a continuación, tiene los siguientes objetivos:

²⁴ Ver numeral 2.2.4. Interpretación de resultados. Niveles de avance

²⁵ Ver capítulo 1, numeral 1.1. Poblaciones vulnerables

1. Organizar la información básica del proyecto y conocer las principales variables que lo afectan.
2. Saber cuánto conocimiento se tiene del proyecto que se quiere realizar y qué se necesita investigar inicialmente para definirlo.

La idea se debe desarrollar y evaluar rápidamente, en general y dependiendo del monto de la inversión, es posible que se requiera profundizar y ampliar la información y obtener el mayor detalle. Sin embargo, si este proceso de recolección de la información es muy demorado, se puede perder la oportunidad de ejecutar el proyecto o simplemente sus participantes pueden desanimarse.

En esta publicación encontrará además de una guía para el desarrollo de proyectos, una herramienta para la evaluación económica del mismo, que es el MIMA, Modelo Integral de mercadeo y administración de empresas. Así, desde esta etapa de recolección de la información se incluyen los formularios con la misma estructura del MIMA, lo que facilitará alimentar el modelo más adelante. En cada formulario se debe registrar la mayor cantidad de información disponible, teniendo en cuenta las observaciones y aclaraciones de cada concepto.

En el CD, se encuentra el archivo FORMULARIOS.DOC., que puede imprimirse para facilitar la recolección de la información.

Son 5 formularios con instrucciones:

1. ¿Qué productos se van a vender?
2. ¿Qué gastos de funcionamiento debe cubrir el proyecto?
3. ¿Quiénes van a trabajar en el proyecto y cuál será su cargo y sueldo?
4. ¿Qué inversiones se deben realizar?
5. ¿Qué materias primas y cuánto tiempo se necesita para fabricar el producto?

Se recomienda leer todo el contenido de los formularios, ver los ejemplos y luego, empezar a diligenciarlos.

En cada formulario encontrará las instrucciones para diligenciar cada cuadro de trabajo y alimentar la información en el MIMA, sin embargo, se le recomienda al empresario, no empezar a trabajar con la herramienta, hasta no haber leído el siguiente capítulo.

Formulario 1. ¿Qué productos se van a vender?

1. Registre los nombres de los productos que puede vender en su proyecto.
2. ¿Cuál será el precio de venta de cada uno?
3. ¿Cuántos productos de cada uno cree que puede vender mensualmente?

*En el MIMA puede definir las ventas de doce meses, si considera que hay variaciones de temporada. O si se prevé que a medida que avance el proyecto se incrementarán las ventas, regístrelas mes a mes en el formulario opcional, que se encuentra en el CD, en el archivo FORMATOS.XLS.

Nº	PRODUCTOS	PRECIO UNITARIO (\$)	VENTA MENSUAL* (Unidades)
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

☰ Cómo diligenciar la información en el MIMA

1. Del menú principal seleccione Plan de ventas del Menú Presupuesto.
2. Allí encontrará las casillas de alimentación del presupuesto en color amarillo.
3. Diligencie la información del nombre de cada producto, el precio unitario y las cantidades que piensa vender cada mes, desde el mes 1 hasta el mes 12, que es el período de evaluación del proyecto.
4. El cuadro calculará automáticamente los ingresos que genera la venta de los diferentes productos, multiplicando el precio unitario y la cantidad a vender cada mes, y al final totalizará, la cantidad de los productos vendidos y los ingresos.

Formulario 2. ¿Qué gastos de funcionamiento debe cubrir el proyecto?

Gasto es todo aquello que se debe pagar para que la empresa funcione, pero que no le agrega valor al producto. Existen gastos fijos, es decir que se mantienen igual durante todos los meses y los gastos variables que se incrementan o disminuyen, si aumentan o bajan las ventas.

Ejemplos:

Gasto fijo: el arriendo, generalmente se realiza el contrato por un año.

Gasto variable: en una empresa puede ser la energía, pues si se trabaja con maquinaria eléctrica, y se incrementa la producción seguramente se incrementará este gasto.

1. Registre aquí los gastos mensuales de funcionamiento del negocio.
2. Indique cuáles de estos gastos son fijos o variables.

CONCEPTO	FIJO O VARIABLE F/V	GASTO MENSUAL
Arriendo del local		
SERVICIOS		
Teléfono		
Teléfono celular		
Agua		
Energía		
Gas		
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Papelería		
Aseo		
Cafetería		
Otros		
GASTOS DE MERCADEO		
Pagina web		
Material publicitario		
Transportes		
Otros		

☰ Cómo diligenciar la información en el MIMA

1. Del menú principal seleccione Gastos del Menú Presupuesto.
2. Allí encontrará las casillas de alimentación del presupuesto en color amarillo.
3. Diligencie la información de cada uno de los gastos relacionados en el formulario.
4. Defina si el gasto es Fijo (F) o Variable(V).
5. Si en algún caso el valor es cero déjelo en blanco.
6. El cuadro calculará automáticamente la proyección de los gastos para los doce meses. En el MIMA se puede seleccionar fijo (F) o variable (V), según se considere dentro del proyecto. El modelo calcula automáticamente los incrementos o decrementos a partir del primer mes, de acuerdo con las variaciones en el plan de ventas.

Formulario 3. ¿Quiénes van a trabajar en el proyecto y cuál será su cargo y sueldo?

Para definir qué personas deben trabajar en la empresa, se recomienda revisar las funciones en el capítulo 4, y analizar quién puede desarrollar cada función.

El modelo estructura la información en tres partes que corresponden al área administrativa, área productiva y área comercial. De acuerdo con las necesidades de la empresa, se deben definir los cargos y establecer el número de personas que estarán en cada uno.

El modelo también contempla trabajos de tiempo parcial, ya que por el tamaño de la empresa es posible, que no se necesite que una persona trabaje tiempo completo. O también puede desarrollar una o más funciones en las tres áreas, administración, producción y comercial. Para esto trate de establecer el tiempo que dedicará una persona a cada función y al definir el cargo, en la casilla de número escriba la proporción correspondiente. Ésta división es importante a la hora de establecer los costos del producto.

Ejemplos:

- Si el gerente dedica el 50% de su tiempo a la función comercial y el otro 50% a las funciones gerenciales, debe registrar sus funciones con tiempo parcial colocando en la casilla Número, (0.5) en cada una de las nóminas respectivas, con su salario completo.
- Es una empresa pequeña y sólo se requiere contratar un contador de medio tiempo. Entonces en la casilla número diligencie 0.5 y coloque en la casilla que corresponde a salario, lo que se pagaría por tiempo completo. Eso le ayudará a saber, más adelante, si se requiere más tiempo, cómo afecta el presupuesto.

Una vez el empresario ha establecido cuántas personas van a trabajar en cada cargo, debe definir el sueldo que les va a pagar, y si tienen prestaciones o no.

Funciones de apoyo o de administración

1. ¿Quiénes se van a encargar de las funciones de apoyo o de administración? El gerente, el contador, la secretaria, el personal de aseo y mantenimiento, el abogado, etc.
2. ¿Qué sueldo debe ganar cada persona? ¿Tiene prestaciones sociales?
3. En el formulario siguiente registre el cargo, el número de personas que estarán en cada cargo, su salario mensual, y defina si tienen o no prestaciones.

NÓMINA ADMINISTRATIVA	Nº	SUELDO BÁSICO	PRESTACIONES SOCIALES Si/No

Funciones productivas

1. ¿Con cuántas personas se pueden fabricar los productos que va a vender y de qué se encarga cada una?
2. ¿Qué sueldo debe ganar cada persona? ¿Tiene prestaciones sociales?
3. En el formulario siguiente registre el cargo, el número de personas que estarán en cada cargo, su salario mensual. Defina si tienen o no prestaciones.

NÓMINA OPERATIVA	Nº	SUELDO BÁSICO	PRESTACIONES SOCIALES Si/No

Funciones comerciales

1. ¿Qué personas desarrollarán las funciones comerciales como venta y promoción del producto?
2. ¿Qué sueldo debe ganar cada persona? ¿Tiene prestaciones sociales?
3. ¿Ganarán alguna comisión por las ventas que realicen?
4. En el formulario siguiente registre el cargo, el número de personas que estarán en cada cargo, y su salario mensual, defina si tienen o no prestaciones, y el porcentaje de comisión sobre las ventas.

NÓMINA MERCADERO	Nº	SUELDO BÁSICO	PRESTACIONES SOCIALES Si/No

COMISIONES SOBRE VENTAS	%	
-------------------------	---	--

■ **Cómo diligenciar la información en el MIMA**

1. Del menú principal seleccione Nómina del Menú Presupuesto.
2. Allí encontrará las casillas de alimentación del presupuesto en color amarillo.
3. Diligencie la información según los cuadros de cada una de las Funciones definidas: administrativa, comercial y producción.
4. Registre el nombre del cargo, el número de personas en ese cargo y el salario.
5. Seleccione SÍ, si el cargo tiene prestaciones y NO, si no las tiene.
6. El cuadro calculará automáticamente la nómina de los 12 meses, con o sin las prestaciones según se haya indicado en cada cargo. Esta nómina corresponde al desembolso mensual que hace la empresa por el salario y las prestaciones, y también incluye las afiliaciones y reservas de vacaciones, cesantías, etc. No corresponde a la liquidación o a lo que se le paga realmente al colaborador.
7. En la nómina de producción se presentará un incremento adicional, si hay algún incremento mes a mes en la proyección de las ventas, suponiendo que se inicia la producción con las personas necesarias para tener una capacidad utilizada del 80% (más adelante se analiza la capacidad de producción).
8. El cuadro muestra, de acuerdo con el incremento en ventas, cómo debe variar el número de personas a contratar. Es posible que se mantenga la producción con el mismo número de personas, pero que sea necesario pagar horas extra. Esto lo debe analizar el empresario en el desarrollo del proyecto.

Formulario 4. ¿Qué inversiones se deben realizar?

En este formulario el objetivo es establecer las necesidades de maquinaria, herramientas, muebles, equipos de cómputo, dotaciones, legalizaciones, programas de capacitación, etc. que corresponden a la inversión inicial del proyecto.

En general, se trata de identificar los elementos que debe tener la empresa para desarrollar todas sus funciones. Esta inversión sólo se realiza una vez en el proyecto.

1. Registre el nombre de los elementos necesarios, el precio unitario y la cantidad.

N°	MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

N°	MUEBLES Y ENCERES	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

N°	DOTACIÓN	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

N°	OTROS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

N°	LEGALIZACIÓN Y LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO ²⁶	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

N°	COMPUTADORES Y EQUIPOS DE OFICINA	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			

Cómo diligenciar la información en el MIMA

1. Del menú principal seleccione Inversión Inicial del Menú Presupuesto.
2. Allí encontrará las casillas de alimentación del presupuesto en color amarillo.
3. Diligencie la información según las necesidades de inversión inicial registradas en el formulario, donde está el concepto, el valor y la cantidad necesaria.
4. El cuadro calculará automáticamente los valores totales, según el valor unitario y la cantidad. Al final totalizará el valor de todas las inversiones.

Formulario 5. ¿Qué materias primas y cuánto tiempo se necesita para fabricar el producto?

Materias primas

1. Registre la lista de las materias primas que necesita para la fabricación de los productos, identificando el nombre de la materia prima, la cantidad de compra, la unidad de medida y el precio por unidad de compra. Es importante que la unidad de medida de la compra sea igual a la unidad de medida del consumo. Si no es así, se debe hacer la transformación a la unidad correspondiente, para facilitar la definición de las cantidades de consumo. (Ver ejemplos)
2. En la columna correspondiente a cada producto registre las cantidades que necesita para su fabricación. En este formulario sólo podrá registrar las materias primas de 3 productos de los que registró en el formulario N°1. Si requiere definir más productos puede hacerlo en el formulario opcional que se encuentra en el archivo FORMATOS.XLS en el CD. En el MIMA puede definir hasta 100 materias primas para 15 productos diferentes.

Ejemplo 1. Cuando se elabora un vestido, se compra la cantidad de tela en metros, que es también la unidad de consumo. Para este caso no es necesario hacer ninguna transformación. Simplemente se registra como materia prima el paño, la cantidad de compra como 1, la unidad, metro, por \$25.000. Y luego se registra la cantidad necesaria

para elaborar el vestido, que para el ejemplo es 3.2

En el MIMA se registra así:

Nº	NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	CANTIDAD DE COMPRA	UNIDAD DE MEDIDA DE COMPRA	VALOR POR CANTIDAD DE COMPRA (\$)	Producto 1 Vestido	Producto 2	Producto 3
1	Paño de lana	1	m.	25.000	3.2		

Ejemplo 2. Para elaborar una mesa, se necesitan 3200 mm de tubo. Generalmente los tubos los venden en unidades de 6 m., que valen \$12.500. Entonces para registrarlo, se tiene en cuenta que la unidad de consumo es mm. y como es recomendable pasarlo a esta unidad de medida, entonces 6 m equivalen a 6.000 mm. Y para elaborar el producto mesa se necesitan 3.200 mm.

Entonces, lo debe registrar así:

Nº	NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	CANTIDAD DE COMPRA	UNIDAD DE MEDIDA DE COMPRA	VALOR POR CANTIDAD DE COMPRA (\$)	Producto 1 Mesa	Producto 2 x	Producto 3 y
1	Tubo de 2" de diámetro	6.000.	mm.	12.500	3.200		

Cuadro para diligenciar la información según los ejemplos

A	B	C	D	E	G	H	I
Nº	NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	CANTIDAD DE COMPRA	UNIDAD DE MEDIDA DE COMPRA	VALOR POR CANTIDAD DE COMPRA (\$)	Producto 1	Producto 2	Producto 3
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							

Tiempo de fabricación del producto

Registre el tiempo en minutos de mano de obra operativa que requiere para elaborar cada producto. Este lo puede calcular a partir de su experiencia, definiendo en minutos cuánto tiempo invierte en la elaboración. Otra forma es elaborar una lista de las diferentes operaciones necesarias para fabricar el producto y midiendo lo que demora en hacer cada operación. También puede conseguir registros sobre tiempos estándar de producción en los gremios especializados, y compararlos con su propia medición y así puede establecer una diferencia del tiempo que calculó, con el de la competencia. No considere tiempo empleado en funciones de mercadeo o de administración.

		Producto 1	Producto 2	Producto 3
	Tiempo de fabricación			

☰ Cómo Diligenciar la Información en el MIMA

1. Del menú principal seleccione Costo del producto del Menú Presupuesto.
2. Allí encontrará las casillas de alimentación del presupuesto en color amarillo.
3. Las columnas B, C, D y E corresponden a la lista de materias primas. Diligencie la información según el cuadro anterior de todas las materias primas.
4. Las columnas G, H, I...U, corresponden a las cantidades de materias primas que son utilizadas en cada producto. En la parte superior de cada columna aparece el nombre de los productos a fabricar. Debajo de cada producto diligencie la cantidad necesaria de cada materia prima que utiliza ese producto. Si no utiliza alguna materia deje la celda en blanco.
5. Al final de las columnas de cada producto, aparece el cálculo de lo que cuestan las materias primas.
6. Calcule un valor promedio de desperdicio de materias primas, y regístrelo en la casilla correspondiente.
7. Registre el tiempo de fabricación, diligenciando en la fila 109, los minutos para elaborar el producto según corresponda.

5.3.4. Evaluación económica

La evaluación económica es el proceso de recolección y organización de la información que permite establecer si se debe realizar el proyecto, a partir de la evaluación de diferentes factores económicos y de beneficios sociales del mismo relacionados con el monto de la inversión.

Estos factores son:

1. Rentabilidad: es la relación que se establece entre las inversiones que se deben realizar y las utilidades que genera el proyecto.
2. Sostenibilidad: es la posibilidad de cubrir los costos y gastos del proyecto, a partir de los ingresos, y si la inversión que se realiza garantiza la disponibilidad de estos recursos.

Estos dos conceptos se complementan y son requisito indispensable para establecer cuál es la inversión mínima para realizar el proyecto. En otras palabras, si el proyecto se puede ejecutar y en qué condiciones es más favorable ejecutarlo.

3. Costo-beneficio del proyecto: este parámetro se debe considerar especialmente si se trata de proyectos que se van a desarrollar con poblaciones vulnerables. Generalmente para esto se compara el monto de la inversión con otros beneficios como:

1. Número de beneficiarios a involucrar en el proyecto e inversión por cada uno
2. Ingresos generados por beneficiario

5.3.4.1. Rentabilidad

La rentabilidad es la relación entre las utilidades generadas y la inversión.

Matemáticamente se puede calcular con relación a tres montos de inversión diferentes y cada una se podrá analizar según el interés del inversionista, como se explica más adelante.

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

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

$$\text{Rentabilidad sobre el capital de trabajo} = \frac{\text{Utilidades después de impuestos}}{\text{Inversión capital de trabajo}}$$

La utilidad es la diferencia entre los ingresos y todos los gastos y costos, necesarios para desarrollar la gestión productiva y comercial de la empresa. Se calcula mes a mes, y en los estados financieros de la empresa, es el resultado final del estado de pérdidas y ganancias. Se toma la utilidad después de impuestos porque el empresario debe hacer una reserva para el pago de los impuestos, en la medida en que la gestión de la empresa avanza mes a mes, y no debe disponer de estos recursos libremente.

Las inversiones realizadas en un proyecto están dadas en dos conceptos básicos: inversión inicial y capital de trabajo. Estos conceptos se definen a partir de las proyecciones que se desarrollan en el modelo de trabajo.

La inversión inicial, como se definió en el punto anterior, reúne la maquinaria y las herramientas, muebles y enceres, dotación, licencias de funcionamiento, procesos de capacitación, etc. que se requieren para el funcionamiento del proyecto. Esta inversión sólo se realiza una vez.

El capital de trabajo cubre los gastos de arrendamiento, servicios, administración, mercadeo y publicidad, etc. y los costos de producción de materias primas y nómina operativa. Esta inversión se realiza mensualmente, y se refinancia con los ingresos generados también mensualmente por los negocios de la empresa.

Cuando se calcula la rentabilidad del proyecto, se puede comparar con otros proyectos o con lo que pagaría un banco si se depositara en él, la misma cantidad de dinero invertida en el proyecto y simplemente se esperara a obtener los rendimientos.

5.3.4.2. Sostenibilidad

La sostenibilidad hace referencia a la gestión del flujo de efectivo que garantiza los ingresos en el momento oportuno, para mantener el funcionamiento de la empresa. Es el cubrimiento de los gastos de la empresa y de los costos para elaborar los productos planeados, a través de los ingresos generados.

Cuando la empresa inicia su proceso productivo, se invierten los recursos destinados a la inversión inicial y al capital de trabajo.

La inversión inicial se convierte en el patrimonio de la empresa y permite el desarrollo permanente de la función productiva. En general, no se requiere invertir más recursos.

Pero, en lo que concierne al capital de trabajo, es necesario definir el flujo de caja del proyecto y saber mes a mes, cuáles serán los ingresos y si éstos son suficientes para cubrir los gastos y costos del proyecto durante el período de generación de dichos ingresos.

Así, lo primero que se debe establecer para definir la sostenibilidad del proyecto, será el capital de trabajo:

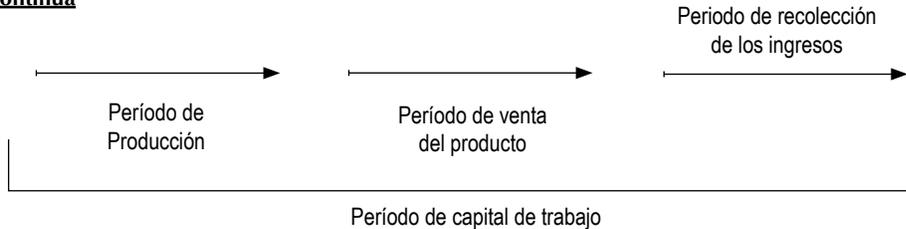
Para definir este capital de trabajo, se debe tener dos variables definidas. La primera, el tiempo que transcurre desde que inicia la producción, hasta que se obtienen los pagos de la venta realizada. Y la segunda, el monto de la inversión equivalente a los gastos y costos que se deben cubrir durante ese período.

Para definir el tiempo, se deben considerar los siguientes aspectos:

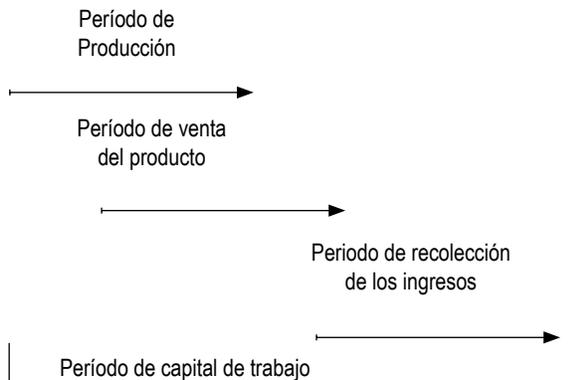
- **Período de producción:** este es el tiempo que demoran los procesos de un lote producción. Desde el diseño y desarrollo del producto, los procesos de preparación de materias primas, las operaciones de transformación y obtención del producto, hasta los procesos de empaque del producto terminado.
- **Período de venta del producto:** este período corresponde al tiempo que transcurre desde que el cliente conoce el producto hasta que toma la decisión de comprarlo. En general, es el tiempo que corresponde a las actividades de mercadeo.
- **Período de recolección de los ingresos:** es el tiempo que el cliente demora en pagar el producto. Puede ser de forma inmediata, de contado; o puede pedir un plazo para el pago es decir a crédito.

Estas actividades se pueden dar de forma continua o simultánea, como se muestra en el gráfico siguiente.

Continua



Simultánea



El período que se requiere puede darse en un día, en un mes, en un año o más. Depende de la empresa y de los productos, e incluso del monto y expectativa de rentabilidad esperada. A mayor inversión, mayor plazo y mayor expectativa de rentabilidad.

Una vez se ha definido el tiempo se debe establecer la inversión a realizar en el capital de trabajo. Para esto es necesario establecer los gastos y costos durante ese período.

Los gastos, como se dijo antes, corresponden al arriendo, los servicios, la publicidad y la nómina que incluye las funciones de administración y mercadeo. Y los costos corresponden a la nómina operativa y a las materias primas y los insumos, los cuales dependen de la cantidad de productos que se van a fabricar.

Así se obtienen el total de los egresos que se deben cubrir en ese período de tiempo hasta obtener los ingresos necesarios para cubrir estos montos. Si en ese mismo período se obtienen algunos ingresos, éstos se deben restar al calcular el capital de trabajo.

Así queda definido el capital de trabajo, que corresponde al monto necesario para cubrir el funcionamiento de la empresa.

Ahora que ya se ha definido el concepto de capital de trabajo, se va a establecer cómo se relaciona este capital de trabajo con el concepto de sostenibilidad.

Cuando se evalúa el concepto de sostenibilidad, lo que se hace es verificar que el monto de la inversión disponible, cubra ese capital de trabajo. Si esto no se da, el proyecto no será viable y el empresario tendrá que pasar muchas dificultades antes de que la empresa funcione, o tiene la posibilidad de perder su empresa por falta de este capital.

Lo mejor es desarrollar un flujo de caja donde se pueda visualizar, mes a mes, como se cubren los gastos y costos del proyecto. Se puede construir el flujo de caja, mes a mes o por semanas, si es menor el período de capital de trabajo definido anteriormente, calculando los ingresos y egresos y la diferencia entre éstos, para saber si queda efectivo disponible o por el contrario faltan recursos.

En el formato de la siguiente página se puede desarrollar el flujo de caja:

- El cálculo de los ingresos se puede determinar a partir de la forma de pago de los clientes, que puede ser de contado, a crédito, o con anticipos, etc. y se registra en el período que corresponda.
- Para el cálculo de los egresos, se deben registrar los diferentes egresos del proyecto según el período de ejecución. Algunos se realizan en el mismo período, y otros, como el pago de materias primas, es posible que se realicen en el siguiente período o según como se haya negociado con el proveedor.
- Luego se calcula el efectivo disponible, restando los egresos de los ingresos. En el período siguiente este es el saldo inicial. Así se continúa desarrollando el flujo de caja, al menos para los doce meses de proyección. Si en el cálculo se obtienen valores negativos quiere decir que se requiere constituir un capital de trabajo

equivalente a ese valor negativo, y se debe continuar con el cálculo hasta obtener un flujo de caja positivo. En el cálculo de efectivo el valor más negativo que se haya obtenido indica el monto de capital de trabajo que se requiere, para hacer sostenible el proyecto.

- Si este monto no está disponible al iniciar el proyecto, el proyecto no será viable.
- La sostenibilidad del proyecto implica tener el efectivo suficiente para desarrollar las actividades administrativa, productiva y comercial. La sostenibilidad se calcula como el porcentaje de efectivo disponible para cubrir los gastos y costos del proyecto.

A continuación está el formato para elaboración de flujo de caja y un ejemplo que le permite aclarar algunos conceptos.

La rentabilidad y sostenibilidad de un proyecto garantizan, que el empresario pueda desarrollar su actividad sin pensar cada día, en dónde conseguir los recursos económicos para su funcionamiento.

Si el proyecto no es rentable y sostenible podrá visualizarlo en la evaluación económica de la idea o podrá obtener las condiciones del mercado, costos y gastos necesarios para que el proyecto sea viable.

Si definitivamente el proyecto no es viable, no será necesario continuar una investigación profunda, o no se ha desgastado con un extenso documento para definir algo que no es viable.

Lo más importante es que el empresario, tenga la madurez y claridad para definir la realidad del proyecto y buscar otras opciones, antes de involucrarse en un proyecto que no sea viable o con cifras no reales.

Este concepto se puede visualizar y calcular también en el MIMA, en el cuadro de flujo de caja, se analiza y se desarrolla la construcción del mismo, y podrá visualizar fácilmente los conceptos explicados anteriormente, y su impacto en la ejecución del proyecto.

Tal como se ha estructurado la metodología de trabajo, esta evaluación económica se realiza a través del MIMA. En el siguiente capítulo se verá cómo se desarrolla esta evaluación, a partir de la información recogida en los formularios del punto anterior y con el uso de la herramienta.

5.3.5. Desarrollo del proyecto

Una vez se ha establecido por medio de la evaluación financiera que el proyecto se puede desarrollar con los recursos que se tienen o que se pueden conseguir, sigue la etapa de desarrollo del proyecto.

En el desarrollo del proyecto se define con más detalle cada una de las variables inicialmente establecidas y especialmente se verifica que las funciones de la empresa estén definidas para facilitar posteriormente el montaje del proyecto.

FLUJO DE CAJA												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SALDO MES ANTERIOR												
INGRESOS												
VENTAS DE CONTADO												
VENTAS A CREDITO												
ANTICIPOS												
OTROS INGRESOS												
GASTOS												
ARRENDOS												
SERVICIOS												
GASTOS ADMINISTRATIVOS												
NOMINA ADMINISTRATIVA Y DE MERCADERO												
GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD												
GASTOS DE PRODUCCION												
GASTOS FINANCIEROS												
COSTO DE VENTAS												
NOMINA OPERATIVA												
COSTOS DE MATERIAS PRIMAS												
TOTAL GASTOS + COSTOS												
EFFECTIVO												
CAPITAL DE TRABAJO NECESARIO												

Así, los objetivos fundamentales de esta etapa son:

- Definir cómo se llevarán a cabo las funciones eje: mercadeo y producción, y las funciones de apoyo: talento humano, administración, y las funciones legal y financiera.
- Establecer con la mayor exactitud cada uno de los conceptos económicos del proyecto. A través del MIMA se analizarán y definirán cada uno de los cuadros de trabajo, haciendo un recorrido paralelo de las funciones de la empresa.
- Definir las fuentes de financiación del proyecto. En esta etapa hay que determinar Si se tienen recursos propios o se deben conseguir nuevos socios, si es necesario acceder a alguna forma de crédito o agencias de cooperación.

5.3.5.1 Contenido del proyecto

Una vez se ha definido la mejor alternativa para el proyecto, es necesario formalizar y describir sus elementos. Sobre todo si se requiere presentar este proyecto a un banco o a una agencia de cooperación para la consecución de recursos, o simplemente para tener claros todos los aspectos de la nueva empresa.

En este sentido lo primero que debe saber el futuro empresario es si el banco o la agencia de cooperación manejan un modelo para desarrollar el proyecto. Generalmente estos modelos recogen una información básica que debe ser soportada con documentos que definen con mayor detalle el proyecto.

Un proyecto empresarial puede incluir los siguientes componentes:

5.3.5.2 Información general de los ejecutores y de los beneficiarios

Es la portada del proyecto que contiene la información más importante. Incluye el título del proyecto, el nombre de la nueva empresa e información básica de los ejecutores del proyecto, la duración del proyecto, el monto total de la inversión requerida y las fuentes de financiación.

5.3.5.3 Descripción del proyecto

Corresponde a la descripción de las actividades que se realizarán en el proyecto, desde las actividades de capacitación a los futuros empresarios, la adecuación de las instalaciones, la compra de máquinas y la elaboración de productos, hasta su comercialización y las demás actividades que implique el proyecto.

5.3.5.4 Marco lógico

El marco lógico es una metodología de análisis exigida por la mayoría de las agencias de cooperación internacionales, con el fin de establecer los verdaderos objetivos del proyecto, las metas de trabajo y el impacto esperado.

Se construye a partir de una investigación con la comunidad receptora del proyecto, donde se identifican las necesidades más apremiantes de la comunidad, así como las actividades y recursos necesarios para superar dichas necesidades y desarrollar el proyecto.

En el marco lógico se resume el proyecto de la siguiente manera:

Problema:

OBJETIVO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	METAS CUANTITATIVAS	IMPACTO ESPERADO
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
...

5.3.5.5 Evaluación económica y proyecciones financieras

En la evaluación económica se desarrolla un ejercicio similar al MIMA. Dependiendo del banco o de la entidad financiera o si se trata de una agencia de cooperación, habrá diferentes modelos, pero casi siempre los modelos incluyen el presupuesto general y el flujo de caja, que muestran cómo se garantizará que el proyecto sea rentable y sostenible.

En algunos casos también puede incluir cómo se invertirán los recursos monetarios y cuál es el origen de cada uno de ellos: recursos propios, cooperación nacional o internacional, préstamos bancarios, o cualquier otra fuente que exista para financiar el proyecto. Para esto se puede hacer un cuadro resumen que tiene los siguientes elementos:

Inversiones

CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL	FUENTE DE FINANCIACIÓN 1. Recursos propios	FUENTE DE FINANCIACIÓN 2. Cooperación	FUENTE DE FINANCIACIÓN 3. Préstamos bancarios	FUENTE DE FINANCIACIÓN 4. Otros

5.3.5.6 Modelo de evaluación y seguimiento

El modelo de evaluación y seguimiento describe la metodología de los informes, y contiene la definición de los conceptos que son más importantes para verificar el impacto del proyecto, como son los resultados cuantitativos y cualitativos del proyecto.

El MIMA ofrece un modelo de seguimiento basado en dos temas generales para el desarrollo de proyectos con poblaciones vulnerables. El primero de ellos está enfocado al impacto social del proyecto empresarial, donde se analiza su impacto en la empleabilidad y desarrollo del plan de vida de los beneficiarios. Y el segundo está basado en la gestión económica de la empresa, que permite analizar la ejecución de los recursos y la gestión productiva y comercial de la empresa.

El modelo de seguimiento también puede incluir gráficos, fotografías, o cualquier otro elemento que contribuya a mostrar la eficacia y el impacto de las actividades desarrolladas en el proyecto.

5.3.6. Consecución de recursos

Existen muchas fuentes de financiación de los proyectos. Los empresarios deben evaluar cada opción tomando como criterio el costo financiero, este costo debe ser considerado como un gasto financiero, con el fin de determinar cómo afectaría el flujo de caja y la rentabilidad de la empresa.

Para el trabajo con poblaciones vulnerables cada agencia cuenta con unos requisitos y sus propios formularios para la presentación del proyecto, los cuales deben ser revisados para adecuar la información a los formatos exigidos.

5.3.6.1. Fuentes propias

Los recursos propios son la primera fuente para inversión. Lo más deseable en el momento de iniciar una empresa es tener recursos para invertir en un negocio propio. Si se tuviera el hábito del ahorro, ésta sería la primera fuente para invertir en un proyecto realmente rentable y sostenible.

Muchos empresarios iniciaron con pequeños capitales que habían ahorrado en sus empleos anteriores. Así, que si trabaja y tiene una idea para iniciar una empresa, haga un plan de ahorro y monte su empresa cuando haya cumplido este plan de ahorro.

Lo ideal sería montar un negocio, mientras se tiene un empleo, eso facilita la gestión de las finanzas propias y, en general, permite iniciar la empresa con mayor tranquilidad.

5.3.6.2 Crédito bancario

El crédito bancario es la primera fuente de recursos sobre la cual se debe investigar, y el acceso a esta información es bastante fácil. Conocer el funcionamiento del crédito

bancario proporciona al empresario una idea clara del valor del dinero en el mercado, y le permite obtener una cifra comparativa para establecer si el proyecto que quiere realizar es verdaderamente rentable. Hay que recordar que de acuerdo con el concepto de rentabilidad, esta comparación le permitirá saber si ganará más dinero desarrollando el proyecto o colocando sus recursos en un banco.

Para obtener crédito bancario, es necesario cumplir con algunos requisitos exigidos por los bancos. Existen dos tipos de crédito ofrecidos por los bancos: el crédito comercial y el crédito de fomento.

El crédito comercial es el que ofrecen los bancos con sus propios recursos, y prestar este dinero constituye su negocio principal. Generalmente este tipo de crédito es ofrecido para compra de inmuebles, vehículos, maquinaria, o incluso para capital de trabajo. Es el crédito más costoso del mercado, y los bancos exigen garantías y seguros para respaldarlo, lo cual constituye un costo adicional en la realización del proyecto.

El crédito de fomento también es ofrecido por los bancos y la fuente de estos recursos son los programas de fomento del Gobierno, que según los objetivos y políticas de cada administración canalizan los recursos para apoyar a los empresarios de los sectores que más lo requieren para su desarrollo. Los más comunes son los créditos de fomento a la pequeña y mediana empresa, al fomento de la agroindustria y a las exportaciones. Los créditos de fomento están unidos a los fondos de garantías, los cuales en caso de que el empresario no tenga el suficiente respaldo, el gobierno garantiza un porcentaje de la deuda.

En Colombia, quienes prestan este servicio están organizados como bancos de segundo piso, y generalmente hay instituciones para cada sector industrial. Una buena fuente de información para este tipo de créditos son los gremios de empresarios del mismo sector, aunque los bancos también brindan esta información sobre las líneas de fomento. Los intereses de estos créditos son más bajos y es posible negociar con los bancos para lograr una buena tasa.

Para pequeña y mediana empresa (PYMES), esta información se puede encontrar en la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales, ACOPI, en los gremios sectoriales, en la Cámara de Comercio de cada ciudad, ésta generalmente cuenta con programas respaldo a la PYME. La línea de crédito es FOMIPYME²⁷.

Para el sector de agroindustria, la línea de crédito es FINAGRO. La información sobre esta línea de crédito se puede encontrar en los diferentes gremios y asociaciones.

Para las empresas interesadas en exportar, está ANALDEX²⁸, quienes además respaldan y orientan al empresario, en los mecanismos y requisitos de exportación.

Para otras industrias o empresas de servicios esta FONADE²⁹.

²⁷ Son líneas de crédito por las cuales el empresario puede preguntar en los bancos, en los gremios y demás instituciones según el destino de los recursos que necesita.

²⁸ Idem 23

²⁹ Idem 23

En los anexos, encontrará un directorio de instituciones que prestan apoyo y que pueden ser fuentes de información o de recursos para el desarrollo del proyecto.

5.3.6.3. Fuentes nacionales e internacionales (cooperación)

En el ámbito nacional existen fundaciones interesadas en el apoyo empresarial, así como instituciones gubernamentales y no gubernamentales dirigidas a lograr diferentes objetivos a través de diversas formas de trabajo.

Generalmente, las organizaciones gubernamentales se articulan y dirigen su trabajo de acuerdo con el plan de desarrollo de cada gobierno. De este modo el plan de cada gobierno puede orientar las políticas y objetivos para el desarrollo de proyectos, así como las instituciones que se encargan de éstos y los mecanismos para acceder a los recursos.

Por otra parte, en el país existen organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones, gremios y asociaciones, que generalmente nacen de intereses privados o particulares para desarrollar proyectos encaminados a resolver un problema social y sin ánimo de lucro. Estas fundaciones pueden proporcionar algunos recursos, pero, en muchos casos, su aporte puede estar constituido por trabajo voluntario o asesoría técnica, los cuales son muy importantes en el desarrollo de los proyectos. Muchas de estas organizaciones están especializadas en sectores económicos o en problemas sociales puntuales y por este motivo tienen amplio conocimiento sobre los temas que desarrollan, basados en investigaciones y experiencias de países similares.

En el ámbito internacional, la principal fuente de cooperación son los países desarrollados, especialmente aquellos reconocidos como potencias mundiales. Los principales donantes y/o fuentes de financiación a proyectos de interés social se encuentran en varias instancias, que van desde los gobiernos, que destinan parte de sus recursos a la cooperación internacional y de apoyo a países menos desarrollados, hasta organizaciones no gubernamentales (ONG) interesadas en apoyar una causa, bajo una filosofía específica.

Cada cooperante, tiene su propia metodología para la presentación de los proyectos. Por lo general los cooperantes exigen información sobre la región donde se desarrollará el proyecto, una contextualización y la definición de la problemática y así como una descripción de las etapas del proyecto.

Ahora bien, lo más importante, el corazón del proyecto es el presupuesto de inversiones y el análisis económico de éste. Si se trata de un proyecto empresarial y de oportunidades laborales, éste debe ser rentable y sostenible.

No en todas las ocasiones el único aporte es el dinero. En general existen donaciones en especie, como insumos, maquinaria, etc., o también puede haber cooperación y asesoría técnica.

La cooperación permite el desarrollo de proyectos empresariales con enfoque social, y dependiendo del tema que se quiera desarrollar y los problemas que se pretenda resolver, habrá que buscar las instituciones más adecuadas para financiar el proyecto.

Internet es la primera fuente de información para la búsqueda de donantes o cooperantes. Además, allí es posible encontrar información complementaria y otras experiencias similares que pueden brindar una nueva dimensión a la idea original.

En los anexos se encontrará un directorio de instituciones de apoyo para el desarrollo de proyectos.

5.3.7. Montaje

El montaje del proyecto consiste, principalmente, en el desarrollo y ejecución de las inversiones. Sin embargo, en esta etapa es necesario desarrollar todas las actividades previstas para cumplir con las funciones de la empresa y, por lo tanto, con los objetivos planteados en el mismo proyecto.

El período de montaje del proyecto debe ser definido dentro de la formulación del mismo y en él deben ser contempladas todas las actividades que es necesario desarrollar antes de que la empresa empiece a funcionar. En este período se realiza la preparación, que va desde la compra de maquinaria y la capacitación de los beneficiarios del proyecto, hasta la adecuación de las instalaciones.

Para el montaje del proyecto habrá que elaborar un cronograma de trabajo en el que se planifiquen las principales actividades a desarrollar. La realización de un cronograma de trabajo implica conocer el orden de éstas y el tiempo necesario para desarrollarlas, así como los requisitos para cumplirlas, especialmente si se deben coordinar varias instituciones. Igualmente es necesario tener listos los recursos financieros para los pagos correspondientes y para todas aquellas cuyo desarrollo genera gastos.

El cronograma de trabajo es una importante herramienta que permite visualizar el tiempo requerido y la distribución de responsabilidades en el desarrollo de las actividades. Es posible elaborar varios cronogramas dependiendo de las necesidades y de la etapa en que se encuentre el proyecto.

El siguiente es un modelo de cronograma para el proyecto general:

Cronograma de trabajo

Etapa del proyecto: General

Nº	ACTIVIDADES	TIEMPO (semanas)	Días, semanas, meses...															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	...		
1	Idea y evaluación cualitativa de la idea	2	■	■														
2	Recolección de la información	1			■													
3	Evaluación económica de la idea	1				■												
4	Desarrollo del proyecto	3					■	■	■									
5	Consecución de recursos	2								■	■							
6	Montaje	2										■	■					
7	Seguimiento	12													■	■	■	...

Para definir el cronograma de un proyecto, se puede tomar como unidad de medida días, semanas, meses o años, dependiendo de la magnitud del proyecto, y del nivel de detalle que se requiera para su desarrollo y ejecución. Incluso en algunos casos, vale la pena hacer cronogramas de mayor detalle para cada una de las actividades del proyecto.

También se puede incluir información complementaria, como quiénes serán los responsables de cada actividad, o el monto de inversión que se requiere para poder ejecutarla.

Nº	Actividades	Responsable	Monto de inversión	Tiempo (semanas)	Días, semanas, meses...								
					1	2	3	4	5	6	7	8	
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													

5.3.8. Ejecución y seguimiento del proyecto

La ejecución del proyecto es la realización de las actividades para el desarrollo de las funciones empresariales. Desde el desarrollo de las inversiones, la compra de las máquinas y la adecuación de instalaciones, hasta el desarrollo de las funciones empresariales, como el mercadeo de los productos, la fabricación de los mismos o la prestación de un servicio, y el cumplimiento de las funciones de apoyo, hacen parte de la ejecución de un proyecto empresarial.

En la etapa de seguimiento se verificará el cumplimiento de las funciones y especialmente de las metas que se han propuesto.

El objetivo fundamental del seguimiento, consiste en evaluar lo que se ha hecho bien y lo que no, para establecer acciones correctivas.

Como se ha dicho anteriormente, lo más importante al iniciar un proceso de evaluación es definir:

- ¿Qué se va a evaluar? (metas)
- ¿Cada cuánto se va a evaluar? (tiempo)
- ¿Cómo se evaluará? (modelo de seguimiento)

En el capítulo 9 se verá con detalle este proceso de seguimiento a través del MIMA.

6.

MIMA, MODELO INTEGRAL DE MERCADEO Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

6.1. ¿Qué es el MIMA?

MIMA, Modelo Integral de Mercadeo y Administración de Negocios, es una herramienta gerencial, que integra los conceptos básicos de un negocio para evaluar su rentabilidad y sostenibilidad.

Esta herramienta le permite al nuevo gerente tener una visión de su negocio y comprender fácilmente la dinámica del mismo dentro de los conceptos contables actuales.

En el MIMA, el empresario podrá “jugar con las cifras”. Podrá saber qué pasa con la rentabilidad si hay un cambio en el precio de las materias primas, un incremento de los costos de mano de obra o cambio en las ventas. Por lo anterior podrá ajustar las cifras hasta encontrar la mejor alternativa y las condiciones óptimas para desarrollar el proyecto.

La herramienta también le permite una vez ha montado el proyecto hacer un seguimiento de estas variables. Mes a mes, el MIMA se alimenta con los datos de la contabilidad y compara contra el presupuesto establecido, mostrando alertas de color para que el empresario pueda tomar decisiones más acertadas.

Adicionalmente, incluye un módulo de Indicadores de gestión que se construye a partir de la comparación entre el presupuesto y la ejecución, generando un resumen con los indicadores y las gráficas correspondientes para visualizar el desarrollo del proyecto.

6.2. Generalidades del MIMA

Antes de empezar a alimentar la información en el Modelo Integral de Mercadeo y Administración de negocios, MIMA, es importante conocer algunas generalidades de la herramienta. Incluso se sugiere al lector que desarrolle los ejemplos al tiempo que lee este

capítulo; se sorprenderá de lo sencillo que resulta trabajar con esta herramienta. No tema equivocarse, las fórmulas están protegidas y el programa ofrece orientación en lo que concierne a qué tipo de información se debe incluir en cada casilla. Trate de entender e interpretar cada resultado.

El MIMA es una herramienta diseñada en Excel 2.000, que permite simular las variables y los diferentes escenarios en los que la empresa puede trabajar. El modelo se divide en 12 hojas de trabajo donde se registra la información en dos etapas principales: definición del presupuesto y seguimiento del proyecto.

El MIMA está estructurado con base en el modelo contable tradicional, de manera que el usuario se familiarice con los conceptos y sobre todo esté en capacidad de identificar las principales variables y elementos de la gestión empresarial y su impacto, así como el valor de tomar una decisión con la información suficiente y de manera ordenada.

Teniendo en cuenta que Excel es una herramienta clave para cualquier empresario, el MIMA se desarrolló en este programa con el fin de facilitar el análisis cuantitativo y permitir que el empresario organice la información más importante para el control de su empresa. En el desarrollo del MIMA podrá observar las bondades y facilidades de Excel, y dentro de un sentido práctico, el empresario aprenderá a organizar y entender cómo se relaciona la información para obtener el resultado.

Antes de entrar en el detalle de cada elemento se definirán algunas generalidades del MIMA, cómo está estructurado y sus características principales. Se sugiere al lector que en la medida en que se avance en este capítulo, abra la herramienta y siga las instrucciones, para observar cada elemento y entenderlo mejor.

6.3. Para abrir la herramienta

Como ya se ha dicho el MIMA está diseñado en Excel 2000. A medida que se adelante el trabajo con la herramienta se encontrará la explicación de algunos conceptos básicos de Excel, que facilitan la comprensión y el manejo de la herramienta.

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

Para empezar a trabajar con el MIMA, se debe abrir el archivo que se encuentra en el CD adjunto, para esto siga las siguientes instrucciones:

1. Abra el programa Excel versión 2000.³⁰
2. Del menú “Archivo” seleccione la opción “Abrir”.
3. En seguida aparecerá un recuadro en el cual debe seleccionar la unidad de CD-RW.

³⁰ Se puede trabajar con las versiones 95 en adelante, pero no se garantiza su funcionamiento

4. Posteriormente en el listado que aparece de los archivos en el CD, en directorio de MIMA MODELO INTEGRAL DE MERCADEO Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS debe seleccionar “MIMA HERRAMIENTA.XLS” y “Abrir”.
5. El programa abre un cuadro de diálogo donde le pregunta al usuario si desea habilitar los macros. Seleccione la opción de “Habilitar macros”. Al abrir el archivo aparecerá el “MENÚ PRINCIPAL”.

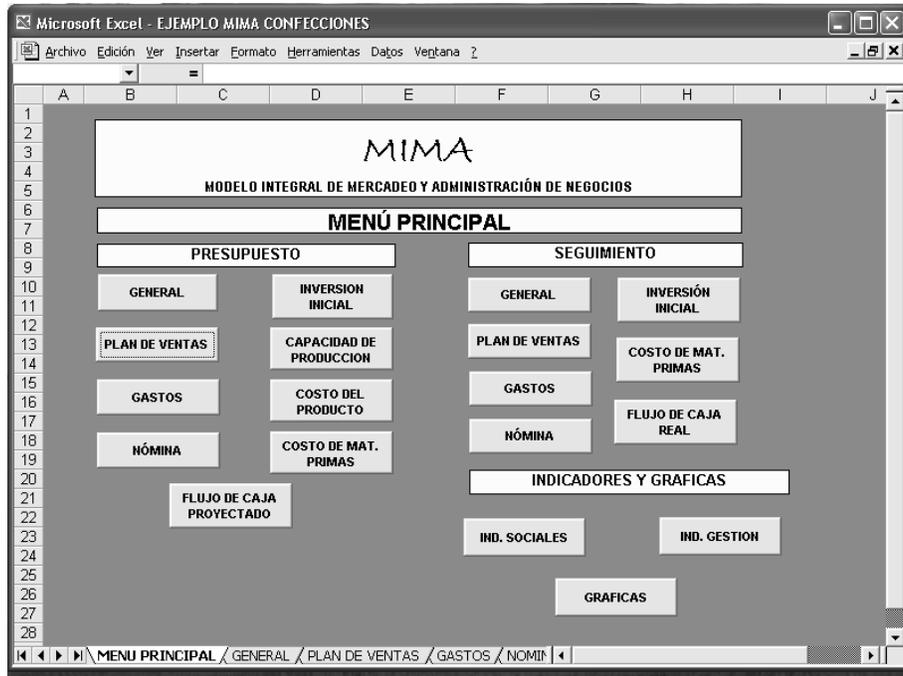
Nota: Si al realizar este paso sale un aviso “Se han deshabilitado las macros.....” debe cerrar el archivo, y en Excel hacer el siguiente procedimiento

1. Abra el menú “Herramientas”
2. Seleccione “Opciones”
3. Seleccione “Seguridad”
4. En la parte inferior del cuadro “Seguridad en macros”
5. En “Nivel de seguridad” seleccionar “Medio”
6. Volver a abrir el archivo con las instrucciones anteriores

Cuando empiece a trabajar el proyecto con el MIMA se recomienda guardarlo en su disco duro con un nuevo nombre. Para esto vaya el menú “Archivo” y seleccione “Guardar como”, allí aparecerá un cuadro de diálogo en el que hay que determinar la ubicación del archivo y su nuevo nombre. Procure guardarlo en una carpeta que vaya a utilizar sólo con este fin.

6.4. Menú principal

Cuando se abre el archivo del MIMA aparece la hoja de “Menú principal”. Esta hoja permite el acceso a las hojas que contienen los diferentes cuadros de la herramienta. En el menú principal están los botones que facilitan el acceso a cada uno de los cuadros de los que se componen el MIMA. El paso de un cuadro a otro se puede hacer a través de este menú principal o a través de las pestañas de las hojas, en la parte inferior, donde también se encuentran los títulos de los botones de acceso



El MIMA se divide en tres partes: la primera es el presupuesto, que permite formular y evaluar el proyecto; la segunda es el seguimiento, que permite registrar y verificar el cumplimiento de las metas; y la tercera es la parte de análisis que se realiza a través de indicadores y gráficos.



Cada una de estas partes está relacionada con la gestión de una empresa. Inicialmente, por medio de la elaboración del presupuesto se puede definir cuáles son los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. Desde el principio se organiza la información bajo los conceptos contables, donde se visualizan claramente los costos, los gastos, las inversiones, etc. De un modo sencillo, gracias a esta visualización, el usuario comprende cómo influye un cambio cualquiera en la gestión de la empresa, en sus resultados y, especialmente en sus utilidades.

En la etapa de definición del presupuesto se organiza la información y se visualiza en qué condiciones se desarrollará el proyecto. De la exactitud y seguridad de esta información depende el éxito del proyecto. Aunque desde el inicio se podrán ajustar las cifras para que el proyecto sea viable, es muy importante verificar que esas cifras correspondan a la realidad.

Posteriormente la etapa de seguimiento se realiza con base en la gestión contable de la empresa, y bajo la misma estructura del presupuesto se alimenta con la información suministrada por el balance mensual. Al alimentar esta información es posible visualizar las diferencias de lo ejecutado con el presupuesto definido inicialmente.

Finalmente y como resultado de este seguimiento, se obtienen los indicadores y los gráficos donde se puede visualizar muy fácilmente si las metas propuestas se han cumplido o no.

6.5. Hojas de trabajo

La herramienta tiene 12 hojas de trabajo que son:

Nº	NOMBRE DE LA HOJA	CONTENIDO
1.	Menú principal	Esta es la primera hoja y contiene los botones de acceso a los cuadros de trabajo de la herramienta.
2.	General	Es el cuadro que consolida la información. A través de un análisis de pérdidas y ganancias establece la utilidad o pérdida del proyecto.
3.	Inversión inicial	Es el cuadro de resumen de las inversiones en maquinaria, muebles y enceres, capacitación, y legalización de la empresa, necesarias para el inicio y desarrollo del proyecto.
4.	Plan de ventas	Es el cuadro de resumen de los diferentes productos, cantidades, precios e ingresos generados por concepto de ventas.
5.	Gastos	Es el cuadro de resumen de los principales gastos de administración, mantenimiento, servicios, etc., necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa.
6.	Nómina	Es el cuadro de resumen de los pagos de salarios, prestaciones y comisiones que reciben todos los colaboradores de la empresa.
7.	Costo de producto	Este cuadro permite registrar las materias primas de cada producto, las cantidades necesarias para fabricarlo y el tiempo de fabricación. A partir de esta información se define el costo del producto.
8.	Capacidad de producción	Es un cuadro de resumen de la utilización de la capacidad productiva en relación con el plan de ventas. Con base en éste se calcula el valor de un minuto de fabricación.
9.	Costo materias primas	Es un cuadro de resumen del costo de las materias primas requeridas para elaborar los productos previstos en el plan de ventas.
10.	Flujo de caja	Se analizan los períodos de ingresos y egresos de los principales rubros del presupuesto, para verificar la sostenibilidad del proyecto.
11.	Indicadores de gestión	Es un cuadro de resultado donde se definen y agrupan algunas variables del proyecto que deben ser medidas para verificar su correcta ejecución.
12.	Gráficas	Por medio de graficas se visualiza la evolución de los indicadores de gestión definidos en el cuadro anterior.

Cada cuadro define elementos muy importantes de un proyecto empresarial, y gracias a que todos ellos están interrelacionados, al final es posible definir la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto en sus dos etapas: la primera, para la definición del presupuesto y la segunda para el seguimiento en la implementación del proyecto.

6.6. Elementos de las hojas de trabajo

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

Adicionalmente, se encuentran dos botones que facilitan dos funciones: regresar al “Menú principal” e “Imprimir” el cuadro de trabajo.

Botones para ir a "Menú principal" e "Imprimir"

Meses de proyección

Título del cuadro

Conceptos de cada cuadro de trabajo claves en el desarrollo del proyecto

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

a. Tipos de celdas

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

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

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

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

Ejemplo:

En Excel, abra la herramienta y del “Menú principal”, seleccione en Presupuesto, el cuadro de “Gastos”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En todos los cuadros se organiza la información de una manera práctica. Con el fin de entender cómo funciona la herramienta se desarrollará un ejemplo completo, a partir del cual, posteriormente, será posible, profundizar y afinar la información para la definición del proyecto completo.

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

6.7. Desarrollo e interpretación de fórmulas

El objetivo de las fórmulas consiste en simplificar tareas repetitivas. Se definirá un ejercicio con la hoja del plan de ventas en el que se supone, a manera de ejemplo, que el primer mes se venden 13.000 camisetas. El ejercicio indica que en los once meses siguientes las ventas se incrementarán en 300 unidades por cada mes.

Con base en esta información se puede desarrollar una fórmula sencilla para alimentar el resto de meses.

El ejercicio indica que cada mes habrá un incremento de 300 unidades en las ventas. Así que para el segundo mes serán 13.000 unidades más 300; para el tercer mes 13.300 más 300, y así sucesivamente.

Para simplificar el trabajo, el usuario puede alimentar la fórmula que deberá ser expresada de la siguiente forma:

=E4+300

La fórmula se ubica en la celda F4 en la que aparecerá automáticamente el valor correspondiente, es decir 13.300.

Para iniciar una fórmula, siempre se escribe el signo =. Posteriormente selecciona la celda o las celdas que intervienen en la operación (por ejemplo, B4, D2, F5, etc.) y se agregan los signos de operación y otras variables necesarias.

Como para los meses siguientes se repite la operación se pueda copiar la fórmula en las casillas siguientes. Para realizar esta operación ubíquese en la celda F4, del menú seleccione “Edición” y luego seleccione “Copiar”. La celda aparecerá resaltada en líneas discontinuas móviles. Después de esto seleccione las celdas G4 a P4 con el cursor, y oprimiendo la tecla “Shift” simultáneamente en su teclado, suelte el cursor y la tecla. En ese momento las casillas se verán de un color más oscuro. Cuando esto suceda digite la tecla “Enter”, entonces aparecerán los demás valores automáticamente.

Esto puede ser un poco complejo si no está familiarizado con Excel. No se debe preocupar, poco a poco se irá familiarizando y aprendiendo, y seguramente con esto podrá hacer otros cuadros y otros análisis. Excel es una herramienta básica para un empresario y lo ideal es que se familiarice con ella rápidamente.

Ahora, se interpretará una fórmula:

De nuevo en el plan de ventas se alimenta la información del nombre del producto, su precio y la cantidad de productos a vender. Por ejemplo:

Nº	PRODUCTOS	COSTO DEL PRODUCTO	PRECIO UNITARIO
1	CAMISETAS		3.200,00

Al alimentar la información en el mes 1, es decir, la cantidad de 13.000 unidades a vender, aparece automáticamente un valor en la celda E5 de \$41.600. Este es el resultado de multiplicar el precio del producto (\$3.200), celda D4, por las unidades vendidas (13.000 unidades) celda E4.

Si se ubica en la celda E5 y observa en la parte superior del cuadro, abajo del menú de Excel, se encuentra la barra de fórmulas, en la que aparece:

= E4*\$D4

Esto significa que se está multiplicando el valor de la celda E4 por el valor de la celda D4. Tiene un signo \$ indica que si se quiere copiar la fórmula en otras celdas, la letra de la columna D, se mantendrá fija, donde está el precio del producto que es igual durante los meses siguientes.

Así, cuando no entiende de dónde viene un valor o el por qué de un resultado, se puede interpretar la fórmula y saber cómo está estructurada la herramienta. Si alguien tiene la necesidad y quiere aprender un poco más éste dato resultará sin duda interesante. Sin embargo, se considera que el objetivo principal de este trabajo es que el usuario entienda cómo funciona su empresa y no cómo funciona la herramienta.

7.

EVALUACIÓN ECONÓMICA DE LA IDEA

La evaluación económica de la idea es una etapa clave en el desarrollo del proyecto. En ésta, el empresario debe recoger y seleccionar la información de manera cuidadosa y veraz para obtener los mejores resultados en su ejecución.

El MIMA, facilitará la organización y el desarrollo de los principales cálculos para el análisis del proyecto. Hay que tener en cuenta que lo más importante no son los cálculos en sí mismos sino el análisis de los resultados, pues éste es el que permite conocer la dinámica de la empresa, visualizar lo que se puede esperar y evaluar el impacto de una decisión.

Inicialmente y para que el lector se familiarice con la herramienta, se desarrollará el siguiente ejemplo. Se sugiere que el empresario verifique los resultados y luego, a través de los ajustes, trate de entender el por qué de los cambios y su impacto. En cada ejercicio es importante que trate de interpretar el resultado.

7.1. Ejemplo: empresa de confecciones

Para el análisis se toman los datos iniciales para el montaje de una empresa de confección de camisetas. Estos datos no corresponden a la mejor opción del proyecto, ya que en la medida en que se avanza en el proceso, pueden ajustarse y cambiar hasta encontrar la solución óptima.

El ejemplo es de un empresario de confecciones que produce y vende camisetas y otros productos de publicidad. Al realizar un análisis de las ventas de los últimos años, observó que su mercado había crecido y que necesitaba ampliar su planta de producción.

Conoció una entidad de cooperación que trabajaba con poblaciones vulnerables y pensó que ésta podría ser una oportunidad para contribuir a la sociedad desde su empresa, generando oportunidades de trabajo.

Determinó que el producto de mayor demanda de su empresa eran la camisetas T-shirt, y pensó en montar un taller satélite únicamente para fabricar este tipo de camisetas.

Para este producto tendría una demanda segura y podría ofrecer un mejor precio a sus clientes, lo que le daba mayor oportunidad en el mercado.

Este empresario investigó y diligenció los formularios del punto 5.3.3. Recolección de la información para la evaluación económica de la idea. Con base en la información suministrada, se desarrolló un ejemplo paso a paso, para ilustrar el proceso de análisis del proyecto.

7.2. Cómo diligenciar la información

- Abra la herramienta y guarde el archivo en su disco duro cambiándole el nombre a EJEMPLO MIMA CONFECIONES.xls en el directorio que haya seleccionado para trabajar.
- Ingrese la información del ejemplo, en el mismo orden de los formularios y siguiendo las instrucciones de cada uno de ellos, de la siguiente manera:

7.2.1. Plan de ventas

Formulario 1. ¿Qué productos se van a vender?

Nº	PRODUCTOS	PRECIO UNITARIO	VENTA MENSUAL
1.	Camisetas	\$3.630	13.000 unidades con incremento de 300 unidades cada mes.

Esta es la información disponible para el plan de ventas, y según la información se debe alimentar cada celda³¹.

Ejemplo:

En el cuadro de plan de ventas se tiene:

En la celda B4, (de color amarillo) se registra el nombre del primer producto, (camisetas); en la casilla D4 se registra el precio unitario, (\$3.630); y en la casilla E4 la cantidad de productos que se venden durante el primer mes (13.000). Para los meses sucesivos se debe alimentar 13.300, 13.600, 13.900... siempre sumando 300 unidades al valor anterior. Estas cifras del incremento mensual de las ventas deben ser registradas en las celdas que siguen a la celda E4 horizontalmente, o sea en las celdas F4, G4, H4, etc., respectivamente. Otro modo de hacerlo es utilizando la fórmula explicada en el capítulo anterior.

³¹ Como se dijo antes, Excel es un herramienta de trabajo, que contiene un cuadro dividido en filas y columnas. Las columnas se nombran con letras en la parte superior del cuadro, y las filas están numeradas al lado izquierdo. El espacio donde se intercepta una fila con una columna se llama celda, de tal forma que cada celda se puede identificar por la letra de la columna y el número de la fila que le corresponden.

En el cuadro la información queda registrada del siguiente modo:

Columnas identificadas en la parte superior con letras

Filas identificadas a la izquierda con números

Celda B4

Celda D4

Celda E4

Después de registrar toda la información, en la parte inferior del cuadro, en la fila 39, aparecerá el cálculo del promedio de incremento en ventas que será la base para calcular los incrementos en gastos y en mano de obra requeridos para cumplir con las metas de producción mes a mes.

7.2.2. Gastos

Formulario 2. ¿Dónde podría funcionar el negocio y qué gastos implica?

CONCEPTO	F/V	GASTO PROMEDIO MENSUAL
Arriendo del local	F	\$500.000
SERVICIOS		
Teléfono	F	\$100.000
Teléfono celular	F	\$50.000

CONCEPTO	F/V	GASTO PROMEDIO MENSUAL
Agua	F	\$50.000
Energía	V	\$ 200.000
Gas	-	---
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Papelería	F	\$50.000
Aseo	F	\$20.000
Cafetería	F	\$30.000

Para diligenciar esta tabla sólo es necesario introducir los datos en las casillas amarillas. En el momento en que se alimentan estas celdas, aparece automáticamente la proyección de los gastos durante el año, es decir aparecen los valores del gasto correspondiente a cada mes y para cada concepto.

Si el gasto se considera FIJO, la proyección para los meses siguientes será el mismo valor que para el mes inicial. Si se ha registrado un gasto como VARIABLE, la proyección corresponde a un valor calculado con base en los incrementos o decrementos en ventas, definidos en el cuadro anterior de Plan de ventas.

Para el ejemplo, el arriendo tiene un valor fijo durante el año. En cambio, en el caso del valor de la energía que es variable, la proyección será el resultado de los incrementos calculados (%) en el plan de ventas, mes a mes, por el valor base establecido para cada concepto.

En los gastos también se incluye la depreciación de los equipos, muebles y enceres y computadores y equipos de oficina. Para esto el modelo toma los valores del cuadro de "Inversión inicial" (formulario N°4) y calcula automáticamente la depreciación, que puede variar según la empresa y uso que determine para cada uno de estos elementos. En el cuadro se debe registrar el número de años en que se deprecia el bien. Se registra como un gasto, ya que se considera que durante este tiempo ese bien pierde su valor de uso y debe reponerse.

ELEMENTOS	TIEMPO DE DEPRECIACIÓN
Depreciación computadores y equipos	De 3 a 5 años (depende del uso)
Depreciación muebles y enceres	10 años
Maquinaria	10 años (puede ser menor depende de la tecnología y del uso)

Para el ejemplo se considera que:

MENU PRINCIPAL		IMPRIMIR		PRESUPUESTO DE GASTOS						
	F/V	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES			
5	ARRIENDOS		500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	50	
6	LOCAL	F	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	50	
8	SERVICIOS		400.000	404.615	409.231	413.846	418.462	42		
9	TELEFONO	F	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	10	
10	TELEFONO CELULAR	F	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	5	
11	AGUA	F	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	5	
12	ENERGÍA	V	200.000	204.615	209.231	213.846	218.462	22		
13	GAS			0	0	0	0	0		
15	GASTOS ADMINISTRATIVOS		195.167	197.474	199.782	202.090	204.397	20		
16	GASTOS LEGALES									
17	SEGUROS Y VIGILANCIA			0	0	0	0	0		
18	DEPRECIACION COMPUTADORES Y EQUIPOS	3	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	5	
19	DEPRECIACION MUEBLES Y ENCERES	10	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	5	
20	PAPELERIA		50.000	51.154	52.308	53.462	54.615	5		
21	ASEO		20.000	20.462	20.923	21.385	21.846	2		
22	CAFETERIA		30.000	30.692	31.385	32.077	32.769	3		
24	GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD		0	0	0	0	0	0		
25	PAGINA WEB			0	0	0	0	0		
26	MATERIAL PUBLICITARIO			0	0	0	0	0		
27	TRASPORTES			0	0	0	0	0		
29	GASTOS DE PRODUCCION		125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	12		
30	DEPRECIACION DE MAGUINARIA	10	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	12	
31	MANTENIMIENTO DE MAGUINARIA			0	0	0	0	0		
32	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES			0	0	0	0	0		
33	OTROS			0	0	0	0	0		
35	GASTOS FINANCIEROS		166.400	170.240	174.080	177.920	181.760	18		
36	COMISION TARJETAS DE CREDITO									
37	FINANCIACION O CREDITOS									
38	4X1000	0,40%	166.400	170.240	174.080	177.920	181.760	18		
40	TOTAL GASTOS		1.386.567	1.397.330	1.408.093	1.418.856	1.429.619	1.44		

(Continuación)

10	TELEFONO CELULAR	F	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	5
11	AGUA	F	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	5
12	ENERGÍA	V	200.000	204.615	209.231	213.846	218.462	22	
13	GAS			0	0	0	0	0	
15	GASTOS ADMINISTRATIVOS		195.167	197.474	199.782	202.090	204.397	20	
16	GASTOS LEGALES								
17	SEGUROS Y VIGILANCIA			0	0	0	0	0	
18	DEPRECIACION COMPUTADORES Y EQUIPOS	3	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	91.667	5
19	DEPRECIACION MUEBLES Y ENCERES	10	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	5
20	PAPELERIA		50.000	51.154	52.308	53.462	54.615	5	
21	ASEO		20.000	20.462	20.923	21.385	21.846	2	
22	CAFETERIA		30.000	30.692	31.385	32.077	32.769	3	
24	GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD		0	0	0	0	0	0	
25	PAGINA WEB			0	0	0	0	0	
26	MATERIAL PUBLICITARIO			0	0	0	0	0	
27	TRASPORTES			0	0	0	0	0	
29	GASTOS DE PRODUCCION		125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	12	
30	DEPRECIACION DE MAGUINARIA	10	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	12
31	MANTENIMIENTO DE MAGUINARIA			0	0	0	0	0	
32	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES			0	0	0	0	0	
33	OTROS			0	0	0	0	0	
35	GASTOS FINANCIEROS		166.400	170.240	174.080	177.920	181.760	18	
36	COMISION TARJETAS DE CREDITO								
37	FINANCIACION O CREDITOS								
38	4X1000	0,40%	166.400	170.240	174.080	177.920	181.760	18	
40	TOTAL GASTOS		1.386.567	1.397.330	1.408.093	1.418.856	1.429.619	1.44	

7.2.3. Nómina

Para el cuadro de la nómina se diligencian igualmente las casillas amarillas con la información del formulario siguiente:

Formulario 3. ¿Quiénes van a trabajar en el proyecto y cuál será su cargo y sueldo?

NÓMINA ADMINISTRATIVA	Nº	SUELDO BÁSICO	PRESTACIONES SOCIALES Sí/No
Gerente	0.5	\$2.000.000	No
Administrador de producción	1	\$450.000	Sí
Secretaria contable	0,5	\$408.000	Sí
Aseo y cafetería	0.3	\$408.000	Sí

NÓMINA ADMINISTRATIVA	Nº	SUELDO BÁSICO	PRESTACIONES SOCIALES Sí/No
Operarios de máquina	5	\$408.000	Sí
Patinadoras	1	\$408.000	Sí
Remate	1	\$408.000	Sí
Corte	1	\$408.000	Sí

NÓMINA ADMINISTRATIVA	Nº	SUELDO BÁSICO	PRESTACIONES SOCIALES Sí/No
Vendedor	1	450.000	Sí
Comisiones	2%		

En el cuadro aparecerá automáticamente el cálculo de las prestaciones que, de acuerdo con la ley debe pagar el empresario, así como las proyecciones para los doce meses del proyecto de los egresos por concepto de nómina.

En la parte superior del cuadro de prestaciones, se encuentran los factores de ley que permiten el cálculo. Aunque la herramienta los trae, éstos deben ser revisados y

actualizados en el caso de que haya algún cambio de Ley. Por esta razón, estos factores se encuentran en celdas de color amarillo.

Se debe observar que en la nómina no se registran nombres de personas sino los cargos, el número de personas que están en cada cargo, el salario base, y si los colaboradores reciben prestaciones o no.

En la nómina administrativa, hay personas que trabajan tiempo parcial, por eso en la columna de "N°" sólo se alimenta una fracción, que equivale al tiempo requerido para que ellas desarrollen su labor. Así en el sueldo se debe tomar el monto total del salario como el 100% y el programa calcula automáticamente el valor equivalente al tiempo que labora cada colaborador con base en esa fracción. Esto también aplica para la nómina operativa y de mercadeo, si se requiere.

En la nómina operativa se debe calcular exactamente el número de personas que se requieren para producir las unidades que se demandan en el primer período. De ahí en adelante, el programa calcula con base en los incrementos y decrementos de producción, con cuántas personas debe trabajar en cada mes; esto le dará una idea de cómo los debe contratar y cuánto cuesta. Para conocer este número de personas, diríjase a la fila 30, en donde encontrará "Numero de colaboradores en producción". Debajo de la nómina proyectada de cada mes encontrará con cuántas personas se debe trabajar, para cubrir la demanda del plan de ventas.

En la nómina de mercadeo se debe registrar la misma información. Sólo se debe tener en cuenta que hay que registrar el salario base, con o sin prestaciones. Y como generalmente en las ventas hay comisiones, éstas se calculan aparte y de forma global con base en el porcentaje que la empresa ha determinado. Éste se debe diligenciar en la celda D44.

Para el ejemplo, este porcentaje equivale al 2%. Esto quiere decir que para proyectar el pago de comisiones se calcula un 2% de las ventas totales.

El cuadro diligenciado queda así:

MENU PRINCIPAL		IMPRIMIR		PRESUPUESTO DE NOMINA				
	Nº	SUELDO BÁSICO	PREST.	EPS %	PENSIONES %	CAJA	AUX.TRANS.	
			S/N	12%	13%	9%	45.000	
NOMINA ADMINISTRATIVA								
7	GERENTE	0,50	2.000.000	No	0	0	0	
8	ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN	1,00	450.000	Si	54.000	58.500	40.500	
9	SECRETARIA CONTABLE	0,50	408.000	Si	48.960	53.040	36.720	
10	ASEO Y CAFETERIA	0,30	408.000	Si	48.960	53.040	36.720	
11				0	0	0	0	
12				0	0	0	0	
13				0	0	0	0	
14				0	0	0	0	
15				0	0	0	0	
16				0	0	0	0	
17								
18								
NOMINA OPERATIVA								
20	OPERARIOS MÁQUINA	5,00	408.000	Si	48.960	53.040	36.720	
21	PATINADORAS	1,00	408.000	Si	48.960	53.040	36.720	
22	REMATE	1,00	408.000	Si	48.960	53.040	36.720	
23	CORTE	1,00	408.000	Si	48.960	53.040	36.720	
24				0	0	0	0	
25				0	0	0	0	
26				0	0	0	0	

(Continuación)

22	REMATE	1,00	408.000	Si	48.960	53.040	36.720	45.000
23	CORTE	1,00	408.000	Si	48.960	53.040	36.720	45.000
24				0	0	0	0	0
25				0	0	0	0	0
26				0	0	0	0	0
27				0	0	0	0	0
28				0	0	0	0	0
29				0	0	0	0	0
30	No. De colaboradores en producción	8,00						
31								
NOMINA MERCADEO								
33	VENDEDOR	1,00	450.000	Si	54.000	58.500	40.500	45.000
34				0	0	0	0	0
35				0	0	0	0	0
36				0	0	0	0	0
37				0	0	0	0	0
38				0	0	0	0	0
39				0	0	0	0	0
40				0	0	0	0	0
41				0	0	0	0	0
42				0	0	0	0	0
43								
44	COMISIONES SOBRE VENTAS		%	2%				
45								
46	TOTALES				401.760	435.240	301.320	360.000
47								
48								

7.2.4. Inversión Inicial

Formulario 4. ¿Qué inversiones se deben realizar?

Las inversiones que se realizan en un proyecto corresponden a la compra de maquinaria, herramientas, muebles, enceres, dotación y en general, todos los gastos que sólo se realizan una vez durante ese primer año de desarrollo del proyecto. Estos son los recursos sin los cuales sería imposible dar inicio a la operación de la empresa.

En el ejemplo que se está desarrollando, las inversiones que se deben realizar son:

N°	Maquinaria y herramientas	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1	Máquinas planas	2'000.000	3
2	Máquinas de collarín	2'000.000	2
3	Fileteadoras	2'000.000	2

N°	Muebles y enceres	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1	Escritorio	120.000	2
2	Archivador	60.000	1
3	Sillas	60.000	2

N°	Dotación	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1	Cafetería	150.000	1
2	Batas de trabajo	25.000	20
3	Cofias	5.000	20
4	Tapabocas	2.000	20
5	Tapa oídos	2.000	20

N°	Otros	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD
1	Computador	3'000.000	1
2	Impresora	400.000	1

Para diligenciar esta información, en el cuadro de “Inversión inicial” encontrará las casillas amarillas correspondientes al nombre de la inversión, su valor unitario y la cantidad necesaria de cada uno de estos bienes. Cuando se registran estos valores aparece el monto total que se debe invertir para cada ítem y debajo de cada cuadro correspondiente aparece un subtotal. Al final de todos los cuadros se genera el gran total de inversión requerida para poner la empresa en marcha.

(Continuación)

Microsoft Excel - EJEMPLO MIMA CONFECCIONES									
Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?									
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
56	1			0					
57	2			0					
58	3			0					
59	4			0					
60	5			0					
61	6			0					
62	7			0					
63	8			0					
64	9			0					
65	10			0					
66	SUBTOTAL				0	0	0	0	0
EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN LEGALIZACIÓN Y LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO					100%	0%	0%	0%	0%
67									
68	N°	Computadores y equipos de oficina	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	TOTAL	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4
69	1	Computador	3.000.000	1	3.000.000				
70	2	Impresora	300.000	1	300.000				
71	3				0				
72	4				0				
73	5				0				
74	6				0				
75	7				0				
76	8				0				
77	9				0				
78	10				0				
79	SUBTOTAL				3.300.000	0	0	0	0
EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN EN COMPUTADORES Y EQUIPOS DE OFICINA					100%	0%	0%	0%	0%
80									
81	TOTAL INVERSIÓN INICIAL				19.550.000	0	0	0	0
82	EJECUCIÓN DE LA INVERSIÓN TOTAL				100%	0%	0%	0%	0
83									
84									
85									
86									

7.2.5. Costo de materias primas y costo unitario de los productos

Para establecer el costo de un producto se deben tener en cuenta tres elementos:

1. Materias primas que se requieren para elaborar el producto.
2. Mano de obra representada en los minutos de trabajo que se requieren para elaborar el producto.
3. Un porcentaje de los gastos de funcionamiento de la empresa. Este último concepto no es fácil de entender ni de calcular, pero con el ejemplo se explicará una de las formas en que este valor puede ser calculado e incluido dentro del precio del producto. El porcentaje de gastos de funcionamiento es clave para definir el precio de venta del producto, del tal forma que éste corresponda al mercado y también a las utilidades que se quieren generar.

Por ahora, para el ejercicio, se debe diligenciar la información en la hoja de “Costo de materias primas y producto” donde el usuario encontrará tres cuadros.

1. Materias primas

En este cuadro se registra la lista de materias primas que se utilizan para la producción de **todos** los productos, así como la información complementaria del precio de la materia prima, su unidad de medida y la cantidad de compra.

Para recoger esta información en el numeral 5.3.3. en el formulario N° 5, están las indicaciones y el significado de estos conceptos, con algunos ejemplos que puede repasar para entender mejor.

Para seguir con el ejemplo, debe diligenciar la información, tal como aparece en el cuadro siguiente:

Nº	NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	VALOR POR CANTIDAD DE COMPRA (\$)	UNIDAD DE MEDIDA DE COMPRA	CANTIDAD DE COMPRA
1	Franela de 70 gr	11'000.000	K	1.000
2	Hilos	1.200	m	100
3	Hilazas	2.000	m	500
4	Marquilla	3.000	Unidad	500

2. Materias primas por producto

El cuadro de “Materias primas por producto” está ubicado a la derecha del cuadro de “Materias primas”, como en el formulario. En la parte superior de éste aparece el nombre de cada producto que se debe definir. Esta información ya había sido suministrada en el “Plan de ventas”, donde se escribió el nombre de los productos que se planeaba fabricar. Así, para cada uno de los productos, sólo es necesario definir la cantidad de cada una de las materias primas requeridas para su elaboración.

Es posible que para elaborar un producto no se requieran todas las materias primas definidas. En este caso, simplemente se deja la casilla correspondiente en blanco.

Para continuar desarrollando el ejemplo diligencie la información las cantidades necesarias para la elaboración de la camiseta al frente del nombre de cada materia prima y según corresponda:

NOMBRE DE LA MATERIA PRIMA	CAMISETA
Franela de 70 gr	0.25
Hilos	10
Hilazas	10
Marquilla	1

Así quedan en la herramienta, los cuadros de “Lista de materias primas” y “Materias primas por producto”:

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a menu bar at the top containing 'MENU PRINCIPAL', 'IMPRIMIR Lista M.P.', and 'IMPRIMIR Costo de producto'. Below the menu is a table titled 'COSTO DE MATERIAS PRIMAS Y COSTO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS'. The table is divided into two main sections: 'LISTA DE MATERIAS PRIMAS' and 'MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTOS'. The 'LISTA DE MATERIAS PRIMAS' section has columns for 'Nº', 'NOMBRE', 'PRECIO POR CANTIDAD DE COMPRA (\$)', 'UNIDAD DE MEDIDA DE COMPRA', 'CANTIDAD DE COMPRA', and 'VALOR POR UNIDAD DE MEDIDA (\$)'. The 'MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTOS' section has a column for 'CAMISETAS' and a value of '-'. The data rows show materials like 'Franela de 70 gr', 'Hilos', 'Hilazas', and 'Marquilla' with their respective prices and quantities.

LISTA DE MATERIAS PRIMAS						MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTOS	
Nº	NOMBRE	PRECIO POR CANTIDAD DE COMPRA (\$)	UNIDAD DE MEDIDA DE COMPRA	CANTIDAD DE COMPRA	VALOR POR UNIDAD DE MEDIDA (\$)	CAMISETAS	
1	Franela de 70 gr	11.000.000	K	1.000	11.000	0,25	
2	Hilos	1.200	m	100	12	5,00	
3	Hilazas	2.000	m	500	4	5,00	
4	Marquilla	3.000	Unidad	500	6	1,00	
5					-		
6					-		
7					-		
8					-		
9					-		
10					-		
11					-		
12					-		
13					-		
14					-		
15					-		
16					-		
17					-		
18					-		
19					-		
20					-		
21					-		
22					-		
23					-		
24					-		

3. Costo del producto

Para calcular los costos de cada producto, la herramienta ofrece el cuadro de “Costos de los productos” que se encuentra en la parte inferior del cuadro titulado “Lista de materias primas”. En éste se calcula el costo de las materias primas con base en la información registrada en el cuadro anterior.

Allí, el usuario tiene la opción de incluir un costo de desperdicio a partir de un porcentaje aproximado, para cubrir la pérdida por productos defectuosos o simplemente por desperdicio ocasionado en el corte de materias primas o en procesos similares. Éste es un porcentaje promedio para todos los productos y se registra en la celda F106.

Como resultado se obtiene el primer elemento³² que es el costo de la materia prima, tal como se puede observar en el cuadro de la página siguiente. En la fila 108, y debajo del nombre de cada producto la herramienta desarrolla el cálculo correspondiente, según el valor de las materias primas y la cantidad utilizada para su elaboración que incluye los desperdicios.

³² Ver numeral 7.2.5. para recordar los tres elementos que se definen.

El segundo elemento es la mano de obra, que como se dijo antes, corresponde al costo de los minutos de trabajo necesarios para la elaboración del producto. Se debe definir cuántos minutos se requieren. Esto se puede calcular a partir de datos históricos de la producción o con una medición de cada una de las operaciones que se realizan. Lo más importante es que se establezca un valor lo más cercano posible a la realidad.

Así, para el ejemplo se registraron 6 minutos de trabajo necesarios para elaborar una camiseta. Este valor se debe alimentar en la celda correspondiente, que en el ejemplo corresponde a la celda G109. Si se fueran a definir más productos, habría que calcular y registrar el tiempo de fabricación de cada uno.

Así queda el cuadro de “Costos del producto” una vez se ha diligenciado:

COSTO DE PRODUCTO		CAMISETAS	
	TOTAL M.P.	2,836.00	-
	DESPERDICIO	2%	56.72
	TOTAL M.P. - DESPERDICIO	2,892.72	-
	MINUTOS POR PRODUCTO	6	-
	VALOR DEL MINUTO	114	114
	TOTAL	686.62	-
	TOTAL M.P.+ M.O.+ CUBRIMIENTO DE GASTOS	3,578.34	-

La herramienta calcula el valor del minuto automáticamente a partir de la capacidad de producción utilizada. Este valor es el que está registrado en la parte inferior del cuadro en la celda G112.

El cálculo del costo del producto también aparece como referencia en el plan de ventas, para definir el precio más adecuado al producto.

¡Felicitaciones!
 Con esta información usted ha definido el presupuesto
 del proyecto a desarrollar.

Ahora se explican dos cuadros claves para el desarrollo proyecto (Capacidad de producción y Costo de materias primas necesarias para la producción). Luego se analizarán el presupuesto general y se construirá el flujo de caja, para poder evaluar la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto y definir si se debe ejecutar o no.

7.2.6. Capacidad de producción

En este cuadro se calculan dos aspectos que son de suma importancia para el desarrollo del presupuesto de la empresa. El primer aspecto es la utilización de la capacidad de producción.

La utilización de la capacidad de producción corresponde a la cantidad de minutos de trabajo disponibles para la elaboración del producto. En la primera parte de este cuadro se tiene el cálculo de minutos requeridos para elaborar los productos que se planea vender. Así, de este cálculo resulta que para elaborar 13.000 camisetas, con 6 minutos por cada camiseta, se necesitan 78.000 minutos.

Luego, en la parte inferior del cuadro, se calcula la capacidad disponible, partiendo de la cantidad de personas con que se cuenta en la nómina operativa, y considerando que en el mes se laboran 4 semanas y en cada semana 48 horas que es el tiempo regulado por la Ley.

Así, en el ejemplo, el cálculo de la capacidad disponible para el primer mes contando ocho personas en la nómina operativa es de:

=8 personas *4 semanas al mes *48 horas laborables a la semana

***60 minutos cada hora**

El resultado de calcular todas estas variables equivale a:

=92.160 minutos disponibles

Comparando los minutos disponibles (92.160 min.) con los minutos necesarios para la producción (78.000 min.) se observa que no se está utilizando el total de la capacidad productiva, sólo se está utilizando un 85%.

Por lo tanto de los minutos que se pagan en la nómina sólo se utiliza un 85%. Esto indica que el cálculo del valor de un minuto se debe realizar sobre los minutos realmente utilizados.

En el ejemplo, los 78.000 minutos realmente utilizados serán la base para conocer el valor de un minuto.

Para saber cuánto vale un minuto, se calcula el valor total de los costos y gastos de la empresa y se dividen por los minutos realmente utilizados, como se muestra a continuación.

Para esto se tienen los costos y gastos que se generan en un período, que son básicamente los siguientes:

COSTOS O GASTOS DE UN PERÍODO	CORRESPONDEN A:
Mano de obra directa	Nómina operativa
Gastos	Gastos del proyecto, arriendo, servicios administración, publicidad, etc.
Mercadeo	Nómina de mercadeo
Administración	Nómina administrativa

Al sumar estos gastos y costos y luego dividirlos por el número de minutos realmente vendidos, se calcula el valor base de cada componente del valor del minuto.

En el ejemplo el cuadro queda así:

A	B	C	D	E	F
22			0	0	0
23	10	-	0	0	0
24			0	0	0
25	11	-	0	0	0
26			0	0	0
27	12	-	0	0	0
28			0	0	0
29	13	-	0	0	0
30			0	0	0
31	14	-	0	0	0
32			0	0	0
33	15	-	0	0	0
34	TOTAL MINUTOS PRODUCCIÓN		78.000	79.800	81.600
35	CAPACIDAD DISPONIBLE EN MINUTOS		92.160	94.287	96.414
36	CAPACIDAD DISPONIBLE %		15%	15%	15%
37	CAPACIDAD UTILIZADA		85%	85%	85%
38					
39	VALOR DEL MINUTO		114	113	112
40	MANO DE OBRA DIRECTA		61	61	61
41	CUBRIMIENTO DE GASTOS		18	18	18
42	CUBRIMIENTO DE NOMINA DE MERCADEO		8	8	8
43	CUBRIMIENTO DE NOMINA ADMINISTRATIVA		27	27	26
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					

En el cuadro se puede observar:

Que la capacidad de producción disponible y utilizada se mantiene constante. Esto se debe a que en la nómina se ha considerado ampliar la capacidad de producción en la

misma proporción que los incrementos en las ventas, tratando de conservar entre un 80% y 85% de la capacidad de producción utilizada. Esto se logra definiendo este nivel de ocupación desde el primer mes.

Lo anterior significa que se mantiene el mismo precio de mano de obra directa necesaria para elaborar un producto. Pero, a medida que se incrementa la producción, los valores de cubrimiento de gastos, de nómina de mercadeo y nómina de ventas disminuyen y también baja el costo total del producto y se podría vender a un menor precio.

Por lo general cuando se utiliza la herramienta para calcular el costo del producto, se toma el mayor valor, sin embargo, el empresario puede simular cambios en el precio del minuto, diligenciando la casilla F110, en el cuadro de “Costos de mat. primas y productos” con un valor menor, según la utilización de la planta de producción. Para ello debe observar el valor del minuto del mes que desee evaluar, el cual se encuentra en el cuadro de “Capacidad de producción” y registrar este valor en la casilla F110.

7.2.7. Costo de materias primas necesarias para la producción

En este cuadro se establece el costo de las materias primas totales necesarias para producir lo previsto en el plan de ventas.

Así, en el ejemplo se observa que el costo de la materia prima necesaria para fabricar una camiseta es de \$2.892 y para producir 13.000 camisetas el costo es de \$37.605.360, cifra que resulta de multiplicar estas dos variables.

$$\text{Costo de materias primas} = \$2.892 * 13.000 = \$37.605.360$$

Este valor es calculado para cada uno de los productos. Al final del cuadro se totaliza el costo de las materias primas necesarias para la elaboración de todos los productos registrados en el plan de ventas.

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled 'Microsoft Excel - EJEMPLO MIMA CONFECCIONES'. The main title of the spreadsheet is 'PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS'. The spreadsheet has columns for months (MES 1 to MES 6) and a total column (ME). The rows list products and their costs. The first row is 'CAMISETAS' with a total cost of 2,893. The subsequent rows show zero costs for other products. The total cost for all materials is 42,200.

N°	PRODUCTO	COSTO DE MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	ME
1	CAMISETAS	2.893	13.000	13.300	13.600	13.900	14.200	14.500	4
2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0
25	0	0	0	0	0	0	0	0	0
26	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	0	0	0	0	0	0	0	0	0
29	0	0	0	0	0	0	0	0	0
30	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	0	0	0	0	0	0	0	0	0
34	TOTAL COSTO DE MATERIAS PRIMAS PRESUPUI		37.605.360	38.473.176	39.340.992	40.208.808	41.076.624	41.944.440	42.200

Hasta aquí se ha alimentado y calculado toda la información necesaria para construir el presupuesto general y el flujo de caja, que son los dos cuadros que hace falta revisar para definir la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto que se quiere desarrollar.

7.3. Presupuesto general y evaluación de la rentabilidad

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

El presupuesto general esta estructurado así:

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

Esta estructura corresponde al análisis de pérdidas y ganancias del proyecto y de la futura empresa. Es la misma estructura utilizada en el balance contable.

Al final de cada mes, el empresario debe solicitar a su contador el balance³³ donde podrá observar el desarrollo y los resultados de la gestión de la empresa³⁴.

33 Este concepto es tratado más ampliamente en el capítulo 4.2.3. Función financiera y contable.

34 En el capítulo 9, se verá cómo alimentar el MIMA, con los resultados de la contabilidad para desarrollar una evaluación de la gestión de la empresa a partir de indicadores.

Ahora, a partir de esta estructura se calcula la rentabilidad del proyecto. La definición de este término que había sido formulada en el capítulo 5 es:

*Rentabilidad³⁵, es la relación entre las utilidades
generadas y la inversión.*

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

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

Siguiendo con el ejemplo del proyecto de confecciones tienen los siguientes resultados en el presupuesto general: (ver cuadro en la página siguiente).

³⁵ Este concepto es tratado con mayor amplitud en el capítulo 5, numeral 5.3.4.1.

PRESUPUESTO GENERAL													
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
VENTAS	47.190.000	48.279.000	49.368.000	50.457.000	51.546.000	52.635.000	53.724.000	54.813.000	55.902.000	56.991.000	58.080.000	59.169.000	638.194.000
GASTOS	4.178.303	4.187.274	4.196.245	4.205.217	4.214.188	4.223.160	4.232.131	4.241.102	4.250.074	4.259.045	4.268.017	4.276.988	50.731.743
ARRENDOS	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
SERVICIOS	400.000	404.615	409.231	413.846	418.462	423.077	427.692	432.308	436.923	441.538	446.154	450.769	5.104.615
GASTOS ADMINISTRATIVOS	195.167	195.167	195.167	195.167	195.167	195.167	195.167	195.167	195.167	195.167	195.167	195.167	2.342.000
NOMINA ADMINISTRATIVA Y DE MERCADEO	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	33.232.512
GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS DE PRODUCCION	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	125.000	1.500.000
GASTOS FINANCIEROS	188.760	193.116	197.472	201.828	206.184	210.540	214.896	219.252	223.608	227.964	232.320	236.676	2.552.616
COSTO DE VENTAS	42.339.120	43.316.177	44.293.233	45.270.290	46.247.346	47.224.403	48.201.460	49.178.516	50.155.573	51.132.630	52.109.686	53.086.743	572.555.177
NOMINA OPERATIVA	4.733.760	4.843.001	4.952.241	5.061.482	5.170.722	5.279.963	5.389.204	5.498.444	5.607.685	5.716.926	5.826.166	5.935.407	64.015.001
COSTOS DE MATERIAS PRIMAS	37.605.360	38.473.176	39.340.992	40.208.808	41.076.624	41.944.440	42.812.256	43.680.072	44.547.888	45.415.704	46.283.520	47.151.336	508.540.176
GASTOS + COSTOS	46.517.423	47.503.451	48.489.479	49.475.507	50.461.535	51.447.563	52.433.591	53.419.619	54.405.647	55.391.675	56.377.703	57.363.731	623.286.920
UTILIDAD	672.577	775.549	878.521	981.493	1.084.465	1.187.437	1.290.409	1.393.381	1.496.353	1.599.325	1.702.297	1.805.269	14.867.080
IMPUESTO DE RENTA (35%)	235.402	271.442	307.482	343.523	379.563	415.603	451.643	487.683	523.724	559.764	595.804	631.844	1.953.015
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	437.175	504.107	571.039	637.971	704.902	771.834	838.766	905.698	972.630	1.039.561	1.106.493	1.173.425	9.663.602
RENTABILIDAD SOBRE INVERSION TOTAL	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	3%	3%	23%
Capital de trabajo				23.258.711	54%								
Inversión inicial				19.550.000	46%								
TOTAL				42.808.711	100%								
SOSTENIBILIDAD PROMEDIO					120%								
RENTABILIDAD ANUAL					23%								

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

Hasta ahora el ejercicio tiene una rentabilidad anual del 32% como se puede observar en la celda N27 y esto es excelente. Pero la rentabilidad no es suficiente para definir el desarrollo de un proyecto; se debe complementar con el concepto de sostenibilidad que es el que define su viabilidad.

7.4. Flujo de caja y sostenibilidad del proyecto

El flujo de caja es un análisis de los ingresos y egresos del proyecto, considerando los tiempos en que se van a ejecutar cada uno de ellos. Se visualizan para definir si habrá un déficit y si se requieren recursos adicionales para cubrirlo. Así, el empresario, dependiendo de los ingresos y egresos de la empresa, deberá definir las condiciones de pago de los clientes, los tiempos que requieren financiarse con los proveedores, o si necesita conseguir unos recursos adicionales para financiar la operación durante el tiempo de déficit; esto es definir el capital de trabajo.

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

1. Cálculo de ingresos

El flujo de ingresos está definido esencialmente por el plazo que se da a los clientes para realizar el pago correspondiente. Este análisis permite establecer una política de pago para los clientes y visualizar cómo impacta este proceso al presupuesto de la empresa.

Para los ingresos las premisas o condiciones pre-establecidas son:

- Ventas de contado: se pagan en el mismo mes de la venta.
- Ventas a crédito: se pagan a 60 días.
- Anticipos: es posible que de las ventas a crédito se solicite que el cliente cancele una parte en el momento de la compra, lo que corresponde aun ingreso en el mismo mes de la venta.

Para facilitar el cálculo se pueden cambiar los porcentajes de cada tipo de ventas y ajustar el flujo de caja a la condición que más convenga a la empresa, claro está, considerando qué requiere el mercado y qué ofrece la competencia.

En el ejemplo de la empresa de confecciones se tiene el siguiente cuadro:

		A	B	C	D	E	F	G
1		MENU PRINCIPAL		IMPRIMIR				
2		FLUJO DE CAJA PRESUPUESTA						
3			%	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
4	INGRESOS		100%	18.720.000	19.152.000	47.664.000	48.744.000	49.8
5	VENTAS DE CONTADO		20%	9.360.000	9.576.000	9.792.000	10.008.000	10.2
6	VENTAS A CREDITO		60%			28.080.000	28.728.000	29.3
7	ANTICIPOS		20%	9.360.000	9.576.000	9.792.000	10.008.000	10.2
8	OTROS INGRESOS							
9								
10	GASTOS			3.589.543	4.176.743	4.185.678	4.194.613	4.2
11	ARRIENDOS			500.000	500.000	500.000	500.000	5
12	SERVICIOS			400.000	400.000	404.615	409.231	4
13	GASTOS ADMINISTRATIVOS			195.167	195.167	195.167	195.167	1
14	NOMINA ADMINISTRATIVA Y DE MERCADEO			2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.769.376	2.7
15	GASTOS DE MERCADEO Y PUBLICIDAD			0	0	0	0	
16	GASTOS DE PRODUCCION			125.000	125.000	125.000	125.000	1
17	GASTOS FINANCIEROS				187.200	191.520	195.840	2
18								
19	COSTO DE VENTAS			4.733.760	42.448.381	43.425.417	44.402.474	46.3
20	NOMINA OPERATIVA			4.733.760	4.843.001	4.952.241	5.061.482	5.1
21	COSTOS DE MATERIAS PRIMAS				37.605.360	38.473.176	39.340.992	40.2
22								
23	GASTOS + COSTOS			8.323.303	46.625.103	47.611.095	48.597.087	49.5
24								
25	CAPITAL DE TRABAJO			0				
26								
27	EFFECTIVO			18.396.697	-17.076.406	-17.023.501	-16.876.589	-16.635.6

En este caso, el 20% de las ventas se realizan de contado, 60% a crédito en un plazo de 60 días; el 20% se hacen como anticipos.

Obsérvese que estos porcentajes se deben distribuir de tal forma que siempre sumen 100%, total que se muestra en la celda B4. Para completar el ejercicio coloque los valores (20%, 80% y 20%) en las casillas B5, B6 y B7 respectivamente.

2. Cálculo de egresos

Los egresos son los pagos que se deben hacer para cubrir los costos de producción correspondientes a las materias primas, los insumos, la mano de obra, etc., y para cubrir gastos como el arriendo y los servicios entre otros.

El modelo calcula automáticamente el flujo de los egresos con algunas premisas, que permiten visualizar el flujo de los gastos en la empresa, así como la influencia de los costos de producción. Se sugiere analizar el impacto de las negociaciones y la definición de plazos de pago a los proveedores.

Las premisas son las siguientes:

- Los gastos de arriendos, los gastos administrativos, la nómina administrativa y de mercadeo, y los gastos de producción se cancelan en el mismo mes en que se realizan.

- Los gastos de servicios, mercadeo y publicidad, y los gastos financieros, se cancelan en el mes siguiente.
- Los costos de ventas que corresponden a la nómina operativa se cancelan en el mismo mes, y los costos de materias primas se cancelan al mes siguiente de la compra.

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

3. Capital de trabajo

El siguiente concepto en el flujo de caja es el capital de trabajo³⁶. Éste está conformado por los recursos adicionales a la inversión inicial que permiten pagar los gastos y costos del proyecto mientras se realizan las ventas y los pagos de los clientes.

Para establecer el capital del trabajo sólo debe definir un porcentaje que permita obtener la sostenibilidad adecuada. Este porcentaje indica qué proporción de los gastos y costos del primer mes del presupuesto debe ser financiada con recursos adicionales mientras llegan los pagos de los clientes. Este porcentaje debe ser registrado en la celda B25

Como se observa en la casilla la sostenibilidad promedio del proyecto está en un 54%, lo que indica que los ingresos del proyecto sólo permiten cubrir un 54% de los gastos y costos del proyecto.

Así que se necesita un capital de trabajo adicional, que permita cubrir ese 46% de los egresos, mientras llegan los ingresos generados en las ventas.

Observe qué pasa si establece un 100% en la celda B26. Al alimentar este valor el modelo indica que la sostenibilidad se ha incrementado a 165%, quiere decir que se tiene un 65% de más, para cubrir los gastos y costos del proyecto. Observe que la rentabilidad en el cuadro general, al final del año en 15%.

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

Ahora, si se alimenta la celda B26 con el 50%, la sostenibilidad pasará a 120% en promedio, y la rentabilidad, en el cuadro general, pasará a 23%.

De esta forma, entre menos capital de trabajo se necesite para cubrir la operación, mejor será la rentabilidad del proyecto.

³⁶ Este concepto es definido con mayor amplitud en el capítulo 5.3.4.2. Sostenibilidad.

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

En el ejemplo de confecciones se tiene una sostenibilidad para el segundo mes del 114%. Esto quiere decir que con el capital de trabajo y los ingresos generados en ese mes, se puede cubrir el 100% de los gastos más un 14%. Ese 14% permite generar un ingreso adicional para la sostenibilidad del siguiente mes y así sucesivamente.

Así queda definido el presupuesto completo para el proyecto. En el capítulo siguiente se encuentran algunas estrategias para mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad del proyecto.

8.

DEFINICIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

Hasta aquí se ha definido el proyecto con todas sus variables y se ha desarrollado un ejemplo preparado especialmente para entender cómo funciona la herramienta. En este ejemplo se establecieron unos datos iniciales que permiten obtener un resultado de un proyecto rentable y sostenible. Pero en la realidad, la obtención de estos resultados no será tan fácil, pues es posible que una vez se formule el proyecto obtenga baja rentabilidad y sostenibilidad; o que tenga recursos limitados y, al desarrollar los cálculos, observe que se requiere mayor capital de trabajo.

En este capítulo se presentan algunas estrategias que permiten ajustar el proyecto para mejorar el flujo de caja y la utilidad del proyecto, acercándose a las condiciones reales y con el fin de fortalecerlo y hacerlo más rentable y sostenible. El empresario puede modificar la información del proyecto analizando las estrategias y definiendo nuevos valores dentro del mismo.

8.1. Estrategias comerciales

8.1.1. Programa de mercadeo

La definición del programa de mercadeo busca fortalecer la gestión comercial de la empresa. En general, el empresario tiene una visión de cómo se puede vender el producto, de las características del producto que satisfacen a sus clientes y del precio más adecuado; sin embargo, se recomienda elaborar un programa de mercadeo antes de iniciar la gestión de la empresa.

El programa de mercadeo permite tener mayor claridad en cuatro puntos fundamentales de la función comercial de la empresa:

- Conocer las verdaderas necesidades de los clientes
- Desarrollar productos que satisfagan estas necesidades

- Definir cuál es la mejor forma de ofrecer o promocionar el producto a los clientes
- Asegurarse de que el cliente tenga acceso y se le facilite comprar el producto

Para desarrollar este proceso, el empresario debe investigar y profundizar en el conocimiento que tiene sobre sus clientes, los productos, el precio más adecuado, los canales de distribución y venta del producto; ello con el fin de asegurarse de que su plan de ventas se cumplirá.

La investigación de mercados es muy importante en todo el proceso de formulación del proyecto y existen empresas especializadas que se dedican a investigar sobre el mercado y a definir las estrategias para asegurarse de que el producto se venda. Para desarrollar este estudio se pueden requerir algunos recursos adicionales a la inversión inicial, pero éste será, sin duda, un aporte muy importante en la definición del proyecto.

Cuando no se puede contratar una empresa especializada, vale la pena recurrir a algunas herramientas que facilitan la definición de los cuatro componentes básicos de un programa de mercadeo:

1. Conocer las verdaderas necesidades de los clientes

En general, y desde un enfoque muy práctico, el objetivo principal de este componente consiste en verificar los supuestos que tiene el empresario sobre las necesidades que cubre el producto. Así estará seguro del producto que va a producir o del servicio que va a ofrecer, y sabrá que éste corresponde a lo que finalmente va a comprar el cliente.

La verificación de las necesidades de los clientes se puede realizar a través de diversas herramientas:

La encuesta es la más común y económica. Para elaborar una encuesta el empresario tendrá que definir varios aspectos con miras a que ésta sea realmente válida.

- El contenido de la encuesta: se desarrolla a partir de los supuestos que tiene el empresario sobre los componentes básicos que se deben definir para el mercadeo de los productos, como son: las características del producto, el precio más adecuado, las características del sitio de compra, las actividades de promoción; y sobre las preferencias de los consumidores de productos iguales o similares que se ofrecen en el mercado, y otras que el empresario considere convenientes.

Algunas recomendaciones para elaborar la encuesta son:

- Redactar las preguntas de la forma más clara posible según las características de la población.
- La encuesta debe ser corta y concreta de modo que facilite la recolección de la información y su posterior procesamiento.
- Se pueden hacer preguntas abiertas, donde el encuestado responda lo que él piense; o cerradas, donde se pueden especificar algunas opciones, como sí o no;

o para que el encuestado seleccione una opción o defina un orden de importancia entre algunos conceptos definidos previamente.

- Antes de aplicar la encuesta, es recomendable hacer una prueba del formulario con un grupo pequeño, para corregir las preguntas y luego poder aplicar la encuesta en el grupo de clientes objetivo.
- Definir la muestra: es decir a quiénes se va a aplicar la encuesta, cuáles son características de edad, sexo, estado civil, estrato, etc., de la población.
- Definir cuándo y dónde: el lugar, la hora, el día de la semana, etc. en que aplicará la encuesta.
- Preparar a los encuestadores: sobre el objetivo y la importancia de la misma y defina mecanismos de control para verificar que se ha aplicado como se ha planeado.
- Definir la metodología de análisis de las encuestas: dedique un tiempo con el equipo de trabajo con el fin de estudiar los resultados y definir las mejores características del producto y la estrategia de mercadeo. Muchos empresarios realizan el estudio y éste se queda archivado en un anaquel.
- El empresario no debe olvidar que la encuesta se puede realizar en cualquier momento y continuar el proceso de mejoramiento en la empresa.

2. Desarrollar productos que satisfagan estas necesidades

Una vez definido qué es lo que el cliente quiere, se puede establecer con mayor detalle la calidad y demás características del o de los productos que se quiere fabricar. Con base en los resultados de la encuesta se puede determinar si el producto que planeó fabricar debe ser modificado y debe verificar cómo estas modificaciones impactaron el costo del producto y los procesos de producción.

Para esto puede modificar las cifras en el MIMA, especialmente las que tienen relación con costos de materias primas y tiempos de producción.

3. Definir cuál es la mejor forma de ofrecer o promocionar el producto a los clientes

Puede ser que el empresario, inicialmente dentro del proceso de formulación del proyecto, haya considerado que no se requiere mayor publicidad y que él mismo puede hacer la comercialización del producto. Es posible que esto sea válido mientras inicia el funcionamiento de la empresa y sólo se producen unos pocos productos. Sin embargo, a medida que la empresa crece, el empresario debe delegar esta función y establecer estratégicamente cuál es la mejor forma de ofrecer los productos a los clientes.

Además es importante que revise la función comercial explicada en el capítulo 4 y ajuste la organización del área comercial; es muy probable que tenga que contratar vendedores.

Adicionalmente, puede considerar la apertura de puntos de venta y exhibición de sus productos, adquirir estanterías para espacios en los almacenes de cadena o centros comerciales, etc. lo que lo llevará a requerir materiales y otros elementos como avisos para la empresa, pancartas y material publicitario como catálogos, tarjetas de presentación, papelería, volantes impresos, página en Internet, etc.

Lo más importante es que todas estas acciones deben estar enmarcadas en una estrategia de crecimiento de la empresa y ser consideradas en el presupuesto.

4. Asegurarse de que el cliente tenga acceso al producto y se le facilite comprarlo.

Una estrategia comercial no tendría sentido si el consumidor no encuentra el producto cuando lo va a comprar. Por esta razón el empresario debe definir los mecanismos para garantizar que el producto llegue al cliente con la calidad y en las condiciones en que lo ha ofrecido. Para esto debe prever los medios de transporte y envío del producto. Si es necesario, debe establecer los medios de conservación, que incluyen desde un buen empaque que permita visualizar el producto sin que el consumidor lo destape, hasta las características de temperatura e iluminación. De nuevo, debe incluir los cambios que considere pertinentes en el costo del producto.

Seguramente este programa de mercadeo le ayudará al empresario a establecer mejor cómo implementar las siguientes estrategias comerciales. Éstas deben permitirle al empresario realizar los ajustes necesarios a las cifras en el plan de ventas para obtener la mejor alternativa y la más cercana a la realidad, con el fin de poner en marcha el proyecto con mayor seguridad.

8.1.2. Incremento en los ingresos por cambio en la cantidad y en el precio de venta

Esta es la estrategia que tiene a primera mano y seguramente la más importante para lograr un fortalecimiento de la empresa en el corto plazo.

Para incrementar los ingresos hay dos alternativas, incrementar las unidades vendidas o incrementar el precio de venta del producto.

Para incrementar las unidades vendidas se deberá hacer un mayor esfuerzo comercial, especialmente en la búsqueda de nuevos mercados y nuevos clientes para los productos. Estos mercados pueden ser nacionales o internacionales.

Para esto es muy importante involucrarse en actividades comerciales de acuerdo con el tipo de negocio en el que esté trabajando. Estas pueden ser actividades gremiales, es decir de empresas del mismo sector industrial, participación en ferias especializadas, investigación en Internet y, en general, todas las actividades que mejoren el conocimiento del sector industrial y comercial.

También es importante analizar las estrategias de publicidad y cómo se está dando a conocer el producto. En ocasiones, enviar información a los clientes o desarrollar promociones son estrategias sencillas que pueden reactivar las ventas en temporadas bajas.

La segunda estrategia para aumentar los ingresos es incrementar el precio del producto. Para esto es necesario diferenciarlo y darle un mayor valor agregado. Esto se puede lograr investigando qué dificultades han tenido los clientes con el producto, qué les gustaría mejorar, qué otros servicios o utilidades esperan de ese producto, etc.

El nuevo empresario no debe ahorrar esfuerzos en la búsqueda de clientes dispuestos a comprar sus productos al mejor precio. Incluso antes de empezar a producirlos debe tener claridad sobre cómo va vender sus productos y a quiénes se los va a ofrecer.

Para iniciar la empresa lo más apropiado es elaborar un muestrario que le permita ofrecer los productos y trabajar sobre pedidos. Esto no sólo le servirá para exhibir sus productos, sino también para saber qué es lo que más le gusta a los clientes.

Punto de equilibrio, cantidad y precio de los productos.

El punto de equilibrio es un concepto clave en el desarrollo de un negocio. Para entender este concepto se realiza el siguiente ejemplo, que muestra cómo un cambio en las ventas, afecta la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Abra la herramienta MIMA, y en el ejemplo del capítulo anterior, en el plan de ventas cambie la cantidad de unidades en el primer mes. En lugar de 13.000 unidades, coloque 14.000. y observe cómo cambia la rentabilidad del proyecto del 23 al 35%. Igualmente la sostenibilidad del proyecto pasa a 128%.

Con estos resultados seguramente el empresario está pensando qué debe hacer para vender esas 1.000 unidades más.

Ahora, suponga que el empresario no puede vender tantas camisetas. Al cambiar la misma cifra de 14.000 por 10.000 unidades la rentabilidad es negativa, -35%, lo cual es grave para la empresa. Pero si al mercado sólo le interesa comprar esta cantidad, ¿qué se puede hacer?

Tal vez, el primer paso sea pensar en incrementar el precio, así que el empresario decide que el nuevo precio del producto será de \$3.785. ¿Qué pasa con la rentabilidad y sostenibilidad? Durante los 3 primeros meses la rentabilidad es de 0%, así que aunque no hay pérdida, tampoco hay utilidad. Adicionalmente en los meses siguientes, la rentabilidad se incrementa para obtener al final del año, una utilidad del 14%.

Ahora, si se deja de nuevo el precio inicial en \$3.630 y la cifra de las ventas en 12.200 camisetas, en el primer mes sucede algo parecido. Observe que la rentabilidad en los primeros meses es cero y al final del año es del 12%.

Cuando la rentabilidad es cero, y no hay pérdida ni ganancia, éste es el punto de equilibrio.

El punto de equilibrio corresponde a las ventas mínimas que permiten cubrir los gastos y costos de producción para no tener pérdida en el ejercicio.

Es muy importante que el empresario identifique a qué precio y qué cantidad mínima de productos debe vender para no tener pérdidas en la empresa. Debe verificar que su estrategia comercial sea lo suficientemente sólida para garantizar estos ingresos mínimos.

Así, por ahora, el punto de equilibrio depende de dos variables: el precio y las cantidades a vender. ¿Qué otras variables afectan este punto de equilibrio? ¿Qué pasaría si baja sus gastos o costos de producción?

8.1.3. Diversificación de productos

La diversificación de productos implica estar constantemente alerta a las necesidades de los clientes y descubrir qué otros productos similares a los que se están elaborando pueden ampliar el mercado.

Por ejemplo, si sólo se está fabricando un producto para adultos, para diversificar el mercado ¿se puede trabajar ese mismo producto para niños?

Si está elaborando productos sólo para hombres, ¿podría elaborar para mujeres?

Si se elabora un producto familiar, ¿se podría elaborar un producto para personas solteras y que viven solas?

Otro ejemplo se puede ver en el campo industrial donde principalmente se producen partes y repuestos de maquinaria. Allí hay una gran gama de productos tecnificados que se pueden fabricar con diversas aplicaciones, pero además se podrían prestar servicios complementarios de asesoría y mantenimiento permanente.

La idea fundamental es tratar de cubrir nuevos mercados con variaciones en los productos que ya se saben fabricar, o complementando esa gama de productos con nuevos servicios.

Otra forma de diversificación consiste en comercializar productos o servicios de otros fabricantes, pero que son complementarios al producto que ya se elabora, lo cuál genera un mayor valor agregado. Por ejemplo para el caso de las camisetas podría comercializar pantalonetas hechas por otro fabricante, o se podría ofrecer el servicio de screen para marcar las camisetas con los elementos de distintos equipos de football. Esto complementa el producto y le da mayor valor agregado.

8.1.4. Mejoramiento del flujo de caja por cambio en las políticas de pago

Generalmente, las políticas de pago están definidas por el mercado, y es la costumbre la que hace que los clientes paguen de una forma u otra dependiendo del producto.

Adicionalmente, los canales de distribución se financian con los proveedores y en general, sólo son los consumidores finales los que pagan de contado. Es por esto que las políticas de pago son difíciles de modificar. Sin embargo, el empresario puede desarrollar estrategias como descuentos por pronto pago para pedidos de grandes cantidades, o mejorar su flujo de caja dirigiendo su estrategia al consumidor final a través del establecimiento de un punto de venta directa.

De ésta forma se puede analizar el impacto de una política de pagos. Como se observó en el ejemplo de las camisetas en el capítulo anterior, en el análisis del flujo de caja en el punto 6.2., se definió una política de pago del 20% ventas de contado, 20% como anticipo y el 60% a crédito a 60 días. (Verifique que las ventas son de 13.000 unidades el primer mes y el precio de venta es de \$3.630)

Ahora, observe qué pasa si hay un cambio en esta política y en el flujo de caja se modifican los ingresos por concepto de ventas de la siguiente manera: un 40% de las ventas son de contado y del 60% restante, el 20% son anticipos y 40% son a crédito. Alimente esta información en las celdas B5, B6 y B7 respectivamente. ¿Qué pasa con la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto?

Observe que la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto mejoran. Recuerde también que si la sostenibilidad mejora, el empresario puede iniciar su negocio con menos capital de trabajo. ¿Cuál es el nuevo capital de trabajo que necesita? ¿Si disminuye el capital de trabajo, mejora aún más la rentabilidad?

Las respuestas a estas preguntas ayudan a entender mejor la dinámica de un proyecto productivo y empresarial, así como el impacto del buen manejo en la política de pagos de sus clientes sobre éste.

Como se puede observar, ahora la rentabilidad del proyecto es de 23%. Pero ¿qué pasa con la sostenibilidad del proyecto? Ahora es del 161%, lo que quiere decir que se puede disminuir el capital de trabajo en la celda B26.

Ensaye con valores cercanos al 5% en la celda B26, hasta llegar a 120% de sostenibilidad, y observe simultáneamente cómo cambia la rentabilidad.

De esta forma, con un capital de trabajo del 5%, tiene una sostenibilidad de 120% y una rentabilidad anual del 44%.

Así como se ha modificado el flujo de ingresos también se puede modificar todos los demás valores que se han definido en el proyecto. Desde el plan de ventas, con nuevos productos, cambiando un precio, modificando un gasto o el costo de un material.

Todo afecta la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto, pero lo más importante es que el empresario pueda visualizar el impacto de un cambio en el proyecto y pueda tomar la mejor decisión.

8.1.5. Temporadas y estacionalidad del producto

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

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

Algunos productos también tendrán mayor demanda en época de vacaciones escolares o de regreso al colegio, así como en fiestas especiales, San Valentín, el día de la madre y el día del padre, el día de los niños, y los días dedicados a los diferentes profesionales.

Así, muchas estrategias comerciales aprovechan cada ocasión para incrementar sus ventas.

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

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

Sector industrial	Producto	Demanda			
		1 ^{er} . trimestre	2 ^o . trimestre	3 ^{er} . trimestre	4 ^o . Trimestre
Metalmecánica	Talleres de reparación	Medio	Alta: semana santa y vacaciones	Medio	Alta: fin de año, vacaciones
Metalmecánica	Producción de partes	Baja	Medio	Alta	Alta

8.2. Estrategias en administración

8.2.1. Revisión de los gastos

Los gastos no controlados son el principal motivo de desfase de un presupuesto. En la mayoría de los presupuestos se establece un rubro para cada gasto, pero cuando se desarrolla la gestión de la empresa, si no se han establecido los controles suficientes, es posible que al final del período de trabajo se haya gastado más de lo previsto.

Por esto, son importantes algunas recomendaciones:

- Defina un presupuesto de gastos con todo su equipo de trabajo, revisando y promoviendo una cultura de ahorro, mostrándoles el impacto en la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa. Lo más importante es que todos los gastos posibles sean previstos, o se defina en qué no se debe gastar. Dentro del cálculo es importante dejar un porcentaje de imprevistos, si es necesario.
- Organice un registro diario de gastos como transportes, consumo de elementos de papelería, de aseo y de cafetería, y establezca límites. Generalmente, estos gastos se pagan con los recursos de caja menor y no hay control sobre ellos.
- Defina un mecanismo y los criterios para aprobación de gastos. Por ejemplo, el gerente de la empresa o el gerente de cada área de trabajo debe aprobar o desaprobado día a día, la ejecución de los gastos. Esto le permite controlar y saber cómo se está ejecutando el presupuesto.
- Revise mecanismos para restringir el uso o promueva el ahorro en el consumo de los servicios públicos, como teléfono, luz, agua e Internet. Hoy por hoy, existen ahorradores de agua, bombillos que consumen menos energía, controles para llamadas nacionales e internacionales, etc.
- Organice los envíos y transportes que la empresa debe realizar por lo menos con una semana de anticipación, y revise diferentes alternativas como contratar un tercero para los envíos, o, si se cuenta con transporte propio, organizar por zonas los desplazamientos de cada día.
- El arriendo es uno de los gastos más altos y que más incide en el presupuesto, por esto es vital hacer una buena negociación. Evalúe una alternativa de compra

contra el pago del arriendo. A veces con una inversión inicial y un préstamo, se paga el mismo monto que el arriendo.

En el MIMA puede cambiar cualquiera de los gastos y observar su impacto en la rentabilidad y sostenibilidad del proyecto.

8.2.2. Revisión de las funciones de la empresa y de los procesos de contratación

Como se mencionó en el capítulo 4, las funciones de la empresa permiten identificar las tareas mínimas que se deben desarrollar. Sin embargo, cada función no se asigna a varias personas, sino que varias funciones pueden ser desarrolladas por una sola persona, dependiendo del tamaño de la empresa.

Así, una secretaria puede desempeñar la función de auxiliar contable y colaborar con los procesos de administración y organización de la información para el desarrollo de la contabilidad. O el gerente de la empresa puede desarrollar la función administrativa y de coordinación de la función de producción o de la función comercial.

Lo más importante para un gerente en el proceso de asignación de funciones es aprender a delegar. Esto significa que él no puede hacer todo solo, y por lo tanto debe encontrar a las personas idóneas que tengan las competencias para desarrollar cada función de forma óptima.

Una vez ha definido quién desarrollará las funciones, debe establecer cuál será la mejor forma para contratarlo.

- Se pueden hacer contratos de tiempo parcial analizando el tiempo requerido para el trabajo.
- Se puede contratar para hacer un trabajo o un encargo específico, según los productos que haya que fabricar o los proyectos que se vayan a realizar en el proceso productivo o de prestación de servicios.
- Se puede hacer un contrato por un valor fijo mensual, que en el caso de prestación de servicios profesionales, se contrata por resultados. Por ejemplo, el contador debe entregar el balance de la empresa mensualmente, pero no es necesario que él permanezca durante un tiempo fijo en la empresa.

No se debe olvidar que hay que hacer los aportes para las prestaciones sociales y las retenciones que la ley indica. Para esto el empresario se puede asesorar de un abogado o del mismo contador, quienes lo pueden orientar sobre la mejor forma de contratación de sus colaboradores dependiendo de las necesidades de la empresa.

8.3. Estrategias de producción

8.3.1. Revisión de los procesos de producción y disminución de tiempos en las operaciones

La producción es el corazón de la empresa. Generalmente, si se tiene un buen proceso productivo seguramente se tendrá un buen producto, con la calidad y precio adecuado para el mercado que lo necesita. Por eso la primera estrategia es la revisión de los procesos de producción y la disminución de tiempos en las operaciones.

Generalmente todos los procesos se pueden mejorar para optimizar la producción. Algunas de las estrategias para cumplir este objetivo son:

- Revisión de la secuencia de operaciones y de los tiempos muertos: consiste en establecer una secuencia que minimice el trabajo en traslados y que eliminen las esperas y almacenamientos innecesarios.
- Revisión y optimización de las operaciones: se refiere al análisis de los métodos utilizados en las diferentes operaciones en la búsqueda de apoyos y herramientas de trabajo que faciliten y hagan menos pesado el trabajo manual o repetitivo, y que además minimicen las posibilidades de error en cada operación.
- Organización de las líneas de trabajo: se realiza a partir de agrupar los productos en líneas o módulos de trabajo, para estandarizar algunos procesos y hacer que los colaboradores adquieran mayor habilidad y práctica en el desarrollo de algunas tareas. Esto disminuye el tiempo de fabricación, los productos defectuosos y, por lo tanto, el costo del producto.
- Revisión y mantenimiento de la maquinaria: es necesario realizar mantenimiento preventivo a la maquinaria con el fin de evitar demoras y retrasos en la línea de producción, así como también es necesario hacer el mantenimiento correctivo programado. En general, la mayoría de las máquinas traen en el manual de uso las indicaciones sobre cuándo se debe realizar el mantenimiento y cambio de partes que se desgastan.

8.3.2. Análisis y diseño del producto

El análisis del producto es el punto de partida para su mejoramiento. Para este análisis es importante contar con el apoyo de profesionales como diseñadores, ingenieros y, en general, profesionales especialistas en el manejo técnico del producto.

Las acciones que se definen deben estar encaminadas a:

- Satisfacer mejor las necesidades de uso del cliente.
- Definir los materiales más adecuados para elaborar el producto y la forma en que se deben utilizar para optimizar su uso y minimizar los desperdicios.

Diseño y Desarrollo de Proyectos Empresariales

- Establecer las características para que el producto esté lo suficientemente diferenciado con el fin de atraer la atención del cliente, desde un buen diseño funcional y estético hasta la definición de los empaques.
- Establecer los controles en el proceso productivo para garantizar que el producto salga a la venta con la calidad requerida por el cliente.
- Verificar que el producto definido cumpla con las normas de calidad, nacionales e internacionales.

Para esto se pueden hacer sondeos con los clientes actuales o un seguimiento post-venta que permita identificar qué le interesa al cliente, cuáles son sus expectativas y cómo se puede mejorar el producto.

9.

EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

En la ejecución del proyecto se realizan todas las actividades previstas para el cumplimiento de las metas. Como se está hablando de un proyecto empresarial, las actividades serán las mismas funciones de la empresa, es decir el mercadeo, la producción, y las funciones de apoyo, tales como la administración y el manejo del talento humano y la gestión financiera.

A medida que estas funciones se van desarrollando hay que ir verificando los resultados a través del seguimiento. Este seguimiento está encaminado a establecer si las metas previstas se han cumplido o no.

El modelo de seguimiento que se desarrolla en el MIMA está basado en la contabilidad de la empresa y busca fundamentalmente que sea el mismo empresario o el contador quienes diligencien los cuadros.

Como se mostró inicialmente en el menú del MIMA, el proyecto se desarrolla en dos etapas: una de presupuesto y otra de seguimiento.

En el MIMA, los cuadros de seguimiento están en las mismas hojas del presupuesto, inmediatamente al final de cada cuadro. Se diferencia de los anteriores porque en lugar de casillas amarillas se diligencian las casillas azules.

La información contable que se debe alimentar es la siguiente:

REGISTRO EN EL MIMA	DOCUMENTO CONTABILIDAD	FUENTE Cuenta del PUC ³⁷
Seguimiento del plan de ventas	Estado de pérdidas y ganancias	Clase 4. Ingresos Detalle de ventas

³⁷ PUC: Plan único de cuentas. Está definido como norma para presentar los balances al Estado.

REGISTRO EN EL MIMA	DOCUMENTO CONTABILIDAD	FUENTE Cuenta del PUC
Seguimiento de gastos Nómina administrativa Nómina comercial	Estado de pérdidas y ganancias	Clase 5. Gastos Detalle de los gastos Detalle de nómina administrativa y comercial
Nómina operacional Costo de materias primas	Estado de pérdidas y ganancias	Clase 6. Costo de ventas Detalle de nómina operacional Detalle de compra de materias primas
Costo de materias primas	Balance	Inventarios disponibles al final de período
Inversiones realizadas	Relación de activos	Clase 1. Activos de la empresa

Al alimentar esta información, que es prácticamente la misma que se alimentó en el MIMA para elaborar el presupuesto, se podrá realizar el seguimiento y evaluación del proyecto.

Así, al diligenciar los cuadros de gastos, costos, nómina, y los datos de inventarios, el modelo genera el cuadro de “Seguimiento al presupuesto general”.

En este cuadro podrá visualizar la rentabilidad del proyecto y en general cuál fue la gestión de la empresa, comparándola con el presupuesto original.

Para el flujo de caja es necesario registrar los valores de los ingresos y los egresos que se presenten durante el mismo período de evaluación. De esta forma se puede ir evaluando simultáneamente la sostenibilidad de la empresa para el siguiente período.

En el ejemplo de la empresa de confecciones se alimentaron los resultados de un año de trabajo. A partir de esta información se pudo observar la gestión de la empresa en el mismo período.

9.1. Evaluación a través de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se constituyen en un mecanismo que permite registrar y evaluar el desarrollo histórico de la empresa midiendo sus resultados de forma cuantitativa.

Un indicador establece el grado de cumplimiento de una meta.

Estos indicadores pueden ser utilizados para verificar el cumplimiento de los objetivos y los resultados claves para la empresa a partir del diseño y desarrollo de las funciones, así como del mismo presupuesto económico.

Para un empresario, lo más importante es el resultado económico. Por esta razón el MIMA ha desarrollado un módulo con indicadores basados en los resultados financieros.

Sin embargo, no debe olvidarse que los resultados financieros no son el problema en sí mismo, sino el síntoma, que puede servir como base para iniciar los procesos de cambio y mejoramiento.

Teniendo en cuenta que los proyectos que se están trabajando son proyectos sociales, el MIMA también considera los indicadores de impacto social.

9.1.1. Evaluación económica

Como se ha dicho anteriormente, para realizar una evaluación se deben definir tres aspectos muy importantes:

- ¿Qué se va a evaluar?
- ¿Cada cuánto se va a evaluar?
- ¿Cómo se evaluará?

Aquí se dará respuesta a estos interrogantes y se propone una metodología que permitirá la evaluación y el seguimiento del proyecto.

- ¿Qué se va a evaluar? Esta pregunta se refiere a las metas cuantitativas establecidas en el presupuesto que son las que determinan el éxito de la empresa. En un proyecto empresarial hay metas que se reflejan en los resultados económicos; estos resultados son los que le interesan al empresario, es decir, la preocupación más importante es determinar cómo lograr el máximo de utilidad en una empresa.

Para esto se han definido las metas en el presupuesto, en relación con la utilidad y la rentabilidad. Igualmente, se han identificado cuáles podrán ser los costos y gastos máximos para poder desarrollar el proyecto, definiendo así la meta económica.

- ¿Cada cuánto se va a evaluar? Teniendo en cuenta que el balance de la empresa se realiza mensualmente, lo ideal y lo más usual es que la evaluación coincida con este período. Así, lo más recomendable es realizar la evaluación cada mes. Sin embargo, se recomienda hacer seguimiento diario o semanal, según las circunstancias, a las funciones comerciales y productivas.
- ¿Cómo se evaluará? La principal fuente de evaluación debe ser la económica. Si hay buenos resultados económicos seguramente esto indicará que el trabajo está bien hecho. No hay que olvidar que hay muchas formas de hacer un buen trabajo. Un buen empresario se fija más en los resultados que en la forma. Del mismo modo, si no hay buenos resultados, es importante revisar los métodos de trabajo, las herramientas, el ambiente laboral y los demás factores que puedan incidir en el resultado.

Para llevar a cabo esta evaluación económica en el MIMA se encontrará un complemento al modelo de seguimiento.

Si ya diligenció los cuadros de seguimiento, según las fuentes definidas anteriormente, aparecerán los siguientes indicadores de gestión:

Los indicadores financieros, que miden la utilidad y rentabilidad del proyecto:

INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
UTILIDADES (MILES)	Utilidad o pérdida del ejercicio
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN TOTAL (%)	$\frac{\text{Utilidades generadas}}{\text{Capital de trabajo}}$

Indicadores de ejecución de las inversiones: definen contra el presupuesto de inversiones cuáles y cuándo se han realizado.

INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	Porcentaje de ejecución de las inversiones en maquinaria y herramientas
MUEBLES Y ENCERES	Porcentaje de ejecución de las inversiones en muebles y encerres
DOTACIÓN	Porcentaje de ejecución de las inversiones en dotación
PROCESOS DE CAPACITACIÓN	Porcentaje de ejecución de las inversiones en procesos de capacitación
LEGALIZACIÓN Y LICENCIAS DE FUNCIONAMIENTO	Porcentaje de ejecución de las inversiones en legalización y licencias de funcionamiento
COMPUTADORES Y EQUIPOS DE OFICINA	Porcentaje de ejecución de las inversiones en computadores y equipos de oficina
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	Porcentaje de ejecución del total de las inversiones

Indicadores de resultados en relación con el desarrollo de las funciones de la empresa y su impacto económico dentro del proyecto. Estos indicadores miden la desviación que existe entre lo que se ha presupuestado y los resultados de la ejecución.

INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
INDICADOR DE GASTOS %	Porcentaje de ejecución de los gastos presupuestados
INDICADOR DE NÓMINA %	Porcentaje de ejecución de la nómina presupuestada
INDICADOR DE COSTOS DE MATERIAS PRIMAS %	Porcentaje de ejecución de las materias primas presupuestadas
INDICADORES DE GESTIÓN PRODUCTOS VENDIDOS %	Porcentaje de ejecución del presupuesto de ventas en productos
INDICADORES DE GESTIÓN INGRESOS PRESUPUESTADOS %	Porcentaje de ejecución del presupuesto de ventas en ingresos generados

9.1.2. Evaluación social

Teniendo en cuenta que se esta trabajando en proyectos productivos con poblaciones vulnerables, dentro del MIMA se ha desarrollado un cuadro de control de las metas en dos dimensiones de evaluación para el aspecto social:

a. En relación con la empresa

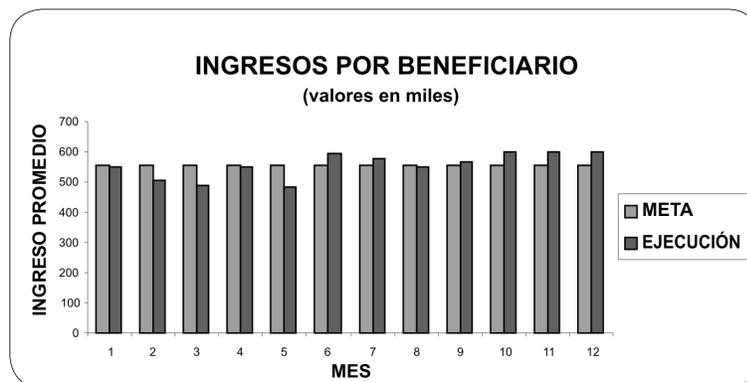
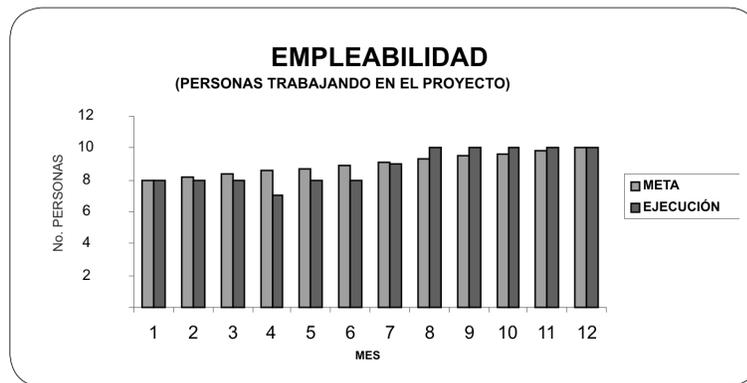
INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
EMPLEABILIDAD (número de empleos)	Empleos generados
INGRESOS POR BENEFICIARIO (miles)	Nómina Operativa/ empleos generados
AFILIACIÓN A SALUD (número de afiliaciones)	Personas afiliadas a salud
AFILIACIÓN A CAJA DE COMPENSACIÓN (número de afiliaciones)	Personas afiliadas a la caja de compensación
AFILIACIÓN A PENSIONES (número de afiliaciones)	Personas afiliadas a pensiones

b. En relación con los avances de los beneficiarios

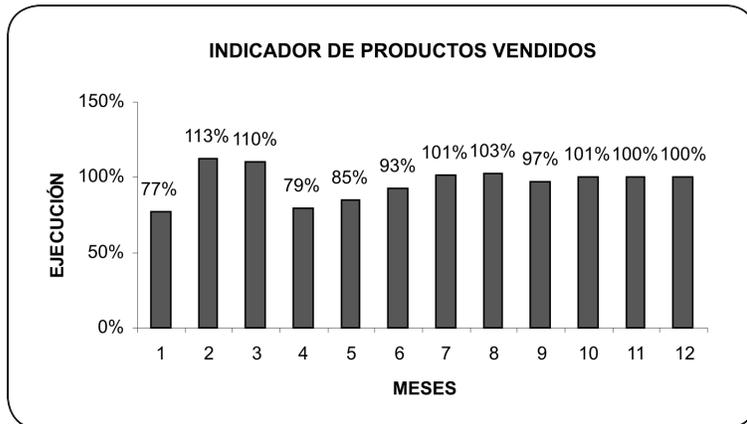
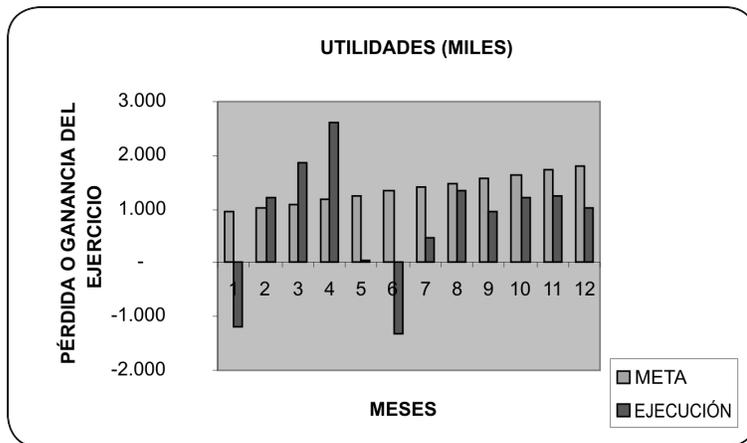
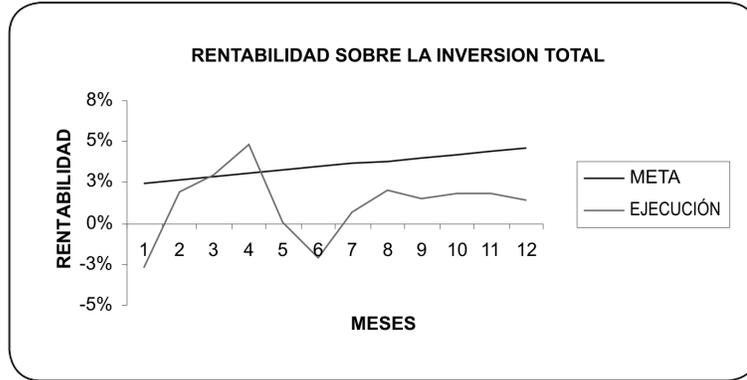
INDICADOR	DEFINICIÓN DEL INDICADOR
APRENDIZAJE DEL OFICIO (número de personas)	Personas con conocimientos certificados
ESTABILIDAD LABORAL (número de personas)	Personas con más de tres meses en la empresa
INDEPENDENCIA DEL PROGRAMA (número de personas)	Persona con autonomía económica y emocional, que han logrado reinserción social
CONTINUIDAD EN SU PLAN DE VIDA (número de personas)	Personas que continúan trabajando, estudiando y con su proceso de reinserción social

Dentro del modelo también se pueden observar algunas gráficas que muestran con claridad la variación a través del tiempo y que, por lo tanto, facilitan el análisis.

Indicadores sociales



Indicadores de gestión



BIBLIOGRAFÍA

A continuación la bibliografía de consulta y de referencia utilizada para el desarrollo de este documento, que también le permitirá al nuevo empresario profundizar y ampliar sus conocimientos en temas de interés.

Méndez, Rafael, FORMULACIÓN Y AVALUACIÓN DE PROYECTOS, Colombia, Ed, Quebecor World

W. Schmidt. Y otros, NUEVAS TENDENCIAS EN MARKETING, Buenos Aires, ED. Grupo Planeta, 2004.

R Goffee y otros, DIRIGIR PERSONAS EN LA EMPRESA, Buenos Aires, ED. Grupo Planeta, 2004.

P.F. Drucker y otros, CÓMO MEDIR EL RENDIMIENTO EN LA EMPRESA, Buenos Aires, ED. Grupo Planeta, 2004.

G. Stalk, Jr y otros, ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO, Buenos Aires, ED. Grupo Planeta, 2004.

D. Cyr, y D. Gray, MARKETING EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Bogotá, Ed. Norma, 2003.

C.A. de Kluyver, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, Buenos Aires, Ed. Pearson Educación, 2001

H. Serna, ÍNDICES DE GESTIÓN, Bogotá, Ed. 3R editores, 2001

Carlos Morales Troncoso, PLAN DE EXPORTACIÓN, Mexico, Ed. Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 2000

