

55



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD COMERCIAL
PARA LA CREACIÓN DE UN DESPACHO
DE ASESORÍA EN PROYECTOS DE
INVERSIÓN Y SU IMPACTO SOCIAL EN LA
GENERACION DE EMPLEO”**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER
EL TÍTULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

GEMA NIETO MENDOZA

ASESOR:

MTRO. Y L.A.E. RAÚL MEJÍA ESTAÑOL

MÉXICO, D.F.

2002





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

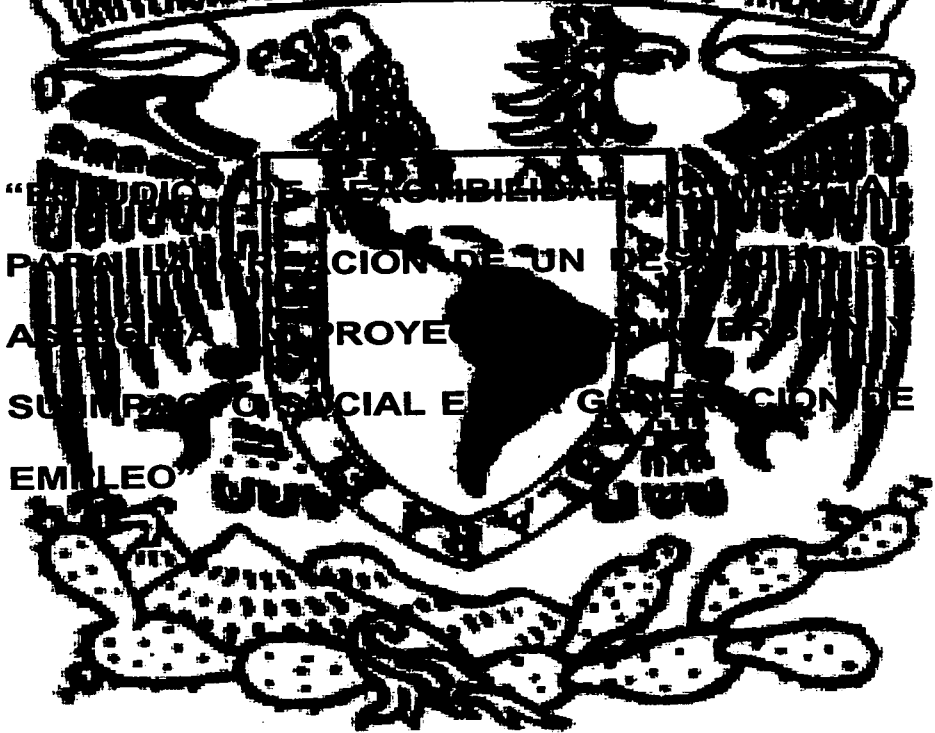
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGR. ADEZCO. A.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



"ESTUDIO DE MERCABILIDAD Y VENTAS
PARA LA CREACIÓN DE UN DESARROLLO DE
ASEGURA Y PROYECTO EMPRESARIAL
SUSCRIPCIÓN SOCIAL EN LA GENERACIÓN DE
EMPLEO"

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE PROYECTOS	
1.1. Estudio de factibilidad	3
1.2. Proyecto de inversión	4
1.3. Presentación del proyecto	5
1.4. Realización del proyecto	5
1.4.1. Definición conceptual del proyecto	5
1.4.2. Estudio del proyecto	5
1.4.2.1. Estudio de mercado	6
1.4.2.2. Estudio técnico	6
1.4.2.3. Estudio económico	8
1.4.3. Evaluación del proyecto.....	13
1.4.3.1. Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo..	13
1.4.3.2. Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.	18
1.4.4. Análisis y administración del riesgo	24
1.4.5. Decisión sobre el proyecto	24
CAPITULO II PLAN DE NEGOCIOS	
2.1. Definición del plan de negocios	25
2.2. Plan de negocios	27
2.2.1. Resumen ejecutivo	27
2.2.2. Descripción del negocio	28
2.2.3. Análisis del mercado	32
2.2.4. Cuerpo directivo	36
2.2.5. Operaciones	39
2.2.6. Proyecciones financieras	39
CAPITULO III EL DESEMPLEO Y LA NECESIDAD DE CREAR EMPLEO	
3.1. Definición de empleo y desempleo	41
3.2. El desempleo	41
3.3. Investigación y estadísticas sobre el empleo y desempleo en el D.F.	43
3.4. Importancia del análisis del empleo y desempleo para los resultados del trabajo de investigación	43

CAPITULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1. Antecedentes de la investigación de mercados	53
4.2. Definición de investigación de mercados	53
4.3. Objetivos	53
4.4. Importancia	54
4.5. Campo de acción de la investigación de mercados	54
4.6. Tipos de investigación de mercados	55
4.7. Factores que se toman en cuenta para realizar una investigación de mercados	55
4.8. Proceso de investigación de mercados	56
4.8.1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación	57
4.8.2. Desarrollo del plan de investigación	59
4.8.3. Recopilación de la información	71
4.8.4. Análisis de la información	73
4.8.5. Presentación de resultados	73
4.9. Características de una buen investigación de mercados	73
4.10. Proyecto de investigación de mercados	74

CAPITULO V. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1. Información recopilada	75
5.2. Análisis, codificación y resultados del estudio de mercado	75

CAPITULO VI. PLAN DE NEGOCIOS APLICADO

6.1. Elaboración del plan de negocios del despacho	90
6.1.1. Resumen ejecutivo	90
6.1.2. Descripción del negocio	93
6.1.3. Análisis del mercado	97
6.1.4. Cuerpo directivo y organización	102
6.1.5. Operación	117
6.1.6. Proyecciones financieras	121
6.2. Los beneficios sociales de la creación del despacho, reflejados en fuentes de trabajo	125
6.2.1. Empleos fijos directos del despacho	125
6.2.2. Empleos temporales directos del despacho	125
6.2.3. Empleos indirectos basados en los proyectos de inversión	125

CONCLUSIÓN	126
-------------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	128
---------------------------	-----

ANEXOS	130
---------------------	-----

INTRODUCCIÓN

El presente estudio de factibilidad comercial para la creación de un despacho de asesoría en proyectos de inversión tiene como contenido metodológico:

OBJETIVO GENERAL

Determinar la factibilidad de creación de un despacho de asesoría en proyectos de inversión y su impacto en la generación de empleo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Determinar la factibilidad de éxito de un despacho de asesoría en proyectos de inversión.
- 2.- Ofrecer un proyecto de inversión que respalde la permanencia de las empresas en el mercado.
- 3.- Elaborar el plan de introducción al mercado del despacho.
- 4.- Determinar el beneficio social de la creación del despacho al generar nuevas fuentes de trabajo.

HIPÓTESIS

Se supone que en México es factible lanzar un despacho de asesoría en proyectos de inversión y que para tener éxito debe ser lanzado bajo una determinada estrategia de negocio, así mismo este tipo de proyecto será una alternativa para la generación de empleos.

PROBLEMA

Determinar si la creación de un despacho de asesoría en proyectos de inversión es factible y si el proyecto que ofrece contribuye a lograr que las empresas se mantengan en el mercado por un periodo más prolongado. Además, definir si este tipo de negocios es generador de empleo.

En México y, en especial, en el Distrito Federal se puede apreciar con gran facilidad la falta de empleo, razón por la cual gran parte de la población ha recurrido al subempleo y al ambulante; el problema del desempleo es, además, generador de otros problemas que afectan a la sociedad.

Es por ello que este trabajo propone que es factible, comercialmente, la creación de un despacho de asesoría en proyectos de inversión y que, ofreciendo el llamado "Plan financiero-mercadológico", este despacho será una fuente de generación de empleo.

Introducción

Desde el punto de vista profesional, este trabajo ayudará en la administración a comparar los resultados obtenidos mediante un proyecto de inversión contra los obtenidos con un plan financiero-mercadológico y determinar la mejor opción para obtener resultados con mayores probabilidades de éxito.

Para alcanzar los objetivos de este estudio, aceptar la hipótesis y ofrecer una solución a la problemática presentada, este trabajo está organizado de la siguiente forma:

- ◆ Estudio de factibilidad de proyectos: análisis e investigación para determinar de manera más precisa la posición del producto o empresa con respecto a su competencia y con ello evaluar las alternativas de mercado.
- ◆ Plan de negocios: presentación de los fundamentos teóricos para su elaboración.
- ◆ El desempleo y la necesidad de crear empleo, presenta un breve panorama de la problemática de desempleo que vive actualmente el Distrito Federal y las estadísticas de empleo y desempleo para el Distrito Federal.
- ◆ Investigación de mercado, es la herramienta que se usará para obtener la información necesaria para el presente trabajo. Se presentan los pasos para realizar una adecuada investigación de mercados.
- ◆ Investigación de campo, muestra la información recopilada, su análisis y codificación, los resultados y las conclusiones de la investigación de mercados.
- ◆ Plan de negocios aplicado, contiene el trabajo aplicado y los resultados obtenidos de la investigación.

CAPITULO I. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE PROYECTOS

1.1. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

La investigación de factibilidad es el conjunto de técnicas de análisis e investigación que nos permite determinar de manera más precisa la posición del producto y la empresa con respecto a la competencia y, como consecuencia, evaluar las diferentes alternativas que nos ofrecen los mercados mundiales, como clientes potenciales.¹

Por lo tanto, el resultado del estudio podrá proporcionar la información necesaria sobre:

- Cuál será la oferta exportable
- Cuál será el comportamiento del producto y de la empresa ante diferentes variables del mercado
- Cuál es el mercado adecuado para nuestra oferta
- Qué factibilidad de penetración existe en el mercado
- Cuáles serán los objetivos de la investigación de mercados

Es decir, que el estudio de factibilidad nos indica " qué lograr ante determinado mercado"; el "cómo conquistarlo" es posterior y se basa en la investigación de mercados.

Estudio de factibilidad de proyectos

El estudio de factibilidad puede ser principalmente comercial, técnico, económico y financiero.

La factibilidad comercial resulta de la aplicación del estudio de mercado a un proyecto; indica la demanda y oferta, el análisis de precios y la comercialización, especificando si existe un mercado viable para el producto o para la empresa.

La factibilidad técnica es el resultado de aplicar el estudio técnico en un proyecto; estableciendo las especificaciones técnicas requeridas para una mayor eficiencia y optimización de los recursos.

La factibilidad económica se obtiene de la realización del estudio económico del proyecto, definiendo los costos, el monto de la inversión inicial, las depreciaciones y amortizaciones, el capital de trabajo, el punto de equilibrio y el costo de capital, etc., es decir, se realiza un estudio micro y macro de la empresa o producto.

¹ Cardona Amezcua, Francisco, *Investigación de factibilidad*, (México: Instituto Politécnico Nacional ESCA: Fascículo. 199°), pp. 7 - 8

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

El estudio de factibilidad financiera se deriva del estudio económico y la evaluación económica del proyecto; por su naturaleza siempre se complementa con factibilidad económica, ya que tienen una estrecha relación. La factibilidad financiera permite conocer si un negocio es rentable y autosuficiente.

Existen otros tipos de estudios de factibilidad como: factibilidad ambiental, factibilidad de producción, factibilidad de recursos humanos, factibilidad administrativa, etc., los cuales también provienen de un estudio previo que determina la factibilidad estudiada.

1.2. PROYECTO DE INVERSIÓN

El proyecto de inversión, "Se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general"².

Principales causas que dan origen a proyectos de inversión

El origen de los proyectos de inversión puede ser alguno de los siguientes casos o la combinación de éstos:³

- La existencia de una necesidad insatisfecha.
- La existencia de un recurso susceptible de explotación.
- La existencia de una necesidad política.
- La existencia de una necesidad estratégica.
- La necesidad de sustituir importaciones.
- La posibilidad de competir a nivel internacional.
- La necesidad de agregar valor a las materias primas.
- La necesidad de mantener la utilidad de productos perecederos.
- La posibilidad de innovar o mejorar productos a menor costo.
- La necesidad de desarrollar algún polo de desarrollo.
- La necesidad de aseguramiento de calidad en un producto.
- La necesidad de responder a cambios en el mercado.

² Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), p. 2

³ Gallardo Cervantes, Juan, *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Un enfoque de sistemas*, (México: Mc Graw Hill, 1998), p. XIV

1.3. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Pasos para la presentación formal de un proyecto:⁴

- I. Definición conceptual del proyecto
- II. Estudio del proyecto
- III. Evaluación del proyecto
- IV. Análisis y administración del riesgo
- V. Decisión sobre el proyecto

1.4. REALIZACIÓN DEL PROYECTO

1.4.1. Definición conceptual del proyecto

Esta parte del proyecto se compone de dos puntos.

1. Introducción. Lo primero que se encuentra en la evaluación de un proyecto es la introducción que consiste en una breve reseña histórica del tipo de servicio que se ofrece y cómo se prestará al cliente.

2. Marco de desarrollo, marco de referencia o antecedentes del estudio. En esta parte el estudio se sitúa en las condiciones económicas y sociales, y se justifica por qué se pensó en emprenderlo, quiénes serán los beneficiados, qué problemas específicos resolverá, etc. Además se especificarán los objetivos del estudio y los del proyecto.

Los objetivos del estudio son básicamente tres:

- a) Verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo y de introducción del servicio objeto del estudio a dicho mercado.
- b) Demostrar que tecnológicamente es posible prestarlo.
- c) Demostrar que es económicamente rentable su realización.

En cuanto a los objetivos del proyecto, éstos están en función de quienes los promueven, se pueden agregar las limitaciones, dónde se prefiere la localización de las oficinas, el monto máximo de inversión, etc.

1.4.2. Estudio del proyecto

Esta parte del proyecto se compone de tres tipos de estudios.

⁴ Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), p. 6 - 7

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

1.4.2.1. Estudio de mercado

Consiste en determinar y cuantificar la demanda y la oferta, el análisis de precios y el estudio de la comercialización. El objetivo de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del servicio en un mercado determinado. Además sirve para prever una política de precios adecuada, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y dar respuesta a la pregunta importante del estudio ¿existe un mercado viable para el producto que se pretende proporcionar? Si ésta es positiva, se continua con el estudio y, si es negativa, se puede replantear la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; pero si el estudio ya tiene esta característica, lo que se recomienda es que la investigación sea detenida.

1.4.2.2. Estudio Técnico

Esta parte del estudio se subdivide en cuatro partes:

- Determinación del tamaño óptimo de la oficina

Cantidad de personal en la oficina, mobiliario y equipo, equipo de cómputo.

El tamaño de la oficina dependerá de la cantidad de demanda que se tenga; se tomará en cuenta que la cantidad y calidad de los insumos sea la adecuada, la tecnología que se utilizará y la dimensión de los equipos, los recursos financieros necesarios para cubrir la inversión y, por supuesto, que se cuente con el personal suficiente y apropiado para cada puesto y su respectivo espacio dentro de la oficina.

- Determinación de la localización óptima de la oficina

Debe estar localizada en una zona urbana, de preferencia en una ciudad principal y con excelentes vías de comunicación y transporte.

Para su determinación se puede aplicar el método cuantitativo por puntos.⁵

Este método consiste en la asignación de factores cuantitativos a los factores considerados relevantes para determinar la localización de la oficina.

El procedimiento es el siguiente:

1. Desarrollar una lista de los factores relevantes
2. Asignar un peso a cada factor para indicar su importancia relativa (los pesos deben sumar 1.00), el peso asignado depende exclusivamente del criterio del investigador.
3. Asignar una escala común a cada factor (0 a 10) y elegir cualquier mínimo.

⁵ Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), p. 91

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

4. Calificar cada sitio potencial de acuerdo con la escala designada y multiplicar la calificación por el peso.
5. Sumar la puntuación de cada sitio y elegir el de máxima puntuación.

- **Ingeniería del proyecto**

Selección del proceso productivo; análisis y selección del equipo necesario, según la tecnología elegida; la distribución física del equipo y mobiliario, así como la distribución general que contempla cada área de la empresa.

Para su determinación se utilizarán las siguientes herramientas⁶:

Diagrama de bloques

Es el método más sencillo para representar un proceso. Consiste en que cada operación unitaria ejercida sobre la materia prima se encierra en un rectángulo; cada rectángulo o bloque se coloca en forma continua y se une con el anterior y el posterior por medio de flechas que indican tanto la secuencia de las operaciones como la dirección del flujo.

Cursograma analítico

Es una técnica más avanzada, ya que presenta información más detallada del proceso, que incluye la actividad, el tiempo empleado, la distancia recorrida, el tipo de acción efectuada y un espacio para anotar observaciones. Esta técnica puede ser aplicada en la evaluación de proyectos, cuando se tiene un conocimiento casi perfecto del proceso productivo y del espacio disponible.

Factores relevantes que determinan la adquisición de equipo y maquinaria

Los factores más importantes al decidir la adquisición de algún equipo o maquinaria son proveedor, precio, dimensiones, capacidad, flexibilidad, mano de obra necesaria, costo de mantenimiento, consumo de energía eléctrica u otro tipo de energía, infraestructura necesaria, equipos auxiliares, costo de fletes y seguro, costo de instalación, puesta en marcha y la existencia de refacciones en el país.

- **Análisis administrativo**

Contempla los aspectos organizativos, administrativos y legales de la empresa, que son muy importantes, razón por lo cual deben ser tratados con delicadeza y a fondo en la etapa del proyecto definitivo. Sin embargo, es conveniente dar una idea general acerca de ellos al iniciar el proyecto.

⁶ Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), pp. 95 - 97



1.4.2.3. Estudio Económico

Su objetivo es ordenar y sistematizar toda la información monetaria que fue proporcionada en las etapas anteriores y elaborar un cuadro analítico que será la base de la evaluación económica.

Inicia con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial, basados en los estudios de ingeniería (tecnología seleccionada), siguiendo con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión.

El cálculo del capital de trabajo que, siendo parte de la inversión inicial, por su naturaleza líquida no se deprecia ni amortiza.

Los aspectos que sirven de base en la evaluación económica son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo, ambos se calculan con y sin financiamiento. Los flujos provienen del estado de resultados y son proyectados hacia el tiempo elegido.

Un punto de referencia importante es el punto de equilibrio, que es el cálculo de la cantidad mínima económica que será producida, el cual determina el nivel de producción en el que los costos totales y los ingresos totales se igualan.

Determinación de los costos

Costo: Es un desembolso en efectivo o en especie realizado en el pasado, presente, futuro o en forma virtual.⁷

Los costos pasados no tienen efecto para el propósito de la evaluación se llaman *costos hundidos*; los costos del presente (tiempo cero) en una evaluación económica se conocen como inversión; los costos futuros se utilizan en un estado de resultados proforma o proyectado en una evaluación, y el costo de oportunidad o los cargos por depreciación en un estado de resultados cuando en realidad no se ha hecho ningún desembolso son ejemplos de los costos virtuales.

Costos de producción

Los costos de producción se componen por:

- a) Materias primas
- b) Mano de obra directa
- c) Mano de obra indirecta
- d) Materiales indirectos
- e) Costo de los insumos

⁷ Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), pp. 134 - 137

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

- f) Costo de mantenimiento
- g) Cargos por depreciación y amortización

Costos de administración

Son los costos que provienen de realizar las funciones administrativas de la empresa.

Costos de ventas

Son los costos que se generan al llevar el producto al consumidor, incluyendo la mercadotecnia que se realice, tanto de la empresa como del producto.

Costos financieros

Son los intereses que deber ser pagados por los capitales obtenidos en préstamo.

Inversión inicial

La inversión inicial consiste en la adquisición del activo tangible e intangible que es necesario para que la empresa inicie sus operaciones, exceptuando el capital de trabajo.

Activo tangible: son los bienes propiedad de la empresa, de los cuales no puede desprenderse con facilidad sin tener problemas en sus actividades productivas.

Los conceptos típicos de esta inversión son: terreno, obra civil o edificación, maquinaria y equipo, maquinaria y equipo de transporte, equipo de oficina, equipo de cómputo, equipo de telecomunicación y equipo de manejo de materiales.⁸

Activo intangible: es el conjunto de bienes propiedad de la empresa que son utilizados para realizar sus operaciones.

Los principales conceptos de este tipo de inversión son: gastos de instalación, organización y constitución jurídica; pago de permisos o derechos; pago de patentes, licencias o franquicias; pago de estudios previos; gastos realizados por anticipado; costo de oportunidad; monto de intereses preoperativos y todo gasto de tipo preoperativo.

Depreciación y amortización

Depreciación es la pérdida de valor de un bien, derivada de por lo menos alguno de los siguientes factores:⁹

⁸ Gallardo Cervantes, Juan, *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Un enfoque de sistemas*, (México: Mc Graw Hill, 1998), pp. 38 - 40

Capítulo 9. Estudio de factibilidad de proyectos

- El paso del tiempo.
- La obsolescencia del activo por innovaciones tecnológicas.
- El mayor o menor uso al que se somete el activo.
- La desvalorización del dinero por causas económicas tales como la inflación y la devaluación de la moneda ante divisas extranjeras.

Se utilizará la palabra *depreciación* para bienes de activo tangibles, *amortización* para bienes de activo intangibles y *agotamiento* cuando se trate de recursos naturales (renovables o no renovables).

En México, el gobierno sólo permite el método de depreciación en línea recta para efectos fiscales.

El método de línea recta consiste en depreciar o recuperar una cantidad igual cada año por determinado número de años, los cuales están dados en función del porcentaje aplicado.

La depreciación normal implica la recuperación de la inversión, en cambio la depreciación acelerada implica una recuperación más rápida. El método general se utiliza principalmente cuando las empresas tienen problemas económicos y consiste en aplicar una tasa más elevada en los primeros años, pagando menores impuestos debido a que aumentan los costos y recuperando más rápido el capital.

Capital de trabajo

Desde el punto de vista contable se define como la diferencia aritmética entre el activo circulante y el pasivo circulante.¹⁰

Desde el punto de vista práctico, está representado por el capital adicional al invertido en activo fijo y diferido con el que se cuenta para iniciar las funciones de la empresa, es decir, financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

Capital de trabajo es el capital con el que se debe contar para poder iniciar las operaciones del negocio.

La inversión fija y diferida puede ser recuperada mediante depreciación y amortización por la vía fiscal, en cambio la inversión de capital no puede ser recuperada de esta manera.

⁹ Gallardo Cervantes, Juan, *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Un enfoque de sistemas*, (México: Mc Graw Hill, 1998), p. 158

¹⁰ Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), pp. 139 - 142

Capítulo 9. Estudio de factibilidad de proyectos

Los conceptos más comunes de esta inversión son: inventarios de materias primas y materiales, inventarios de producto en proceso, inventarios de producto terminado, inventario de combustibles y refacciones, cuentas por cobrar, dinero en caja y bancos, cuentas por pagar (Todos los rubros se expresan en días, excepto dinero en caja y bancos que se expresa en unidades monetarias).¹¹

Punto de equilibrio

"Es la técnica que se utiliza para estudiar la relación entre los costos fijos, costos variables y los beneficios."¹²

Es el nivel de producción en el que los ingresos por ventas se igualan a la suma de los costos fijos y variables.

El empleo del punto de equilibrio en la planeación de las utilidades de una organización o un proyecto, tiene las siguientes ventajas:¹³

- Simplicidad en su cálculo e interpretación.
- Simplicidad en la elaboración de gráficos e interpretación de los mismos.
- Simplicidad en el cálculo de análisis de sensibilidad de los diferentes factores que lo condicionan: volumen vendido, costo directo, precios de venta o algún concepto de gasto fijo.
- Versatilidad en la aplicación gráfica y analítica en diversas situaciones y problemas de administración financiera.

Y desventajas:

- Aplicación exclusiva a firmas o empresas monoproductoras.
- Dificultad en la práctica para el cálculo y clasificación de costos y gastos en fijos y variables, ya que algunos conceptos son semifijos o semivariables.
- Supuestos explícitos de que los costos y gastos se mantienen así durante periodos prolongados, cuando en la realidad se advierte que en el largo plazo tanto los costos directos como los gastos fijos son variables.

El punto de equilibrio se calcula:¹⁴

$$\text{Punto de equilibrio (volumen de ventas)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Volumen total de ventas}}}$$

¹¹ Gallardo Cervantes, Juan, *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Un enfoque de sistemas*, (México: Mc Graw Hill, 1998), p. 40

¹² Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), p. 142

¹³ Gallardo Cervantes, Juan, *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Un enfoque de sistemas*, (México: Mc Graw Hill, 1998), pp. 168 - 167

¹⁴ Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), pp. 143 - 144

Costo de capital o Tasa mínima aceptable de rendimiento

El capital que se va a invertir puede provenir de diferentes fuentes, tales como: personas físicas, personas físicas y morales, instituciones de crédito, personas morales y bancos, etc. Sin importar como hayan sido aportados dichos capitales, cada uno de ellos tiene un costo que se asocia al capital que aportó, entonces la nueva empresa tendrá un costo de capital propio.

Si el capital aportado pertenece a una sola persona física, antes de invertirlo fijará una tasa mínima de ganancia sobre su inversión, la cual es llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR).

Una creencia común es que la TMAR de referencia debe ser la tasa máxima que ofrecen los bancos por una inversión a plazo fijo. Sin embargo, al hacer un balance neto entre el rendimiento bancario y la inflación, se apreciará una pérdida neta del poder adquisitivo o valor real de la moneda, por lo cual el banco no debe ser la referencia.

Ya que la tasa de rendimiento bancario es siempre menor al índice inflacionario en vigencia, entonces la referencia debe ser el índice inflacionario, si se desea que el capital no pierda su poder adquisitivo.

Sin embargo, el inversionista no arriesga su dinero para mantener el poder adquisitivo de su inversión, sino que le interesa obtener un rendimiento superior a la inflación.

$$TMAR = i + f + if; i = \text{premio al riesgo}; f = \text{inflación}$$

Por lo tanto, la TMAR del inversionista debe ser calculado sumándole dos factores:

- 1.- Su ganancia debe compensar los efectos de la inflación.
- 2.- Debe obtener un premio o sobretasa por arriesgar su dinero en determinada inversión.

En caso de evaluar un proyecto a cinco años, éste debe ser validado durante estos años, por lo tanto el índice inflacionario será el promedio del índice inflacionario pronosticado para los cinco años; los pronósticos pueden ser obtenidos de fuentes nacionales (Banco de México) o extranjeras.

El valor del premio a ganar no se determina fácilmente, sin embargo, se considera adecuada una tasa de crecimiento real entre 10 y 15%, dicho valor depende del riesgo de la inversión: a mayor riesgo, mayor tasa de rendimiento; algunas referencias para determinar el nivel de riesgo podrían ser el mercado de valores (Bolsa de valores) y el estudio de mercado.

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

Cuadro para una TMAR cuando hay una mezcla de capitales¹⁵

Accionistas	% aportación		TMAR	=	Ponderación
Inversionista privado	0.50	x	0.76	=	0.38
Otras empresas	0.25	x	0.792	=	0.198
Banco	0.25	x	0.35	=	0.0875
TMAR global mixta					0.6655

La TMAR del capital total es de 66.55%, rendimiento mínimo que debe obtener la empresa para poder cubrir el pago de intereses de otros accionistas y su propia TMAR.

1.4.3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Consiste en la aplicación de diversos métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto y otros que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, con la finalidad de decidir la factibilidad económica de implantar o no el proyecto.

EVALUACIÓN ECONÓMICA

1.4.3.1. Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

Después de haber realizado todos los estudios referentes al mercado, el lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño más adecuado, se determina la cantidad de proyectos que puede realizar y la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, y aún, después de haber calculado las utilidades probables del proyecto en un determinado periodo, se debe demostrar si la inversión propuesta será económicamente rentable.

Existen algunos métodos para analizar la rentabilidad económica del proyecto. Como se sabe el dinero disminuye su valor real con el paso del tiempo, aproximadamente a una tasa igual al nivel de inflación; por lo cual se deberán emplear métodos de análisis que tomen en cuenta el cambio del valor real del dinero en función del tiempo transcurrido.

Valor Actual Neto (VAN)

¹⁵ Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), pp. 145 - 148

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

VAN: Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.¹⁶

El valor actual neto consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos netos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.¹⁷

El Valor Actual se calcula mediante la siguiente fórmula:¹⁸

$$VA = F\$1 \frac{1}{(1+K)^1} + F\$2 \frac{1}{(1+K)^2} + F\$3 \frac{1}{(1+K)^3} + F\$4 \frac{1}{(1+K)^4} + F\$5 \frac{1}{(1+K)^5} + \dots + D \frac{1}{(1+K)^N}$$

Donde:

VA = Valor Actual

QQ = Desembolso

F\$ = Flujo de efectivo esperado del proyecto

K = Costo de capital

D = Valor del desecho (neto)

N = Número de periodos a recuperar la inversión

Cuando el flujo neto de efectivo es constante se aplica la siguiente fórmula:

$$VA = F\$ \frac{1}{(1+K)^N}$$

Criterios de decisión

- Si el VA > VAQQ, el proyecto debe aceptarse.
- Si el VA < VAQQ, el proyecto debe rechazarse.

El Valor Actual Neto se calcula de la siguiente forma:¹⁹

$$VAN = VA - VAQQ$$

¹⁶ Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), p. 181

¹⁷ Coss Bu, Raúl, *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*, (México: Noriega Editores, 1986), p. 61

¹⁸ Mascareñas, Juan y Lejariaga, Gustavo, *Análisis de proyectos de inversión*, (España-Madrid: Ediciones de la Universidad Complutense, S. A. 1992), p. 21 Misma fórmula expresada de diferente forma, $VA = Q \times (1+K)^{-1} + \dots$, donde $Q = F\$ \times 1$, de donde despejando nos da: $VA = Q / (1+K)^1 + \dots = VA = F\$ \times 1 / (1+K)^1 + \dots$

¹⁹ Mascareñas, Juan y Lejariaga, Gustavo, *Análisis de proyectos de inversión*, (España-Madrid: Ediciones de la Universidad Complutense, S. A. 1992), p. 48 Misma fórmula expresada de diferente forma, $VAN = -A + Q_1 / (1+K)^1 + \dots$, donde $A = VAQQ$ y $Q = F\$ \times 1$, de donde despejando nos da: $VAN = -VAQQ + F\$ \times 1 / (1+K)^1 + \dots = -A + VA$ de donde $VAN = -VAQQ + VA = VAN = VA - VAQQ$

Capítulo 9. Estudio de factibilidad de proyectos

Criterios de decisión

- Si el VAN > 0, el proyecto debe aceptarse.
- Si el VAN < 0, el proyecto debe rechazarse.

El método del valor actual neto tiene la ventaja de ser siempre único, independientemente del comportamiento que sigan los flujos netos de efectivo que genera el proyecto de inversión. Esta característica lo hace ser el más utilizado en situaciones en que el comportamiento irregular de los flujos de efectivo, origina el fenómeno de tasas múltiples de rendimiento.²⁰

Flujo Neto de Efectivo

Para representar gráficamente los **flujos netos de efectivo (FNI)**, se traza una línea horizontal y se divide en la cantidad de años que comprende el estudio. En el extremo izquierdo se coloca el momento en que se origina el proyecto o el tiempo cero. Los flujos positivos o ganancias anuales de la empresa se representan con una flecha hacia arriba y los desembolsos o flujos negativos con una flecha hacia abajo.

Cuando se desea calcular en forma equivalente el dinero del presente al futuro, se utiliza una "i" para expresar el interés o el crecimiento del dinero; cuando se quiere pasar cantidades futuras al presente se usa una "tasa de descuento" denominada así, ya que descuenta el valor del dinero futuro a su equivalente en el presente, por lo que los flujos traídos al tiempo cero se les denomina flujos descontados.

Los flujos netos de efectivo son las cantidades que realmente entran o salen de la empresa en cada periodo y representan el monto que en realidad pueden invertirse en nuevos activos, para pagar dividendos o aumentar el capital de trabajo.

Índice de rentabilidad

Una variante del valor actual neto es el índice de rentabilidad, el cual consiste en dividir el valor actual de los flujos de efectivo entre el desembolso inicial de la inversión, se expresa de la siguiente forma.²¹

$$IR = \frac{F\$1 \frac{1}{(1+K)^1} + F\$2 \frac{1}{(1+K)^2} + F\$3 \frac{1}{(1+K)^3} + F\$4 \frac{1}{(1+K)^4} + F\$5 \frac{1}{(1+K)^5} + \dots + D \frac{1}{(1+K)^N}}$$

QQ

Criterios de decisión

²⁰ Coss Bu, Raúl, *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*, (México: Noriega Editores, 1986), p. 62

²¹ Mascareñas, Juan y Lejarriaga, Gustavo, *Análisis de proyectos de inversión*, (España-Madrid: Ediciones de la Universidad Complutense, S. A. 1992), pp. 56 - 57



Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

- a) Si la $IR > 1$, el proyecto debe aceptarse.
- b) Si la $IR < 1$, el proyecto debe rechazarse.

Ya que si IR es mayor a 1, esto indicaría que lo recuperado por la inversión, teniendo en cuenta el efecto del paso del tiempo sobre el valor de los capitales, es superior al desembolso realizado.

Como se puede ver, se llega a las mismas conclusiones que en VAN, ya que si $IR > 1$, necesariamente $VAN > 0$ y viceversa.

Se debe tener cuidado debido a que este índice de rentabilidad mide la rentabilidad total del proyecto suponiendo la reinversión de los flujos de efectivo al mismo tiempo al que se descuentan.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.²² Es la tasa de descuento o porcentaje capaz de igualar la serie de ingresos futuros con el desembolso original.

La TIR expresa la rentabilidad en términos porcentuales, es decir, que si la TIR de un proyecto es de 20%, entonces el rendimiento anual de la inversión realizada será del 20%.

Para aplicar el método de la TIR se van a hacer cálculos interactivos de prueba y error, utilizando la variable "r" para efecto de distinguirla totalmente de "K".

La variable "r" servirá para aproximarnos lo más posible a la cantidad buscada (el desembolso o valor actual de los ingresos), de tal manera que al estar tan cercano a la cifra, se procederá a elaborar una interpolación o extrapolación para llegar a la TIR exacta.

Para el cálculo de la TIR se utiliza la siguiente fórmula:²³

$$TIR(r) = FS^1 \frac{1}{(1+K)^1} + FS^2 \frac{1}{(1+K)^2} + FS^3 \frac{1}{(1+K)^3} + FS^4 \frac{1}{(1+K)^4} + FS^5 \frac{1}{(1+K)^5} + \dots + D \frac{1}{(1+K)^N}$$

Donde:

²² Baca Urbina, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, (México: Mc Graw Hill, 1995), p.183

²³ Mascareñas, Juan y Lejarriaga, Gustavo, *Análisis de proyectos de inversión*, (España-Madrid: Ediciones de la Universidad Complutense, S. A. 1992), p. 58

Capítulo 9. Estudio de factibilidad de proyectos

TIR = Tasa Interna de Rendimiento

QQ = Desembolso

F\$ = Flujo de efectivo esperado del proyecto

K = Costo de capital

D = Valor del desecho (neto)

r = Tasa para aproximarnos al desembolso

N = Número de periodos a recuperar la inversión

Interpolación: La cantidad buscada se encuentra dentro de dos parámetros marcados.

Extrapolación: La cantidad buscada se encuentra arriba o abajo de dos parámetros marcados.

Para comprobar que la TIR es correcta, se obtiene aplicándola a la serie de ingresos futuros para llegar al desembolso (QQ), sin importar cual es el parámetro superior o inferior para determinarlo.

Ventajas y desventajas de la TIR:²⁴

Ventajas:

1. Toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.
2. No requiere la estimación de una tasa de descuento, ya que el método la produce.

Desventajas:

1. No es sensible a variaciones en el monto de la inversión inicial.
2. Puede tener varios valores para un mismo proyecto.
3. La TIR es un porcentaje que no es comparable entre proyectos.

Criterios de decisión

- a) Si la $TIR > K$, el proyecto debe aceptarse.
- b) Si la $TIR < K$, el proyecto debe rechazarse.

Valor de Salvamento

²⁴ Zelaya de la Parra, Eduardo, *Evaluación Económica de Proyectos de Inversión con su PC*, (México: Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V. 1995), p. 14

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

El valor de rescate o salvamento es el momento en el que se corta artificialmente el tiempo para hacer la evaluación. Y para llevarlo a cabo correctamente se considera el valor fiscal de los bienes en ese momento.

El valor de salvamento se calcula restando al valor de adquisición del bien la depreciación acumulada hasta ese periodo.

1.4.3.2. Métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo.

Análisis de sensibilidad

Análisis de sensibilidad es el procedimiento mediante el cual puede ser determinado cuanto se afecta (qué tan sensible es) la TIR ante los cambios en determinadas variables del proyecto.

Si no hay financiamiento se puede trabajar y evaluar el proyecto con FNE constantes, haciendo innecesario considerar variaciones en los costos. Además las estimaciones hechas son anuales.

Es inútil hacer un AS sobre insumos individuales, debido a que los aumentos en su precio no se dan aislados; al final del año el aumento es genérico y no único.

Para hacer un AS de los efectos inflacionarios sobre la TIR, se deben considerar los promedios de inflación anuales y aplicados a todos los insumos, con excepción de la mano de obra directa, la cual tiene un aumento menor al índice inflacionario anual.

Existen variables que están fuera del control de la empresa, sobre las cuales es necesario aplicar un AS, como por ejemplo, el volumen de producción que afecta directamente los ingresos.

Otra variable fuera del control de la empresa es en nivel de financiamiento y su tasa de interés, que afecta los FNE y por lo tanto a la TIR.

La rentabilidad de una inversión está en función de tres factores básicos: el monto de la inversión realizada para la adquisición de los activos, las utilidades generadas por la inversión y la estructura financiera empleada para la adquisición de tales activos; aclarando que cada una de ellas está en función de otros factores.

En los diagramas de rentabilidad normalmente existe una relación entre ésta y cada una de las variables. Se puede deducir que la relación, en la mayoría de los casos es de tipo inversa — a excepción del precio de venta y el volumen de ventas —. Esto significa que si se incrementa porcentualmente alguna de las variables, la rentabilidad de la inversión se modificará en el mismo sentido, es decir, que existe una relación directa.

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

El análisis de sensibilidad se refiere a la medición de tales variaciones de la rentabilidad, así como la evaluación comparativa entre los resultados obtenidos, de manera que se pueda determinar un indicador que permita conocer cual es el factor que más afecta o condiciona a la rentabilidad de la inversión. Dicho indicador se conoce como *Índice de sensibilidad*, el cuál es un cociente y puede ser mayor, igual o menor a la unidad e implica el grado de sensibilidad que tiene la rentabilidad ante la variación de algún factor del análisis. Si el índice es mayor a la unidad, entonces la rentabilidad es muy sensible ante variaciones en el factor que se analiza.²⁵

$$IS = \frac{\% \text{ de variación en la rentabilidad}}{\% \text{ de variación en el factor que se analiza}}$$

Las principales ventajas de aplicar el análisis de sensibilidad son:²⁶

1. Su fácil entendimiento (no requiere conocimientos sobre teoría de probabilidad).
2. Su fácil aplicación.

Y sus principales desventajas son:

1. Analiza variaciones de un parámetro a la vez.
2. No proporciona la distribución de probabilidad de la TIR o el VAN para variaciones en las estimaciones de los parámetros del proyecto.

Cuando en una propuesta de inversión la mayoría de sus parámetros son inciertos, la técnica de análisis de sensibilidad es más recomendable. Y en esos casos sería mejor aplicar un análisis de riesgo o simulación.

Razones Financieras

Una razón matemática es la división de un número entre otro, expresando éste en decimales o porcentaje. Una razón financiera será entonces la división de un número de los estados financieros entre otro número de los mismos. Para que las razones financieras sean útiles a la administración, éstas deben ser comparables con otras similares. Las razones financieras con las cuales se van a comparar los estados financieros de una empresa, y que van a servir de parámetro de comparación, se conocen como razones financieras estándar.²⁷

Las razones financieras estándar se obtienen de tres fuentes principales:

²⁵ Gallardo Cervantes, Juan, *Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Un enfoque de sistemas*, (México: Mc Graw Hill, 1998), pp. 74 - 75

²⁶ Coss Bu, Raúl, *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*, (México: Noriega Editores, 1986), p. 250

²⁷ Villegas Hernández, Eduardo y Ortega Ochoa, Rosa, *Administración de Inversiones*, (México: Mc Graw Hill, 1997), pp. 87 - 100

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

1. Razones financieras basadas en el historial de la empresa.
2. Razones financieras basadas en las cifras que la empresa planea o planeaba alcanzar en el futuro.
3. Razones financieras basadas en el promedio de cifras a las que llegan las demás empresas en el mercado competitivo.

Como puede verse, si se clasificara a las razones financieras en cuanto a análisis horizontal o vertical, dentro de las dos clasificaciones cabrían los tres tipos de razones financieras estándar:

1. Históricas
2. Presupuestadas y
3. De mercado

Las razones financieras estándar históricas sirven para comprender si la administración de la empresa ha mejorado con respecto al pasado o no.

Las razones financieras estándar presupuestadas sirven para analizar en qué medida se cumplieron los planes de la administración de la empresa. Se está valorando la administración.

Las razones financieras estándar de mercado sirven para valorar el comportamiento de la empresa, comparándola con otras empresas dentro del mercado en el cual actúa.

En México estas razones financieras estándar no existen públicamente, a pesar de que a través de la Bolsa Mexicana de Valores se puede obtener la información de las empresas que cotizan en ella. Los bancos importantes de México podrían hacer algún esfuerzo para tener un banco de datos que les proporcione estas razones financieras de los estados financieros de sus clientes, para uso interno y para fines de crédito.

Clasificación de Razones Financieras

Razones de Liquidez:

**Razón circulante
Prueba de ácido
Prueba rápida**

Razones de Endeudamiento:

**Endeudamiento total
Apalancamiento
Grado de apalancamiento financiero
Veces que se gana el interés
Veces que se paga la paridad**

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

Razones de presión financiera:

Interés a ventas
Interés a utilidad neta
Efectivo de operación a interés

Razones de actividad:
(Políticas administrativas)

Periodo medio de cobros
Rotación de inventario
Periodo medio de pagos
Rotación de activo total
Rotación de activo a largo plazo
Margen de utilidad bruta
Gastos de operación a ventas
Gastos de apalancamiento operativo

Razones de rentabilidad:

Margen de utilidad neta
Rentabilidad del activo
Rentabilidad del capital contable

Razones de Liquidez: Tratan de dar respuesta a la pregunta sobre la capacidad de pago de una empresa a corto plazo.

Razón circulante: Muestra cuántos pesos tiene la empresa invertidos a corto plazo para cubrir sus obligaciones en este mismo tiempo.

$$RC = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$$

Prueba de ácido: Consiste únicamente en los activos fácilmente realizables a corto plazo. (Se descuentan inventarios y pagos anticipados).

$$PA = (\text{Activo circulante} - \text{Inventarios} - \text{Pagos anticipados}) / \text{Pasivo circulante}$$

Prueba rápida: Con cuánto cuenta la empresa para hacer frente de manera inmediata a sus deudas a corto plazo.

$$PR = \text{Efectivo y valores} / \text{Pasivo circulante}$$

Razones de Endeudamiento: Es la magnitud de endeudamiento de una empresa, tanto a corto plazo (deuda operativa), como a largo plazo (deuda estratégica).

Endeudamiento total: Indica por cada peso con el que cuenta la empresa, cuánto le pertenece o cuánto debe a sus acreedores.

$$ET = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$$

Apalancamiento: Indica en qué porcentaje financió la empresa sus decisiones estratégicas con capital ajeno o pasivo a largo plazo.

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

$A = (\text{Pasivo a largo plazo} + \text{Capital preferente}) / (\text{Pasivo a largo plazo} + \text{Capital preferente} + \text{Capital común})$

Grado de apalancamiento financiero: Es la capacidad de la empresa para utilizar sus cargos fijos financieros para incrementar los efectos de cambios en utilidades antes de intereses e impuestos sobre las ganancias por acción.

$GAF = \text{Utilidad en operación} / \text{Utilidad antes de impuestos}$

Veces que se gana el interés: Muestra en un determinado periodo cuántas veces más se pudo o puede endeudarse una empresa manteniéndose en punto de equilibrio, es decir, que no gane ni pierda.

$VGI = \text{Utilidad en operación} / \text{Interés}$

Veces que se paga la paridad: Muestra en un determinado periodo cuántas veces más se pudo o puede endeudarse una empresa en moneda extranjera manteniéndose en punto de equilibrio, es decir, que no gane ni pierda.

$VPP = \text{Utilidad en operación} / \text{Pérdida cambiaria}$

Razones de presión financiera: Trata de valorar qué tanto ahoga a una empresa la carga financiera. Qué tanto representa el interés frente a las ventas, cuántas veces lo puede soportar la utilidad neta o cuánto puede pagar el efectivo de operación de esa carga financiera.

Interés a ventas: Valora qué porcentaje del importe de las ventas es absorbido por la carga del interés.

$IV = \text{Interés} / \text{Ventas}$

Interés a utilidad neta: Qué tanto pesa la carga del interés sobre la utilidad neta.

$IUN = \text{Interés} / \text{Utilidad neta}$

Efectivo de operación a interés: Trata de medir cuánto cubre el efectivo generado en la operación del negocio la carga del interés.

$EOI = \text{Efectivo de operación} / \text{Interés}$

Razones de Eficiencia Administrativa: Determina en qué medida cumple una empresa sus políticas; analiza cómo responden las políticas de una empresa ante los cambios en el entorno económico.

Periodo medio de cobros: Indica en cuántos días promedio las ventas a crédito recuperan la cartera de una empresa.

Capítulo I. Estudio de factibilidad de proyectos

$$\text{PMC} = (\text{Saldo promedio de cuentas por cobrar} / \text{Ventas a crédito}) \times 360$$

Rotación de inventario: Indica cuántas veces en el año se venden en promedio los inventarios de una empresa, y puede ser un magnífico indicador para saber cuándo una empresa comienza a tener problemas para vender sus mercancías.

$$\text{RI} = \text{Costos de ventas} / \text{Inventarios promedio}$$

Periodo medio de pagos: Actúa en forma similar a la de periodo medio de cobros, pero al revés.

$$\text{PMP} = (\text{Saldo promedio de cuentas por pagar} / \text{Compras a crédito}) \times 360$$

Rotación de activo total: Resulta de trascendental importancia conocer el desempeño de sus inversiones, y el activo total representa toda la inversión que existe en una empresa.

$$\text{PAT} = \text{Ventas} / \text{Activo total}$$

Rotación de activo a largo plazo: Valora específicamente la utilización de los activos a largo plazo de las empresas, pues son los activos estratégicos, los más productivos, los que respaldan el crecimiento o la modernización de cualquier negocio.

$$\text{RALP} = \text{Ventas} / \text{Activos a largo plazo}$$

Margen de utilidad bruta: Muestra la capacidad que tiene una empresa para repercutir sus aumentos en costos.

$$\text{MUB} = (\text{Utilidad bruta} / \text{Ventas netas}) \times 100$$

Gastos de operación a ventas: Es importante conocer cómo se comporta su utilidad, es decir, qué beneficio dejan las ventas restándole los costos y los gastos.

$$\text{GOV} = (\text{Gastos de operación} / \text{Ventas netas}) \times 100$$

Gastos de apalancamiento operativo: Así como en física se estudia el uso del apalancamiento para el levantamiento de un gran peso con el menor esfuerzo a través de un punto fijo de apoyo, en administración se toma ventaja de ciertos apoyos o gastos fijos para maximizar el valor de la empresa o su efecto en las utilidades.

$$\text{GAO} = \text{Contribución marginal} / \text{Gastos fijos}$$

Razones de rentabilidad: Miden el beneficio que genera una empresa en función de su capital contable, su activo o respecto de sus ventas.

Margen de utilidad neta: Mide qué tan eficientes fueron los departamentos de una empresa para generar utilidades.

$$\text{MUN} = (\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) \times 100$$

Rentabilidad del activo: Mide qué tan rentable, qué tanta utilidad genera el activo que tiene una empresa.

$$\text{RA} = (\text{Utilidad neta} / \text{Activo total}) \times 100$$

Rentabilidad del capital contable: Miden los beneficios que reciben los accionistas de una empresa en función de su utilidad con respecto al capital aportado, y la reinversión de las utilidades que se hayan hecho en esa empresa.

$$\text{RCC} = (\text{Utilidad neta} / \text{Capital contable inicial}) \times 100$$

La solvencia se calcula:

$$\text{S} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo a corto plazo}$$

1.4.4. ANÁLISIS Y ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

El análisis de riesgo o probabilístico se desarrolló para tomar en cuenta la incertidumbre que, generalmente, se tiene con respecto a las variables que determinan los flujos de efectivo neto de un proyecto de inversión. Dicha incertidumbre normalmente es expresada mediante las distribuciones de probabilidad.

Las distribuciones de probabilidad teórica más frecuentemente utilizadas en el análisis de riesgo son la distribución normal y las distribuciones triangulares. Las distribuciones de probabilidad que más comúnmente se obtienen en una evaluación, comprenden el valor presente, valor anual y tasa interna de rendimiento. Sin embargo, para poder determinarlas, se requiere conocer las distribuciones de probabilidad de los elementos inciertos del proyecto como son: la vida, los flujos de efectivo, las tasas de interés, los cambios en la paridad, las tasas de inflación, etc.²⁸

Es un enfoque nuevo del riesgo que es aplicado en economías inestables, permitiendo prevenir el riesgo de posibles bancarrotas a corto y mediano plazo.

1.4.5. DECISIÓN SOBRE EL PROYECTO

El proyecto debe tener una conclusión final, en la cual se presentan las bases cuantitativas que fundamentan la decisión de invertir en el proyecto estudiado.

²⁸ Coss Bu, Raúl, *Análisis y evaluación de proyectos de inversión*, (México: Noriega Editores, 1986), pp. 263 - 264

CAPITULO II PLAN DE NEGOCIOS

2.1. DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es un documento cuidadosamente preparado que esboza la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para alcanzar dichos objetivos.¹

Un plan de negocios debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas que evitarán rutas equivocadas y callejones sin salida.

Principales ventajas:²

1. El proceso de preparar un plan estimula la inteligencia. Requiriendo que la persona que lo realiza tenga que pensar en cosas del negocio, se prepare explícitamente y se enfrente a asuntos críticos que pudieran, de lo contrario, ser pospuestos o ignorados.
2. Un plan de negocio amplio proporciona mayor coordinación e integración de detalles de lo que sería posible si el negocio fuera operado únicamente por día.
3. Un plan bien hecho ayudará al empresario a comunicarse con otros (socios, empleados o inversionistas), expresando claramente la visión y expectativas del negocio.
4. Un plan profundo y conciso convencerá a los prestadores de dinero e inversionistas de que el empresario habla seriamente acerca de iniciar el negocio y que ha hecho la tarea requerida; aumentando con ello la posibilidad de que el negocio sea financiado adecuadamente.
5. Un plan escrito sirve como un documento de consulta que puede ser empleado para medir el avance hacia las metas del negocio y como base para futuras planeaciones.

El plan de negocio es principalmente para uso personal (persona física o moral); sin embargo, debe comprender información suficiente para presentarlo.³

¹ Martin, Charles L., *Inicie su propio negocio*, (México: Grupo Editorial Iberoamérica, S. C. 1994), p. 16

² Martin, Charles L., *Inicie su propio negocio*, (México: Grupo Editorial Iberoamérica, S. C. 1994), p. 16

³ Sánchez Lozano, Alfonso y Cantú Delgado, Humberto, *El plan de negocios del emprendedor*, (México: Mc Graw Hill. 1994), p. 134

Capítulo II. Plan de negocios

Pasos del plan de negocios según Martin, Charles L.⁴

1. Resumen
2. Análisis de mercado
 - 2.1. Tendencias de la industria
3. Producto o servicio
4. Estrategias de mercadotecnia
5. Plan gerencial
6. Datos financieros
7. Otra información pendiente, planes

Pasos del plan de negocios según Sánchez Lozano, Alfonso y Cantú Delgado, Humberto⁵

1. Resumen Ejecutivo
2. Descripción del producto o servicio
3. Definición de la empresa
4. Organización propuesta
5. Análisis de mercado
6. Estrategias de mercado
7. Sistema de ventas
8. Sistema de producción
9. Plan financiero
10. Evaluación económica

Pasos del plan de negocios según el Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT)⁶

1. Resumen Ejecutivo
2. Descripción del Negocio
3. Análisis del mercado
4. Cuerpo Directivo
5. Operaciones
6. Riesgos Críticos
7. Proyecciones financieras

Pasos del plan de negocios según Alcaraz Rodríguez, Rafael E.⁷

1. Naturaleza del proyecto
2. El mercado
3. Sistema de producción

⁴ Martin, Charles L., *Inicie su propio negocio*, (México: Grupo Editorial Iberoamérica, S. C. 1994), p. 77 - 78

⁵ Sánchez Lozano, Alfonso y Cantú Delgado, Humberto, *El plan de negocios del emprendedor*, (México: Mc Graw Hill, 1994), p. 134 - 135

⁶ www.bancomext.com

⁷ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill, 1996), p. 212 - 213

4. Organización
5. Contabilidad y finanzas
6. Plan de trabajo

El contenido del plan de negocios difiere según el autor, sin embargo, en todos los casos existen ciertos puntos que son básicos, por ello a continuación se muestran los pasos del plan de negocios que se emplearán en este trabajo:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio
3. Análisis del mercado
4. Cuerpo directivo
5. Operaciones
6. Proyecciones financieras
7. Generación de empleos

2.2. PLAN DE NEGOCIOS

2.2.1. Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios.⁸

Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y del concepto central del proyecto propuesto; de los aspectos fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado meta y de los resultados financieros previstos.

Esta es una referencia fundamental del proyecto y debe ser clara, concisa y explicativa; además debe estar cuidadosamente redactada y sin hacer divisiones, es decir, se presenta la información en forma continua y sin secciones.

Un buen resumen ejecutivo consta de dos o tres hojas, no debe exceder de 5 páginas a doble espacio y debe contener los siguientes aspectos:⁹

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que permitirán el éxito del proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios y que permita la evaluación preliminar técnica, económica y mercadológica del proyecto.

⁸ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill, 1996), p. 211

⁹ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill, 1996), p. 211

El resumen ejecutivo se ubica al principio del plan, pero se elabora al final, cuando ya se cuenta con toda la información (datos e ideas más importantes de la empresa).

Contenido del resumen ejecutivo

- Descripción del negocio
- Análisis del mercado
- Cuerpo directivo
- Operaciones
- Proyecciones financieras

2.2.2. Descripción del Negocio

Contiene información detallada acerca de la empresa con especial énfasis en la descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto y en definir sus fortalezas y debilidades.

Justificación de la empresa

Consiste en especificar claramente la necesidad o carencia que satisface o el problema concreto que resuelve.

Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es su tarjeta de presentación, su sello distintivo y debe cubrir ciertas características específicas.

Características del nombre de la empresa:¹⁰

- **Descriptivo:** Refleja el giro de la empresa y sus características descriptivas de especialización.
- **Original:** Por Ley debe ser un nombre nuevo y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o el nombre propio de una persona.
- **Atractivo:** Debe ser llamativo y fácil de recordar; visible, es decir, que sea abundante en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- **Claro y simple:** Que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- **Significativo:** Que se pueda asociar con formas o significados positivos.
- **Agradable:** Que sea de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que provoca rechazo inmediato en los consumidores.

¹⁰ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill, 1996), p. 7

Descripción de la empresa

Tipo de empresa (Giro): El giro de la empresa es su objeto u ocupación principal; de acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), en México las empresas se pueden clasificar en:

- Comercial. Se dedica fundamentalmente a la compraventa de un producto determinado.
- Industrial. Toda empresa de producción (manufactura o de transformación), que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas).
- Servicio. Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor.

Las empresas servicios se pueden clasificar en:¹¹

- Servicios comerciales. Algunos ejemplos de éstos son: reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, etc.
- Servicios profesionales. Algunos ejemplos de éstos son: administrativos, educativos, de **asesoría**, etc.

Ubicación y tamaño de la empresa

La ubicación permite determinar el medio ambiente cercano y por el cual se rodea la empresa.

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno, en México, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), establece la siguiente clasificación:¹²

Tipo de empresa	Ventas anuales	No. de empleados
Micro	\$ 900 000.00	< 16
Pequeña	\$ 9 000 000.00	16 – 100
Mediana	\$ 20 000 000.00	101 – 250
Grande	>\$ 20 000 000.00	> 250

Misión de la empresa

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener o manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo.¹³

¹¹ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill. 1996), p. 81

¹² Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill. 1996), p. 10

¹³ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill. 1996), p. 11

Capítulo II. Plan de negocios

La misión debe definir el campo de acción del negocio, además debe indicar las metas o políticas generales.¹⁴

La misión de una empresa es su objeto social, explica su razón de ser. Además nos permitirá delimitar los mercados a los que se dirige, así como los beneficios que se derivan para sus clientes con la compra de sus productos.¹⁵

Requisitos que dan validez y funcionalidad a la misión:

- Amplia. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. Sin embargo, se debe tener cuidado de que la amplitud no sea demasiada para que se pierda la naturaleza y carácter de la empresa o bien que, confunda el mercado y tipo de necesidad que satisface.
- Motivadora: Debe inspirar a los que trabajan en la empresa; pero no debe ser tan ambiciosa que pueda ser percibida como inalcanzable.
- Congruente. Debe reflejar los valores de la empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella.

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:¹⁶

- ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve)
- ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar)
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar)

Cultura corporativa o visión

La cultura corporativa es el conjunto de principios de actuación que cohesionan a la organización y orientan a su personal en la realización de la misión.¹⁷

Objetivos de la empresa (corto, mediano y largo plazo)

Los objetivos y las metas que el plan pretende alcanzar son los que guiarán la subsecuente investigación de estrategias y programas de acción.

Los objetivos deben poseer ciertos rasgos

¹⁴ Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 54 - 55

¹⁵ Cutropia Fernández, Carlos, *El plan de marketing: Cómo elaborarlo con ayuda informática*, (Madrid: Ediciones ESIC, 1996) p. 36

¹⁶ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill, 1996), p. 11

¹⁷ Cutropia Fernández, Carlos, *El plan de marketing: Cómo elaborarlo con ayuda informática*, (Madrid: Ediciones ESIC, 1996) p. 36

Capítulo II. Plan de negocios

- Ser alcanzables en el plazo fijado.
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.
- Tener consistencia interna
- Establecerse jerárquicamente

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y en forma específica para cada una de sus áreas funcionales.

Los objetivos se clasifican de acuerdo con el tiempo en que se pretenden cumplir en:¹⁸

- Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).
- Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años).
- Objetivos a largo plazo (5 a 10 años).

Ventajas competitivas y distingos competitivos¹⁹

Ventajas competitivas. Son peculiaridades que posee el producto o servicio, que lo hace especial, garantizando su aceptación en el mercado; generalmente son aspectos que los hacen "únicos".

Distingos competitivos. Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen y que inclinarían en un momento dado las preferencias del consumidor por el producto o servicio de la empresa; normalmente son elementos comunes, que ya existen en el mercado, pero que se les da atención especial, para que la empresa se *distinga* por poseerlos.

Análisis de la industria

Consiste en establecer las condiciones actuales de la industria o sector en el cual está involucrada la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever a través del desarrollo que se haya presentado recientemente. Asimismo, tratar de ubicar los principales riesgos y oportunidades que la industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro.

Es de gran importancia justificar toda la información y las proyecciones que se presenten, citando las fuentes de donde fueron obtenidas.

¹⁸ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill. 1996), p. 13

¹⁹ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill. 1996), p. 14

Servicios de la empresa

Consiste en dar una descripción que proporcione una idea clara del producto o servicio que ofrece la empresa, tratando de hacer visibles las características generales más importantes que poseen.

Calificación para entrar en el área

Antes de iniciar un proyecto se debe verificar que se cuenta con la capacitación y experiencia necesaria, para visualizar las posibles ventajas y problemas que se pudieran presentar, es decir, que se cuente con el personal calificado para realizar y desarrollar el proyecto.

Apoyos

Existen áreas en que la empresa está involucrada y que sería de gran importancia localizar las fuentes de información, contactos claves y expertos que pudieran apoyar para lograr un desarrollo correcto del plan de negocios, prever y solucionar posibles dificultades que se pudieran presentar.

2.2.3. Análisis del mercado

Se definen los criterios de selección que se utilizaron para elegir el mercado meta. Se describe y calcula el mercado actual, el potencial y el crecimiento previsto. Se identifican y evalúan oportunidades y amenazas del macroentorno. Se identifica a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se fijan objetivos y metas y se define la estrategia a seguir para alcanzarlos.

Descripción de la industria.

Consiste en hacer una descripción del mercado meta, su segmentación, medición y características; todo esto mediante una investigación del mercado bien sustentada con datos estadísticos.

Análisis del mercado

Situación actual de la mercadotecnia²⁰

Presenta la información relevante de los antecedentes sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente.

²⁰ Basado en Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 82 - 89

Situación del mercado. Contiene información referente al mercado objetivo, tal como su tamaño y crecimiento (en unidades y/o valores) relacionada a los años anteriores, en forma global y por segmentos geográficos e información sobre las necesidades del cliente, sus percepciones y conducta de compra.

Situación del producto (servicio). Muestra la cantidad de clientes cautivos, el precio y las utilidades netas, de años anteriores.

Situación Competitiva. Se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus servicios, estrategias de mercadotecnia y cualquier otra característica que ayude a comprender sus intenciones y su conducta.

Situación de distribución. Presenta información acerca de cómo se distribuirá y dónde se prestará el servicio que se ofrece, así como precios y su comercialización, es decir, la forma en que se dará a conocer.

Situación del macroambiente. Describe las tendencias generales del macroambiente: demográficas, económicas, tecnológicas, políticolegales, socioculturales, relacionadas con el futuro del servicio que se presta.

La situación actual contempla dos áreas distintas de actuación: situación interna y externa.²¹

La situación externa constituye aquellos elementos ajenos a la empresa y sobre los que no puede hacer nada para cambiarlos; la empresa puede influir en ellos pero no puede manejarlos según sus intereses; algunos ejemplos son el mercado, la competencia, la economía, etc.

Los elementos de situación interna, en cambio, son aquellos sobre los que la empresa puede actuar y cambiar según sus intereses y aplicar el criterio que considere más adecuado; el principal ejemplo es el producto o servicio, el cual puede ser aplicado, reducido, modificado, relanzado, potencializado o retirado del mercado; otros ejemplos son la fuerza de venta, la red de distribución, las acciones publicitarias y promocionales, etc.

A los datos recabados del interior de la empresa y del exterior, se deben añadir otros que pueden ser englobados en un apartado independiente como "situación general", que incluye las generalidades: El histórico del producto o el de la compañía en general; el causal de los fenómenos experimentados en ejercicios anteriores y por los que los resultados fueron de tal o cual forma.

²¹ Basado en Molero Ayala, Víctor Manuel, *Publicidad, marketing y comunicación: Herramientas para la pequeña empresa*, (España-Madrid: Ediciones ESIC, 1994) p. 62 - 64

Capítulo II. Plan de negocios

Los resultados del análisis de la situación actual de la empresa dan la pauta para realizar el análisis de oportunidades, amenazas o riesgos, fortalezas (fuerza) y debilidades o vulnerabilidad.

Análisis F.O.D.A.

Análisis del ambiente interno
Análisis de fortalezas y debilidades

Con las fortalezas se actúa en el exterior y se obtienen los resultados más favorables y las debilidades son todas las circunstancias en las que la empresa está en condiciones desfavorables para emprender o continuar una determinada acción.²²

La empresa debe revisar la importancia de los diferentes factores y su eficiencia para determinar si se debe concentrar en alguno más que en otro, si sólo debe mantener su buen funcionamiento, si tiene poca prioridad y si está cometiendo algún exceso, para que se tenga una fuerza relativamente mayor a su competencia en un factor que sea relevante, es decir, que nos dé una ventaja competitiva.²³

Análisis del ambiente externo
Análisis de oportunidades y amenazas (riesgos)

El directivo debe identificar las principales oportunidades y riesgos que enfrenta el negocio.

Oportunidades

Una oportunidad de mercadotecnia: Es un campo atractivo para la acción de mercadotecnia de la compañía, en el cual disfrutará de una ventaja competitiva y se obtendrán beneficios, ya sean económicos, sociales, estratégicos, etc.

Las oportunidades deben ser clasificadas de acuerdo a su *nivel de atracción* y las *probabilidades de éxito* que el negocio tendría por cada oportunidad. La probabilidad de éxito del negocio es una oportunidad específica, depende de si sus *fuerzas de negocios*, no se acoplan solamente a los *requerimientos clave de éxito* para funcionar en el mercado meta, sino que también exceden las de sus competidores. La empresa con mejor desempeño será aquella que *genere el valor más grande de clientes y lo sostenga por más tiempo*. No es suficiente que exista competencia. La

²² Molero Ayala, Víctor Manuel, *Publicidad, marketing y comunicación: Herramientas para la pequeña empresa*, (Madrid: Ediciones ESIC, 1995), p. 64

²³ Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 55 - 60

Capítulo II. Plan de negocios

compañía debe aportar una competencia mayor con la finalidad de ofrecer una *ventaja competitiva sostenida*.

Riesgos

Un riesgo ambiental es un reto planeado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el ambiente, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida, a la erosión de la posición de la empresa. Las amenazas son las eventualidades adversas a las que hay que hacer frente y ante las que no se puede hacer nada para evitarlas.

Los riesgos se deben clarificar de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia.

Si se integran en un cuadro los riesgos y las oportunidades más importantes a las que se puede enfrentar una empresa, no se puede determinar su atractivo general. Existen cuatro posibles resultados: Un *negocio ideal* es el que cuenta con grandes oportunidades importantes y pocos o ningún riesgo importante. Un *negocio especulativo* tiene muchas oportunidades y riesgos importantes. Un *negocio maduro* cuenta con pocas oportunidades y riesgos considerables y, finalmente, un *negocio conflictivo* tiene pocas oportunidades y muchos riesgos.

Estrategias

Estrategia de mercadotecnia

Presenta una propuesta amplia de mercadotecnia que se usará para cumplir con los objetivos del plan.

Las estrategias dicen lo que hay que hacer, en términos generales, para alcanzar los objetivos, y sus efectos se ven a largo plazo. Estas estrategias exigen la aplicación de una serie de tácticas, que son las que definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para lograr los efectos de la estrategia, en este caso, los efectos se ven a corto plazo.²⁴

El objetivo es el punto de llegada o destino, la estrategia es el camino a seguir para poder llegar y la táctica sería cada uno de los pasos que hay que dar para recorrer dicho camino.

Estrategias²⁵

²⁴ Basado en Molero Ayala, Víctor Manuel, *Publicidad, marketing y comunicación: Herramientas para la pequeña empresa*. (España-Madrid: Ediciones ESIC. 1994) p. 68

²⁵ Basado en Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall. 1993), p. 62

Capítulo II. Plan de negocios

1.- Liderazgo en costos generales

Consiste en lograr los costos más bajos de producción y distribución, permitiendo ofrecer precios menores a la competencia y ganando con ello una mayor participación en el mercado. Para aplicar esta estrategia es necesario ser competentes en ingeniería, adquisiciones, manufactura, distribución física, requiriendo menor habilidad en mercadotecnia.

Una mejor estrategia sería lograr los costos más bajos entre los competidores que apliquen una estrategia similar de diferenciación o enfoque.

2.- Diferenciación

Consiste en alcanzar un desempeño superior al de los competidores en alguna área importante que beneficie al cliente y que sea valorada por el mercado como un todo, por ejemplo ser líder en servicio, en calidad, en estilo, en tecnología, etc.

3.- Enfoque

El negocio se enfoca en uno o más segmentos del mercado más que tratar de abarcar todo el mercado. La empresa llega a conocer muy bien las necesidades de cada segmento y puede aplicar un liderazgo de costos o diferenciación en el segmento meta.

Una vez que se sabe, en concreto, las cosas que habrán de hacerse, sólo falta definir los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente.

2.2.4. Cuerpo Directivo

Estructura organizacional

Una vez que se verifique que los objetivos de la empresa y los de sus áreas funcionales concuerdan y se complementan, es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos (funciones) de la empresa

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿En cuánto tiempo se hace?

2. Descripción de puestos

Capítulo I.I. Plan de negocios

- Agrupar las funciones por similitud
 - Crear los puestos por actividades vs. tiempo (cargas de trabajo)
 - Diseñar el organigrama de la empresa
3. Definición del "perfil" del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:
- Características físicas
 - Habilidades mentales
 - Preparación académica
 - Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas)
 - Experiencia laboral

Posteriormente se elabora el organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa.

Una vez realizado lo anterior, el siguiente paso es diseñar el Manual operativo, sugiriendo la siguiente metodología:

1. Establecer los objetivos que se pretende lograr en cada función general
2. Desarrollar las funciones específicas (actividades), necesarias para llevar a cabo cada función general.
3. Elaborar los procesos de cada actividad (cómo se hace, paso por paso, indicando tiempos, recursos necesarios y el resultado final esperado).
4. Determinar los indicadores operativos (de desempeño) y de calidad (mejoramiento) de cada actividad.

Capacitación del personal

Reclutamiento

Se debe establecer un proceso formal para realizar el reclutamiento del personal, garantizando la captación del personal idóneo, que cubra el perfil del puesto solicitado.

Existen diversos medios de reclutamiento, éste será elegido de acuerdo con las necesidades de la empresa, la cual determinará el proceso y el costo que está dispuesta a emplear.

Selección

Es un proceso muy delicado, el cual debe ser realizado cuidadosamente, tomando en cuenta las herramientas y técnicas que se utilizarán y el costo que su aplicación implica.

Algunos aspectos que deberán ser determinados son:²⁶

- Solicitud de empleo: ¿Cuál se usará, por qué o si requiere un diseño especial?
- Entrevista: ¿Quién la realizará, cómo la realizará y qué información se pretende obtener?
- Exámenes: Existen diferentes tipos de exámenes, los más usuales son:
 - Psicométricos: ¿Cuál se usará, quién lo aplicará e interpretará?
 - Físicos: ¿Qué médico los aplicará, cuáles se pedirán?
 - De conocimientos: ¿Quién lo realizará y que información quiere ser obtenida?
- Investigación de candidatos: ¿En qué consiste la investigación, cómo se realizará y quién la realizará?

Contratación

Consiste en definir los términos de contratación del personal.

Inducción

Consiste en determinar cual será el tipo de inducción que se dará al personal y quién lo dará, además se establecerán las fechas y horarios correspondientes.

Desarrollo del personal

Consiste en determinar cuales serán las características que deberá reunir el personal para poder desarrollarse dentro de la empresa y mejorar su nivel institucional y económico.

Administración de sueldos y salarios

Se determinará la forma del cálculo de los sueldos y salarios, el tipo de prestaciones que se otorgarán al personal, y los términos del pago.

Evaluación del desempeño

Se debe realizar una evaluación del desempeño para determinar si el personal está cumpliendo adecuadamente sus funciones, y si no es así, se deberán identificar las causas del mal desempeño, para aplicar las medidas correctivas.

Esta evaluación también servirá para la toma de decisiones en cuanto a los ascensos y aumentos de salario.

²⁶ Alcaraz Rodríguez, Rafael E., *El Emprendedor de Éxito*, (México: Mc Graw Hill. 1996), p. 127

Capítulo II. Plan de negocios

Marco legal de la organización

La empresa es un conjunto de recursos organizados por un titular, con la finalidad de realizar una actividad de producción o de intercambio de bienes o servicios, que satisfagan las necesidades de un mercado determinado.

Para la constitución legal de una empresa es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) El número de socios que desean iniciar el negocio.
- b) La cuantía del capital social (aportaciones por socio).
- c) Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- d) Los gastos de constitución de la empresa.
- e) Los trámites a realizar para implantarla legalmente.
- f) Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- g) Las diferentes obligaciones laborales que se adquieren.

2.2.5. Operaciones

Se deberá presentar un panorama de la estrategia que se seguirá para penetrar y establecer una relación de largo plazo en el mercado seleccionado. Formular e implementar un plan congruente con los objetivos y factible de llevar a cabo desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero.

Estrategia de comercialización.

- Producto.
- Precio.
- Promoción.
- Distribución.

Estudio técnico del proyecto.

2.2.6. Proyecciones financieras

Se analiza la viabilidad del proyecto a través de diferentes escenarios.

Requerimientos de capital para el proyecto.

Consiste en determinar cuál será el requerimiento de capital para iniciar las operaciones del negocio, esto se determinará mediante el estudio económico del proyecto.

Capítulo II. Plan de negocios

Determinación del flujo de efectivo.

La información de ingresos y egresos se requiere para elaborar el flujo de efectivo.

El flujo de efectivo permite hacer proyecciones concretas y confiables de la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando el cálculo de las cantidades de dinero que serán requeridas para compras y gastos y las que ingresarán a la empresa.

Estados financieros.

Se deberán realizar los estados financieros del proyecto para poder identificar la rentabilidad del mismo y la forma y tiempo de recuperación de la inversión.

Evaluación económica del proyecto.

La cual incluye el análisis del punto de equilibrio, las principales razones financieras: de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad y el cálculo del valor presente neto y tasa interna de retorno.

CAPITULO III EL DESEMPLEO Y LA NECESIDAD DE CREAR EMPLEO

3.1. DEFINICIÓN DE EMPLEO Y DESEMPLEO

En economía se considera que existe una situación de empleo cuando casi toda la población activa disfruta de un trabajo estable. Sin embargo, se admite que un pequeño porcentaje de esa población se encuentre provisionalmente desempleada mientras busca trabajo, como una ocupación más acorde con su formación profesional que las que el mercado de trabajo pueda proporcionales en ese momento.

El desempleo, por el contrario, se produce cuando una proporción significativa de personas sanas y en edad de trabajar no encuentra ningún puesto de trabajo después de un razonable periodo de búsqueda en el mercado laboral.¹

3.2. EL DESEMPLEO

Tipos de desempleo.

El desempleo ocurre en todos los grupos sociales y ocupacionales, especialmente en jóvenes, mujeres y aquellas personas que residen en áreas urbanas declinables. Las causas y tipos del desempleo son varias.

Algunos desempleos son por ciclos; varían según las condiciones económicas de la empresa. Cuando la empresa se encuentra mal económicamente, los trabajadores son despedidos y cuando vuelve a surgir la empresa son vueltos a contratar.

También existe el desempleo por temporadas que ocurre normalmente en áreas como la agricultura, construcción y otras compañías que durante el año suelen tener épocas de mayor trabajo y épocas en las que el trabajo necesario es mínimo, por lo cual no se necesitan demasiados empleados. Un ejemplo claro son los obreros, personas que no trabajan con una empresa en particular y están siempre en busca de una construcción a realizar por empresas constructoras, para luego ser contratados como trabajadores independientes, por lo cual no reciben un sueldo fijo, ni cuentan con un trabajo estable y pasan la mayor parte de su tiempo desempleados.

¹ Enciclopedia Hispánica, 1992 - 1993, Macropedia, Volumen 5, p.363

Capítulo III. El desempleo y la necesidad de crear empleo

Existe un tercer tipo de desempleo denominado como friccional. Sucede como un ciclo, cuando nuevos, normalmente jóvenes, trabajadores entran a un mercado en busca de empleo mientras algunos trabajadores de aquel mercado abandonan su puesto en busca de otro en otra empresa con la esperanza de una mejor paga. Pero la razón más notable de desempleo hasta hace algunos años, era el desempleo producto de los desajustes del mercado laboral.

En las regiones donde existe materia prima para extraer y procesar las empresas se establecen por largo tiempo y los trabajadores tienen empleo por largas temporadas, normalmente años. Pero una vez que se acaban los recursos de la región, la empresa se retira, despidiendo a todos los trabajadores. Aquellos trabajadores despedidos pierden sus empleos y además, no son empleados por otras empresas debido a que, la especialidad adquirida durante su desempeño en la empresa desaparecida, no les permite desempeñar las labores solicitadas por otras empresas de otros rubros.

Hoy en día, se ha desarrollado un nuevo tipo de desempleo, el cual apareció como consecuencia del increíble desarrollo tecnológico sucedido en los últimos años en el mundo, el desempleo como causa de la automatización en las empresas, es decir, que mucho personal ha sido despedido debido a que, actualmente se cuenta con maquinaria que puede realizar el mismo trabajo que el hombre, pero con mayor rapidez, precisión y eficiencia.²

Desempleo en México

En nuestro país el desempleo es un problema latente, al cual no se le ha dado solución; crece constantemente y es el origen de muchos problemas sociales como la deserción escolar, la desnutrición, la violencia, la drogadicción, el suicidio, etc.

El desempleo se vive diariamente en las calles de nuestra ciudad, en cada esquina y en cada familia se puede encontrar gente desempleada. La población desempleada recurre al subempleo y al ambulante para obtener los recursos que le permitan subsistir.

Cada día es más difícil encontrar un empleo, pero más difícil aún es conservarlo, ya que las empresas están constantemente haciendo reducción de personal, debido a que no cuentan con los recursos suficientes para sostener los gastos que éstas generan.

² <http://www.monografias.com/trabajos5/caudes/caudes.shtml>

Capítulo III. El desempleo y la necesidad de crear empleo

Las empresas no tienen niveles elevados de ventas, debido a que la población no tiene una buena capacidad adquisitiva y esto se convierte en un círculo vicioso. Sin embargo creando nuevas fuentes de trabajo e incrementando la producción, se obtendría riqueza y consecuentemente un mayor poder adquisitivo de la población, reactivando así la economía del país.

3.3. INVESTIGACIÓN Y ESTADÍSTICAS SOBRE EL EMPLEO Y DESEMPLEO EN EL D.F.

En el Distrito Federal para 1992 según datos estadísticos la población económicamente activa era del 55% y el 45% representaba la población económicamente inactiva, para el año 2000 la población económicamente activa ascendió al 55.7%, es decir 3,643,027 personas y la económicamente inactiva descendió al 44.3%, equivalente a 2,897,417 personas, dando un total de población económicamente activa e inactiva de 6,540,444 personas en el Distrito Federal.

En el Distrito Federal la tasa general de desempleo abierto anual es del 2.7%³, la cual aplicada al total de población económicamente activa equivale a un total de 98,362 desempleados. Por lo cual el desempleo sigue siendo un grave problema y una carga económica y social muy fuerte.

En la Ciudad de México la distribución porcentual de la población urbana ocupada por sector de actividad anual para el año 2000 muestra que el sector servicios ocupó el 38.1% de la población activa, el comercio, el 20.8% y la industria de la transformación el 20.1%, mientras que la construcción sólo ocupó el 4.8% de la población urbana.

3.4. IMPORTANCIA DEL ANÁLISIS DEL EMPLEO Y DESEMPLEO PARA LOS RESULTADOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

El análisis del empleo y desempleo actual en el Distrito Federal, proporciona los fundamentos para poder apreciar y demostrar que el desempleo es un problema social grave que requiere ser atendido.

Este trabajo presenta una alternativa de solución para aquellos empresarios nacionales y extranjeros que realmente desean acelerar la economía del país, a pesar de los grandes retos que se viven actualmente, debido a los impuestos

³ México define como tasa de desempleo abierto como la proporción de la Población Económicamente Activa (PEA) representada por las personas de 12 años y más que en el período de referencia no trabajaron ni una hora a la semana.

<http://espanol.yahoo.com/noticias/010821/negocios/reuters/hegecomexdessolbtx8430180.html>

Capítulo III. El desempleo y la necesidad de crear empleo

gubernamentales que ahogan a las empresas antes de surgir, dado que no existe apoyo del gobierno para que las pequeñas empresas crezcan y se desarrollen.

En este despacho de asesoría no se habla de "changarros", puesto que ellos sólo pueden crecer si se convierten en economía subterránea, evadiendo impuestos, rentas y buscando su mercado dentro del ambulante, creando un problema más a la sociedad ya lastimada.

En el mundo globalizado que actualmente se vive y en el cual se encuentra inmerso México, el problema más importante que se tiene es el desempleo en todo nivel social, y que ataca principalmente a las personas maduras que todavía se encuentran en etapa productiva.

La desaceleración económica, dada por el fenómeno de la globalización, ataca y acaba con las micro y pequeñas empresas que pudieran representar competencia a las empresas extranjeras.

Por esta preocupación este trabajo está enfocado a crear un despacho que ofrezca proyectos que complementen un estudio económico-financiero, como lo es el proyecto de inversión, con un estudio mercadológico que asegure a las empresas una rápida comercialización de sus productos, garantizando con ello que las empresas micro, pequeñas y medianas puedan integrarse al mercado nacional e internacional; consecuentemente al crear empresas estables y rentables, éstas necesitarán personal y con ello, contribuirán a la reducción del desempleo.

La creación del despacho de asesoría en proyectos de inversión, proporcionará pocos empleos permanentes debido a que no requiere de mucho personal, sin embargo, proporcionará constantemente empleos temporales, además, cada proyecto que se elabore y se realice también generará empleos permanentes.

El perfil de los empleados para el despacho será de profesionistas, quienes deben conocer a la perfección el área en la que se desempeñen y tener como mínimo 3 años de experiencia, a excepción de los encuestadores, quienes deberán cubrir ciertos requisitos en función del estudio que se realice.

Para las empresas que se creen o que se expandan, el perfil de los empleados dependerá de cada una de ellas, según sector de actividad en el que se desempeñen.

Capítulo III. El desempleo y la necesidad de crear empleo



HIGHLIGHTS

PRINCIPALES INDICADORES

Entidad Federativa	State	Distrito Federal
Capital	Capital	Mexico City
Territorio	Land Area	1,479 sq. Km.
Población	Population	6,591,309
F. Laboral (%)	Labor Force (%)	55.78
P.I.B. (%)	Share of G.N.P. (%)	22.78
F.Laboral (Maquiladoras)	In-bound plants (Labor Force)	1813
Carreteras	Roads	178 Km. (111 miles)
Vías Férreas	Railroad	33,544 km (20,825 miles)
Aeropuertos Internacionales	International Airports	1
Principales Productos de Exportación	Main Export Products	Manufactured product
Energía eléctrica	Electric Power	99.80%

GROSS STATE PRODUCT

PARTICIPACION POR ACTIVIDAD ECONOMICA

Agropecuaria	Agriculture and Livestock	0.14
Minería	Mining	0.1
Manufactura	Manufacturing	17.94
Construcción	Construction	4.82
Electricidad	Electricity	0.5
Comercio	Trade	26.74
Transporte	Transport and Communications	11.1
Serv. Financieros	Finance and Insurance	18.86
Otros Servicios	Other Services	32.85

Capítulo III. El desempleo y la necesidad de crear empleo

Información Básica Estatal

Distrito Federal		
Actualización al mes de:		Noviembre, 2001
(Datos del trimestre abril-junio de 2000)		
Población Total		8,555,584
Hombres		4,071,271
Mujeres:		4,484,313
Población de 12 años y más		6,761,278
Población Económicamente Activa		3,828,609
Población Económicamente Inactiva		2,934,669
PEA Masculina		3,128,616
PEA Femenina		3,632,662
FUENTE: Encuesta Nacional de Empleo 1996. STPS-INEGI.		
(Datos del mes de septiembre del 2001)		
Area Metropolitana de la Ciudad de México		2.8%
FUENTE: INEGI.		
(Datos del mes de septiembre del 2001)		
Trabajadores Asegurados Permanentes		1,971,530
Trabajadores Asegurados Eventuales		253,202
Total de Trabajadores		2,224,732
FUENTE: IMSS.		
(Datos del mes de septiembre del 2001)		
Emplazamientos a Huelga		112
Huelgas Estalladas		0
FUENTE: STPS.		
(CIMO: datos del mes de septiembre del 2001; PROBECAT: datos del mes de septiembre del 2001)		
CIMO	Cursos realizados	266
	Trabajadores capacitados	1,742
PROBECAT	Becas otorgadas	1,874
	Cursos realizados	85
FUENTE: STPS.		

Capítulo III. El desempleo y la necesidad de crear empleo

(Datos del mes de septiembre del 2001)	
Vacantes registradas:	4,116
Solicitudes de trabajo	4,205
Solicitudes canalizadas:	2,281
Colocados a un puesto de trabajo	861

FUENTE: STPS.
p/ Cifras preliminares.

◆ regresar

Banco de Información Económica

EMPLEO Y DESEMPLEO		
Otros Indicadores de Empleo y Desempleo		
Anual		
Ciudad de México		
Población de 12 Años y Más Económicamente Activa e Inactiva		
(Participación Porcentual)		
PERIODO	Población Económicamente Activa	Población Económicamente Inactiva
1992	55.0	45.0
1993	55.8	44.2
1994	54.5	45.5
1995	55.1	44.9
1996	54.9	45.1
1997	55.2	44.8
1998	55.9	44.1
1999	55.1	44.9
2000 p/	55.7	44.3
p/ Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica		
FUENTE: INEGI, Encuesta Nacional de Empleo Urbano.		

Capítulo III. El desempleo y la necesidad de crear empleo

Banco de Información Económica

EMPLEO Y DESEMPLEO			
Otros Indicadores de Empleo y Desempleo			
Anual			
Ciudad de México			
Población de 12 Años y Más Económicamente Activa e			
Inactiva			
(Participación Porcentual)			
PERIODO	Población de 12 Años y Más	Población Económicamente Activa Masculina	Población Económicamente Activa Femenina
1992	75.4	74.4	37.3
1993	75.5	75.3	37.8
1994	75.4	74.6	36.2
1995	76.4	74.0	38.0
1996	77.4	74.0	37.6
1997	76.9	74.6	37.9
1998	77.4	75.2	38.5
1999	78.3	74.2	37.9
2000 p/	77.5	74.0	39.0
p. Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica			
FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Empleo Urbano.			

<http://dgenesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe>

TASA DE DESEMPLEO ABIERTO GENERAL, POR GÉNERO Y GRUPOS DE EDAD, 1995-2000

Área urbana y año	General	Género		Grupos de edad				
		Hombres	Mujeres	12 a 19	20 a 24	25 a 34	35 a 44	45 y más
General								
1995	6.2	6.1	6.4	12.8	9.7	5.4	3.7	3.6
1996	5.4	5.2	5.8	11.4	8.7	4.9	3.1	3.1
1997	3.7	3.4	4.2	8.2	6.4	3.2	1.9	2.0
1998	3.1	2.9	3.6	6.8	5.7	2.8	1.7	1.4
1999	2.5	2.4	2.7	5.8	4.4	2.4	1.3	1.1
2000	2.2	2.1	2.4	5.3	4.1	1.9	1.1	1.1
Distrito Federal								
1995	7.1	7.0	7.3	15.6	11.6	6.4	4.3	4.0
1996	6.9	6.7	7.3	14.8	11.8	6.4	3.9	3.9
1997	4.5	4.2	5.0	10.5	8.5	4.0	2.3	2.6
1998	4.0	3.7	4.5	8.8	7.7	3.8	2.1	1.9
1999	3.1	3.0	3.4	7.9	5.7	3.2	1.7	1.3
2000	2.7	2.6	2.9	7.4	5.2	2.3	1.4	1.4

NOTA: La tasa general de desempleo de 1995 se calculó con resultados de 41 ciudades, las tasas de 1996 y 1997 con 43 ciudades, 1998 con 44 ciudades, 1999 con 45 ciudades y 2000 con 47 ciudades.
FUENTE: INEGI. Dirección General de Estadística, México, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRÁFICA E INFORMÁTICA MÉXICO
Mostrar Barros

http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/estados/df/sociodem/caraceco/car_06.html

Aspectos sociodemográficos del Distrito Federal

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR SEXO SEGÚN GRUPOS DE EDAD, 2000

Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
Población económicamente activa	3,643,027	2,235,655	1,407,372
12 a 14 años (%)	0.5	0.5	0.4
15 a 29 años (%)	35.4	34.8	36.4
30 a 54 años (%)	54.6	54.3	55.1
55 a 64 años (%)	6.6	7.2	5.7
65 años y más (%)	2.9	3.3	2.4

NOTA: Excluye a la población con edad no especificada.
FUENTE: INEGI. *Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda. 2000.* México, 2001.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, MÉXICO
Mostrar Barras

http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/estados/df/sociodem/caraceco/car_03.html

Banco de Información Económica

EMPLEO Y DESEMPLEO					
Distribución Porcentual de la Población Urbana Ocupada Por Sector de Actividad Anual Ciudad de México (Participación Porcentual)					
PERIODO	Total a/	Industria de la Transformación	Construcción	Comercio	Servicios
1992	100.0	21.3	3.7	21.4	36.8
1993	100.0	21.6	4.4	21.0	37.3
1994	100.0	22.6	4.4	20.5	37.5
1995	100.0	18.8	3.9	22.0	39.6
1996	100.0	18.5	3.2	22.4	40.2
1997	100.0	19.3	3.4	21.5	40.4
1998	100.0	20.3	3.8	21.5	39.3
1999	100.0	20.1	4.4	20.7	38.9
2000 p/	100.0	20.1	4.8	20.8	38.1

a/ Corresponde al promedio de los datos trimestrales, por lo tanto la suma de los datos parciales puede no sumar 100% debido al redondeo.
p/ Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica
FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Empleo Urbano.

<http://dgenesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe>

CAPITULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS¹

Antes de 1910 Técnicas: Observación de primera mano, estudios elementales.

1910 – 1920 Técnicas: Análisis de ventas, análisis de costo – operación.

1920 – 1930 Técnicas: Construcción de cuestionarios, técnicas de estudios.

1930 – 1940 Técnicas: Cuota de muestreo, análisis simple de correlación, análisis costo – distribución, técnicas de auditoría de almacenes.

1940 – 1950 Técnicas: Muestreo de probabilidades, métodos regresivos, inferencia estadística avanzada, registro de consumidores y almacenes.

1950 – 1960 Técnicas: Investigación de motivación, investigación de operaciones, correlación y regresión múltiple, diseño experimental, instrumentos para medir la actitud, análisis de discrepancias (ANDI).

1960 – 1970 Técnicas: Análisis de factores y análisis discriminante, modelos matemáticos, análisis estadístico bayesiano y teoría de la decisión, teoría de la escala, procesamiento y análisis de información, simulación de mercadotecnia, almacenamiento y recopilación de información.

1970 –1980 Técnicas: Escala multidimensional, modelos econométricos, modelos complementos de planeación de mercadotecnia, laboratorios de prueba de mercadotecnia, modelos de características múltiples de actitudes.

1980 – 1990 Técnicas: Análisis conjunto y análisis no comercial, análisis causal, entrevistas controladas por computadora, código de uniformidad del producto y revisión óptica, correlación canónica.

4.2. DEFINICIÓN DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Investigación de Mercado es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.²

Investigación de Mercado es el proceso sistemático de recolección, análisis y presentación de información y descubrimientos relevantes de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa y que sirve de apoyo en la toma de decisiones.

4.3. OBJETIVOS

Son tres los objetivos básicos y prácticos en la investigación de mercados:³

¹ Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 114

² Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 112

- Conocer al consumidor. Dentro de la mercadotecnia uno de sus objetivos principales es el consumidor y su fin es adaptar el plan de mercadotecnia a las necesidades, costumbres, deseos y motivaciones de éste. Para lograrlo es preciso conocerlo y para ello es necesario realizar un buen estudio de mercados.
- Disminuir los riesgos. El estudio de mercados tiene como tareas vincular a la sociedad con el mercado, su objetivo final es proporcionar la información necesaria para definir la mejor política de mercadotecnia. La investigación pretende predecir el futuro mediante un análisis del pasado.
- Informar y analizar la información. La investigación de mercados no es para crear ideas, no sustituye a la imaginación; sirve para proporcionar a ésta una base real, controlándola, dirigiéndola, disciplinándola y tratando de mantenerla en el camino adecuado. El estudio de mercados es una fuente de información, recoge hechos e intenta deducir de éstos las probables consecuencias futuras, con el fin de valorar las ventajas e inconvenientes de las diferentes alternativas de acción.

4.4. IMPORTANCIA

La investigación de mercados auxilia a la dirección de mercadotecnia y a las demás áreas de la empresa para crear las estrategias más eficaces; contribuye a decidir cuál es la combinación óptima de las actividades en la mezcla de la mercadotecnia.

Es una valiosa fuente de información acerca del mercado, pues permite tomar decisiones y crear ideas sobre bases reales, controlando, dirigiendo y disciplinando acciones que se seguirán y evaluarán posteriormente.

Es un instrumento básico de desarrollo, porque proporciona información en la fase de planeación sobre consumidores, distribuidores, etc.; facilita la definición de políticas y planes a seguir; auxilia en la selección de alternativas más convenientes de acuerdo con el mercado, en el control de resultados de la evaluación y en la verificación de los objetivos establecidos.

4.5. CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Los investigadores de mercados han ampliado sus actividades y técnicas en forma ininterrumpida. Las diez actividades más comunes, son: determinación de las características del mercado, medición de los mercados potenciales, análisis de las tendencias de los negocios, proyecciones de corto alcance, estudios productivo-competitividad, proyectos de gran alcance, estudios de fijación de precios, y prueba de los productos existentes.

³ Fischer de la Vega, Laura, *Introducción a la investigación de mercados*, (México: Mc Graw Hill, 1996), p. 10

4.6. TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS⁴

- a) Investigación de publicidad
- b) Investigación sobre la economía del negocio y la corporación
- c) Investigación de la responsabilidad corporativa
- d) Investigación sobre el producto
- e) Investigación del lanzamiento de nuevos productos o servicios
- f) Investigación de ventas y de mercado

4.7. FACTORES QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS⁵

La investigación de mercados está sujeta a limitaciones, pues ésta se refiere al pasado, mientras que las decisiones del ejecutivo serán vigentes en el futuro, además de que existe un vacío entre lo que se necesita saber y lo que se puede averiguar acerca del cliente, producto o mercado; asimismo, el resto de la información necesaria para tomar decisiones se debe obtener de la "no-información", que está compuesta de conocimientos generalizados, conjeturas, corazonadas, lógica, imaginación, etc.

Muchos ejecutivos esperan demasiado de la investigación de mercados, pero ésta no es una respuesta absoluta a los problemas del mercado, sólo consiste en reunir datos que ayuden a formular predicciones.

Razones por las que los ejecutivos no obtienen el máximo provecho de la investigación de mercados:

- La **limitación** de antecedentes, de empresarios y ejecutivos (investigadores).
- La **resistencia** de los ejecutivos de la empresa, porque la ven como una amenaza personal, temiendo que pueda evaluarlos negativamente.
- La **falta** de objetivos claramente definidos.
- El **aislamiento** del departamento de investigación de mercados con los ejecutivos claves de la empresa.

Es de mayor importancia tomar en cuenta el conocimiento de las necesidades, las motivaciones y el comportamiento del consumidor, que el conocimiento exacto sobre participación de mercados.

⁴ Kotler, Phillip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 113

⁵ Fischer de la Vega, Laura, *Introducción a la investigación de mercados*, (México: Mc Graw Hill, 1996), pp. 13 - 15

Capítulo IV. Investigación de mercados

Realizar estudios repetitivos da una visión más general la cual permite tener una mejor comprensión del comportamiento del consumidor que los estudios esenciales.

La flexibilidad siempre es importante en el estudio de mercados porque ayuda a resolver cualquier problema urgente o específico que pueda surgir inesperadamente.

Tres principales factores que limitan la realización de la investigación de mercados:

1. Factor Económico.

La investigación de mercado reduce los riesgos, pero hacerla resulta caro, por lo cual se realiza sólo cuando se estima que la inversión necesaria compensa por lo menos la reducción del riesgo que dicha investigación proporciona.

El factor económico es determinante para la decisión y se debe considerar en cualquier estudio; su aplicación depende de la experiencia, la intuición que se tenga y de la presión (la seguridad que se deba tener de la información obtenida).

2. Factor Tiempo.

La información debe ser obtenida en el tiempo deseado, de no ser así puede perder en forma total o parcial su interés. Sólo se realiza una investigación cuando existe la seguridad de que la información será obtenida con tiempo suficiente para ser utilizada.

El factor tiempo influye en la elección de la técnica de investigación, ya que algunas requieren de más tiempo para su preparación y ejecución; la técnica ideal es la que conjuga la rapidez y la complejidad.

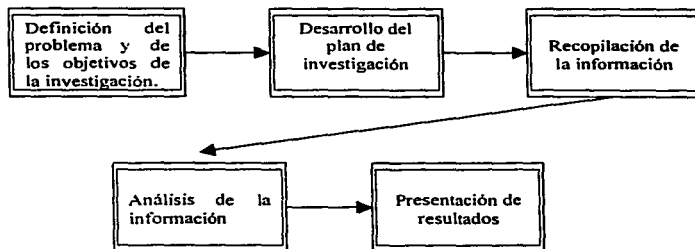
3. Factor de Capacitación Técnica.

La calidad de la investigación de mercados depende de la capacitación técnica de quienes la realizan. Generalmente la capacitación técnica está orientada a simplificar los problemas.

4.8. PROCESO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados comprende cinco etapas.⁶

⁶ Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 115



4.8.1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación.

El primer paso en la investigación de mercados exige que el director de mercadotecnia y el investigador de mercados definan el problema cuidadosamente y que estén de acuerdo con los objetivos de la investigación. Reza un adagio: "Un problema bien definido es casi un problema resuelto".

La administración debe mediar entre una definición muy amplia del problema y una demasiado estrecha.

Podemos distinguir cuatro tipos de proyectos de investigación:

- Investigación exploratoria: Se usa para reunir información preliminar que aclare la naturaleza real del problema, identifique las variables importantes, reconozca otros cursos de acción y haga posibles sugerencias sobre hipótesis o nuevas ideas. Metodológicamente es un estudio flexible, intuitivo e informal. Puede tener dos enfoques:
 - a) Encuestas sobre la literatura: Consiste en indagar en los datos existentes y disponibles y obtener información en las bibliotecas de empresas, en las bibliotecas comerciales, privadas y gubernamentales, en los servicios de información, en los documentos y publicaciones en breve tiempo y con poco gasto.
 - b) Encuestas de expertos: Consiste en aprovechar los consejos y la orientación que proporcionen los que tienen experiencia en asuntos como el que se analiza.

Capítulo IV. Investigación de mercados

Esta dimensión de la investigación es muy informal, puede incluir "conversaciones", tiene un enfoque inestructurado para permitir que los "expertos" puedan dar sus opiniones sobre el tema.

- Investigación descriptiva: Sirve para describir determinadas magnitudes. Requiere que se fije con precisión la finalidad, identificando de antemano las preguntas que deben ser contestadas, cómo deberán ser respondidas y las implicaciones que tengan para el gerente de mercadotecnia.
- Investigación causal: Ayuda a probar la relación causa-efecto. Se distinguen dos importantes teorías de la causalidad:⁷
 - a) Teoría determinística de la causalidad: Según esta perspectiva, se piensa que X es la causa infalible de Y. Por lo tanto, siempre que ocurra la primera, se presentará la segunda.
 - b) Teoría probabilística de la causalidad: Según esta teoría X es la causa de Y sólo si la aparición de la primera aumenta la probabilidad de que ocurra la segunda. En caso de aceptar la visión probabilística de la causa, las pruebas que apoyarán la sospecha de que la causa de Y es X, pueden provenir de tres fuentes:

1.- Variación concomitante: X y Y ocurren simultáneamente y varían al mismo tiempo de manera constante.

2.- Orden temporal de ocurrencia: Si X tiende a preceder a Y, esto respaldará la inferencia de un nexo causal. Después de todo X no podrá causar a Y a menos que tenga lugar primero.

3.- Eliminación de otras causas posibles: Si se suprimen otras causas probables de Y, se daría mayor apoyo a la inferencia de que X es el factor causal. Pero como es imposible controlar completamente los estudios causales de mercadotecnia y eliminar o incluir todos los factores externos, se está ante una forma difícil y subjetiva de evidencia.

- Investigación predictiva: Consiste en llegar a un pronóstico o predicción que en alguna medida interesa al investigador.

Tipos de proyectos de investigación de mercados⁸

⁷ Weiers, Ronald M., *Investigación de mercados*, (México: Prentice Hall, 1986), p. 68

⁸ Weiers, Ronald M., *Investigación de mercados*, (México: Prentice Hall, 1986), p. 70

Capítulo IV. Investigación de mercados

Investigación exploratoria

Adquirir conocimiento, penetración e ideas sobre la situación problema. Identificar las variables importantes. Redefinir el problema en términos más "investigables".

Investigación descriptiva

Describir.

Investigación causal

Determinar la relación de las variables.

Investigación predictiva

Predecir las características futuras de una variable.

4.8.2. Desarrollo del plan de investigación.

La segunda etapa consiste en el desarrollo de un plan eficiente y profesional para reunir la información necesaria. El costo del plan de investigación debe ser calculado antes de ser aprobado, esto con el fin de evitar el riesgo de gastar más en el diseño de la investigación que en el propio proyecto del producto o servicio. El diseño de un plan de investigación requiere tomar decisiones sobre las fuentes de información, formas de investigación, instrumentos de investigación, plan de muestreo y métodos de contacto.

Construcción del plan de investigación⁹

Fuentes de Información	Información secundaria	Información primaria		
Formas de investigación	Observación	Grupos de enfoque	Estudio	Experimentación
Instrumentos de investigación	Cuestionario	Instrumentos mecánicos		
Plan de muestreo	Unidad de muestreo	Tamaño del muestreo	Procedimiento de muestreo	
Métodos de contacto	Teléfono	Correo	Personal	

⁹ Kotler, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 116

Fuentes de información.

En el plan de investigación se hace necesaria la obtención de información mediante información primaria, información secundaria o ambas.

1.- Información secundaria

Esta información fue recabada por alguien, que no es el investigador, con otro propósito diferente al proyecto en cuestión y que existe en alguna parte. Generalmente se revisa esta información para determinar si el problema puede ser resuelto total o parcialmente, sin tener que reunir información primaria que sea costosa.

La información secundaria puede ser obtenida de **fuentes internas**, es decir, que existen dentro de la empresa, pero que no fueron para el proyecto de investigación de mercados que se emprende (estado de pérdidas y ganancias de la empresa, reportes de llamadas de ventas y reportes de investigaciones previas, estudios anteriores de investigación de mercados) y **fuentes externas**, que provienen del exterior (organismos gubernamentales, fuentes publicadas, asociaciones comerciales y servicios comerciales).

Por tal motivo la información secundaria sirve de punto de partida para la investigación, ofreciendo como ventajas un costo más bajo y la disponibilidad más rápida. Sin embargo, la información que se requiera puede no existir o que su existencia sea atrasada, incompleta, inexacta o no confiable. Estando en esta situación se tendrá que recopilar información primaria más costosa y en mayor tiempo, pero quizá más relevante y precisa.

2.- Información primaria

En general los proyectos de investigación de mercados necesitan recolectar información primaria que es más costosa, pero que proporciona datos relevantes para el asunto en cuestión. El procedimiento general consiste en entrevistar a varias personas individualmente y/o en grupo, para tener una idea preliminar. Sobre la base de estos resultados se desarrolla una entrevista e instrumentos más formales y extensivos; una vez examinados se aplicarán en el campo.

Capítulo IV. Investigación de mercados

Ventajas comparativas de las fuentes de datos primarios y secundarios (+ indica la fuerza relativa).¹⁰

	Tipo de información	
	Primaria	Secundaria
<i>Pertinencia con el problema de mercadotecnia</i>	+	
<i>Recencia de la información</i>	+	
<i>Objetividad de la información</i>	+	
<i>Ahorro en la adquisición de información</i>		+
<i>Rapidez en la adquisición de información</i>		+

Formas de investigación

La información primaria puede ser recopilada de las siguientes maneras:

1.- Investigación observativa

Se obtiene información fresca de los actores y ambientes.

2.- Investigación de grupos de enfoque

Grupo de enfoque.- Consiste en reunir de seis a diez personas que pasan algunas horas con un hábil entrevistador para comentar un proyecto, servicio, organización, etc. El entrevistador debe tener objetividad y un conocimiento de la industria y del tema a tratar, además de la dinámica de grupo y conducta del consumidor. Normalmente se paga una pequeña cantidad a los participantes por su asistencia, la reunión se efectúa en un lugar agradable (casa) y se ofrece un refresco para hacer un poco informal el ambiente.

El entrevistador puede iniciar con una pregunta general y después se cambian las preguntas dirigiéndolas hacia la opinión de las personas. El entrevistador estimulará una discusión libre y sencilla entre los participantes, intentando que con las dinámicas de grupo salgan a relucir sentimientos y pensamientos más profundos.

Este tipo de investigación es un paso exploratorio tan útil que debe ser considerado antes de diseñar un estudio a gran escala, ya que nos proporciona introspectivas en las impresiones del consumidor, sus actitudes y satisfacción, que serán importantes los puntos a investigar con mayor formalidad. Esta investigación

¹⁰ Weiers, Ronald M., *Investigación de mercados*, (México: Prentice Hall, 1986), p. 79

Capítulo IV. Investigación de mercados

tiene gran utilidad; sin embargo no se puede generalizar y pensar que los sentimientos de la gente del grupo, serán los mismos para todo el mercado, debido a que la muestra es muy pequeña y no se eligió al azar.

3.- Estudio de investigación

Los estudios de investigación se encuentran colocados entre la investigación observativa y de grupos de enfoque, y la investigación experimental, ya que las 1^{as.} son las más adecuadas para la investigación exploratoria, los estudios son mejores para la investigación descriptiva y los experimentos son usados para la investigación causal.

Los estudios sirven a las empresas para conocer las carencias de la gente, sus creencias, sus preferencias, sus satisfacciones, etc., y para medir su magnitud en la población.

4.- Investigación experimental

Ésta es la investigación con más valor científico: requiere de la selección de grupos de temas acordes, los cuales se sujetan a diferentes tratamientos, control de variables externas y la verificación de las diferentes respuestas para determinar si son estadísticamente importantes.

El propósito de esta investigación es conocer la relación causa-efecto eliminando las explicaciones competentes de los resultados observados.

Según la forma en que el diseño y la ejecución del experimento eliminen las hipótesis alternativas que pudieran explicar los resultados, será mayor la confianza que tengan los directivos de mercadotecnia en la investigación y las conclusiones.

Instrumentos de investigación

1.- Cuestionario

Es el instrumento más común para la recopilación de información primaria; consiste en un conjunto de preguntas que son presentadas a una persona para conocer sus respuestas; el cuestionario es flexible porque existen diferentes maneras de formular las preguntas.

Capítulo IV. Investigación de mercados

Es preciso desarrollar el cuestionario con mucho cuidado, probarlo y depurarlo antes de aplicarlo en gran escala, ya que de lo contrario se pueden encontrar varios errores.

El cuestionario se prepara cuidando las preguntas que serán incluidas, su forma, las palabras que serán utilizadas y la secuencia.

Errores comunes en un cuestionario sin revisión:

- 1) Preguntas formuladas. En ocasiones se incluyen preguntas que no pueden, no serían o no necesitan ser contestadas y se omiten aquellas que deberían serlo.
- 2) Forma de la pregunta. Puede influir en la respuesta. Se distinguen dos tipos de preguntas:
 - (a) Preguntas cerradas. Son las que predeterminan las posibles respuestas del interrogado y entre las cuales debe elegir. Este tipo de preguntas es más fácil de interpretar y tabular.
 - (b) Preguntas abiertas. Son las que permiten que el interrogado responda con sus propias palabras. Este tipo de preguntas revela mayor información porque no limitan las respuestas del interrogado; son más útiles para la investigación exploratoria, para penetrar en el pensamiento de las personas y medir cuánta gente piensa de determinada forma.
- 3) Texto de las preguntas. Debe ser sencillo, directo y neutral, además de ser probados con una muestra antes de ser usados en toda la población.
- 4) Secuencia de las preguntas. Las preguntas deben seguir una secuencia lógica, la pregunta guía debe provocar interés, las preguntas difíciles o personales se hacen al final, para evitar que los interrogados se pongan a la defensiva, así como los datos de clasificación del interrogado, ya que son más personales y menos interesantes.

PREGUNTAS CERRADAS¹¹

Nombre	Descripción	Ejemplo
Dicotómica	Pregunta que ofrece dos Opciones de respuesta.	¿Llamó usted personalmente a American para organizar este viaje? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Selección Múltiple	Pregunta que ofrece tres o más alternativas de Respuesta.	¿Con quién está viajando en este vuelo? Con nadie <input type="checkbox"/> Sólo con los niños <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Colegas/amigos/familiares <input type="checkbox"/> Cónyuge e hijos <input type="checkbox"/> Un grupo organizado <input type="checkbox"/>
Escala Likert	Una afirmación mediante la cual muestra el interrogado su grado de conformidad/inconformidad.	Las aerolíneas pequeñas generalmente dan mejor servicio que las grandes. En total <input type="checkbox"/> No estoy de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Diferencial Semántica	Se inscribe una escala entre dos palabras bipolares y el encuestado selecciona el punto que representa su opinión.	American Airlines Grande <input checked="" type="checkbox"/> _____ Pequeña Experiencia <input checked="" type="checkbox"/> _____ Sin experiencia Moderna <input checked="" type="checkbox"/> _____ Anticuada
Escala de Importancia	Escala que mide la importancia de algunos atributos, desde "sin ninguna importancia" hasta "extremadamente importante".	El servicio de la comida de la aerolínea es para mí Extremadamente importante <input type="checkbox"/> Muy importante <input type="checkbox"/> De cierta importancia <input type="checkbox"/> No muy importante <input type="checkbox"/> No tiene importancia <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Escala de Medición	Escala que mide algunos atributos que van desde pobre hasta excelente.	La comida de American es Excelente <input type="checkbox"/> Muy buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Escala de Intención de Compra	Escala que describe la intención de compra del entrevistado.	Si estuviera disponible en un vuelo largo, yo Definitivamente lo compraría <input type="checkbox"/> Quizá lo compraría <input type="checkbox"/> No estaría seguro <input type="checkbox"/> Quizá no lo compraría <input type="checkbox"/> Definitivamente no lo compraría <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>

¹¹ Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 121

PREGUNTAS ABIERTAS¹²

Nombre	Descripción	Ejemplo
Totalmente inestructurada	Una pregunta que los encuestados pueden contestar de muchísimas maneras.	¿Qué opina usted de American Airlines?
Asociación de Palabras	Se presentan palabras, una a la vez, y el encuestado menciona la primera palabra que se le ocurre.	¿Cuál es la primera palabra que se le ocurre cuando escucha usted lo siguiente? Aerolínea _____ American _____ Viaje _____
Completar Oraciones	Se presentan oraciones incompletas, una a la vez, y el encuestado las termina.	Cuando elijo una línea aérea, lo que más tomo en cuenta para mí decisión, es _____
Completar una Historia	Se presenta una historia incompleta y se pide a los encuestados que la terminen.	Hace algunos días volé por American y noté que tanto el exterior como el interior del avión tenía colores muy brillantes. Esto despertó en mí las siguientes ideas y sensaciones. Ahora complete la historia.
Completar una Ilustración	Se presenta una figura con dos personajes; uno de ellos hace una afirmación. Se pide a los encuestados que se identifiquen con el otro personaje y llenen el espacio vacío.	Llene el espacio vacío.
Prueba de percepción temática (PAT)	Se presenta un dibujo y se pide a los encuestados que hagan una historia sobre lo que creen que está sucediendo o puede suceder en el dibujo.	Haga una historia sobre lo que está viendo.

¹² Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 122

2.- Instrumentos mecánicos

Estos instrumentos son utilizados con menor frecuencia en la investigación de mercados.

El galvanómetro se utiliza para medir la fuerza del interés o las emociones que presenta el individuo al estar en contacto con un anuncio o cuadro determinado, debido a que este aparato detecta el grado mínimo de sudor que se presenta con una emoción.

El taquistocopio es un aparato que proyecta un anuncio a un individuo en intervalos de una centésima de segundo a varios segundos; después de cada exposición el interrogado describe lo que recuerde.

Las cámaras de la mirada se usan para estudiar los movimientos de los ojos del individuo y determinar dónde mira primero, cuánto tiempo detiene su mirada en un punto determinado, etc.

El audiómetro es un aparato electrónico que se instala en los televisores de los hogares que participan, para registrar cuándo se prende y se apaga la televisión, qué canales se sintonizan y cuánto tiempo.

Plan de muestreo

El investigador de mercado debe diseñar un plan de muestreo, el cual requiere tres condiciones:

1.- Unidad de muestreo ¿Quién va a ser estudiado?

En el estudio de mercado se debe definir claramente la población objetivo que será muestreada, una vez determinada, se desarrollará un marco de muestreo es decir, la manera de dar a todos los individuos de la población la misma oportunidad de ser muestreados.

La muestra "es la parte del universo que debe presentar los mismos fenómenos que ocurren en aquél, con el fin de estudiarlos y medirlos. Cuando se estudia al total del universo, se denomina censo"¹³.

Para que la muestra alcance los objetivos preestablecidos debe cumplir con las siguientes características:

¹³ Fischer de la Vega, Laura, *Introducción a la investigación de mercados*. (México: Mc Graw Hill. 1996), p. 39

Capítulo IV. Investigación de mercados

- Ser representativa: Que todos los elementos presenten las mismas características y cualidades del universo.
- Ser suficiente: Que la cantidad de elementos seleccionados, además de ser representativa, esté libre de errores.

2.- Tamaño del muestreo ¿Cuánta gente debe ser estudiada?

Aunque las muestras grandes proporcionan confiabilidad, no es necesario muestrear a todo el grupo o a una gran parte de ellos, las muestras menores del 1% de la población pueden ser confiables dependiendo del procedimiento que se emplee.

Cálculo del tamaño de la muestra¹⁴

La muestra se determina mediante dos fórmulas, según se trate de una población finita o infinita. En cualquiera de los dos casos, los valores contenidos en ellas se obtienen a través de los siguientes pasos:

1. Se determina el grado de confianza con el que se va a trabajar (X = promedio del universo):
Si X = 0 (sigma), se abarca el 68% de los casos, o 1 σ
Si X = 1.96; igual a 95% de los casos,
Si X = 2.58; igual a 99% de los casos.
2. Se evalúa la situación que guarda en el mercado el fenómeno o características investigadas. Cuando no se tiene idea clara de esta situación, es necesario dar los máximos valores tanto a la probabilidad de que se realice el evento favorablemente, como a la de que no se realice. Esto es: 50% a (p) y 50% a (q), que son las literales que se emplean para designar la probabilidad a favor o en contra, respectivamente.
3. Se determina un error máximo que puede ser aceptado en los resultados.
4. De los elementos calculados en los puntos 1, 2 y 3, se obtienen las fórmulas para la determinación de las muestras de universos finitos o infinitos.

Muestra en población infinita

La fórmula para poblaciones infinitas (más de 500 000 elementos) es la siguiente:

$$n = \frac{\sigma^2 p q}{e^2}$$

¹⁴ Fischer de la Vega, Laura, *Introducción a la Investigación de mercados*, (México: Mc Graw Hill. 1996), p. 40

En donde:

α = nivel de confianza

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

e = error de estimación (precisión en los resultados)

Muestra en población finita

Para poblaciones finitas (menos de 500 000 elementos), se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\alpha^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \alpha^2 p q}$$

En donde:

α = nivel de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación (precisión en los resultados)

n = número de elementos (tamaño de la muestra)

Error de estimación

Se utiliza principalmente para tres propósitos:

- Comparar la precisión obtenida por el muestro simple aleatorio, con otros métodos de muestreo.
- Estimar el tamaño de la muestra que se necesita en una investigación.
- Estimar la precisión realmente obtenida en una investigación.

Fórmula para calcular el error de estimación:

$$e = \sqrt{\frac{\alpha p q}{n}}$$

Donde:

α = nivel de confianza

Capítulo IV. Investigación de mercados

e = error probable o error de estimación
p = probabilidad a favor
q = probabilidad en contra
n = número de elementos de la muestra

3.- Procedimiento de muestreo ¿Cómo deben elegirse los interrogados?

Para tener una muestra representativa deberá utilizarse el muestreo probabilístico, ya que permite calcular los límites de confianza por error de muestreo. Sin embargo, cuando es mucho el costo y el tiempo que deben ser invertido en el muestreo probabilístico, se pueden tomar muestras de improbabilidad, que son útiles en muchas circunstancias aunque no midan el error de muestreo.

MUESTREO DE PROBABILIDAD¹⁵

Muestreo al azar simple

Cada miembro de la población conoce y tiene igual oportunidad de selección.

Muestreo al azar estratificado

La población se divide en grupos exclusivos mutuos (como son grupos por edades), y se seleccionan muestras al azar de cada grupo.

Muestreo de agrupamientos (áreas)

La población se divide en grupos exclusivos mutuos (tales como bloques), y el investigador selecciona una muestra de los grupos para entrevistarla.

MUESTREO DE IMPROBABILIDAD

Muestreo de conveniencia

El investigador selecciona los miembros más accesibles de la población para que le proporcionen información.

Muestreo de juicio

El investigador utiliza su capacidad de juicio para seleccionar a los miembros de la población que sean buenos prospectos para proporcionar información precisa.

Muestreo por cuota

El investigador encuesta y entrevista un número determinado de personas en cada una de las diferentes categorías.

¹⁵ Kotler, Philip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 123

Métodos de contacto

Responde a la pregunta ¿Cómo debe establecerse el contacto con el individuo?

1.- Teléfono

Es el método adecuado cuando se quiere reunir información rápidamente y permite al entrevistador aclarar las dudas o preguntas que puedan surgir al interrogado. Sin embargo, sólo puede entrevistarse a personas que cuenten con línea telefónica y la entrevista es corta y personal.

2.- Correo

Este tipo de cuestionario es útil para individuos que no conceden entrevistas personales o en las cuales el entrevistador podría distorsionar las respuestas; por otro lado, requiere de la utilización de preguntas sencillas y claras, y su porcentaje de devolución es muy bajo y/o lento.

3.- Entrevista personal

Este método es muy bueno porque permite al entrevistador hacer preguntas adicionales y anotar observaciones. Es un método caro, requiere planeación y supervisión administrativa y puede provocar distorsiones por parte del entrevistador.

*Ventajas y limitaciones relativas de los tres métodos de realizar una encuesta.*¹⁶

criterio	Entrevista Personal	Entrevista Telefónica	Cuestionario por correo
Costo global	-	+	+
Tasa de respuestas	+	+	-
Capacidad de adquirir información compleja	+		-
Oportunidad de usar ayudas o estímulos visuales	+	-	
Capacidad de buscar una respuesta más completa	+		-
Capacidad de controlar la situación en que se produce la respuesta	+		-
Capacidad de adquirir información amplia	+	-	

¹⁶ Weiers, Ronald M., *Investigación de mercados*, (México: Prentice Hall, 1986), p. 191

Capítulo IV. Investigación de mercados

Capacidad de controlar la redacción de las preguntas			+
Capacidad de ofrecer anonimato al respondiente	-	-	+
Capacidad de ofrecer un incentivo monetario inmediato o de otro tipo por la cooperación	+	-	+
Evitación de los errores debidos a la interacción del respondiente y entrevistador	-	-	+
Tiempo necesario para terminar la encuesta		+	-
Capacidad de llegar a una población geográficamente dispersa	-	+	+

Nota: + indica una ventaja relativa; - indica una deficiencia relativa

4.8.3. Recopilación de la información

El investigador se prepara para la recolección de datos. Generalmente ésta es la etapa más cara y la más propensa a errores.

En el caso de las encuestas surgen cuatro problemas importantes: algunos interrogados no estarán en casa y se deberán contactar otro día o remplazarlos; otros pueden negarse a cooperar; hay quienes dan respuestas desviadas o deshonestas; algunos estarán definitivamente prejuiciados y serán deshonestos.

En el caso de la investigación experimental, los investigadores deben procurar que los grupos experimentales y de control estén completos, de no influir a los participantes con su presencia, de administrar tratamientos uniformemente y de controlar los factores externos.

Actualmente los métodos de recolección de información han cambiado debido al desarrollo de las telecomunicaciones y la electrónica. Algunas firmas de investigación realizan sus entrevistas desde una central, utilizando una combinación de líneas de WATS, tubos de rayos catódicos (TRC) y terminales de entrada de información. Los entrevistadores telefónicos en cabinas separadas eligen números al azar de cualquier lugar del país para marcar a las personas seleccionadas, se utilizan líneas WATS, es decir, que la firma investigadora pagó con anticipación a la compañía telefónica, por lo cual puede marcar un número determinado de llamada de larga distancia. Cuando el teléfono es contestado, el entrevistador hace un conjunto de preguntas leyéndolas del tubo de rayos catódicos y mecanografía las respuestas en la computadora, usando la terminal de entrada de información. Este procedimiento elimina la edición y codificación, ahorra tiempo, reduce errores y produce las estadísticas necesarias.

Capítulo IV. Investigación de mercados

Otras firmas han establecido terminales interactivas en centros comerciales, donde las personas que acceden a la entrevista se sientan frente a la terminal, leen las preguntas del TRC y mecanografían sus respuestas; hay entrevistados que disfrutan este tipo de entrevista "robot".

Dos formas distintas de investigación, técnicas que se manejan en el campo de la ciencia: investigación con análisis cuantitativo e investigación con análisis cualitativo.

La investigación de mercados es cuantitativa cuando permite cuantificar la información, mediante muestras representativas, con el fin de tener la proyección de un universo; refleja lo que ocurre realmente en el mercado; ofrece respuestas al qué, cuándo, cuánto, dónde y cómo suceden los hechos en segmentos definidos. Esta investigación es estructurada y determinante; se realiza entre un gran número de sujetos entrevistados individualmente; las más utilizadas son:

- Entrevista personal. Es la conversación que tienen el entrevistador y el respondiente con fines específicos. El primer paso consiste en romper el hielo y asegurar la cooperación del sujeto para que proporcione la información requerida. El aspecto y presencia profesional del entrevistador, junto con una breve explicación del estudio facilitará el desarrollo de la entrevista. Una vez obtenida dicha cooperación, la atención se centrará en la guía de la entrevista y el entrevistador formulará las preguntas; si la contestación inicial es vaga o muy breve el entrevistador alentará al sujeto para que proporcione información más detallada, mediante varias técnicas: asentir con la cabeza, repetir la pregunta o la contestación, hacer una pausa en espera de una respuesta y hasta pedir una aclaración de la contestación, siempre teniendo cuidado de no influenciar en la respuesta. Los datos pueden registrarse usando un tablero, en una cinta magnética y/o tomando apuntes inmediatamente después de concluir la entrevista.
- Entrevista por correo.
- Entrevista por teléfono.
- Paneles de consumidores.
- Paneles de investigación de establecimientos.

La investigación de mercados es cualitativa (motivacional) cuando permite penetrar, a través de las ciencias de la conducta, en el porqué del comportamiento del consumidor, ayudando a entender la naturaleza de sus motivaciones y los frenos psicológicos. Esta investigación tiene (relativamente) una estructura exploratoria, se basa en impresiones y se realiza con pequeños grupos de personas que se entrevistarán en grupo o individualmente, con las siguientes opciones:

- Sesiones de grupo.
- Observaciones.

- **Entrevista de profundidad.** Es aquella en la que el entrevistador, una persona especializada con conocimientos de psicología, interactúa con el individuo y lo anima para expresar con toda libertad sus ideas sobre el producto o tema de estudio. El entrevistador debe identificar las respuestas incompletas o superficiales, con la intención de descubrir actitudes, opiniones, motivos y su significado más profundos para el sujeto que contesta.

Debido a que la investigación de mercados busca continuamente nuevas técnicas para conocer el mercado, los estudiosos de la materia han combinado ambos tipos de análisis y es así como han surgido investigaciones específicas que conjugan las características de ambos.

4.8.4. Análisis de la información

Una vez obtenidos los resultados, el investigador tabula la información y desarrolla distribuciones de una y dos frecuencias. Los promedios y medidas de dispersión son computados para identificar las principales variables. Posteriormente, se aplican las técnicas estadísticas y modelos de decisión en el sistema de mercadotecnia analítica para detectar resultados adicionales.

Sistema de ayuda a las decisiones de mercadotecnia

El sistema de ayuda a las decisiones de mercadotecnia (SADM) "es un conjunto de herramientas estadísticas y modelos de decisión, apoyado en programas y equipos de computación, que apoya a los ejecutivos de mercadotecnia en el análisis de datos y toma de las mejores decisiones."¹⁷

4.8.5. Presentación de resultados

La información que se entregue a la administración no debe contener muchos números ni técnicas estadísticas complejas, sólo debe presentar los resultados que sean relevantes, ya que un proyecto de investigación de mercadotecnia debe ayudar a la dirección a la mejor toma de decisiones.

4.9. CARACTERÍSTICAS DE UNA BUEN INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- a) **Método científico.** Una buena investigación de mercados utiliza los pasos del método científico: la observación cuidadosa, formulación de hipótesis, predicción y prueba.

¹⁷ Kotler, Phillip, *Dirección de la Mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*, (México: Prentice Hall, 1993), p. 127

- b) Creatividad de la investigación. La mercadotecnia puede desarrollar formas innovadoras para resolver problemas que se presenten.
- c) Métodos múltiples. Un buen investigador no confía demasiado en un método, prefiere adaptar el método al problema y reunir información de diferentes fuentes para que los resultados sean más confiables.
- d) Interdependencia de modelos e información. Ya que la interpretación de los hechos proviene de los modelos del problema, éstos deben ser lo más explícitos posible.
- e) Valor y costo de la información. Al departamento de investigación de mercados le es muy útil conocer el valor y el costo de la información para determinar los proyectos de investigación que se realizarán, los diseños que se utilizarán y si debe reunirse más información después de los resultados iniciales. El valor y el costo de la información están muy relacionados; sin embargo, los costos de la investigación son fáciles de determinar, mientras que es difícil calcular su valor, ya que éste depende de la confiabilidad y validez de los resultados y de la disposición de la administración para aceptarlos y aplicarlos.

4.10. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El proyecto de investigación de mercados debe contener:¹⁸

1. Título: Proyecto de investigación referente a ...
2. Antecedentes: Razones que hacen necesaria la investigación
3. Objetivos: Deben ser redactados en forma congruente y secuencial.
 - a) Base de la investigación: que está relacionado con el objetivo mercadológico.
 - b) Operacionales: una vez definido el objetivo base, se procede a planear los objetivos operacionales que son lo que responderán a puntos específicos de información y que en conjunto permitirán obtener la información del objetivo base.
4. Metodología: Se describe la metodología propuesta, con base en los objetivos, tiempo de entrega y presupuesto disponible.
5. Muestra: Se determina el tamaño de la muestra a emplear y se explica la metodología de la muestra (cómo se seleccionarán los sujetos a entrevistar), la razón de utilizarla y el margen de error con el que se trabajará con el fin de facilitar la interpretación de los resultados.
6. Tiempo de entrega: Estimación del tiempo de entrega de los resultados.
7. Costo: Cotización del estudio.

¹⁸ Fischer de la Vega, Laura, *Introducción a la Investigación de mercados*, (México: Mc Graw Hill. 1996), pp. 23 - 25

CAPITULO V. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

5.1. INFORMACIÓN RECOPIADA

Para obtener la información se elaboraron dos cuestionarios debidamente estructurados, los cuales se aplicaron en las entrevistas personales, telefónicas e incluso vía correo electrónico.

La información fue recopilada mediante 73 entrevistas con los inversionistas o empresarios y 6 entrevistas realizadas a los prestadores del servicio de asesoría en proyectos de inversión y mercadológicos.

5.2. ANÁLISIS, CODIFICACIÓN Y RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

ESTUDIO DE MERCADO

OBJETIVO DEL ESTUDIO DE MERCADO

Definición del servicio de la empresa:

El despacho ofrece un servicio de asesoría financiero-mercadológico, con el cual se cierra el círculo en el que se estudia si el proyecto es financieramente rentable y si existe el mercado potencial adecuado y cómo llegar a él.

Información a conocer:

Si las personas físicas o morales que tienen capacidad de inversión, están dispuestas a solicitar asesoría profesional a un despacho financiero-mercadológico.

Si existe demanda por parte de las empresas para solicitar asesoría profesional a un despacho financiero-mercadológico.

Si la creación de este tipo de despacho es rentable e impacta socialmente en la generación de empleos.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El cálculo del tamaño de la muestra fue el siguiente:¹

Muestra en población finita

Datos:

n = ?
e = 10%
o = 1.96
p = 50%
q = 50%
N = 339,033

Fórmula:

$$n = \frac{o^2 N p q}{e^2 (N - 1) + o^2 p q}$$

Sustitución:

$$n = \frac{3.84 \times 339,033 \times 0.50 \times 0.50}{(0.10)^2 \times (339,033 - 1) + 3.84 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = \frac{325,471.68}{3391.28} = 95.97 = 96 \text{ entrevistas}$$

No se obtuvieron las 96 entrevistas que se establecen en la muestra, debido a la dificultad de disponibilidad por parte de los inversionistas o empresarios.

ENCUESTA TIPO

Entrevista para inversionistas o empresarios

Entrevista para prestadores del servicio de asesoría en proyectos de inversión y mercadológicos.

¹ Fischer de la Vega, Laura, *Introducción a la investigación de mercados*, (México: Mc Graw Hill, 1996), p. 42 - 43

Entrevista para inversionistas o empresarios

Nombre:

Nombre de la empresa:

Giro comercial:

- 1.- ¿Cómo cataloga usted a su empresa: Micro, Pequeña, Mediana o Grande?.
- 2.- ¿Cuántos trabajadores laboran en su empresa?
- 3.- ¿Cuánto tiempo tiene su empresa de estar trabajando?
- 4.- ¿Al iniciar su empresa usted la fundamentó y avaló con un proyecto de inversión?
- 5.- ¿Cree usted que es bueno respaldar la creación de una empresa con un proyecto de inversión?
- 6.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un buen proyecto de inversión, en la creación o ampliación de su empresa?.
- 7.- ¿Cree usted que el proyecto de inversión con un plan mercadológico garantice que una empresa llegue a sus objetivos?.
- 8.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esta seguridad?.
- 9.- ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar por un buen proyecto de inversión y cuánto por un plan mercadológico?.
- 10.- ¿Usted estaría dispuesto a invertir en un proyecto de inversión con un plan mercadológico, asesorado por un despacho?
- 11.- De recurrir a un despacho de asesoría financiera y mercadológica, ¿Usted recurriría a la asesoría nacional o internacional?.
- 12.- ¿Con qué frecuencia solicitaría la asesoría de un despacho para realizar un proyecto de inversión y su plan mercadológico?

Entrevista para prestadores del servicio de asesoría en proyectos de inversión y mercadológicos.

Tamaño de la empresa:

1. ¿Qué servicios presta su empresa?
2. Del total de sus clientes ¿Qué porcentaje de ellos buscan sus servicios en proyectos de inversión?
3. Del total de sus clientes ¿Qué porcentaje de ellos buscan sus servicios en planes mercadológicos?.
4. ¿Usted hace proyectos de inversión para instituciones de crédito?.
5. ¿Cómo está estructurada su empresa para la prestación del servicio de proyectos de inversión y/o mercadológicos?
6. ¿Cuánto personal ocupa en la prestación del servicio de proyectos de inversión?
7. ¿Cuánto personal ocupa en la prestación del servicio mercadológicos?
8. ¿Cuántas empresas conforman su industria y cuál es la participación del mercado de cada una?.
9. ¿Cuál es el perfil de sus clientes?.
10. ¿Cree usted que el mercado actual de este tipo de servicios esta en desarrollo? ¿Por qué?
11. ¿Cuál considera que es su principal competencia?
12. ¿Cree usted que los servicios extranjeros sean una gran competencia?
13. ¿Usted trabaja con otros asesores para que le apoyen en sus actividades cuando hay urgencia de tiempo o no cuenta con la capacidad?.
14. En promedio, para una empresa mediana ¿Cuánto le cuesta del gasto total los servicios de proyecto de inversión?.
15. En promedio, para una empresa mediana ¿Cuánto le cuesta del gasto total los servicios de plan mercadológico?.
16. ¿Cómo paga los servicios profesionales a su disposición?
17. ¿Cómo están distribuidas las ventas durante el año?
18. ¿Cómo calcula sus costos (fijos y variables)?
19. Fundamentado en su experiencia, ¿Cree usted que este tipo de asesoría es rentable?
20. ¿Este tipo de negocio genera o no empleo? ¿Cuánto?
21. ¿Los proyectos que usted realiza generan empleo? ¿Cuánto?

APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA

Entrevista para inversionistas o empresarios:

La entrevista fue aplicada casi en su totalidad a personas morales (empresas). Se aplicó en empresa de todos los tamaños y giros.

Se empleó el muestreo simple aleatorio, aplicando un total de 73 entrevistas.

Entrevista para prestadores del servicio de asesoría en proyectos de inversión y mercadológicos:

La entrevista se aplicó a todos los despachos que se encontraron y ofrecían un servicio de asesoría en proyectos de inversión y mercadológicos o similar.

Se aplicaron un total de 6 entrevistas en despachos.

RESULTADOS OBTENIDOS

Entrevista para inversionistas o empresarios:

Las empresas realizan sus operaciones con un promedio de 150 empleados laborando en ellas.

El 41.10% de las empresas entrevistadas se crearon respaldadas por un proyecto de inversión, lo que demuestra que las empresas sí recurren a este apoyo para crear una empresa con mayores posibilidades de éxito en el mercado.

El 93.15% piensa que un proyecto de inversión respalda la creación de una nueva empresa.

El 93.15% piensa que un proyecto de inversión más un plan mercadológico garantiza que una empresa llegue a sus objetivos.

En promedio, los empresarios están dispuestos a pagar \$51,357.14 por un proyecto de inversión y \$102,625.00 por un proyecto de inversión y su plan mercadológico.

El 58.90% de los empresarios esperarían entre 1 y 2 meses para que se les hiciera un proyecto de inversión y su plan mercadológico y el 24.66% esperaría entre 5 y 6 meses.

El 80.82% de los empresarios recurriría a la asesoría de un despacho para realizar una inversión y el 49.32% recurriría a un despacho nacional, mientras que el 19.18%

Capítulo V. Investigación de campo

lo haría en un despacho internacional y el 31.51% piensa que si va a exportar es mejor solicitar la asesoría de despacho internacional, mientras que si no lo va a hacer, un despacho nacional es adecuado.

Entrevista para prestadores del servicio de asesoría en proyectos de inversión y mercadológicos:

Los 6 despachos realizan contrataciones temporales de personal cuando se requiere, por actividades urgentes, carga de trabajo, etc.

El 100% de los despachos piensan que el servicio de asesoría es rentable. Y están seguros de que este tipo de negocio es generador de empleo.

Ver gráficas de las entrevistas

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Las micro empresas saben que un proyecto de inversión respalda fuertemente la creación de una empresa y que junto con un plan de mercadotecnia la probabilidad de éxito es mucho mayor, si embargo no saben en que consisten exactamente ambos estudios, cómo y por qué se realizan y los beneficios reales que se obtienen de ellos.

La pequeña y mediana empresa son las que ocupan mayor cantidad de personal. Y se considera que un despacho de asesoría financiero-mercadológica es generador de empleo.

En general, las empresas consideran que la realización de un proyecto de inversión junto con un plan mercadológico para la creación o extensión de una empresa, proporciona una mayor confiabilidad, un menor riesgo y un respaldo para la inversión.

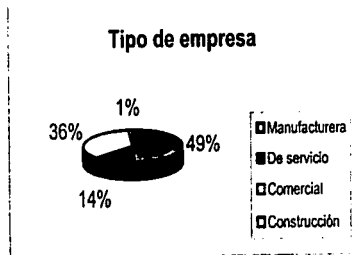
Las empresas están dispuestas a pagar \$102,625.00 por un proyecto de inversión y su plan mercadológico y a esperar 2 meses por ellos.

En general, los empresarios piensan que un despacho de asesoría nacional es adecuado para inversión nacional y que para realizar exportaciones es mejor recurrir a un despacho internacional, lo cual deja ver la necesidad de información, de proporcionar un servicio de calidad que sea reconocido como internacional y darlo a conocer.

GRÁFICAS DE LAS ENTREVISTAS

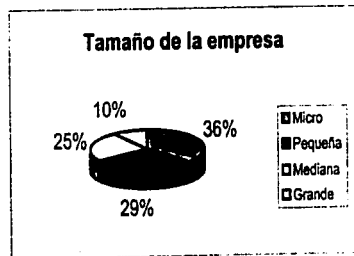
Total de entrevistas realizadas a empresarios o inversionistas: 73

Tipo de empresa	Cantidad	Porcentaje
Manufacturera	36	49.32
De servicio	10	13.70
Comercial	26	35.62
Construcción	1	1.37
Total	73	100.00



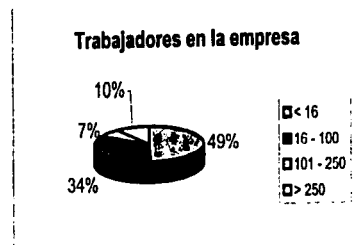
Tamaño de la empresa

Micro	27	36.99
Pequeña	21	28.77
Mediana	18	24.66
Grande	7	9.59
Total	73	100.00



Trabajadores que laboran en la empresa

< 16	36	49.32
16 - 100	25	34.25
101 - 250	5	6.85
> 250	7	9.59
Total	73	100.00
Promedio	268	
Eliminando el más alto y bajo	152	



Años que tiene la empresa de estar trabajando

	Cantidad	Porcentaje
1 - 9	30	41.10
10 - 18	25	34.25
19 - 27	0	0.00
28 - 36	11	15.07
37 - 45	7	9.59
Total	73	100.00
Promedio	12	

Empresas que se crearon con un proyecto de inversión

Si	30	41.10
No	39	53.42
No sé	4	5.48
Total	73	100.00

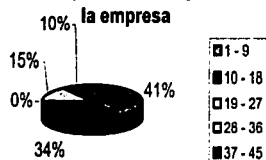
Piensan que un proyecto de inversión respalda la creación de una empresa

Si	68	93.15
No	0	0.00
En ocasiones	5	6.85
Total	73	100.00

Piensan que un proyecto de inversión + un plan mercadológico garantizan que una empresa llegue a sus objetivos

Si	68	93.15
No	2	2.74
Otro	3	4.11
Total	73	100.00

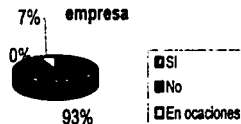
Años que tiene trabajando la empresa



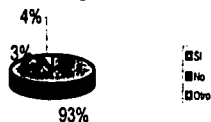
Creación con proyecto de inversión



El proyecto de inversión respalda la creación de la empresa



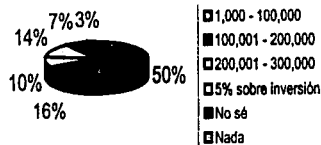
El PI + PM garantiza



¿Cuánto pagaría por un buen proyecto de inversión?

	Cantidad	Porcentaje
1,000 - 100,000	37	50.68
100,001 - 200,000	12	16.44
200,001 - 300,000	7	9.59
5% sobre inversión	10	13.70
No sé	5	6.85
Nada	2	2.74
Total	73	100.00
Promedio	\$51,357.14	

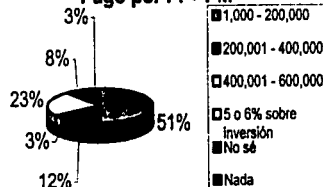
Pago por un proyecto de inversión



¿Cuánto pagaría por un proyecto de inversión y su plan mercadológico?

1,000 - 200,000	37	50.68
200,001 - 400,000	9	12.33
400,001 - 600,000	2	2.74
5 o 6% sobre inversión	17	23.29
No sé	6	8.22
Nada	2	2.74
Total	73	100.00
Promedio	\$102,625.00	

Pago por PI + PM



¿Cuánto tiempo esperaría por un proyecto de inversión y su plan mercadológico?

1 - 2 meses	43	58.90
3 - 4 meses	9	12.33
5 - 6 meses	18	24.66
1 - 2 años	3	4.11
Total	73	100.00

Tiempo de espera para un proyecto de inversión



¿Recurriría a la asesoría de un despacho para invertir?

	Cantidad	Porcentaje
Si	59	80.82
No	8	10.96
Depende	6	8.22
Total	73	100.00

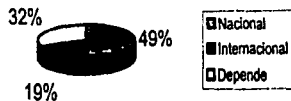
Recurrirían a la asesoría de un despacho



¿Recurriría a un despacho de asesoría nacional o internacional?

Nacional	36	49.32
Internacional	14	19.18
Depende	23	31.51
Total	73	100.00

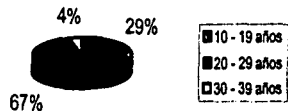
Despacho nacional o internacional



¿Con qué frecuencia solicitaría la asesoría de un despacho para realizar un proyecto de inversión y su plan mercadológico?

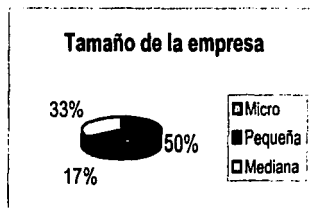
10 - 19 años	21	28.77
20 - 29 años	49	67.12
30 - 39 años	3	4.11
Total	73	100.00
Promedio	20	

Frecuencia en que se solicitaría el servicio (PI + PM)



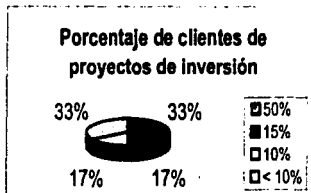
Total de entrevistas realizadas a los despachos de asesoría en proyectos de inversión y plan mercadológico: 6

Tamaño de la empresa	Cantidad	Porcentaje
Micro	3	50.00
Pequeña	1	16.67
Mediana	2	33.33
Total	6	100.00



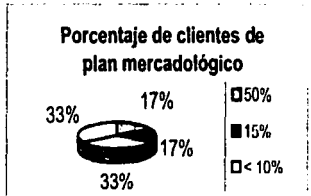
Porcentaje de clientes del servicio de proyectos de inversión

50%	2	33.33
15%	1	16.67
10%	1	16.67
< 10%	2	33.33
Total	6	100.00



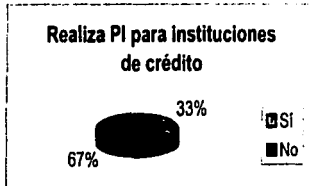
Porcentaje de clientes del servicio de planes mercadológicos

50%	1	16.67
15%	1	16.67
< 10%	2	33.33
No dan el servicio	2	33.33
Total	6	100.00



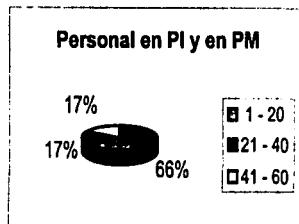
Realizan proyectos de inversión para instituciones de crédito

Sí	2	33.33
No	4	66.67
Total	6	100.00



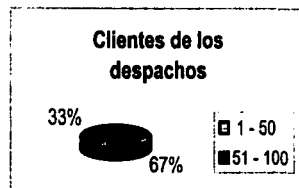
Personal ocupado en proyectos de inversión y planes mercadológicos

	Cantidad	Porcentaje
1 - 20	4	66.67
21 - 40	1	16.67
41 - 60	1	16.67
Total	6	100.00



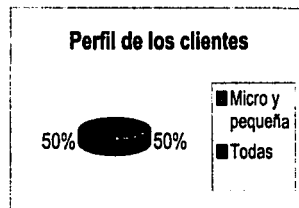
¿Cuántas empresas conforman la industria de cada despacho?

1 - 50	4	66.67
51 - 100	2	33.33
Total	6	100.00



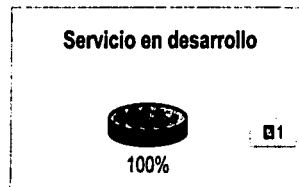
Perfil de los clientes

Micro y pequeña	3	50.00
Todas	3	50.00
Total	6	100.00



Este tipo de servicio se está desarrollando:

Sí	6	100.00
Total	6	100.00



Cuál es la principal competencia

	Cantidad	Porcentaje
Pequeñas firmas	2	33.33
Grandes empresas	2	33.33
Casi no hay	2	33.33
Total	6	100.00

Los servicios extranjeros son una gran competencia

Sí	5	83.33
No	1	16.67
Total	6	100.00

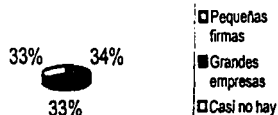
Contrata personal en actividades urgentes o cuando se requiere

Sí	6	100.00
Total	6	100.00

¿Cuánto cuesta un proyecto de inversión para una empresa mediana?

150,000 - 250,000USD	1	16.67
80,000 - 100,000	2	33.33
37,000	1	16.67
% s/inversión	1	16.67
No contestó	1	16.67
Total	6	100.00

Principal competencia



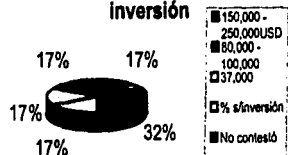
Los servicios extranjeros son competencia



Contrata personal temporal

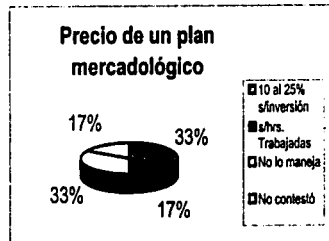


Precio de un proyecto de inversión



¿Cuánto cuesta un plan mercadológico para una empresa mediana?

	Cantidad	Porcentaje
10 al 25% s/inversión s/hrs. Trabajadas	2	33.33
No lo maneja	2	33.33
No contestó	1	16.67
Total	6	100.00



¿Cómo paga los servicios profesionales de lo que dispone?

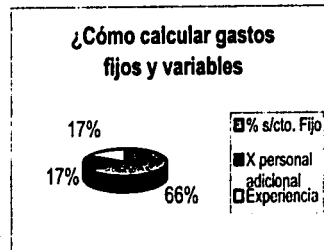
Nómina (interno)	6	100.00
Honorarios (externo)	6	100.00

¿Cómo están distribuidas las ventas durante el año?

- 1er. Trimestre (Ene-Mzo) Empiezan a crecer
- 2o. Trimestre (Abril-Jun) Crecen
- 3er. Trimestre (Jul-Sep) Se mantienen
- 4o. Trimestre (Oct-Dic) Disminuyen

¿Cómo calcula los gastos fijos y variables?

% s/cto. Fijo	4	66.67
X personal adicional	1	16.67
Experiencia	1	16.67
Total	6	100.00



Cree que este tipo de asesoría es rentable

	Cantidad	Porcentaje
Si	6	100.00
Total	6	100.00

Este tipo de asesoría es rentable



100%

Si 1

Este tipo de negocio genera empleo

Si	6	100.00
Total	6	100.00

Este tipo de negocio genera empleo



100%

Si 1

¿Cuánto?
Promedio

7

¿Los proyectos que usted realiza cuánto empleo generan.?

400	1	16.67
45	1	16.67
Depende	4	66.67
Total	6	100.00

Los proyectos cuánto empleo generan



66%

17%

17%

400

45

Depende

CAPITULO VI. PLAN DE NEGOCIOS APLICADO

6.1. ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS DEL DESPACHO

6.1.1. RESUMEN EJECUTIVO

Proyectos financieros y mercadológicos S. A. de C. V. (PROFIME) es un despacho de asesoría financiera y mercadológica que tiene como misión ofrecer un servicio completo que garantice que los proyectos serán exitosos, logrando con ello la satisfacción de nuestros clientes y la generación de empleo, mediante la creación de fuentes de trabajo. Para lograr lo anterior, PROFIME ha pensado ofrecer planes financiero-mercadológicos que encierran el estudio financiero y de comercialización de los productos que ofrezca cada empresa.

Se realizó una investigación de mercado a fin de identificar la demanda potencial de un despacho de asesoría que realice planes financiero-mercadológicos y la cantidad de empleos que éste podrá generar.

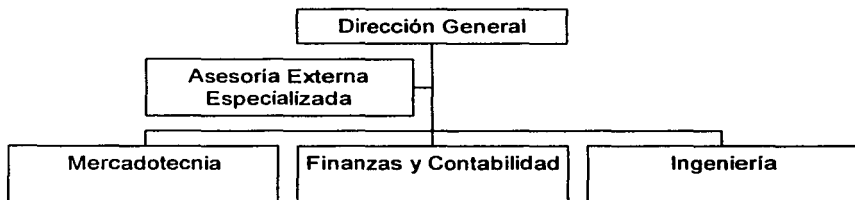
El incremento de ventas será respaldado por el posicionamiento del despacho y del producto. El precio del plan financiero-mercadológico será de \$ 100,000.00 y se realizará en 2 meses promedio; dicho plan estará orientado a la pequeña y mediana empresa e inversiones superiores a \$ 1,000,000.00.

La oficina requerirá un área de 86.43 m². En esta área se contempla realizar las funciones administrativas, de producción y de ventas.

El proceso consiste en que cada especialista realizará toda la investigación y todas las actividades que requiera su área, por lo cual se podrá trabajar simultáneamente y el trabajo se realizará con mayor rapidez, calidad y eficiencia.

En PROFIME laboran 6 personas, se contratará temporalmente un especialista y 3 encuestadores por proyecto. El organigrama es el siguiente:

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado



El despacho se constituyó legalmente como sociedad anónima de capital variable.

El mercado cuenta con un número de clientes potenciales que asciende a 339,033 y la demanda potencial es de 8,360 proyectos al año.

En cuanto al área financiera la empresa requerirá invertir \$ 420,000.00 para iniciar las operaciones que serán aportados por 6 socios. Acorde con el nivel de ventas antes expuesto, así como con los costos y el precio de venta indicados, se generará un flujo de efectivo constante que podrá ser reinvertido.

El punto de equilibrio acorde con los costos y gastos de operación estimados, así como de acuerdo con el nivel de ventas se espera que sea de \$ 390,708.75 para el 2002 y de \$ 391,210.60 para 2011.

Al finalizar los 10 años, se proyecta una utilidad de \$2,925,931.06. Por otra parte, la razón de liquidez es del 6.35%, con lo cual se refleja que el despacho tendrá una alta capacidad para pagar los pasivos a corto plazo, asimismo, se observa que la prueba del ácido es también de 6.35%, debido a que no se manejan inventarios.

Acorde con las razones de endeudamiento, se tiene que el 85% de los activos pertenecen a los socios de la empresa. Finalmente, en cuanto a la rentabilidad del despacho, se obtendrá un 696.65%, 12.88% y 43.27% sobre capital contable, activo total y ventas netas respectivamente.

La tasa de rendimiento interna es de 118.68% y el VAN, con un costo de capital del 17%, es de \$ 6,718,696.80.

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

Con la creación de este despacho se generarán 6 empleos directos, 44 empleos temporales y 1650 empleos indirectos solamente en el primer año de operación.

Se muestra a continuación un resumen de los estados financieros de la empresa del año 2011.

PROYECTOS FINANCIEROS Y MERCADOLÓGICOS, S.A. DE C.V. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

Activos		Pasivo	
Circulante	\$21,643,429.42	Corto plazo	\$ 3,408,204.46
Fijo	\$ 47.00	Total de pasivo	\$ 3,408,204.46
Direrido	\$ 1,079,580.99	Capital	
		Capital social	\$ 420,000.00
		Utilidad de ejercicios ant.	\$15,968,921.89
		Utilidades del ejercicio	\$ 2,925,931.06
		Capital total	\$19,314,852.95
Total de activos	\$22,723,057.41	Total de pasivo más capital	\$22,723,057.41

PROYECTOS FINANCIEROS Y MERCADOLÓGICOS, S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.

Ventas	\$6,761,739.13	
Costo de Ventas	-\$1,072,221.62	
Utilidad Bruta		\$5,689,517.51
Gastos de Venta		-\$123,190.95
Gastos de Administración		-\$246,451.91
ISR		-\$1,861,956.13
PTU		-\$531,987.47
Utilidad después de impuestos		\$2,925,931.05

6.1.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1 INTRODUCCIÓN

Justificación de la empresa

La creación del despacho de asesoría en proyectos de inversión, pretende brindar apoyo a los inversionistas para lograr la mejor aplicación de sus recursos monetarios, ofreciéndoles proyectos viables que una vez aplicados contribuirán a la creación de fuentes de empleo, reduciendo el índice de desempleo.

2 NOMBRE DE LA EMPRESA

Proyectos financieros y mercadológicos S. A. de C. V. (PROFIME)

3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1 TIPO DE EMPRESA

De Servicios

3.2 UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA

Ubicación

Se ubicará en la Ciudad de México, en una colonia de fácil acceso para el personal, con buenas vías de comunicación, para facilitar la localización del despacho. La dirección será la siguiente: Calle Av. Insurgentes Sur No. 1216, Col. Tlacoquemecatl del Valle, Del. Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03200

Tamaño

La empresa va a ser una empresa pequeña, ya que a pesar de no tener más de dieciséis empleados, se pretenden obtener ingresos superiores a \$900, 000.00 anuales e inferiores a 9,000,000.00.

4 MISIÓN DE LA EMPRESA

Ofrecer un servicio completo que garantice que los proyectos serán exitosos, logrando con ello la satisfacción de nuestros clientes y la generación de empleo, mediante la creación de fuentes de trabajo.

5 VISIÓN DE LA EMPRESA

Llegar a ser la empresa más reconocida de su categoría, por la calidad (en) de su servicio, logrando la completa satisfacción de nuestros clientes y el beneficio mutuo.

6 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

El éxito es la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes; involucrándonos en su negocio, valorando la capacidad de cada persona que conforma esta empresa, trabajando en equipo, con integridad, comunicación efectiva, apertura al cambio, objetividad y seriedad, en un ambiente de armonía y respeto.

7 VALORES DE LA EMPRESA

- * Iniciativa y proactividad en la satisfacción del cliente
- * Responsabilidad
- * Honestidad
- * Creatividad
- * Confianza
- * Constancia
- * Empatía
- * Trabajo ético y profesional
- * Oportunidad

8 POLÍTICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA

Nuestra política de calidad es trabajar con los más altos estándares de calidad, eficiencia y rapidez, obteniendo de dicho trabajo el beneficio justo en relación con la satisfacción proporcionada a nuestros clientes. Por lo tanto cada colaborador de la empresa se compromete a asegurar la calidad de su trabajo, a través de un proceso de mejora continua.

9 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

A corto plazo

Comprende un lapso de 6 meses, en los cuales el despacho se dará a conocer en el D. F., mediante una campaña publicitaria.

A mediano plazo

Comprende un lapso de 1 a 5 años, en los cuales se ampliará el mercado a las ciudades más cercanas al D.F.

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

A largo plazo

Comprende un lapso de 10 años, en los cuales el despacho se extenderá, mediante oficinas, en toda la República Mexicana y se ampliará la gama de servicios que ofrezca la empresa.

10 VENTAJAS Y DISTINGOS COMPETITIVOS

Ventajas

Garantizar una mayor probabilidad de éxito del negocio, mediante un estudio profundo, tanto financiero como mercadológico.

Distingos

Servicio de alta calidad
Personal calificado y especializado
Rapidez y eficiencia en el servicio

11 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Servicio:

La prestación del servicio de asesoría en proyectos de inversión no había sido considerada muy importante en la creación de nuevas empresas, sin embargo, al pasar de los años se ha visto la necesidad de hacer una adecuada planeación y proyección de los negocios para garantizar una mayor probabilidad de éxito de los mismos.

Actualmente, con la nueva mentalidad empresarial y con la situación económica que vive nuestro país, y en especial la Ciudad de México, podemos darnos cuenta que la única manera de salir adelante y mejorar nuestra situación familiar es creando nuevas empresas o negocios, que tendrán mayores posibilidades de éxito si cuentan con un fundamento adecuado como lo es un estudio de negocios.

Mercado:

Anteriormente el mercado de asesoría en proyectos de inversión estaba más limitado a empresas grandes, quienes además de conocer la importancia de este tipo de estudios, son las que tienen los recursos suficientes para realizar una inversión de esta naturaleza.

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

Sin embargo, como el plan presidencial es ofrecer apoyos para la creación de empresa (micro y changarros), y los requerimientos bancarios para otorgar préstamos son cada día más exigentes, existe la necesidad de empresas que realicen dichos proyectos para garantizar que éstos sean rentables, lo que nos hace visualizar un crecimiento del mercado.

Competencia:

Al no ser reconocida la importancia del servicio de asesoría en proyectos de inversión y al no tener un mercado muy amplio, eran pocas las empresas que ofrecían este tipo de servicio.

Actualmente, es ampliamente reconocida la importancia de un estudio financiero-mercadológico y cada vez son más las personas que desean ofrecer este tipo de servicio. Si estos estudios no son realizados por personal capacitado y con profesionalismo, los negocios pueden fracasar con gran facilidad, en cambio, si se realizan adecuadamente pueden ofrecer grandes beneficios, no sólo personales, sino también sociales y económicos al país.

12 SERVICIOS DE LA EMPRESA

Plan Financiero-Mercadológico:

13 CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA

Se cuenta con personal calificado y especializado en su área. El personal tiene estudios de licenciatura y/o maestría en su respectiva área, y experiencia profesional mínima de 3 años en la actividad que desempeña, lo cual garantiza que el trabajo se realizará en forma profesional y con eficiencia.

14 APOYOS

En la realización de estudios para empresas con características muy específicas, se contratará personal especializado en el área respectiva y con experiencia profesional en la misma.

6.1.3. ANÁLISIS DEL MERCADO

1 OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA

Objetivos a corto plazo:

En 3 meses crear la imagen de despacho de asesoría para dar a conocer nuestra empresa e ingresar al mercado.

Objetivos a mediano plazo:

En 1 año lograr que nuestro despacho y nuestros servicios sean conocidos en todo el D.F. y con ello obtener participación en el mercado.

Objetivos a largo plazo:

En 5 años lograr que nuestro despacho sea altamente reconocido por nuestra calidad y servicios, obteniendo una amplia participación del mercado y un alto grado de posicionamiento en el mismo.

2 MERCADO

2.1 TAMAÑO DEL MERCADO

Segmento del mercado:

En el corto y mediano plazo el segmento de mercado elegido es la persona física o moral, que radica en el Distrito Federal, que desee y tenga posibilidades de invertir.

Características del segmento de mercado:

1. Persona física o moral que desee invertir en la creación de nuevas empresas o en la expansión de su empresa actual.
2. Que decida realizar estudios antes de invertir.
3. Que pueda realizar una inversión mínima de \$1,000,000.00 o que pueda realizar una inversión mínima de \$100,000.00 por el plan financiero-mercadológico.

2.2 CONSUMO APARENTE

El número de clientes potenciales es de 339,033 unidades económicas.¹ (Anexo 1)
El consumo anual aparente del mercado es del 49.32% de los clientes potenciales, quienes están dispuestos a realizar un plan financiero-mercadológico asesorados por

¹ www.inegi.gob.mx

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

un despacho nacional, y quienes utilizarían este tipo de servicio cada 20 años, lo cual equivale a 8,360 proyectos por año.

2.3 DEMANDA POTENCIAL

Con base al incremento de empresas que requieren realizar un estudio antes de invertir, a las exigencias de garantía de rentabilidad, y a la disposición de las empresas en recurrir a la utilización del servicio de asesoría financiero-mercadológica, se establecerá que nuestra empresa contará con una demanda potencial de 8,360 proyectos al año. Lo cual refleja la necesidad de empresas que proporcionen este tipo de servicio para cubrir esta parte del mercado potencial.

La otra parte del mercado potencial son las personas que cuentan con los recursos económicos para invertir, pero que desconocen los beneficios de una asesoría financiero-mercadológica adecuada, por lo que la demanda potencial se incrementará.

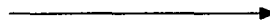
2.4 PARTICIPACION DE LA COMPETENCIA

La asesoría financiero-mercadológica no se ha desarrollado ampliamente, es decir, existen muy pocos despachos que ofrecen este servicio; sin embargo existen otros despachos que ofrecen un servicio parcial, pero que no cumple con las expectativas de la demanda, por lo cual no representan una gran competencia, ya que ellos tienen sus mayores ingresos en asesoría fiscal y contable. (Anexo 2)

3 DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA

Distribución directa al cliente

Prestador del servicio



Consumidor final

El servicio de asesoría se proporciona al cliente que es nuestro consumidor final, ya que el trato es directo con el interesado.

El responsable de dar a conocer y explicar nuestro servicio al cliente es el jefe de mercadotecnia.

4 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

4.1 PUBLICIDAD

Creación de una página en Internet en la siguiente dirección:

www.proyectosfinancierosymercadológicos.com

La cual tiene la opción de acceder en idiomas español, inglés y francés.

Dicha página muestra todos los servicios que se proporcionan.

Cuenta con una sección para solicitar información, mediante mail.

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

Con un costo total de \$ 28,000.00

4.2 PROMOCIÓN

Folletos que se envían a las empresas para ofrecer nuestros servicios. (ponernos a sus ordenes)

Tarjetas de presentación.

Papelería membretada

Con un costo total de \$ 1,070,400.00

5 FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIOS

Fijación de precios:

El costo por la prestación de nuestro servicio de asesoría financiero-mercadológica será de aproximadamente \$100,000.00 incluyendo costos fijos y variables.

La información es la siguiente:

CONCEPTO	COSTOS FIJOS MENSUALES
Renta	\$ 16,200.00
Servicios públicos:	
Luz	\$ 869.57
Teléfono	\$ 869.57
Agua	\$ 173.91
Limpieza	\$ 869.57
Vigilancia	\$ 1565.22
Renta de Internet	\$ 260.87
Sueldos y salario	\$ 31,397.26
Prestaciones:	
IMSS	\$ 356.29
SAR	\$ 1,593.41
Vales de despensa	\$ 1,170.00
2% Nómina	\$ 627.95
Papelería	\$ 869.57
Total	\$ 56,562.32

	MENSUAL
Costos fijos	\$ 56,562.32
Costos variables	\$ 2,173.91
Sueldos y salario variable	\$ 7,000.00
Costos variables totales	\$ 9,173.91
Costo total	\$ 65,736.23

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

30% de utilidad	\$	0.30
Utilidad	\$	19,720.87
Costo total + utilidad	\$	85,457.10
IVA	\$	0.15
	\$	12,818.57
Precio al cliente	\$	98,275.67

La ganancia deseada es del 30%, por lo que el precio de venta del producto es de \$98,275.67.

Políticas de precios:

El precio por un proyecto de inversión será de aproximadamente \$100,000.00, dependiendo de la inversión total, del tipo de empresa y del tamaño del mismo, el cual será modificado en función de la competencia, el mercado, la economía nacional y necesidades del despacho.

Se considerarán tres tipos de asesoría para la asignación del precio del proyecto, de los cuales el despacho maneja el tipo "A" y "B" principalmente. (Anexo 3)

6 PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

Crear una página en Internet, que mostrará los servicios que ofrece nuestro despacho, así como todas las promociones que se realicen mes con mes y se visitará a las empresas de mayor prestigio para ofrecer nuestro servicio.

7 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO

Análisis FODA

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Personal capacitado y especializado.2. Realización de un estudio completo financiero-mercadológico.3. Se cuenta con capital propio.4. Uso de Outsourcing.5. Trabajo computarizado.6. Imagen del negocio.7. Campaña publicitaria y promocional.8. Ubicación del negocio.	<ol style="list-style-type: none">1. Ser una empresa de nueva creación.2. Poco personal.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento y desarrollo de este servicio.2. Mercado en vías de desarrollo.3. La necesidad de seguridad en inversiones hace necesaria la realización de los estudios que se ofrecen.4. Poco posicionamiento de la competencia.	<ol style="list-style-type: none">1. Situación económica inestable del país.2. Situación económica inestable del mundo.3. Poca inversión nacional por desconfianza en la situación económica del país.4. Penetración de empresas trasnacionales, quienes elaboraron su plan financiero-mercadológico en el extranjero.5. Desconocimiento de los pequeños inversionistas acerca de los beneficios de un plan financiero-mercadológico.

8 SISTEMA Y PLAN DE VENTAS

Las ventas se realizarán cara a cara, el encargado de ir a ofrecer nuestro servicio es el jefe de mercadotecnia, él será quien explique a los posibles clientes, en qué consiste el estudio solicitado, cómo se realizará (en forma global), cuánto tiempo se llevará, cuánto costará, cómo se pagará, y todas las especificaciones de compra-venta y aclarará todas sus dudas; en caso de no poder, será el director general quien se encargue de desempeñar dicha función.

6.1.4. CUERPO DIRECTIVO

1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN

Contratar al personal debidamente capacitado y necesario para cubrir las actividades cotidianas del despacho.

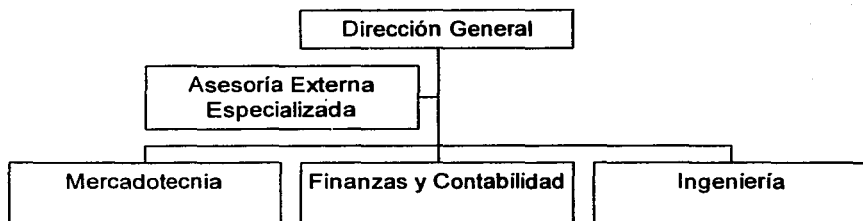
Mantener un ambiente de trabajo armonioso y tranquilo.

2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Áreas funcionales

Dirección General
Mercadotecnia
Finanzas y Contabilidad
Ingeniería
Asesoría externa especializada

Organigrama



Descripción de puestos:

Director General

Objetivos del puesto:

Buscar el liderazgo de nuestro servicio en el mercado.
Buscar el reconocimiento de nuestra empresa.
Obtener la eficiencia en nuestra administración.

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

Integrar al personal a la empresa.

Funciones generales:

Definir los objetivos del personal a corto y mediano plazo.

Definir las estrategias globales para el logro de los objetivos.

Proporcionar los recursos humanos y materiales para el correcto funcionamiento de la entidad.

Funciones Específicas:

a) Permanentes

Llevar una adecuada administración de los recursos con los que cuenta el despacho.

Coordinar y dirigir al personal para el logro de los objetivos organizacionales.

Supervisar el buen funcionamiento del negocio, y la correcta realización de las actividades empresariales.

Llevar las relaciones públicas del despacho.

Realizar las actividades administrativas del despacho.

b) Periódicas

Fomentar la lealtad y el cuidado de la empresa.

Motivar al personal.

Atención a clientes.

Llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal.

Realizar el proceso de inducción, adiestramiento y capacitación.

Evaluar el desempeño del personal.

c) Eventuales

Asistir a invitaciones de los clientes y proveedores.

Asistir a reuniones, inauguraciones, etc.

Revisar los procesos productivos.

Jefe de mercadotecnia

Objetivos del puesto:

Buscar el posicionamiento de nuestra empresa y nuestros servicios.

Buscar la aceptación de nuestro servicio en el mercado.

Elaborar estrategias integrales de ventas, con planes agresivos y bajo el concepto de "Guerra Total " contra la competencia.

Realizar adecuadamente el estudio de mercado para los proyectos.

Funciones generales:

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

Mantener y renovar la imagen del despacho.
Elaborar planes integrales de mercadotecnia.
Elaborar estrategias de publicidad y promoción del despacho.
Diseñar las estrategias de ventas.
Obtener cartera de clientes.

Funciones Específicas:

a) Permanentes

Proteger y cuidar las relaciones con los clientes para apegarnos a la misión del despacho.
Realizar el estudio de mercado de los proyectos.
Manejar la imagen de las empresas en los proyectos.
Realizar las campañas publicitarias para los proyectos.
Realizar los planes de mercadotecnia para los proyectos.
Buscar la sobrevivencia en el mercado a través de la innovación y diseño de estrategias.

b) Periódicas

Evaluar el mercado potencial y definir el mercado meta.
Determinar las políticas de precios.
Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa.

c) Eventuales

Elaborar formatos para reconocimiento por el desempeño.

Contador

Objetivos del puesto:

Cumplir y cubrir oportunamente todas las obligaciones fiscales del despacho.
Proporcionar la mejor opción de sociedad y su estructura legal para los proyectos.
Asegurar que el despacho cuenta con los materiales necesarios para prestar sus servicios adecuadamente.

Funciones generales:

Cuidar la economía del negocio.
Llevar la contabilidad del despacho.
Cumplir con las obligaciones fiscales del despacho.
Realizar las compras del despacho.
Pago a proveedores.

Capítulo V. Plan de negocios aplicado

Cobro a clientes.
Manejo de las cuentas bancarias.

Funciones Específicas:

a) Permanentes

Llevar adecuada y oportunamente los registros de: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos y estados financieros.
Realizar todos los pagos de impuestos fiscales y trámites legales.
Establecer la estructura legal de las empresas para los proyectos.
Determinar cual es el proveedor más adecuado para abastecer al despacho.

b) Periódicas

Llevar la nómina del despacho.
Definir el software y el sistema de contabilidad para los proyectos.
Realizar el pago de los servicios públicos que se prestan al despacho.

Jefe de finanzas

Objetivos del puesto:

Realizar adecuadamente los proyectos de inversión.
Hacer proyecciones para eficientar y optimizar los recursos del despacho.

Funciones generales:

Vigilar la economía del negocio.
Obtener los recursos financieros necesarios para el adecuado funcionamiento del despacho.
Planear la mejor utilización de los recursos obtenidos.

Funciones Específicas:

a) Permanentes

Realizar las proyecciones financieras.
Presentar los registros del flujo de efectivo y los indicadores financieros.
Realizar el estudio de factibilidad económica de los proyectos (Estudio económico y evaluación económica).

b) Periódicas

Planear reinversiones y relaciones con instituciones financieras.
Planear las nuevas adquisiciones e inversiones.

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

Supervisar el manejo financiero de los recursos.

c) Eventuales

Buscar financiamientos.

Jefe de Ingeniería

Objetivos del puesto:

Realizar todos los estudios necesarios para obtener una excelente localización de las empresas, y su más eficiente distribución, para facilitar su funcionamiento y mejorar su productividad.

Elaborar estrategias integrales que permitan reducir los costos fijos a través de la simplificación.

Funciones generales:

Realizar el estudio técnico de los proyectos.

Definir las estrategias globales de producción para los proyectos.

Optimizar los tiempos.

Funciones Específicas:

a) Permanentes

Revisar los procesos productivos en los proyectos.

Solicitar cotizaciones y presupuestos de tecnología, equipo y maquinaria.

Investigación de proveedores (en especial para los proyectos).

b) Periódicas

Diseño y distribución de nuestras oficinas.

Realización de los proyectos de inversión.

Supervisar algunas compras.

c) Eventuales

Atención a clientes.

Asistente Ejecutiva

Objetivos del puesto:

Contribuir al mejoramiento de la organización, mediante las aportaciones de orden, apoyo, vigilancia, limpieza y respeto en todos los lugares y áreas de la organización.

Capítulo V. Plan de negocios aplicado

Funciones generales:

Atención a los clientes.

Actividades de oficina (archivo, teléfono, recepción, agenda, etc.)

Apoyo a la dirección y a los jefes de cada área.

Vigilar que se realice el aseo de oficinas y baños.

Vigilar el cumplimiento de la misión de la organización.

Perfil del puesto:

DIRECTOR GENERAL

Sexo: Indistinto

Edad: 30 – 45 años

Estado Civil: Soltero o casado

Puestos bajo su mando: Cinco

HABILIDADES:

a) Intelectuales:

Liderazgo

Líder de proyectos

Integración y desarrollo del personal

Capacidad de motivación

Amplio criterio

Toma de decisiones

Manejo de estrategias de ventas

Capacidad para delegar responsabilidad

Facilidad de palabra

Trato amable

Dinámico

b) Físicas:

Médicamente saludable

Sin problemas de presión

Sin problemas familiares

c) Manuales:

Manejo de Laptop

Manejo de paquetería Windows, Office, Internet

Conocimiento de equipo de oficina

EXPERIENCIA LABORAL

3/5 años en la gerencia o dirección

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

ESCOLARIDAD:

Licenciatura, maestría o doctorado en administración, en negocios o afin
Inglés 90%

HORARIO:

Disponibilidad de tiempo completo

JEFE DE MERCADOTECNIA

Sexo: Indistinto

Edad: 25 – 40 años

Estado Civil: Soltero o casado

Jefe inmediato: Director General

HABILIDADES:

a) Intelectuales:

Liderazgo

Líder en lanzamiento de proyectos

Amplio criterio

Toma de decisiones

Manejo de estrategias de ventas

Facilidad de palabra

Trato amable

Creatividad

Innovador

Iniciativa

Dinámico

b) Físicas:

Médicamente saludable

Buena condición física

Sin problemas de presión

Sin problemas familiares

c) Manuales:

Manejo de Laptop

Manejo de paquetería Windows, Office, Internet

Conocimiento de equipo de oficina

EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 3 años en puesto similar

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

Experiencia en estudios de mercados
Campañas publicitarias
Planeación estratégica y de mercadotecnia
Trato directo con clientes

ESCOLARIDAD:

Licenciatura, maestría o doctorado en mercadotecnia, en administración, relaciones comerciales o afín
Inglés 90%

HORARIO:

Disponibilidad de tiempo completo

CONTADOR

Sexo: Indistinto
Edad: 25 – 50 años
Estado Civil: Soltero o casado
Jefe inmediato: Director General

HABILIDADES:

- a) Intelectuales:
Organizado
Amplio sentido de la responsabilidad
Compromiso de actualización

- b) Físicas:
Médicamente saludable
Sin problemas de presión
Sin problemas familiares

- c) Manuales:
Manejo de PC
Manejo de paquetería Windows, Office, Internet y COI
Conocimiento de equipo de oficina

EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 3 años en puesto similar
Experiencia en aspectos fiscales y contables
Aspectos legales de las empresas

Capítulo V.9. Plan de negocios aplicado

ESCOLARIDAD:

Contador público

HORARIO:

9:00 a.m. a 14:00 p.m. y 15:00 a 18:00 p.m.

JEFE DE FINANZAS

Sexo: Indistinto

Edad: 25 – 50 años

Estado Civil: Soltero o casado

Jefe inmediato: Director General

HABILIDADES:

a) Intelectuales:

Liderazgo

Líder en lanzamiento de proyectos

Amplo criterio

Toma de decisiones

Responsabilidad

Iniciativa

b) Físicas:

Médicamente saludable

Sin problemas de presión

Sin problemas familiares

c) Manuales:

Manejo de PC

Manejo de paquetería Windows, Office, Internet

Conocimiento de equipo de oficina

EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 3 años en puesto similar

Experiencia en proyectos de inversión

ESCOLARIDAD:

Licenciatura, maestría o doctorado en finanzas, en administración, en economía o afín

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

HORARIO:

9:00 a.m. a 14:00 p.m. y 15:00 a 18:00 p.m.

JEFE DE INGENIERÍA

Sexo: Indistinto

Edad: 25 – 50 años

Estado Civil: Soltero o casado

Jefe inmediato: Director General

HABILIDADES:

a) Intelectuales:

Liderazgo

Conocimiento de procesos

Conocimiento de maquinaria y equipo

Sentido de las dimensiones

Innovador

Iniciativa

b) Físicas:

Medicamento saludable

Sin problemas de presión

Sin problemas familiares

c) Manuales:

Manejo de PC

Manejo de paquetería Windows, Office, Internet

Conocimiento de equipo de oficina

EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 3 años en puesto similar

Experiencia en proyectos productivos

Estudio técnico de los proyectos de inversión

ESCOLARIDAD:

Ingeniero Mecánico

HORARIO:

9:00 a.m. a 14:00 p.m. y 15:00 a 18:00 p.m.

ASISTENTE EJECUTIVA

Sexo: Femenino
Edad: 20 – 35 años
Estado Civil: Soltero
Jefe inmediato: Director General

HABILIDADES:

- a) **Intelectuales:**
 - Organizado
 - Disposición para colaborar
 - Participación dinámica
 - Facilidad de palabra
 - Trato amable
 - Trato con clientes
 - Alto compromiso
 - Sentido de la responsabilidad

- b) **Físicas:**
 - Médicamente saludable

- c) **Manuales:**
 - Manejo de PC
 - Manejo de paquetería Windows, Office, Internet
 - Manejo de equipo de oficina

EXPERIENCIA LABORAL

1 - 3 años en puesto similar
Atención a clientes

ESCOLARIDAD:

Mínimo carrera técnica, comercial o licenciatura

HORARIO:

9:00 a.m. a 14:00 p.m. y 15:00 a 18:00 p.m.

3 CAPTACIÓN DE PERSONAL

3.1 RECLUTAMIENTO

El periódico Excelsior.

Se eligió este medio por ser el más adecuado en cuanto al mercado y precio.

Redacción del anuncio:

“ Despacho de asesoría financiera y mercadológica PROFIME solicita una asistente ejecutiva, de 20 – 35 años, soltera, excelente presentación y con carrera comercial o licenciatura. Interesada presentarse con solicitud de trabajo en la Calle Av. Insurgentes Sur No. 1216, Col. Tlacoquemecatl del Valle, Del. Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03200 de 9:00 a.m. a 14:00 p.m. y de 15:00 a 18:00 p.m.”

El costo total será de \$2,376,000.00 diarios, el cual aparecerá por 4 días. Presupuesto total 9,504,000.00 + 1,425,600.00 IVA = \$10,929,600.00².

3.2 SELECCIÓN

Se hará por medio de la solicitud de empleo, se aplicará un examen de conocimientos y posteriormente se realizará una entrevista para corroborar la información proporcionada y para ahondar en aspectos que el propio examen no hubiera revelado. Se verificará la validez de los certificados presentados. Posteriormente, se seleccionará al personal requerido.

El director general será quien aplique el examen y lleve a cabo la entrevista. No hay ningún costo asociado al examen o a la entrevista.

3.3 CONTRATACIÓN

Tipo de contrato:

El contrato que se empleará en esta empresa es el contrato por tiempo determinado, se utiliza para poner a prueba a los nuevos empleados, durará 28 días y, si la empresa se convence de que la persona contratada es un buen elemento y desea mantenerla en su nómina, el contrato será renovado a un año, ya que no requerimos de mucho personal y nuestro personal debe ser profesional, por lo cual no requiere capacitación ni adiestramiento.

Aspectos laborales a considerar:

Los empleados deberán trabajar tiempo completo, es decir, de 9:00 a.m. a 14:00 p.m. y de 15:00 a 18:00 p.m. Recibirán su salario mensualmente. El empleado tendrá derecho a faltar un máximo de una vez al mes y por causas de fuerza mayor. Tendrá derecho a vacaciones por Ley.

² <http://www.excelstior.com.mx/>

3.4 INDUCCIÓN

El director general será quien realizará la inducción.

Proceso de inducción:

1. Presentación del carácter del despacho.
2. Presentación de la misión y valores del despacho.
3. Carácter del puesto que va a desempeñar la persona.
4. Dar a conocer las políticas y los códigos escritos que el despacho posee.

El proceso de inducción se realizara mediante una proyección en equipo de cómputo seguida de un recorrido por las oficinas.

4 DESARROLLO DEL PERSONAL

No existe un desarrollo jerárquico, ya que se cuenta con poco personal, el cual está especializado en su área y es el único que realiza esas funciones.

Adiestramiento y capacitación del personal:

No se requiere, ya que el personal que será contratado deberá ser profesional, razón por la cual debe cumplir con el perfil especificado y con los conocimientos necesarios para realizar eficientemente sus funciones.

5 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Salario Integrado³:

Puesto	Cálculo	Sal. Diario Integrado	Sal. Mensual Integrado
1.DG	Sdo.diario+Aguinaldo+P.Vacac.=	\$313.9726	\$9,419.1781
2.JM	Sdo.diario+Aguinaldo+P.Vacac.=	\$174.4292	\$5,232.8767
3.C	Sdo.diario+Aguinaldo+P.Vacac.=	\$174.4292	\$5,232.8767
4.JF	Sdo.diario+Aguinaldo+P.Vacac.=	\$156.9863	\$4,709.5890
5.JI	Sdo.diario+Aguinaldo+P.Vacac.=	\$139.5434	\$4,186.3014
6.AE	Sdo.diario+Aguinaldo+P.Vacac.=	\$122.1005	\$3,663.0137

³ Ley Federal del Trabajo art. 84



Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

IMSS Y SAR⁴:

IMSS:

Enfermedades y maternidad	0.70%	Sal. Diario Integrado
Guardería	1%	Sal. Mensual Integrado
Gastos médicos	1.05%	Sal. Diario Integrado
Invalidez y vida	1.75%	Sal. Diario Integrado
Grado de riesgo	0.54355%	Sal. Diario Integrado
Total		Mensual

SAR:

INFONAVIT	5%	Sal. Mensual Integrado
Cesantía y vejez	3.15%	Sal. Mensual Integrado
Retiro	2%	Sal. Mensual Integrado
Total	10.15%	Bimestral

Total de sueldos y salarios mensual integrado: \$31,397.26

Anexo 4

6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Como se cuenta con poco personal, la forma de evaluación del desempeño, será mediante los resultados obtenidos en cuanto a calidad, eficiencia y rapidez en su trabajo. (Anexo 5)

7 RELACIONES DE TRABAJO

Para que las relaciones de trabajo se logren de manera efectiva dentro de la empresa, es indispensable tener una excelente comunicación, es decir, que se proporcionen la información oportunamente, ya que es parte del servicio que se proporcionará y lo cual ayudará a que exista una buena interrelación entre los miembros de la misma.

Es importante que dentro de la empresa la comunicación sea fluida y constante, para lograr entre todos la armonía necesaria para que el negocio se encamine al éxito.

⁴ Ley del seguro social Capítulo 4, 5, 6, 7

8 MARCO LEGAL

Régimen:

La constitución de la empresa va a ser como sociedad anónima, ya que existirá bajo una denominación y estará compuesta por 6 socios que aportarán una cantidad igual de capital inicial y se repartirán las utilidades en partes iguales; para los socios su obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

La Sociedad Anónima se constituirá:

- Con un capital inicial de \$420,000.00 MN (Cuatrocientos veinte mil pesos, Moneda Nacional).
- Con la suscripción de 6 acciones, una por cada socio, con una aportación igual de capital por cada socio de \$70,000.

Anexo 6

6.1.5. OPERACIÓN

1 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

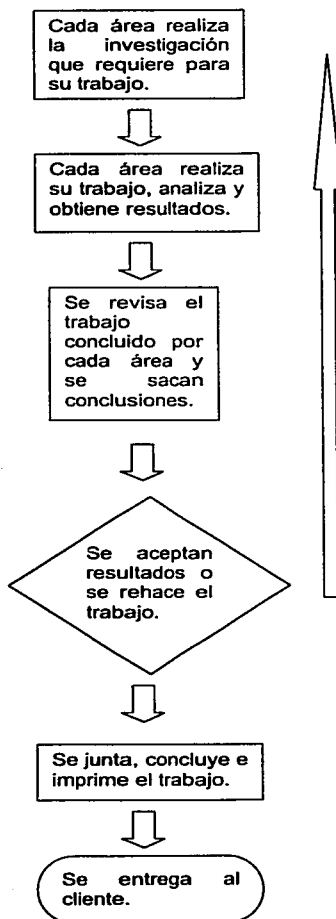
Nuestro servicio consiste en realizar un estudio financiero que respalde la viabilidad y rentabilidad del proyecto y que complementado con un plan mercadológico y de comercialización, demuestre que existe el mercado adecuado para el desarrollo de una determinada empresa y, además, ofrezca al inversionista la mejor estrategia de penetración al mismo.

2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

ACTIVIDADES	TIEMPOS
1. Contactar con el cliente o inversionista	
2. Obtener la mayor información acerca de lo que quiere el cliente, de su producto y/o empresa.	2 hrs.
3. Determinar las necesidades de información, de material, de personal, etc. Y realizar un presupuesto.	2 hrs.
4. Acordar con el cliente el precio del plan, forma de pago, tiempo de entrega y demás condiciones acerca del trabajo a realizar y firmar el contrato.	1.5 hrs.
5. El Jefe de mercadotecnia elaborará el plan a seguir en su área.	3 hrs.
6. Realización de la investigación de mercado	3 días
7. Tabulación y obtención de resultados	5 hrs.
8. Proporcionar a las diferentes áreas la información necesaria para éstas que haya sido obtenida de la investigación de mercados.	4 hrs.
9. Elaboración del plan (campaña publicitaria y comercialización)	1.5 días
10. El contador obtendrá la información.	2 días
11. Elaboración del trabajo	3 días
12. El Jefe de finanzas realizará el estudio económico y la evaluación económica de los proyectos, y proyecciones financieras.	5 días
13. El jefe de ingeniería realizará el estudio técnico del proyecto.	5 días
14. El asesor externo realizará el trabajo especializado de su área.	5 días
Tiempo total del proceso de elaboración	5 días
15. Se integrará la información y se sacarán conclusiones.	1 día
16. Se entregará el plan financiero-mercadológico debidamente elaborado.	1 hr.
17. De ser necesario se expondrá el trabajo terminado al cliente.	1 hr.

Nota : El trabajo realizado por las diferentes áreas se realizara simultáneamente.

3 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



4 MATERIALES

Papelería

4.1 Identificación de proveedores y cotizaciones

Los proveedores para cada producto se seleccionarán en base a:

1. Al precio del material
2. A la calidad del material
3. Al mínimo y máximo de venta
4. A la forma de pago (contado)
5. Al tiempo de entrega (inmediata)
6. A los descuentos proporcionados
7. A la ubicación y cercanía del proveedor

4.2 Compras

Las compras se realizarán cada mes de acuerdo a las proyecciones de venta; sin embargo, de ser necesario se realizarán compras cuando se requieran.

5 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Existen cuatro elementos muy importantes a considerar, para determinar la ubicación ideal de la empresa, éstos son:

- a) Distancia al cliente
- b) Distancia de los proveedores
- c) Distancia de los trabajadores
- d) Requerimientos y limitaciones legales

Tomando en cuenta estos elementos, se determinó que el despacho se ubicará en: Calle Av. Insurgentes Sur No. 1216, Col. Tlacoquemecatl del Valle, Del. Benito Juárez, México, D.F., C.P. 03200. (Anexo 7)

6 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LA OFICINA

La distribución de la oficina se realizó con la intención de obtener mayor comodidad, mejor comunicación, mayor facilidad de traslado y flujo de producción, y una mejor presentación de la oficina. (Anexo 8)

7 MANO DE OBRA REQUERIDA

Se requerirá de un asesor externo en caso de realizarse proyectos en que el mismo ramo o giro de la empresa lo haga necesario.

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

Se contratarán 3 encuestadores por proyecto para mayor facilidad y rapidez de la investigación de mercado.

8 PROCEDIMIENTO DE MEJORA CONTINUA

Se realizarán encuestas cada tres meses para conocer la opinión de los inversionistas acerca de nuestro servicio y de los requerimientos o necesidades del mismo, y además la forma en que se puede mejorar, para poder ofrecer un servicio que cumpla con las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Otro aspecto a considerar es el proceso de elaboración, el cual será evaluado según la eficiencia y capacitación del personal.

6.1.6. PROYECCIONES FINANCIERAS

1 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA

1.1 CONTABILIDAD DE LA EMPRESA

El proceso contable de la empresa se llevará a cabo en el área de contabilidad, es decir, el Contador será responsable de llevar la contabilidad y recibirá un sueldo mensual de \$ 5,000.00.

1.2 CATÁLOGO DE CUENTAS

Catálogo de cuentas de la empresa:

- 1000 Activo
 - 1010 Activo circulante
 - 1011 Caja y bancos
 - 1012 IVA Acreditable
 - 1020 Activo fijo
 - 1021 Mobiliario
 - 1022 Depreciación acumulada de mobiliario
 - 1023 Equipo de cómputo
 - 1024 Depreciación acumulada de equipo de cómputo
 - 1030 Activo diferido
 - 1031 Renta
 - 1032 Servicios públicos
 - 1033 Renta de Internet
 - 1034 Sueldos y salarios
 - 1035 Prestaciones
 - 1036 Papelería
 - 1037 Publicidad pagada por anticipado
- 2000 Pasivo
 - 2010 Pasivo a corto plazo
 - 2011 IVA por pagar
 - 2012 Impuestos por pagar
- 3000 Capital
 - 3010 Capital social
 - 3011 Utilidad del ejercicio
 - 3012 Utilidad de ejercicios anteriores
- 4000 De resultados
 - 4010 Ventas
 - 4011 Costo de venta
 - 4012 Gastos preoperativos
 - 4013 Gastos de adaptación

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

4014 Gastos de administración

4015 Gastos de venta

1.3 SOFTWARE A UTILIZAR

Para llevar la contabilidad se utilizará COI, el cual será utilizado por el Contador, mismo que ya estará capacitado para el uso de este paquete, por lo cual no se incurrirá en gastos de capacitación.

La contabilidad del despacho se llevará acabo diariamente dentro del despacho.

2 REQUERIMIENTOS DE CAPITAL PARA LA INVERSIÓN

El capital que requerimos para iniciar la operación del despacho es de \$420,000.00, de los cuales \$ 196,003.01 se invertirán en activo fijo, gastos preoperativos y de adaptación de la oficina. Mientras que \$ 223,996.99 de capital de trabajo, se destinarán a la compra de los materiales que se requieren para iniciar la operación, el pago de servicios de los tres primeros meses, y los sueldos y prestaciones del personal por el mismo periodo. (Anexo 9)

3 ANÁLISIS Y PROYECCIONES FINANCIERAS

3.1 PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS

Para realizar las proyecciones se tienen tres conceptos: Gastos, costos fijos y costos variables.

	Año	Cantidad
Gastos:		
Gastos de administración	2002	\$258,203.92
	2011	\$246,451.91
Gastos de venta	2002	\$133,951.66
	2011	\$123,190.95
Costos fijos:		
Costo de ventas	2002 - 2011	\$349,488.99
Costos variables:		
Costo de ventas	2002 -2011	\$9,173.91

Anexo 12 y 13

Capítulo VI. Plan de negocios aplicado

3.2 PROYECCIONES DE VENTAS

	Año	Unidades	Importe
Ventas:	2002	11	\$956,521.74
	2011	72	\$6,761,739.13

Anexo 10

4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio para el año 2002 se logrará vendiendo \$390,708.75, es decir, que se cubre con el 40.85% de la venta de 11 proyectos.

El punto de equilibrio para el año 2011 se logrará vendiendo \$391,210.60, es decir, que se cubre con el 5.79% de la venta de 72 proyectos.

Anexo 11

5 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

4.1 BALANCE GENERAL

El balance general para el año 2002 muestra activos por \$ 639,316.88; pasivos por \$ 177,604.64 y un capital de \$ 461,711.24.

El balance general para el año 2011 muestra activos por \$ 22,723,057.41; pasivos por \$ 3,408,204.46 y un capital de \$ 19,314,852.94.

Anexo 12

4.2 ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados proyectado para el año 2002 muestra que la utilidad neta será de \$ 41,711.24, considerando un total de ingresos de \$ 956,521.74 menos un costo de venta de \$ 488,527.53, un total de gastos por \$ 392,155.59, impuestos por \$ 26,543.52 y PTU de \$ 7,583.86.

El estado de resultados proyectado para el año 2011 muestra que la utilidad neta será de \$ 2,925,931.06, considerando un total de ingresos de \$ 6,761,739.13 menos un costo de venta de \$ 1,072,221.62, un total de gastos por \$ 369,642.86, impuestos por \$ 1,861,956.13 y PTU de \$ 531,987.47.

Anexo 13

6 INDICADORES FINANCIEROS

5.1 RAZONES FINANCIERAS

Como resultado de los estados financieros proyectados para el año 2011, se pueden determinar algunas razones financieras como: Razones de liquidez, razones de endeudamiento, razones de eficiencia administrativa, razones de rentabilidad y solvencia. (Anexo 14)

5.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

- ❖ El valor actual neto VAN de la inversión para los próximos 10 años será de \$ 6,718,696.80. (Anexo 15)

El criterio dice que si la VAN es mayor que la inversión inicial, el proyecto se acepta.

- ❖ La tasa Interna de retorno TIR es de 118.68%. (Anexo 16)

6.2. LOS BENEFICIOS SOCIALES DE LA CREACIÓN DEL DESPACHO, REFLEJADOS EN FUENTES DE TRABAJO.

6.2.1. Empleos fijos directos del despacho

De acuerdo a las necesidades de la empresa se determinó que la cantidad de personal requerido para el buen funcionamiento del despacho es de 6 personas, todas ellas deben ser profesionales y contar con experiencia en su área.

6.2.2. Empleos temporales directos del despacho

De acuerdo a la proyección de venta que se realizó, se requerirá de 1 persona adicional por proyecto, la cual deberá estar especializada en el ramo al que se dirige el proyecto y sólo será contratada para proyectos similares. Además, se contratarán a 3 encuestadores por cada proyecto.

Como resultado tendremos que para el primer año se contratarán 11 asesores externos y 33 encuestadores. Lo que nos genera un total de 44 empleos temporales en función de los proyectos a realizarse.

6.2.3. Empleos indirectos basados en los proyectos de inversión

Si nuestro despacho habla de ofrecer calidad y competitividad internacional, el despacho estará ofreciendo que por cada proyecto realizado para una pequeña o mediana empresa, se generarán 150 nuevas fuentes de empleo real permanentes, dando un beneficio a la comunidad, equivalente a 600 personas.

Si en el primer año se considera una producción de tan solo 11 estudios para pequeñas empresas, entonces se considera que se estarán creando 1650 empleos con una derrama económica para 6600 personas.

Para dentro de 10 años se estarán creando 72 empresas anualmente, lo que equivale a 10,800 empleos que beneficiarán a la comunidad e impactarán en 43,200 personas.

De acuerdo a la investigación de mercado, el despacho de asesoría financiero-mercadológica creará o expandirá 498 empresas, las cuales requerirán un promedio de 150 empleados cada una, lo que nos genera un total de 74,700 empleos directos para las empresas.

En base a los resultados obtenidos podemos concluir que la creación de un despacho de asesoría en proyectos de inversión trae consigo la creación de nuevos empleos impactando en un beneficio social.

CONCLUSIONES

Este trabajo tiene como fin primordial en la vida de México, crear empresas productivas desde su inicio, que generen a su vez empleos permanentes y que contribuyan a disminuir el desempleo real.

La falta de empleo es palpable día a día, pero también es real que los empleos permanentes se pueden lograr mediante la estrategia de un plan financiero-mercadológico bien elaborado, el cual ofrezca al inversionista la seguridad de que su producto es de excelente calidad, competitivo en mercados internacionales, que la empresa tiene la capacidad de producirlo para satisfacer el segmento de mercado que desea y que a su tiempo tendrá la oportunidad de expandirse, creando así empleos dignos y un desarrollo sano de la empresa.

El proyecto de inversión muestra su potencial, ya que mediante él se obtendrá la información necesaria que garantice que la empresa tendrá larga vida y será rentable, éste se complementa con el estudio mercadológico que garantiza la comercialización del producto, mediante una excelente presentación del producto, imagen corporativa, campañas publicitarias y la investigación de mercado, esto significa que estos dos grandes estudios cierran el círculo de garantía que requieren los inversionistas para estar dispuestos a crear o expandir su empresa, a esto se llama "Plan financiero-mercadológico".

Si este tipo de despachos prospera y se extiende para satisfacer las necesidades del mercado potencial, se logrará tener un México mejor.

Cabe mencionar que el despacho creará 6 empleos permanentes y mínimo 4 empleos adicionales por cada proyecto que se realice. Las ventas totales proyectadas para los 10 años, serán de 498 proyectos, es decir, que el total de empleo permanente será de 6, mientras que el total de empleos temporales generados por el despacho será de 1,992.

La mayor generación de empleos se obtendrá de los proyectos realizados, puesto que cada uno de ellos generará un promedio de 150 empleos permanentes. Lo que da un total de 74,700 empleos en 10 años.

En cuanto a la factibilidad comercial se puede decir que existe un gran mercado potencial formado por 8,360 empresas que estarían dispuesta a invertir en un

Conclusiones

proyecto anual, del cual sólo se cubrirá el .58%, es decir, que se requieren más despachos como el que se presenta en este trabajo.

En cuanto a lo económico, el despacho es totalmente rentable, ya que para el año 2011 se obtendrá una utilidad neta de \$ 2,925,931.06.

Después de observar los resultados obtenidos de esta investigación, se puede afirmar que es factible y rentable lanzar un despacho de asesoría en proyectos de inversión mediante una adecuada estrategia de negocios, y que con ello al mismo tiempo podrá ser una alternativa para la generación de empleos.

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, Philip, **"Dirección de la Mercadotecnia": Análisis, planeación, implementación y control**", (México: Prentice Hall. 1993), pp. 843
- Fischer de la Vega, Laura, **"Introducción a la investigación de mercados"**, (México: Mc Graw Hill. 1996), pp. 162
- Weiers, Ronald M., **"Investigación de mercados"**, (México: Prentice Hall. 1986), pp. 540
- Cardona Amezcua, Francisco, **"Investigación de factibilidad"**, (México: Instituto Politécnico Nacional ESCA: Fascículo. 1986), pp. 156
- Baca Urbina, Gabriel, **"Evaluación de proyectos"**, (México: Mc Graw Hill. 1995), pp. 339
- Gallardo Cervantes, Juan, **"Formulación y evaluación de proyectos de inversión: Un enfoque de sistemas"**, (México: Mc Graw Hill. 1998), pp. 251
- Coss Bu, Raúl, **"Análisis y evaluación de proyectos de inversión"**, (México: Noriega Editores. 1986), pp. 375
- Mascareñas, Juan y Lejarriaga, Gustavo, **"Análisis de proyectos de inversión"**, (España-Madrid: Ediciones de la Universidad Complutense, S. A. 1992), pp. 125
- Zelaya de la Parra, Eduardo, **"Evaluación Económica de Proyectos de Inversión con su PC"**, (México: Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V. 1995), pp. 57
- Villegas Hernández, Eduardo y Ortega Ochoa, Rosa, **"Administración de Inversiones"**, (México: Mc Graw Hill. 1997), pp. 197
- Alcaraz Rodríguez, Rafael E., **"El Emprendedor de Éxito"**, (México: Mc Graw Hill. 1996), pp. 253
- Sánchez Lozano, Alfonso y Cantu Delgado, Humberto, **"El plan de negocios del emprendedor"**, (México: Mc Graw Hill. 1994), pp. 211
- Martin, Charles L., **"Inicie su propio negocio"**, (México: Grupo Editorial Iberoamérica, S. C. 1994), pp. 95
- Página en Internet del Banco de Comercio Exterior (BANCOMEX)
<http://www.bancomext.com/Bancomext2000/Template/Nacional/default.jhtml?seccion=313>

Bibliografía

Cutropía Fernández, Carlos, "El plan de marketing: Cómo elaborarlo con ayuda informática", (Madrid: Ediciones ESIC. 1996) pp. 251

Ley del impuesto sobre la renta

Ley del seguro social

Ley federal del trabajo

www.inegi.gob.mx

Enciclopedia Hispánica, 1992 – 1993, Macropedia, Volumen 5, pp. 408

<http://www.monografias.com/trabajos5/caudes/caudes.shtml>

UNIDADES ECONÓMICAS Y PERSONAL OCUPADO POR SECTOR, 1993 Y 1998

Sector	Unidades económicas				Personal ocupado			
	1993		1998		1993		1998	
	Número	%	Número	%	Número	%	Número	%
Total	308,172	100.0	339,033	100.0	1,817,879	100.0	1,977,430	100.0
Manufacturas	29,203	9.5	31,068	9.2	528,570	29.1	498,055	25.2
Comercio	169,514	55.0	179,999	53.1	590,487	32.5	589,873	29.8
Servicios privados no financieros	109,455	35.5	127,966	37.7	698,822	38.4	889,502	45.0
NOTA. Resultados definitivos. FUENTE. INEGI. Dirección General de Estadística, México, 2001.								

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRÁFICA E INFORMÁTICA, MÉXICO
 Héctor Barrios

http://www.inegi.gob.mx/estadistica/espanol/estados/df/economia/agregada/agr_05.html

Competencia

Nombre	Domicilio	Servicio
<p>CORPORATIVO G.E. SOHNOS S.C. L.A.E. PARIS B. SOSA CEDEÑO (ADMINISTRATIVO CONTABLE) VICEPRESIDENTE EJECUTIVO</p>	<p>San Francisco 656-102 Col. Del Valle, Benito Juárez, México D.F., C.P. 03100 TEL: 56 69 0820 TELFAX: 56 69 0816</p>	<p>Análisis de estudio de riesgo y reingeniería, factibilidad de mercado y de negocios, estudios administrativos, administración de negocios e inmuebles y reestructuraciones administrativas, Contabilidad general para personas físicas y morales, cargo de cuentas, asesoría en auditoría, proyectos de inversión y análisis integrales de funcionamiento.</p>
<p>CONSULTORIA Y ASESORIA INTERGAL PARA EMPRESAS (CAIPE).</p>	<p>Miguel Laurente 1114-1D, Col. del Valle, C.P. 03100, México, D.F., Tel.: 56 01 10 70, 56 05 40 85, fax: 55 90 66 80 E-mail: consultores@caipe.com.mx</p>	<p>Asesoría financiera y asesoría integral administrativas.</p>
<p>CONSULTORIA DIRECTIVA</p>	<p>Montes Urales 635, 4° Piso Col. Lomas de Chapultepec, 11000, México, D.F. Tels (525)520-83-34, (525)520-86-10 Fax: (525)520-82-28 E-mail: cdirectiva@cdirectiva.com</p>	<p>Estrategias de negocios: Mercadotecnia, Ventas, Distribución, Producción, Abastecimientos, Tecnología, Finanzas. Estrategias Corporativas: Consolidación de Negocios, Reestructuración del Portafolio de Negocios, Diversificación en Nuevos Negocios, Planeación y Valuación de</p>

		Proyectos y Empresas.
DESPACHO CONTABLE C.P. JUAN CARLOS ALCANTARA BARRERA	Calle H Manzana X Num.18, Col. Educación, Coyoacan, México, D.F. C.P. 04400, Tel. 55445185, Fax: 55496339, E-mail: greece@servidor.unam.mx	Asesoría estratégica financiera, Asesoría contable y fiscal y Asesoría económica.
HUICOCHEA GRUPO DE CONSULTORES, S.C.	Homero 229-102, Polanco México D.F., 11560, tel. y fax: 5531-5336 (con 3 líneas)	Análisis de los Estados Financieros, Formulación de Estados Financieros Proforma, Evaluación de Proyectos, Planes de Negocios
CONSULTORIA Y ASESORIA INTEGRAL EMPRESARIAL S.A. DE C.V.	Insurgentes Sur 1677-904, Col. Guadalupe Inn, México 01030, D.F., Tel/Fax: +52 (5)662 77 59	Manufactura, Administración, Asesoría de negocios, Ecología y medio ambiente, Sistemas e informática, Planeación y estrategia financiera, Contaduría e impuestos, Comercio exterior, Outsourcing, Control de proyectos y Representación nacional y extranjera.

Fuentes: CORPORATIVO G.E. SOHNOS S.C. <http://www.adnet.com.mx/a/1478.htm>
CONSULTORIA Y ASESORIA INTEGRAL PARA EMPRESAS (CAIPE) <http://www.caipe.com.mx/asesoriafinanciera.htm>
CONSULTORIA DIRECTIVA www.cdirectiva.com
DESPACHO CONTABLE C.P. JUAN CARLOS ALCANTARA BARRERA <http://www.adnet.com.mx/a/2978.htm>
HUICOCHEA GRUPO DE CONSULTORES, S.C. www.huicocheagrupo.com
CONSULTORIA Y ASESORIA INTEGRAL EMPRESARIAL S.A. DE C.V. (CAIESA) <http://www.dobleu.com/bin/ir.du?ID=3800>

ASESORÍAS:

Tipo "A": Esta asesoría es proporcionada únicamente por el personal del despacho.

Tipo "B": Esta asesoría es proporcionada por el personal del despacho, apoyándose con 4 personas externas.

Tipo "C": Esta asesoría es ofrecida por personal externo al despacho.

COSTO POR HORA DE ASESORÍA

Costo de asesoría tipo "A" (únicamente personal del despacho)

Cto. x año	Cto x mes	Cto x día	Cto x hora
\$ 349,488.99	\$ 29,124.08	\$ 970.80	\$ 121.35

Costo de asesoría tipo "B" (únicamente personal del despacho)

Cto. x año	Cto x mes	Cto x día	Cto x hora
\$ 450,402.00	\$ 37,533.50	\$ 1,251.12	\$ 156.39

Costo de asesoría tipo "C" (únicamente personal del despacho)

Se cobrará el 2% sobre el monto de la inversión

CÁLCULO ANUAL

Puesto	Sueldo x año	Aguinaldo	Prima Vacacional	Vales de Despensa
Director General	\$108,000.00	\$4,438.36	\$591.78	\$2,340.00
Jefe de Mercadotecnia	\$60,000.00	\$2,465.75	\$328.77	\$2,340.00
Contador	\$60,000.00	\$2,465.75	\$328.77	\$2,340.00
Jefe de Finanzas	\$48,000.00	\$1,972.60	\$263.01	\$2,340.00
Jefe de Ingeniería	\$48,000.00	\$1,972.60	\$263.01	\$2,340.00
Asistente Ejecutiva	\$36,000.00	\$1,479.45	\$197.26	\$2,340.00
Total	\$360,000.00	\$14,794.52	\$1,972.60	\$14,040.00
IMSS	2% Nómina	SAR	Cto. x Año	Cuota x hr
\$1,282.65	\$2,260.60	\$5,736.28	\$124,649.67	\$63.08
\$712.58	\$1,255.89	\$3,186.82	\$70,289.82	\$35.57
\$712.58	\$1,255.89	\$3,186.82	\$70,289.82	\$35.57
\$570.07	\$1,004.71	\$2,549.46	\$56,699.85	\$28.69
\$570.07	\$1,004.71	\$2,549.46	\$56,699.85	\$28.69
\$427.55	\$753.53	\$1,912.09	\$43,109.89	\$21.82
\$4,275.50	\$7,535.34	\$19,120.93	\$421,738.89	\$213.43
		Sal. Anual Integr.	Cto. x Mes	Cto. x Día
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$113,030.1370		\$10,387.47	\$504.65
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$62,794.5205		\$5,857.48	\$284.57
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$62,794.5205		\$5,857.48	\$284.57
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$50,235.6164		\$4,724.99	\$229.55
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$50,235.6164		\$4,724.99	\$229.55
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$37,676.7123		\$3,592.49	\$174.53
		\$376,767.1233	\$35,144.91	\$1,707.44

CÁLCULO MENSUAL

Puesto	Sueldo x mes	Aguinaldo	Prima Vacacional	Vales de Despensa
Director General	\$9,000.00	\$369.86	\$49.32	\$195.00
Jefe de Mercadotecnia	\$5,000.00	\$205.48	\$27.40	\$195.00
Contador	\$5,000.00	\$205.48	\$27.40	\$195.00
Jefe de Finanzas	\$4,000.00	\$164.38	\$21.92	\$195.00
Jefe de Ingeniería	\$4,000.00	\$164.38	\$21.92	\$195.00
Asistente Ejecutiva	\$3,000.00	\$123.29	\$16.44	\$195.00
Total		\$1,232.88	\$164.38	\$1,170.00
IMSS	2% Nómina	SAR	Cto. x Mes	Cuota x hr
\$106.89	\$188.38	\$478.02	\$10,387.47	\$63.08
\$59.38	\$104.66	\$265.57	\$5,857.48	\$35.57
\$59.38	\$104.66	\$265.57	\$5,857.48	\$35.57
\$47.51	\$83.73	\$212.45	\$4,724.99	\$28.69
\$47.51	\$83.73	\$212.45	\$4,724.99	\$28.69
\$35.63	\$62.79	\$159.34	\$3,592.49	\$21.82
\$356.29	\$627.95	\$1,593.41	\$35,144.91	\$213.43
		Salario Mensual Integrado	Cto. X Año	Cto. x Día
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$9,419.1781		\$124,649.67	\$504.65
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$5,232.8767		\$70,289.82	\$284.57
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$5,232.8767		\$70,289.82	\$284.57
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$4,186.3014		\$56,699.85	\$229.55
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$4,186.3014		\$56,699.85	\$229.55
(Sueldo diario+Aguinaldo+Prima Vacac.)	\$3,139.7260		\$43,109.89	\$174.53
		\$31,397.2603	\$421,738.89	\$1,707.44

Anexos

CÁLCULO DEL IMSS Y EL SAR

IMSS:	Porcentaje	Su aplicación es a:	Director General
Enfermedades y maternidad	0.70%	Salario Diario Integrado	\$2.20
Guardería	1%	Salario Mensual Integrado	\$94.19
Gastos médicos	1.05%	Salario Diario Integrado	\$3.30
Invalidez y vida	1.75%	Salario Diario Integrado	\$5.49
Grado de riesgo	0.54%	Salario Diario Integrado	\$1.71
Total a pagar mensual		\$356.29	\$106.89
Total a pagar anualmente		\$4,275.50	\$1,282.65
Suma total anual a pagar		\$4,275.50	

SAR:	Porcentaje	Su aplicación es a:	Director General
INFONAVIT	5%	Salario Mensual Integrado	\$470.96
Cesantía y vejez	3.15%	Salario Mensual Integrado	\$296.70
Retiro	2%	Salario Mensual Integrado	\$188.38
Total a pagar bimestral	10.15%	\$3,186.82	\$956.05
Total a pagar mensual			\$478.02
Total a pagar anualmente		\$19,120.93	\$5,736.28
Suma total anual a pagar		\$19,120.93	

Jefe de Mercadotecnia	Contador	Jefe de finanzas	Jefe de Ingeniería	Asistente Ejecutiva
\$1.22	\$1.22	\$0.98	\$0.98	\$0.73
\$52.33	\$52.33	\$41.86	\$41.86	\$31.40
\$1.83	\$1.83	\$1.47	\$1.47	\$1.10
\$3.05	\$3.05	\$2.44	\$2.44	\$1.83
\$0.95	\$0.95	\$0.76	\$0.76	\$0.57
\$59.38	\$59.38	\$47.51	\$47.51	\$35.63
\$712.58	\$712.58	\$570.07	\$570.07	\$427.55

Jefe de Mercadotecnia	Contador	Jefe de finanzas	Jefe de Ingeniería	Asistente Ejecutiva
\$261.64	\$261.64	\$209.32	\$209.32	\$156.99
\$164.84	\$164.84	\$131.87	\$131.87	\$98.90
\$104.66	\$104.66	\$83.73	\$83.73	\$62.79
\$531.14	\$531.14	\$424.91	\$424.91	\$318.68
\$265.57	\$265.57	\$212.45	\$212.45	\$159.34
\$3,186.82	\$3,186.82	\$2,549.46	\$2,549.46	\$1,912.09

Salario Diario Integrado	Salario Mensual Integrado	Salario Anual Integrado
\$313.97	\$9,419.18	\$113,030.14
\$174.43	\$5,232.88	\$62,794.52
\$174.43	\$5,232.88	\$62,794.52
\$139.54	\$4,186.30	\$50,235.62
\$139.54	\$4,186.30	\$50,235.62
\$104.66	\$3,139.73	\$37,676.71
\$1,046.58	\$31,397.26	\$376,767.12

**Proyectos Financieros y
Mercadológicos S. A. de C. V.**

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL DIRECTOR

NOMBRE: _____

Fecha de Evaluación: _____

Firma del Subordinado: _____

Área: _____

Evaluador: _____

1. El Director es puntual a las juntas del Área	SI o NO
2. Lleva preparada la Orden del Día	SI o NO
3. En su opinión esta llevando a cabo la planeación del área	SI o NO ¿Por que?
4. Sientes que esta preparado para desempeñar dicho puesto	SI o NO ¿Por que?
5. El Director lleva buena y constante comunicación con usted	
6. Es claro al exponer, explicar, asesorar y retroalimentar las actividades a emprender y les da seguimiento	
SI o NO ¿Por que?	
7. Muestra interés por el aprendizaje y comprensión de los integrantes del equipo	
8. Respeta las ideas de los demás	
9. Es abierto al dialogo	
10. ¿Cuáles son en su opinión los logros del director en los últimos tres meses?	
11. ¿Cuáles han sido las dificultades que ha tenido el director para realizar su trabajo en los últimos tres meses?	
12. ¿Qué es lo que más admira del Director?	
13. Nivel de Inglés: HABLA	ESCRITURA
%	LECTURA
14. Domina otro idioma ¿Cuál? _____	HABLA
%	ESCRITURA
LECTURA	
Sugerencias o Comentarios para que mejore el director:	

DESEMPEÑO EN EL PUESTO

TÉRMINOS	INSATISFACTORIO	CON RESERVAS	ADECUADO	SUPERIOR
1. Conocimientos				
2. Habilidades				
3. Calidad y Productividad				
4. Trabajo en equipo				
5. Puntualidad y Asistencia				

Proyectos Financieros y Mercadológicos S. A. de C. V.

Evaluación del Desempeño del Director

EVALUACION DE SUS ACTITUDES

ACTITUD	INSATISFACTORIO	CON RESERVAS	ADECUADO	SUPERIOR
1. Relaciones Interpersonales				
2. Liderazgo				
3. Tolerancia a la presión				
4. Madurez emocional				
5. Actitud de Servicio				
6. Seguridad en sí mismo				
7. Apegado a Normas y Lineamientos				
8. Comunicador				
9. Iniciativa				
10. Toma de Decisiones				
11. Colaborador				
12. Persistente				
13. Orientado a logros				
14. Compromiso				
15. Creativo				
16. Interés y Disposición en Aprendizaje				

Resultados y Observaciones del Evaluador:

Proyectos Financieros y Mercadológicos S. A. de C. V.

Definición de términos.

Evaluación de Desempeño de los Directores:

***Conocimientos:**

Cuenta con los conocimientos que el puesto exige.

***Habilidades:**

Domina las técnicas y herramientas que el puesto requiere, actuando con destreza en el logro de objetivos.

***Calidad y Productividad:**

Es capaz de lograr resultados con oportunidades y sin error, haciendo buen uso tanto de los recursos humanos como del tiempo.

***Trabajo en Equipo:**

Se muestra dispuesto a colaborar con otras personas en el logro de objetivos.

***Puntualidad y Asistencia:**

Respeto los horarios establecidos y organiza regularmente sus juntas.

***Relaciones Interpersonales:**

Capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con la gente que lo rodea.

***Liderazgo:**

Capacidad para influir positivamente sobre sus compañeros.

***Tolerancia a la presión:**

Capacidad para responder efectivamente ante situaciones no cotidianas que demandan resultados.

***Madurez Emocional:**

Capacidad para mostrar prudencia, equilibrio como adaptabilidad y flexibilidad en una situación dada.

***Actitud de servicio:**

Disponibilidad para atender en forma cordial, oportuna y positiva a los demás.

***Seguridad en si mismo:**

Actitud de autoestima con respecto a sus capacidades.

***Apegado a Normas y Lineamientos:**

Respeto por las normas de trabajo y lineamientos establecidos por la Empresa.

***Comunicador:**

Habilidad para transmitir ideas y pensamientos en forma clara y precisa tanto verbal como escrita.

***Iniciativa:**

Es capaz de anticiparse a enfrentar determinada situación antes de que se indique.

***Toma de Decisiones:**

Usa un juicio maduro al tomar riesgos, sabe elegir la mejor opción oportunamente.

***Colaboración:**

Dispuesto a compartir con otros sus ideas, habilidades y conocimientos en beneficio de los demás o de la Empresa.

***Persistente:**

Dispuesto a utilizar su tiempo en lograr los objetivos deseados y obtener los resultados esperados dentro de su trabajo, en caso de no lograrlo, insiste y trabaja fuertemente hasta conseguirlo.

***Orientado a Logros:**

Es capaz de no desviarse del camino o trayectoria, hasta lograr la meta fijada.

***Compromiso:**

Cumple con las tareas asignadas, respondiendo a la confianza depositada en él.

***Creativo:**

Es capaz de dar soluciones originales e implementar nuevos métodos en la realización de sus actividades.

***Interés y Disposición en Aprendizaje:**

Muestra ganas e interés en aprender sobre su área y en general sobre la Empresa.

6. Actitud de servicio				
7. Persistente				
8. Cumplidor				
9. Trabajador				
10. Orientado a logros				
11. Interés y Disposición en Aprendizaje				

Proyectos Financieros y Mercadológicos S. A. de C. V.

Definición de términos.

Evaluación de Desempeño de los Trabajadores.

***Relaciones Interpersonales:**

Capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con la gente que lo rodea.

***Tolerancia a la presión:**

Capacidad para responder efectivamente ante situaciones no cotidianas que demandan resultados.

***Seguridad en sí mismo:**

Actitud de autoestima con respecto a sus capacidades.

***Iniciativa:**

Es capaz de anticiparse a enfrentar determinada situación antes de que se le indique.

***Apegado a Normas y Lineamientos:**

Respeto por las normas de trabajo y lineamientos establecidos por la Empresa.

***Actitud de servicio:**

Disponibilidad para atender en forma cordial, oportuna y positiva a los demás.

***Persistente :**

No descansa hasta lograr su objetivo.

***Cumplidor:**

Realiza todo el trabajo que se le encomienda y lo entrega en el tiempo estipulado.

***Trabajador:**

Inicia su trabajo en el tiempo indicado y es capaz de trabajar hasta terminar su actividad.

***Orientado a Logros:**

Es capaz de no desviarse del camino o trayectoria, hasta lograr la meta fijada.

***Interés y Disposición en Aprendizaje:**

Muestra ganas e interés en aprender sobre su área y en general sobre Empresa.

Trámites para dar de alta el negocio

						Iniciativa
Permiso para constituir persona moral	SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES	1. Original y dos copias con firmas autógrafas del formato SA-1. 2. Realizar el pago de \$ 500.00 por recepción, examen y expedición del permiso.	1 día hábil o el mismo día si la solicitud se presenta antes de las 11:00 AM	Art.15 de la Ley de Inversión Extranjera y 13 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera.	Todas las personas físicas o morales que deseen constituir una sociedad o asociación. En la Delegación de la Secretaría de Relaciones Exteriores Av. Loma Redonda 2702 Esq. San Francisco, Col. San Francisco Monterrey, N.L. C.P. 647108 Tel. 347 43 55 y 348 32 24.	Indefinida
Protocolización del acta constitutiva	NOTARIAS PUBLICAS	1. Original del permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores. 2. Información relacionada al domicilio fiscal, monto del capital social y distribución de acciones, objeto social, cláusula de admisión o exclusión de extranjeros, tipo de administración de la sociedad (administrador único o consejo de administración), duración de la sociedad entre otra información marcada en la Ley General de Sociedades Mercantiles. 3. Datos generales de cada uno de los socios así como identificación con fotografía.	5 días hábiles	Art. 5 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.	Todas las persona física o moral que deseen constituir una sociedad o asociación. En la Notaría de su elección.	Indefinida
Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes	SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	PARA PERSONAS MORALES: 1. 2 Originales del formato R-1 debidamente requisitado. 2. Copia certificada del acta constitutiva. 3. Copia de comprobante de domicilio. 4. Copia de contrato de arrendamiento. 5. Copia de la credencial de elector por ambos lados del representante legal. PARA PERSONAS FÍSICAS: 1. 2 Originales del formato R-1 debidamente requisitado 2. Original del acta de nacimiento. 3. Copia de comprobante de domicilio. 4. Copia de contrato de arrendamiento. 5. Copia de la credencial de elector por ambos lados. 6. Original y copia de la solicitud de cédula de identificación fiscal con clave única de registro de población.	1 día hábil	Art. 27 del Código Fiscal de la Federación.	Las Personas Físicas y Morales que obtengan un ingreso. Inicia en la Administración Local de Recaudación que le corresponde de acuerdo a su domicilio fiscal y concluye en el domicilio fiscal del contribuyente donde la S.H.C.P. entrega la cédula de identificación fiscal.	Indefinida
Inscripción del acta constitutiva	DIRECCION DE REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y DEL COMERCIO	1. Original y copia certificada del acta constitutiva.	4 días hábiles	Art. 2 de la Ley General de Sociedades Mercantiles.	Las empresas que se constituyen como personas morales. En la oficina de la dirección de registro público de la Propiedad y del comercio que le corresponde de acuerdo al domicilio social de la empresa.	Indefinida

Avenas

Inscripción el Registro Patronal	INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	1. Original y 2 copias del Aviso de Inscripción Patronal. 2. Original y 2 copias del aviso de Inscripción de las Empresas en el Seguro de Riesgos de Trabajo. 3. Original y 2 copias del aviso de Inscripción del trabajador (por cada uno de ellos). 4. Copia del alta en Hacienda y cédula fiscal. 5. Comprobante de domicilio. 6. Copia del acta constitutiva en caso de ser sociedad. 7. Copia de credencial de elector por ambos lados del propietario o representante legal.	1 día hábil	Art. 15 de la ley del Seguro Social.	Todas las empresas que contraten trabajadores.	Inicia en la Subdelegación del IMSS que le corresponda de Acuerdo al domicilio fiscal del patrón y concluye en el domicilio del mismo con la entrega del Registro Patronal.	Indefinida
Inscripción en el impuesto sobre nomías	SECRETARÍA DE FINANZAS Y TESOERERÍA GENERAL DEL ESTADO	1. Copia del alta en Hacienda. 2. Comprobante de domicilio fiscal. 3. Copia de cédula de identificación fiscal. 4.- Copia del acta constitutiva en caso de ser sociedad. 5. Declaraciones de impuesto vencidas en caso de inscripciones estemporáneas 6. Copia de credencial de elector por ambos lados de quien realiza el trámite.	1 día hábil	Art. 159 de la Ley de Hacienda del Estado de Nuevo León.	Todas las empresas que tengan trabajadores.	En las oficinas de la Secretaría de Finanzas Tesorería General del Estado o en una delegación de ésta de acuerdo al domicilio fiscal de la empresa.	Indefinida
Inscripción en el Sistema de Información Empresarial mexicano	CÁMARAS EMPRESARIALES	1. Original y copia del formato "Registro y actualización de datos año 2000".	Toda hábil	Ley de Cámaras Empresariales y Confederaciones publicada el 20 de Diciembre de 1996.	Todas las empresas.	En la cámara empresarial que le corresponda de acuerdo a su giro o actividad.	Anual
Licencia de uso de suelo	MUNICIPIO	1. Solicitud debidamente requisitada. 2. Acreditar la propiedad o posesión del inmueble (copia simple de la escritura) y en caso de no ser el propietario, presentar carta poder simple otorgada por la Dependencia. 3. Indicar la ubicación del predio. 4. Presentar 2 copias del plano del predio a escala. 5. Copia del plano autorizado de la construcción existente. 6. Presentar formato con firmas de vecinos propietarios de los predios inmediatos. 7. Copias de identificaciones con fotografía y firma del propietario y el solicitante.	15 días hábiles	Art. 251 de la Ley de Ordenamiento Territorial de los Asentamientos Humanos y de Desarrollo Urbano del Estado de Nuevo León	Todas las Empresas.	En el Municipio donde se va a establecer la empresa.	Indefinida
Aviso de funcionamiento	SECRETARÍA DE SALUD	1. Aviso de funcionamiento.	1 día hábil	Art. 198, 200 Bis y 212 de la Ley General de Salud.	Todos aquellos que se dirigen a la elaboración de Alimentos, Bebidas no alcohólicas, Bebidas alcohólicas, Tabaco, Aseo y Limpieza, Perfumería y Belleza, Materias primas y Activos.	Dirección de Regulación Sanitaria Mulaneros No. 520 ote., entre Ixcotelco y Zaragoza Tel: 343 31 29.	Indefinida
Inscripción en el Sistema de Ahorro	SUCURSAL DEL BANCO DE SU	1. RFC de la empresa 2. No. De afiliación al IMSS de cada trabajador	1 día hábil		Todas las empresas que	En el banco de su preferencia.	Indefinida

para el Retiro	PREFERENCIA	3. Datos personales de cada trabajador 4. Original del formulario SAR-04-1 para el registro o actualización de datos del trabajador 5. Y el formulario SAR-05-1 para el registro o actualización de los beneficiarios del trabajador			trabajadores.		
Registro del nombre de la empresa	SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES	1. Llenar solicitud de permiso para uso de denominación o razón social. 2. Realizar el pago de \$ 175.00 por el registro.	2 días hábiles		Todas las personas físicas o morales que deseen constituir una sociedad o asociación.	En la Delegación de la Secretaría de Relaciones Exteriores Av. Loma Redonda 2702 Esq. San Francisco, Col. San Francisco Monterrey, N.L. C.P. 647108 Tel. 347 43 55 y 348 32 24.	Indefinida

Anexos

Permiso exclusivo de SRE

LUGAR Y FECHA: _____

Folio: _____

**SOLICITUD DE PERMISO DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD
(ARTÍCULO 15 DE LA LEY DE INVERSIÓN EXTRANJERA)**

NOMBRE DEL PROMOVENTE _____

DOMICILIO PARA OIR Y

RECIBIR NOTIFICACIONES

PERSONAS AUTORIZADAS
PARA RECIBIR
LA RESOLUCION.

DENOMINACION

SOLICITADA EN ORDEN

DE PREFERENCIA

REGIMEN JURIDICO DE LA
PERSONA MORAL

FIRMA AUTÓGRAFA DEL PROMOVENTE

Toda solicitud deberá ser resuelta dentro de los 5 días hábiles siguientes a la fecha de su presentación, en caso contrario, el permiso solicitado se considerará otorgado, siendo aplicable lo establecido por el Artículo 16-A de la Ley de Inversión Extranjera.

La resolución recaída a esta solicitud únicamente será entregada al promovente o a las personas autorizadas.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto a este trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica (SACTEL) a los teléfonos: 5480-2000 en el D.F. y área metropolitana; del Interior de la República sin costo para el usuario al 01800-0014800 o desde Estados Unidos y Canadá al 188-5943372.

Nota: este formato podrá ser reproducido libremente, debiendo ser dicha reproducción en hojas blancas de papel bond.



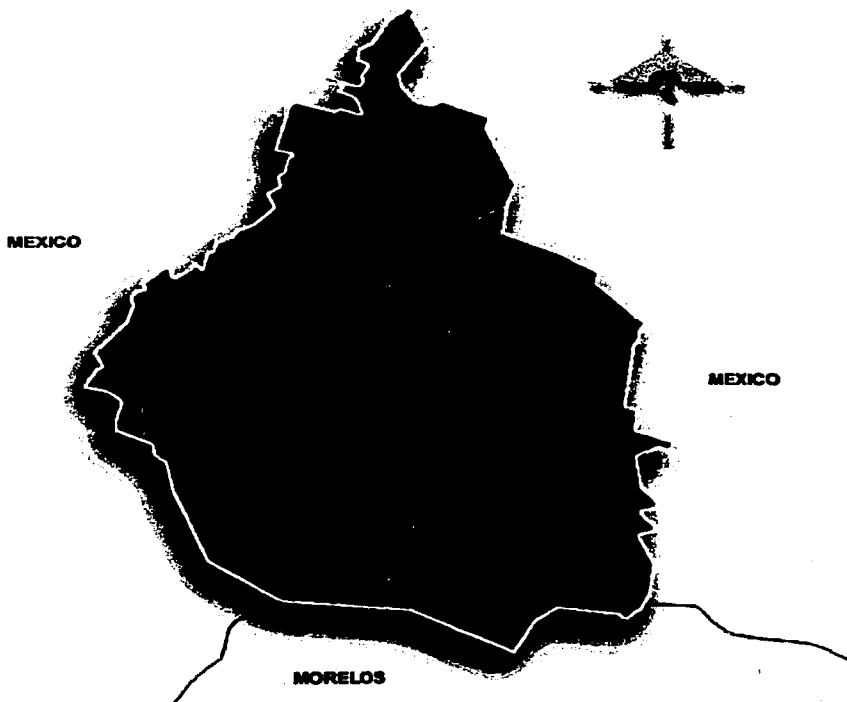
Lienar: a máquina
Oficinas centrales: original y una copia
Delegaciones Estatales: Original y dos copias
Anexar: Original y copia de pago derechos

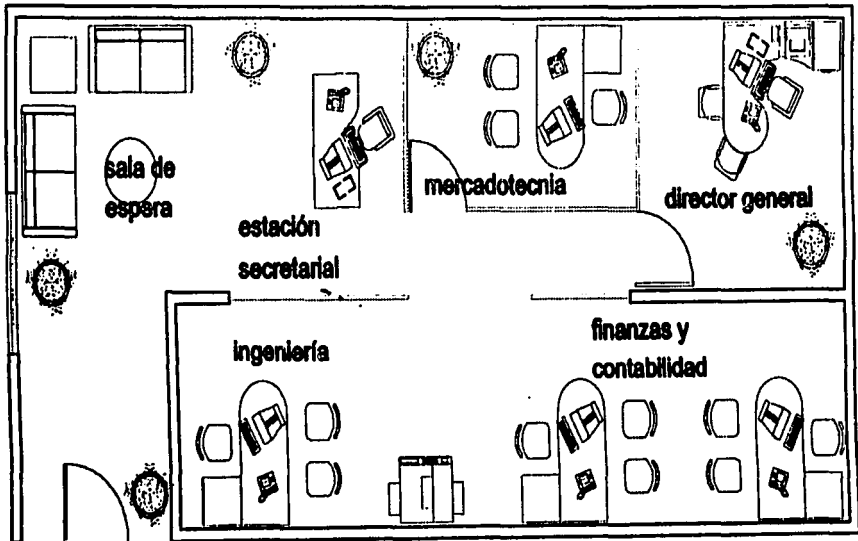
* Última fecha de autorización del formato por parte de Oficialía Mayor: 28 de junio de 1999.

* Última fecha de autorización del formato por parte de la Unidad de Desregulación Económica: 28 de junio de 1999.

Localización del despacho

México, Distrito Federal





ACCESO

REQUERIMIENTOS DE CAPITAL

CONCEPTO	GASTO MENSUAL	TOTAL PARA CAPITAL
Caja		\$ 16,206.99
Renta	18,630.00	55,890.00
Servicios Públicos	5,000.00	15,000.00
Renta de Internet	300.00	900.00
Sueldos y salario	30,000.00	90,000.00
Papelería	1,000.00	3,000.00
Publicidad		40,000.00
Contratación de línea tel.		3,000.00
Mobiliario y equipo		146,300.00
Gastos preoperativos		35,150.01
Gastos de adaptación		14,553.00
TOTAL	\$ 54,930.00	\$ 420,000.00

MOBILIARIO Y EQUIPO

Arias

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	IVA	TOTAL
Sala de espera 2 sillones y 2 mesas	1	\$ 4,371.30	\$ 4,371.30	\$ 655.70	\$ 5,027.00
Escritorio espátula c/archivero GCM	1	3,450.43	3,450.43	517.57	3,968.00
Escritorio en arco maple	5	1,129.57	5,647.83	847.17	6,495.00
Archivero Easy File 2 gavetas con chapa	6	317.39	1,904.35	285.65	2,190.00
Sillón de piel Boss	1	1,216.52	1,216.52	182.48	1,399.00
Silla secretarial neumática	5	346.96	1,734.78	260.22	1,995.00
Silla secretarial manual	10	260.00	2,600.00	390.00	2,990.00
Teléfono Sony IT-B1	4	260.87	1,043.48	156.52	1,200.00
Teléfono Astra c/ID caller	2	346.96	693.91	104.09	798.00
Celular	2	434.78	869.57	130.43	1,000.00
Total		\$ 12,134.78	\$ 23,532.17	\$ 3,529.83	\$ 27,062.00

Computadora HP	4	11,739.13	46,956.52	7,043.48	54,000.00
Computadora toshiba (Laptop)	2	21,739.13	43,478.26	6,521.74	50,000.00
Multifuncional HP Officejet G85	1	5,129.57	5,129.57	769.43	5,899.00
Impresora HP deskjet 840 C	1	1,390.43	1,390.43	208.57	1,599.00
Paqueteria activa, contable	2	2,608.70	5,217.39	782.61	6,000.00
Total		\$ 42,606.96	\$ 102,172.17	\$ 15,325.83	\$ 117,498.00

Artículos de papelería		1,304.35	1,304.35	195.65	1,500.00
Bote de basura	6	34.78	208.70	31.30	240.00
TOTAL			\$ 127,217.39	\$ 19,082.61	\$ 146,300.00

GASTOS PREOPERATIVOS

Estudio de Mercado

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	IMPORTE	IVA	TOTAL
Sueldo de Mercadólogo	1	5,000.00	5,000.00		5,000.00
Agencia Urban y Cia. SC (Encuestadores)	3	2,000.00	5,217.39	782.61	6,000.00
Papelería		1,000.00	1,000.00	150.00	1,150.00
SUBTOTAL			11,217.39	932.61	12,150.00

Estudio Técnico

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	IMPORTE	IVA	TOTAL
Sueldo del Ingeniero	1	4,000.00	4,000.00		4,000.00
SUBTOTAL			4,000.00		4,000.00

Estudio Administrativo

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	IMPORTE	IVA	TOTAL
Sueldo del Contador	1	5,000.00	5,000.00		5,000.00
Honorarios del Notario	1	6,086.96	6,086.96	913.04	7,000.00
Gastos por alta del negocio		3,000.00	2,608.70	391.31	3,000.01
SUBTOTAL			13,695.66	1,304.35	15,000.01

Estudio Financiero

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO	IMPORTE	IVA	TOTAL
Sueldo de Asesor Financiero	1	4,000.00	4,000.00		4,000.00
SUBTOTAL			4,000.00		4,000.00

TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS

\$ 32,913.05 \$ 2,236.96 \$ 35,150.01

Total de gastos preoperativos para amortización

\$ 8,695.66

Anexo

GASTOS DE ADAPTACIÓN DE LA OFICINA

Anexo

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE	IVA	TOTAL
Mano de obra		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00		\$ 5,000.00
Puertas	2	217.39	434.78	65.22	500.00
Panel W (PS-3000D)	4	180.00	720.00	108.00	828.00
Muros Plycem	7	304.35	2,130.43	319.57	2,450.00
Vidrios	5	830.43	4,152.17	622.83	4,775.00
Masetas	5	173.91	869.57	130.43	1,000.00
TOTAL GASTOS DE ADAPTACION		\$ 6,706.09	\$ 13,306.96	\$ 1,246.04	\$ 14,553.00

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN

Depreciación

Mobiliario

DESCRIPCIÓN	MOI	Tasa de depr	Depr. anual	Depr.mensual
1 Sala de espera 2 sillones y 2 mesas	\$ 4,371.30	10%	\$ 437.13	\$ 36.43
1 Escritorio espátula c/archivero GCM	3,450.43	10%	345.04	28.75
5 Escritorio en arco maple	5,647.83	10%	564.78	47.07
6 Archivero Easy File 2 gavetas con chapa	1,904.35	10%	190.43	15.87
1 Sillón de piel Boss	1,216.52	10%	121.65	10.14
5 Silla secretarial neumática	1,734.78	10%	173.48	14.46
10 Silla secretarial manual	2,600.00	10%	260.00	21.67
4 Teléfono Sony IT-B1	1,043.48	10%	104.35	8.70
2 Teléfono Astra c/ID caller	693.91	10%	69.39	5.78
2 Celular	869.57	10%	86.96	7.25
SUBTOTAL	\$ 23,532.17		\$ 2,353.22	\$ 196.10

Equipo de cómputo

DESCRIPCIÓN	MOI	Tasa de depr	Depr. anual	Depr.mensual
4 Computadora HP	\$ 46,956.52	30%	\$ 14,086.96	\$ 1,173.91
2 Computadora toshiba (Laptop)	43,478.26	30%	13,043.48	1,086.96
1 Multifuncional HP Officejet G85	5,129.57	30%	1,538.87	128.24
1 Impresora HP deskjet 840 C	1,390.43	30%	417.13	34.76
Paquetería Administrativa Contable	5,217.39	30%	1,565.22	130.43
SUBTOTAL	\$ 102,172.17		\$ 30,651.65	\$ 2,554.30
TOTAL DE DEPRECIACIÓN	\$ 125,704.35		\$ 33,004.87	\$ 2,750.41

Amortización

Adaptación e instalación de la oficina

DESCRIPCIÓN	MOI	Tasa de depr	Depr. anual	Depr.mensual
Gastos de adaptación de la oficina	\$ 13,306.96	10%	\$ 1,330.70	\$ 110.89
Gastos preoperativos	8,695.66	5%	434.78	36.23
TOTAL DE AMORTIZACIÓN	\$ 22,002.61		\$ 1,765.48	\$ 147.12
SUMA DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN	\$ 147,706.96		\$ 34,770.35	\$ 2,897.53

Periodo del 1o. de Enero de 2002 al 31 de Diciembre de 2011

Presupuesto Sumario de Ventas en Unidades

Concepto	Año	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Jul	Agto	Sep	Oct	Nov	Dic	Total de unidades
D.F.														
PF-M	2002	0	0	1	2	3	1	1	1	1	1	0	0	11
PF-M	2003	1	2	3	3	3	2	2	2	2	1	1	1	23
PF-M	2004	1	2	3	4	3	2	2	3	2	2	1	1	26
PF-M	2005	3	4	4	4	4	3	2	4	3	2	2	2	37
PF-M	2006	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	53
PF-M	2007	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
PF-M	2008	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
PF-M	2009	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
PF-M	2010	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
PF-M	2011	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72
Suma en unidades		38	42	45	47	47	42	41	44	42	38	36	36	<u>498</u>

Periodo del 1o. de Enero de 2002 al 31 de Diciembre de 2011

Presupuesto Sumario de Ventas en Valores

Concepto	Año	Precio x unidad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
D.F.								
PF-M	2002	\$86,956.52	\$0.00	\$0.00	\$86,956.52	\$173,913.04	\$260,869.57	\$86,956.52
PF-M	2003	\$86,956.52	\$86,956.52	\$173,913.04	\$260,869.57	\$260,869.57	\$260,869.57	\$173,913.04
PF-M	2004	\$86,956.52	\$86,956.52	\$173,913.04	\$260,869.57	\$347,826.09	\$260,869.57	\$173,913.04
PF-M	2005	\$86,956.52	\$260,869.57	\$347,826.09	\$347,826.09	\$347,826.09	\$347,826.09	\$260,869.57
PF-M	2006	\$86,956.52	\$347,826.09	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61
PF-M	2007	\$86,956.52	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61
PF-M	2008	\$86,956.52	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13
PF-M	2009	\$86,956.52	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13
PF-M	2010	\$86,956.52	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13
PF-M	2011	\$86,956.52	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13
Suma en valores			\$3,304,347.83	\$3,652,173.91	\$3,913,043.48	\$4,086,956.52	\$4,086,956.52	\$3,652,173.91

Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total de valores
\$86,956.52	\$86,956.52	\$86,956.52	\$86,956.52	\$0.00	\$0.00	\$956,521.74
\$173,913.04	\$173,913.04	\$173,913.04	\$86,956.52	\$86,956.52	\$86,956.52	\$2,000,000.00
\$173,913.04	\$260,869.57	\$173,913.04	\$173,913.04	\$86,956.52	\$86,956.52	\$2,260,869.57
\$173,913.04	\$347,826.09	\$260,869.57	\$173,913.04	\$173,913.04	\$173,913.04	\$3,217,391.30
\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$260,869.57	\$260,869.57	\$260,869.57	\$4,608,695.65
\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$434,782.61	\$5,217,391.30
\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$6,260,869.57
\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$6,260,869.57
\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$6,260,869.57
\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$521,739.13	\$6,260,869.57
\$3,565,217.39	\$3,826,086.96	\$3,652,173.91	\$3,304,347.83	\$3,130,434.78	\$3,130,434.78	\$43,304,347.83

Periodo del 1o. de Enero de 2002 al 31 de Diciembre de 2011

Presupuesto de IVA por Pagar

GLOBAL:

Producto	Plan financiero-mercadológico
Ventas	\$43,304,347.83
IVA (15%)	<u>\$6,495,652.17</u>
Totales	<u>\$49,800,000.00</u>

SUMARIA:

Total x Cobrar

Plan financiero-mercadológico

Años	Ventas + 8% de aumento anual	IVA (15%)
2002	\$956,521.74	\$143,478.26
2003	\$2,160,000.00	\$324,000.00
2004	\$2,441,739.13	\$366,260.87
2005	\$3,474,782.61	\$521,217.39
2006	\$4,977,391.30	\$746,608.70
2007	\$5,634,782.61	\$845,217.39
2008	\$6,761,739.13	\$1,014,260.87
2009	\$6,761,739.13	\$1,014,260.87
2010	\$6,761,739.13	\$1,014,260.87
2011	\$6,761,739.13	\$1,014,260.87
Total	<u>\$46,692,173.91</u>	<u>\$7,003,826.09</u>

Periodo del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 2002

Punto de Equilibrio

Plan financiero-Mercadológico

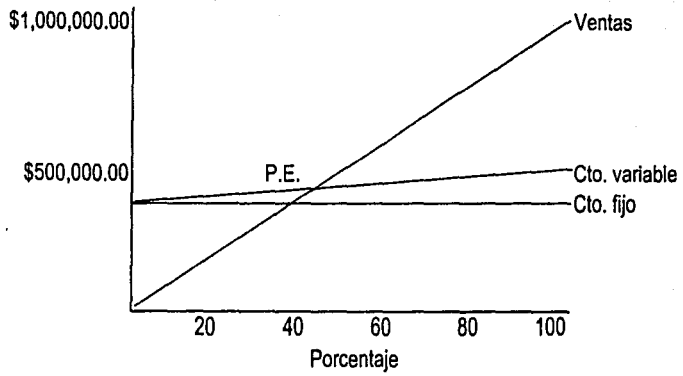
Costo Fijo	\$349,488.99
Costo Variable	\$100,913.01
Ventas	\$956,521.74

$$P. E. = \frac{a}{1 - b} = \frac{\text{Cto. fijo}}{1 - \frac{\text{cto variable}}{\text{ventas}}}$$

$$P. E. = \$390,708.75$$

$$\text{Porcentaje} = (P. E. / \text{ventas}) \times 100$$

$$P. E. = 40.85\%$$



Periodo del 1o. de Enero de 2011 al 31 de Diciembre de 2011

Punto de Equilibrio

Plan financiero-Mercadológico

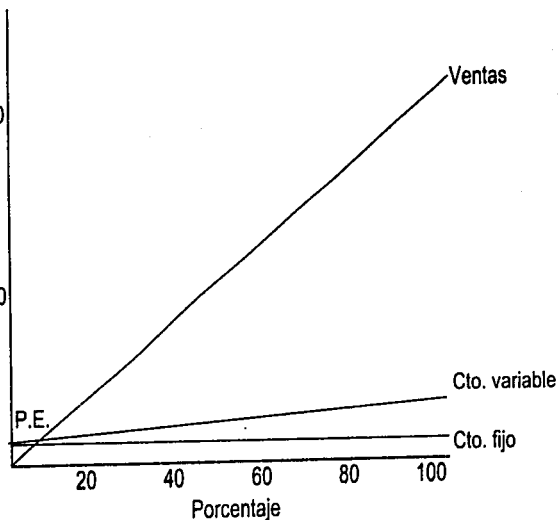
Costo Fijo	\$349,488.99	
Costo Variable	\$721,122.15	
Ventas	\$6,761,739.13	\$6,000,000.00

$$P. E. = \frac{a}{1 - b} = \frac{\text{Cto. fijo}}{1 - \frac{\text{cto variable}}{\text{ventas}}} \quad \$3,000,000.00$$

$$P. E. = \$391,210.60$$

$$\text{Porcentaje} = (P. E. / \text{ventas}) \times 100$$

$$P. E. = 5.79\%$$



PROYECTOS FINANCIEROS Y MERCADOLÓGICOS, S.A. DE C.V.
 BALANCE GENERAL INICIAL
 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

ACTIVO			PASIVO	
Circulante:			Circulante:	
Caja y Bancos	503,814.66		IVA por pagar	143,478.26
IVA Acreditable	<u>22,565.61</u>		Impuestos por pagar	<u>34,127.38</u>
Suma de activo circulante		526,380.27	Suma de pasivo circulante	177,605.64
Fijo:			TOTAL PASIVO	
Mobiliario y Equipo	23,532.17			
Dep. Acum. de Mobiliario y Equipo	-2,353.22		CAPITAL	
Equipo de Cómputo	102,172.17		Capital contable:	
Dep. Acum. de Equipo de Cómputo	<u>-30,651.65</u>		Capital Social	420,000.00
Suma de activo fijo		92,699.48	Utilidad del Ejercicio	<u>41,711.24</u>
Diferido:			Suma de capital contable	<u>461,711.24</u>
Gastos de Adaptación	13,306.96			
Amort. Acum. de Gastos Adaptación	-1,330.70		TOTAL CAPITAL	
Gastos Preoperativos	8,695.66			
Amort. Acum. de Gastos Preoperativos	<u>-434.78</u>			
Suma de activo diferido		20,237.13		
TOTAL ACTIVO		<u><u>639,316.88</u></u>	TOTAL PASIVO+CAPITAL	<u><u>639,316.88</u></u>

PROYECTOS FINANCIEROS Y MERCADOLÓGICOS, S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL INICIAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.

ACTIVO			PASIVO	
Circulante:			Circulante:	
Bancos	21,575,712.93		IVA por pagar	1,014,260.87
IVA Acreditable	<u>67,716.49</u>		Impuestos por pagar	<u>2,393,943.59</u>
Suma de activo circulante		21,643,429.42	Suma de pasivo circulante	<u>3,408,204.46</u>
Fijo:			TOTAL PASIVO	
Mobiliario y Equipo	23,532.17			
Dep. Acum. de Mobiliario y Equipo	-23,495.17		CAPITAL	
Equipo de Cómputo	102,172.17		Capital contable:	
Dep. Acum. de Equipo de Cómputo	<u>-102,162.17</u>		Capital Social	420,000.00
Suma de activo fijo		47.00 *	Utilidad Ejer. Anteriores	15,968,921.89
Diferido:			Utilidad del Ejercicio	<u>2,925,931.06</u>
Pagos Anticipados (PP ISR)	1,075,233.16		Suma de capital contable	<u>19,314,852.94</u>
Gastos de Adaptación	13,306.96			
Amort. Acum. de Gastos Adaptación	-13,306.96		TOTAL CAPITAL	
Gastos Preoperativos	8,695.66			
Amort. Acum. de Gastos Preoperativos	<u>-4,347.83</u>			
Suma de activo diferido		1,079,580.99		
TOTAL ACTIVO		<u>22,723,057.41</u>	TOTAL PASIVO+CAPITAL	<u>22,723,057.41</u>

* Se fundamenta en el art. 41, párrafo 6to. de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2002.

	Ventas	\$	956,521.74		
	Costo de Ventas	\$	<u>488,527.53</u>		
	Utilidad Bruta			\$	467,994.20
MENOS:	Depreciación	\$	33,004.87		
	Amortización	\$	1,765.48	\$	34,770.35
	Gastos de Operación:				
	Gastos de Venta	\$	133,951.66		
	Gastos de Administración	\$	258,203.92	\$	<u>392,155.59</u>
	Utilidad de la Operación			\$	<u>75,838.62</u>
	Utilidad del Ejercicio			\$	<u>75,838.62</u>
MENOS:	ISR (35%)	\$	26,543.52		
	PTU (10%)	\$	7,583.86	\$	34,127.38
	Utilidad Neta			\$	<u>41,711.24</u>
MÁS:	Depreciación	\$	33,004.87		
	Amortización	\$	1,765.48	\$	<u>34,770.35</u>
	FLUJO NETO DE EFECTIVO			\$	<u><u>76,481.59</u></u>

**ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011.**

	Ventas	\$ 6,761,739.13	
MENOS:	Costo de Ventas	<u>\$ 1,072,221.62</u>	
	Utilidad Bruta		\$ 5,689,517.51
MENOS:	Depreciación	\$ 125,657.34	
	Amortización	\$ 17,654.78	\$ 143,312.13
	Gastos de Operación:		
	Gastos de Venta	\$ 123,190.95	
	Gastos de Administración	<u>\$ 246,451.91</u>	<u>\$ 369,642.86</u>
	Utilidad del Ejercicio		\$ 5,319,874.65
MENOS:	ISR (35%)	\$ 1,861,956.13	
	PTU (10%)	\$ 531,987.47	<u>\$ 2,393,943.59</u>
	Utilidad Neta		<u>\$ 2,925,931.06</u>
MÁS:	Depreciación	\$ 125,657.34	
	Amortización	\$ 17,654.78	<u>\$ 143,312.13</u>
	FLUJO NETO DE EFECTIVO		<u>\$ 3,069,243.19</u>

RAZONES FINANCIERAS

Razones de Liquidez:

Razón Circulante:

$$RC = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{21,643,429.42}{3,408,204.46} = 6.35$$

Prueba del ácido:

$$PA = \frac{AC - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{21,643,429.42}{3,408,204.46} = 6.35$$

Prueba rápida:

$$PR = \frac{\text{Efectivo y valores}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{21,575,712.93}{3,408,204.46} = 6.33$$

Razones de Endeudamiento:

Endeudamiento total:

$$ET = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{3,408,204.46}{22,723,057.41} = 15.00\%$$

$$\frac{\text{Capital total}}{\text{Activo total}} = \frac{19,314,852.94}{22,723,057.41} = 85.00\%$$

Grado de apalancamiento financiero:

$$GAF = \frac{\text{Utilidad de la op.}}{\text{Util. antes de imp}} = \frac{5,319,874.65}{5,319,874.65} = 1.00$$

Razones de Eficiencia Administrativa:

Rotación de activo total:

$$RAT = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} = \frac{6,761,739.13}{22,723,057.41} = 0.30$$

Margen de utilidad bruta:

$$MUB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{5,689,517.51}{6,761,739.13} = 84.14\%$$

Gastos de operación a ventas:

$$GOV = \frac{\text{Glos. de op.}}{\text{Ventas netas}} = \frac{369,642.86}{246,451.91} = 149.99\%$$

Razones de rentabilidad:

Margen de utilidad neta:

$$MUN = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \frac{2,925,931.06}{6,761,739.13} = 43.27\%$$

$$\frac{\text{Utilidad de la Op.}}{\text{Ventas netas}} = \frac{5,319,874.65}{6,761,739.13} = 78.68\%$$

Rentabilidad del activo:

$$RA = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = \frac{2,925,931.06}{22,723,057.41} = 12.88\%$$

Rentabilidad del capital contable:

$$RCC = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Cap. Cont. Inic}} = \frac{2,925,931.06}{420,000.00} = 696.65\%$$

Capital de trabajo:

$$CT = \frac{21,643,429.42}{3,408,204.46} - \frac{3,408,204.46}{3,408,204.46} = 18,235,224.96$$

VALOR ACTUAL Y VALOR ACTUAL NETO

DATOS		SUSTITUCIÓN					
QQ = \$ 420,000.00	VA= \$ 76,481.59	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$ 76,481.59	$\frac{1}{1.17}$	\$ 76,481.59	0.8547	\$ 65,368.88
FS1 = \$ 76,481.59							
FS2 = \$ 709,707.56	\$ 709,707.56	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$ 709,707.56	$\frac{1}{1.3689}$	\$ 709,707.56	0.7305	\$ 518,450.99
FS3 = \$ 897,554.32							
FS4 = \$ 1,418,301.24	\$ 897,554.32	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$ 897,554.32	$\frac{1}{1.6016}$	\$ 897,554.32	0.6244	\$ 560,406.49
FS5 = \$ 2,168,894.45							
FS6 = \$ 2,497,139.64	\$1,418,301.24	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$1,418,301.24	$\frac{1}{1.8739}$	\$1,418,301.24	0.5337	\$ 756,876.52
FS7 = \$ 3,056,903.75							
FS8 = \$ 3,061,022.44	\$2,168,894.45	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$2,168,894.45	$\frac{1}{2.1924}$	\$2,168,894.45	0.4561	\$ 989,256.95
FS9 = \$ 3,065,141.14							
FS10 = \$ 3,069,243.19	\$2,497,139.64	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$2,497,139.64	$\frac{1}{2.5652}$	\$2,497,139.64	0.3898	\$ 973,481.40
K = 17%*							
VA = ?	\$3,056,903.75	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$3,056,903.75	$\frac{1}{3.0012}$	\$3,056,903.75	0.3332	\$ 1,018,546.20
	\$3,061,022.44	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$3,061,022.44	$\frac{1}{3.5115}$	\$3,061,022.44	0.2848	\$ 871,725.24
FÓRMULA							
	\$3,065,141.14	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$3,065,141.14	$\frac{1}{4.1084}$	\$3,065,141.14	0.2434	\$ 746,066.81
VA=FS							
$\frac{1}{(1 + K)}$	\$3,069,243.19	$\frac{1}{(1 + .17)}$	\$3,069,243.19	$\frac{1}{4.8068}$	\$3,069,243.19	0.2080	\$ 638,517.32
							\$ 7,138,696.80

Criterio de decisión:

VA = \$7,138,696.80 VA > VAQQ: \$7,138,696.80 > \$420,000.00, por lo tanto el proyecto se **ACEPTA**.

VAN = VA - VAQQ VAN = \$7,138,696.80 - \$420,000.00 = \$ 6,718,696.80

Criterio de decisión:

VAN > 0: \$ 6,718,696.80 > 0, por lo tanto el proyecto se **ACEPTA**.

* El costo de capital se determinó mediante la siguiente fórmula: $TMAR = i + f + if = .06 + .10 + .006 = .166 = 16.60\% = 17\%$; donde i = inflación y f = premio por riesgo. La inflación que se utilizó fue la de 2001, ya que se espera una disminución paulatina y constante en los siguientes años.

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

DATOS	SUSTITUCIÓN							
QQ = \$ 420,000.00	TIR	\$ 76,481.59	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 76,481.59	$\frac{1}{2.1868}$	\$ 76,481.59	0.4573	\$ 34,974.20
FS1 = \$ 76,481.59								
FS2 = \$ 709,707.56		\$ 709,707.56	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 709,707.56	$\frac{1}{4.7821}$	\$ 709,707.56	0.2091	\$ 148,409.36
FS3 = \$ 897,554.32								
FS4 = \$ 1,418,301.24		\$ 897,554.32	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 897,554.32	$\frac{1}{10.4575}$	\$ 897,554.32	0.0956	\$ 85,828.90
FS5 = \$ 2,168,894.45								
FS6 = \$ 2,497,139.64		\$ 1,418,301.24	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 1,418,301.24	$\frac{1}{22.8684}$	\$ 1,418,301.24	0.0437	\$ 62,020.07
FS7 = \$ 3,056,903.75								
FS8 = \$ 3,061,022.44		\$ 2,168,894.45	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 2,168,894.45	$\frac{1}{50.0087}$	\$ 2,168,894.45	0.0200	\$ 43,370.37
FS9 = \$ 3,065,141.14								
FS10 = \$ 3,069,243.19		\$ 2,497,139.64	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 2,497,139.64	$\frac{1}{109.3590}$	\$ 2,497,139.64	0.0091	\$ 22,834.34
r = 118.68%								
TIR = ?		\$ 3,056,903.75	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 3,056,903.75	$\frac{1}{239.1462}$	\$ 3,056,903.75	0.0042	\$ 12,782.57
		\$ 3,061,022.44	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 3,061,022.44	$\frac{1}{522.9649}$	\$ 3,061,022.44	0.0019	\$ 5,853.21
FÓRMULA								
		\$ 3,065,141.14	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 3,065,141.14	$\frac{1}{1143.6196}$	\$ 3,065,141.14	0.0009	\$ 2,680.21
TIR=FS	$\frac{1}{(1+r)}$							
		\$ 3,069,243.19	$\frac{1}{(1 + 1.1868)}$	\$ 3,069,243.19	$\frac{1}{2500.8673}$	\$ 3,069,243.19	0.0004	\$ 1,227.27
								\$ 419,980.50

Criterio de decisión:

TIR > K: 118.68% > 17%, por lo tanto el proyecto se **ACEPTA**.