



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MATATIPAC, S.C.
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNAM CLAVE 8854

**“PLAN DE NEGOCIOS DE COMERCIALIZADORA DE
ARTÍCULOS DE OFICINA Y CONSUMIBLES PARA
EQUIPO DE CÓMPUTO.”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE
LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N

**MARINA NUÑEZ GAUNA
CARLOS ALBERTO GÓMEZ DÍAZ**

ASESORES:

LIC. CARMEN LIVIER MEZA CUETO.
Asesor Técnico

M.A. CARLOS EGUÍA MORALES.
Asesor Metodológico

TEPIC, NAYARIT, ENERO 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

- A mi padre, que me bendice desde el cielo; le agradezco haberme dado todo lo que estuvo en sus manos.
- A mi madre, por su amor y fortaleza; porque me ha dado el mejor ejemplo a seguir.
- A mis profesores, por la paciencia y la dedicación que me brindaron durante toda la Carrera.

Marina Nuñez Gauna

AGRADECIMIENTOS

- A mis padres, quienes me demostraron su cariño y su confianza al hacer todo lo posible para sacarme adelante en esta vida llena de retos y pruebas. Les agradezco el inmenso esfuerzo que hicieron para que pudiera concluir mis estudios profesionales y así poder seguir en este largo camino; por estar siempre disponibles y saber que cuento con ellos cuando así lo requiera.
- A mis hermanos, por el apoyo incondicional que me brindaron en cada ocasión; por estar conmigo siempre y por sus sabias palabras de hermanos mayores.
- A mis amigos, por estar conmigo en todo momento; por ayudarme cuando lo necesité; por darme ánimos para seguir adelante y por demostrarme siempre su amistad y compañerismo.
- A mis maestros, quienes me transmitieron sus conocimientos y experiencias para un mejor desarrollo profesional, y sin los cuales no hubiera llegado hasta aquí. Les agradezco por ser parte importante en mi vida y por haberme ayudado a crecer como estudiante, como profesionalista y como persona.

Carlos Alberto Gómez Díaz

PENSAMIENTOS

*Papá... "Sé que aún no te has ido,
porque me sigues tomando de la mano
en todo momento, día con día".*

Marina Nuñez Gauna

*"La vida no te da a elegir entre
varios caminos: tiene uno que vas
formando día a día; la elección está
en lo que llevas y lo que dejas a tu paso".*

Anónimo

INDICE

INTRODUCCION	I
RESUMEN	V
CAPITULO 1. FUNDAMENTOS TEORICOS	
1.1 Plan de Negocios	1
1.1.1 Definición de Plan de Negocios	1
1.1.2 Objetivos del Plan de Negocios	4
1.1.3 Razones de fracaso de un Plan de Negocios	4
1.1.4 Factores a considerar	5
1.1.5 Estructura del Plan de Negocios	5
1.1.6 Resumen Ejecutivo	6
1.1.7 Declaración de la Misión, Visión y Valores	7
1.1.7.1 Misión	7
1.1.7.2 Visión	8
1.1.7.3 Valores	8
1.1.8 Plan de Mercadotecnia	9
1.1.8.1 Análisis del mercado	10
1.1.8.2 Estrategia de mercado	13
1.1.8.3 Mezcla de mercadotecnia	14
1.1.9 Plan de Administración	16
1.1.9.1 Organigrama	16
1.1.9.2 Reclutamiento	16
1.1.9.3 Selección de personal	17
1.1.9.4 Capacitación de personal	18
1.1.9.5 Evaluación del desempeño	18
1.1.9.6 Cultura organizacional	19
1.1.9.7 Aspectos legales	19

1.1.10 Plan de Operaciones	20
1.1.10.1 Producto	20
1.1.10.2 Servicio	21
1.1.10.3 Descripción de las instalaciones	22
1.1.10.4 Recursos humanos	22
1.1.10.5 Inventario	22
1.1.11 Plan Financiero	25
1.1.11.1 Estado de resultados	25
1.1.11.2 Flujo de efectivo	26
1.1.11.3 Balance general	26
1.1.11.4 Depreciación	29
1.1.11.5 Valor presente neto (VPN)	29
1.1.11.6 Tasa de rendimiento mínimo aceptable (TREMA)	29
1.1.11.7 Tasa interna de retorno (TIR)	30
1.1.11.8 Período de recuperación	30
1.1.11.9 Razones financieras	30
1.1.11.10 Punto de equilibrio	32
1.1.12 Apéndice de documentos de apoyo	33
CAPITULO 2. METODOLOGIA	
2.1 Sujeto	34
2.2 Materiales	34
2.3 Procedimiento	35
CAPITULO 3. PLAN DE NEGOCIOS	
3.1 Resumen Ejecutivo	38
3.2 Misión, Visión y Valores	39
3.2.1 Misión	39
3.2.2 Visión	39
3.2.3 Valores	39

3.3 Plan de Mercadotecnia	40
3.3.1 Análisis del mercado	40
3.3.1.1 Mercado meta	40
3.3.1.2 Tamaño del mercado	40
3.3.1.3 Segmentación del mercado	40
3.3.1.4 Tendencias del mercado	41
3.3.1.5 Características del mercado	42
3.3.1.6 Competencia	43
3.3.1.7 Demanda	45
3.3.2 Estrategia de mercado	48
3.3.3 Mezcla de mercadotecnia	49
3.3.3.1 Producto	49
3.3.3.2 Plaza	49
3.3.3.3 Precio	50
3.3.3.4 Promoción	50
3.4 Plan de Administración	51
3.4.1 Organigrama	51
3.4.2 Reclutamiento	52
3.4.3 Selección de personal	52
3.4.4 Capacitación de personal	53
3.4.5 Evaluación del desempeño	53
3.4.6 Cultura organizacional	53
3.4.7 Aspectos legales	54
3.5 Plan de Operaciones	55
3.5.1 Producto	55
3.5.2 Proceso de servicio	55
3.5.3 Descripción de las instalaciones	58
3.5.4 Recursos humanos	58
3.5.5 Inventario	59
3.6 Plan Financiero	60

3.6.1 Inversión inicial	60
3.6.2 Depreciación	61
3.6.3 Presupuesto de ventas	61
3.6.4 Presupuesto de compras	62
3.6.5 Estado de resultados	63
3.6.6 Flujo de efectivo	68
3.6.7 Balance general	72
3.6.8 Valor presente neto (VPN)	77
3.6.9 Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA)	77
3.6.10 Tasa interna de retorno (TIR)	77
3.6.11 Periodo de recuperación	78
3.6.12 Razones financieras	78
3.6.13 Punto de equilibrio	78
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones	80
Recomendaciones	81
ANEXO 1	83
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	85

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el término globalización ha trascendido de tal manera, que es imposible pensar que las personas no tengan una idea de su significado y mucho menos, que las empresas no se familiaricen ni se adapten a ella. Algunas de las empresas se encaminan hacia la desintegración, debido al ambiente cambiante que se presenta dentro y fuera de las mismas, lo que las ha orillado al desarrollo de nueva tecnología, al deseo de una mejora continua para poder ingresar en otros mercados, sin descuidar la calidad en el servicio y poniendo énfasis en la competencia existente.

La situación económico-social por la que atraviesa nuestro país, y en especial algunos municipios del Estado de Nayarit, hace que nuestros ojos se centren en la zona de mayor crecimiento en los últimos años, como lo es Bahía de Banderas, municipio que debido a las riquezas naturales con que cuenta, se ha convertido en fuente de atracción para inversionistas y turistas nacionales e internacionales. Es por esto que Bahía de Banderas representa una oportunidad para el establecimiento de una nueva empresa.

Según el Sistema de Información Empresarial en México (SIEM), las micro, pequeñas y medianas empresas son las predominantes, conformando el 99% de los negocios del país, los cuales favorecen a la creación de empleos y al crecimiento. En el Estado de Nayarit, de un total de 12,037 empresas; sólo 31 son empresas grandes.

Es por eso que en esta investigación se diseñó una propuesta de un Plan de Negocios para una microempresa en el Municipio de Bahía de Banderas, Nayarit, bajo el concepto de Comercializadora de Artículos de Oficina y Consumibles para Equipo de Cómputo, la cual contribuirá a la economía del estado y a la satisfacción de la demanda del Municipio.

Dicho Plan de Negocios, nos ayudará a descubrir la factibilidad del proyecto.

Al momento de que surge la idea para la creación o la mejora de una empresa, los empresarios lo vinculan inmediatamente al beneficio propio, es decir, a la obtención de la utilidad, descuidando muchos factores que implican la creación de la empresa; pero no sólo es pensar en la ganancia que puede generar, sino cómo llegar a ella. Se deben realizar gran variedad de estudios e investigaciones para así detectar y analizar las oportunidades que se presentan.

Muchas empresas triunfan y otras más simplemente quedan en el olvido; eso dependerá del tiempo que se dedique a la planeación. Es por eso que es necesario elaborar un Plan de Negocios, el cual les permitirá conocer, evaluar y analizar la factibilidad técnica y financiera para el establecimiento de la empresa, así como las estrategias que seguirán para el logro de los objetivos.

Al presentar un nuevo proyecto, algunos empresarios olvidan una parte importante del proceso administrativo, la cual es factor indispensable para poner en marcha el negocio, como lo es la planeación. La ausencia de un Plan de Negocios o de una planeación adecuada, puede llevar a que la empresa no logre los objetivos para la que fue creada; esto disminuirá el periodo de vida de la misma.

De ahí que los empresarios deben enfocarse en la elaboración de un Plan de Negocios, que los ayude al cumplimiento de cada una de las metas establecidas, llevando a cabo estrategias para su logro, analizando cada una de las variables que son importantes para obtener la permanencia en el mercado, entre las cuales se encuentra el análisis del mercado, de la competencia, del ambiente que lo rodea, de la calidad y de la estructura financiera.

El objetivo principal de éste trabajo es el de realizar un Plan de Negocios que nos permita determinar la factibilidad de crear una empresa comercializadora de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo que cubra las necesidades que el mercado requiere.

Los objetivos específicos del Plan de Negocios serán:

- Establecer la misión, visión y valores de la empresa.
- Realizar un plan de mercadotecnia claramente detallado.
- Desarrollar un plan de administración que detalle claramente la situación administrativa de la empresa.
- Diseñar un plan de operaciones para la comercializadora.
- Elaborar un plan financiero que evalúe la factibilidad económica para la creación de la empresa.

El Plan de Negocios intentará servir de apoyo a las empresas para que logren los objetivos para lo que fueron creadas y puedan permanecer por un largo periodo de vida dentro del mercado.

Asimismo, tratará de prevenir futuros fracasos a inversionistas que no realicen una adecuada planeación al iniciar las operaciones de una nueva empresa, o en algunos casos, de una que ya está establecida.

En un mundo fuertemente inclinado hacia la economía de mercado, donde nuevas empresas surgen y otras más quedan en el anonimato; donde la competencia con el paso del tiempo crece a pasos agigantados; donde existe la necesidad de adaptarse al cambio y afrontar problemas que suceden a nuestro alrededor; y donde cada día es más difícil encontrar un empleo que realmente valga la pena, es ahí, donde jóvenes emprendedores, con ánimo de triunfo y con el deseo de salir adelante por sus propios méritos, tenemos un área de oportunidad. Es necesario que existan nuevas empresas, que puedan ser una competencia leal para las ya establecidas y que el mismo cliente decida cual será la mejor opción para su empresa.

Con el paso de los días, nuevas y prometedoras empresas surgen; sin embargo, algunas tienden a desaparecer debido a diversas razones, tales como una

planeación deficiente, la falta de conocimiento y uso erróneo de herramientas que aterricen sus ideas y las lleven a cabo; y es que en nuestro días, no es suficiente con ser un emprendedor y tener ganas de iniciar un negocio propio, sino que se cuente con los elementos adecuados para evitar de manera tajante el fracaso.

Por eso con éste Plan de Negocios se pretende establecer una comercializadora de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo que satisfaga las necesidades de los clientes que se encuentren en el Municipio de Bahía de Banderas y de sus alrededores, para que las personas o empresas tengan a bien elegirla dentro de la diversa gama de opciones.

Los alcances de ésta investigación son los siguientes:

- Con este Plan de Negocios, se pretende analizar y determinar la factibilidad y conveniencia de la creación de una comercializadora de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo en el Municipio de Bahía de Banderas.
- Se analizará como posible mercado meta, preferentemente la zona hotelera, así como el público en general que así lo requiera.
- Se hará un análisis para evaluar la oportunidad del negocio.
- Se realizará una planeación financiera en base al capital que se pretende invertir.

RESUMEN

Hoy en día, calidad y competencia son términos que es imposible dejar a un lado al pensar en el establecimiento una empresa propia, debido a la gran variedad de competidores existentes en los diversos ramos. Si se pretende ingresar a un mercado en el cual ya existen otras empresas que tienen cierto posicionamiento, es necesario ofrecer productos y servicio de calidad para intentar ser competitivos.

Por eso para la presente Tesis se elaboró un Plan de Negocios para la creación de una comercializadora de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo en Bahía de Banderas, Nayarit, en el cual se realizaron diversos estudios para poder determinar la viabilidad del proyecto, tomando en cuenta aspectos en cuanto al mercado, las operaciones que se llevarán a cabo, el plan de administración y un estudio financiero proyectado a cinco años para conocer la posible rentabilidad de la empresa.

Después de meses de investigación en que se realizaron los estudios correspondientes a un Plan de Negocios, se puede concluir que el proyecto para la creación de la empresa es viable.

CAPITULO 1. FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1 Plan de Negocios

1.1.1 Definición de Plan de Negocios

La planeación es la base del proceso administrativo, ya que de aquí se parte para realizar las demás funciones. Se define a la planeación como “la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos” (Chiavenato, 1999, p. 154).

El Plan de Negocios se define como el “documento formal que contiene la definición del objeto de la empresa, la descripción de sus bienes o servicios, un análisis del mercado, proyecciones financieras y una descripción de las estrategias de la gerencia para alcanzar las metas” (Stoner y cols., 1999, p. 181).

Para toda aquella persona con deseos de emprender un nuevo negocio o la mejora del mismo, se les sugiere utilizar el Plan de Negocios, herramienta de gran trascendencia para los empresarios, ya que éste les permitirá desarrollar y evaluar la factibilidad para el establecimiento o perfeccionamiento de una empresa, disminuyendo las posibilidades de fracaso.

El Plan de Negocios ayudará a presentar de una manera visible la idea. Cuando la empresa ya existe, el Plan de Negocios ayudará a evaluar y analizar las operaciones, y así poder detectar los errores en los que se está incurriendo o en otro caso, también los aciertos. Este se hará de manera escrita, donde se plasmarán en forma clara los objetivos y los métodos a seguir para el logro de los mismos.

“El plan de negocios es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio” (Lambing, 1998, p. 136).

Se puede definir al Plan de Negocios como el documento que permitirá conocer la competencia, el mercado al que va dirigido, el ambiente; analizar cada uno de los factores que lleven al éxito de la empresa; evaluar la factibilidad técnica y financiera;

y finalmente su puesta en marcha. Se puede hablar del plan como un mapa, un camino a seguir por el empresario, describiendo cada uno de los pasos que se tienen que seguir para el buen funcionamiento de la empresa.

El Plan de Negocios resume las variables producto y/o servicio, producción, comercialización, recursos humanos, costos, resultados y finanzas. Es un documento en el cual se observan los objetivos operacionales y financieros de una empresa, planes y presupuestos detallados para el logro de los objetivos.

Sin embargo, el Plan de Negocios no es sólo útil como instrumento de planeación, sino que también funciona para la obtención de financiamiento. Los bancos y los inversionistas suelen solicitar un Plan de Negocios con el fin de tomarlo como apoyo para la toma de decisiones sobre inversión. Es por eso que debe elaborarse de forma detallada, de modo que los interesados en el proyecto compren la idea y decidan dar su apoyo.

Cada Plan de Negocios será diferente debido a que tiene el toque personal del responsable de su elaboración, el cual lo diseña a partir del tamaño y giro de la empresa, lo que hace imposible establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede decirse con seguridad, que la mayoría son similares.

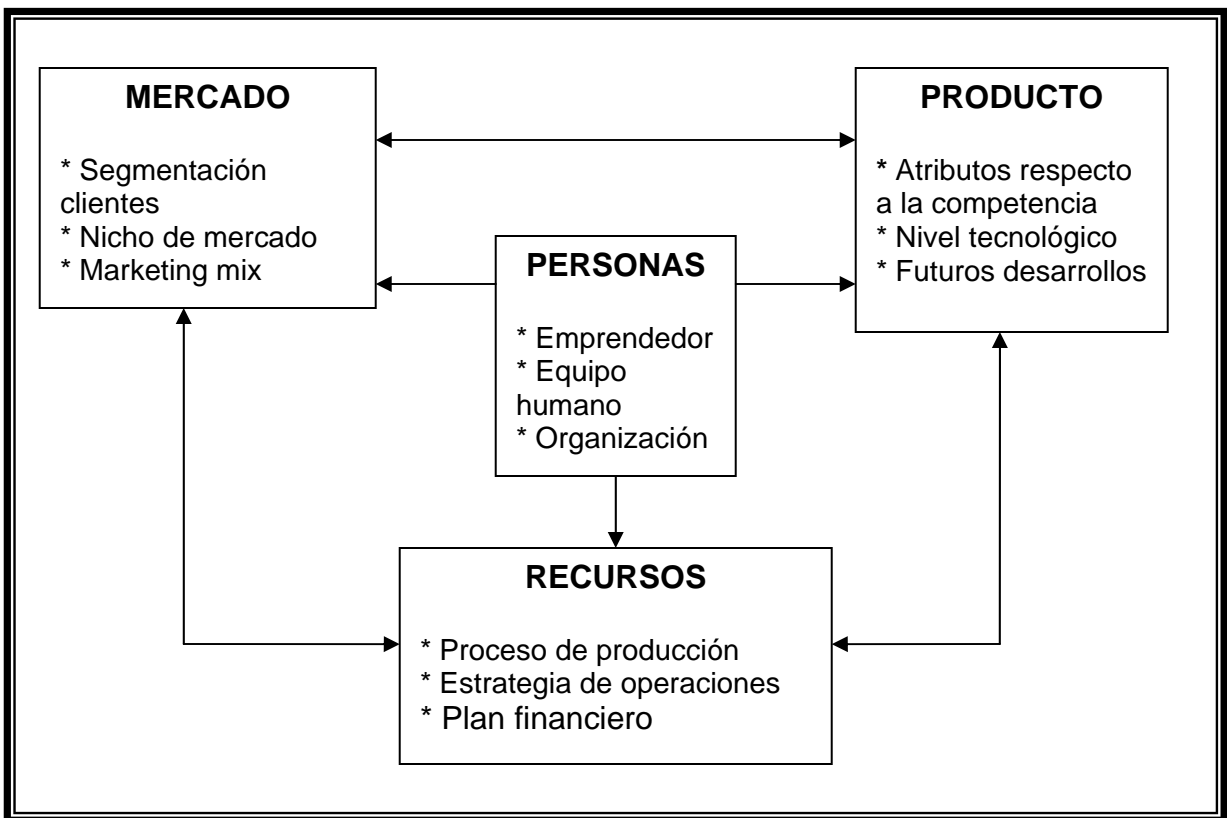
Al momento de la creación de una empresa, es fundamental tener en mente cuatro elementos imprescindibles que serán importantes para la puesta en marcha del negocio:

- **Producto o servicio:** para el inicio de un negocio, es importante que se disponga de un producto o servicio que pueda ofrecerse al mercado.
- **Mercado:** considerar los posibles clientes que estarían dispuestos a pagar por un servicio o producto es trascendental para la empresa, de lo contrario simplemente la empresa no existiría.

- **Recursos:** disponer de los recursos necesarios para el establecimiento de una empresa, es con frecuencia una de las barreras más difíciles de superar, siendo el dinero el más crítico, ya que con él pueden ser adquiridos los demás que se necesiten.
- **Personas:** pieza fundamental de la empresa, quienes se encargarán de la producción o comercialización de los productos, buscando clientes y movilizandolos recursos necesarios para el establecimiento de la empresa.

Cuadro 1.1

Cuatro elementos necesarios para la puesta en marcha de un negocio.



Fuente: Ollé (1997), *El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa*, p. 7.

1.1.2 Objetivos del Plan de Negocios

Para el empresario que tiene la idea de comenzar un nuevo negocio, le servirá para lo siguiente:

- Identificar la naturaleza y contexto de la oportunidad de negocio.
- Identificar los objetivos y desarrollar las estrategias para el logro de los mismos.
- Identificar posibles factores que pueden acarrear problemas y cómo poder resolverlos.
- Crear una estructura para su negocio al plasmar actividades y responsabilidades.
- Servir como herramienta para obtener financiamiento.

Cuando la empresa ya está en funcionamiento, el Plan de Negocios servirá para:

- Redefinir el curso de acción de la empresa.
- Buscar inversionistas o nuevos socios.
- Presentar alguna oferta de compraventa.
- Conseguir una licencia o franquicia de una compañía.

1.1.3 Razones de fracaso de un Plan de Negocios

- Ineficiente control sobre los costos y la calidad del producto y servicio.
- Mala relación con los clientes.
- Incapacidad para enfrentar de una manera adecuada a los competidores.
- Deficiente control de las existencias.

- Insuficiencia de capital de trabajo.
- Mal uso del capital financiero y deficiencia en el control de los créditos.

1.1.4 Factores a considerar

- Eficiente sistema de información.
- Análisis del entorno, mediante la identificación de oportunidades y desarrollo de nuevas aptitudes.
- Diagnóstico de la situación actual con base en la información histórica y presente, donde se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Aprovechamiento de las fortalezas y acciones para eliminar las debilidades.
- Identificación de las unidades estratégicas de negocio.
- Pronóstico de la empresa en el ámbito del mercado, productivo, administrativo y financiero.
- Políticas de inversión, operación y financiamiento bajo las cuales se formularán las proyecciones financieras.
- Escenario del mercado que se utilizó como base para las proyecciones financieras.
- Análisis de sensibilidad en cuanto a precio, volúmenes, monto de inversión y tasas de interés.

1.1.5 Estructura del Plan de Negocios

- Resumen Ejecutivo
- Declaración de la Misión, Visión y Valores

- Plan de Mercadotecnia
- Plan de Administración
- Plan de Operaciones
- Plan Financiero
- Apéndice de documentos de apoyo

1.1.6 Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo “es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios” (Alcaraz, 2000, p.292).

Es la sección del Plan de Negocios que muestra un panorama global, claro y conciso de la idea propuesta. Asimismo, deberá crear un sentido de entusiasmo respecto a las posibilidades que se pueden tener. Esto quiere decir que tiene que ser escrito de la mejor manera para generar interés en la idea.

Aún cuando el resumen ejecutivo se encuentre al principio del Plan de Negocios, éste ofrecerá un horizonte general de todo el plan y deberá escribirse hasta el final, con una estructura fácil de entender y que provoque en el inversionista potencial un interés por el proyecto.

La forma en que se presente dependerá del empresario, ya que puede ser en sinopsis o de forma narrativa. Mientras que en la sinopsis se describen brevemente todos los aspectos del Plan de Negocios, la narrativa le relata una historia al lector, y ésta podrá transmitir mayor emoción que la sinopsis.

El resumen ejecutivo debe contener los siguientes aspectos:

- Información clave del plan.
- Elementos de éxito al proyecto.

- Información de las áreas analizadas del plan de negocios (plan de mercadotecnia, plan de administración, plan de operaciones y plan financiero).

El Plan de Negocios puede ser rechazado por los posibles inversionistas al momento de leer el resumen ejecutivo, por lo que es necesario redactarlo pensando en las personas interesadas, teniendo en mente la información que le gustaría conocer del negocio para poder invertir en él.

“Un buen resumen es una muestra de un buen plan de negocios y un buen plan de negocios es a su vez la muestra de un posible buen proyecto” (Alcaraz, 2000, p.292).

1.1.7 Declaración de la Misión, Visión y Valores

La declaración de la misión describe de manera concisa y por escrito, la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de un empresario. Lo que se busca en una misión es que sea simple, creíble y loggable.

1.1.7.1 Misión

Funes Corona define a la Misión como “un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa” (Rodríguez, 2001, p. 146).

Peter Drucker, define a la Misión como “una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares” (David, 1999, p. 88).

Por medio de la Misión, la empresa les dará a conocer a los empleados, proveedores, socios y clientes el objetivo que deben alcanzar mediante el trabajo.

La clave para definir claramente la Misión, dependerá únicamente de la exactitud con que la empresa describa en lo que estará enfocada en los próximos años y lo que desea lograr.

1.1.7.2 Visión

La Visión, según Morrissey “es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios” (Rodríguez, 2001, p. 152).

La Visión es hacia dónde va la empresa, es decir, tener claramente especificado lo que quiere lograr en el futuro.

La Visión ocupa un lugar muy importante dentro del Plan de Negocios, ya que la ausencia de ésta no llevaría a ningún lado lo planeado.

1.3.7.3 Valores

Los Valores son “las convicciones de que un modo específico de conducta o una finalidad de existencias es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa” (Robbins, 1999, p. 132).

Dentro de la empresa los Valores se refieren al compromiso que adquieren los miembros de la empresa, que influyen directamente en las actitudes y el comportamiento. Entre los empleados, los Valores crean un sentido de dirección.

El establecimiento de los Valores ayudará a quienes de cierta forma leen y ejecutan el plan. Enfocarse en los valores que hacen grande a un ser humano, nos ayuda a comprender que uno de ellos es el de servir.

Los Valores dentro de las empresas deberán:

- Alinear los valores individuales con los organizacionales para que exista un equilibrio entre las dos fuerzas mas importantes dentro de la organización.
- Concordar y complementar los objetivos personales con los organizacionales.
- Desarrollar y potenciar lo mejor que hay en cada individuo.

- Superar todos los obstáculos para cambiar las creencias de auto sabotaje o auto limitación.
- Observar el equilibrio entre la vida privada y la profesional.
- Desafiar las creencias que inciden negativamente en el rendimiento.
- Ayudar a superar la presión y el estrés.

1.1.8 Plan de Mercadotecnia

La Asociación Estadounidense de Mercadotecnia define a la mercadotecnia como “el proceso de planificar y ejecutar la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales” (Griffin, 1997, p. 446).

Se entiende como mercado el lugar donde se reúnen compradores y vendedores para realizar transacciones de productos y servicios a un precio determinado.

El plan de mercadotecnia identifica los beneficios para el usuario y el tipo de mercado que existe. De acuerdo con el tipo de producto o servicio que se ofrece, el plan de mercadotecnia también cuantifica los beneficios financieros para el usuario. El plan de mercadotecnia debe despertar el interés del consumidor al mostrar que ya existe un mercado, y que por lo tanto los consumidores están listos para adquirir el producto o servicio. Éste plan implica la decisión sobre las estrategias de mercadotecnia que ayudarán a la compañía la logro de sus objetivos generales.

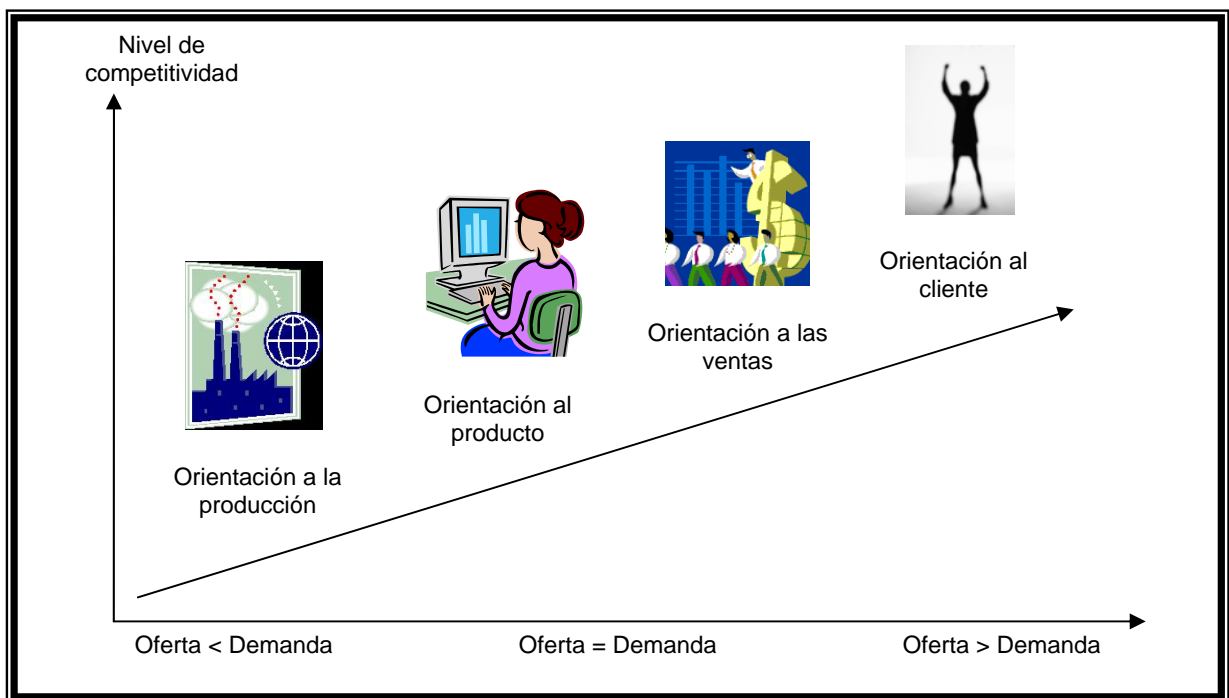
El emprendedor tiene diferentes orientaciones empresariales, tales como:

- *Orientación a la producción:* para estos empresarios la competencia tiene poca o ninguna importancia.
- *Orientación al producto:* se preocupan principalmente por la calidad del producto, considerada como factor clave para el éxito de la empresa.

- *Orientación a las ventas*: los clientes van a adquirir los productos debido a los esfuerzos de venta y distribución.
- *Orientación al mercado*: se creó que el producto tiene sentido cuando las necesidades del cliente se satisfacen.

Cuadro 1.2

Evolución de la orientación de las empresas



Fuente: Ollé (1997), *El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa*, p. 20.

1.1.8.1 Análisis del mercado

Es necesario que se realice un análisis detallado del mercado, y es aquí donde se estudia a los clientes del mercado y su comportamiento.

El análisis de mercado deberá incluir aspectos tales como el mercado meta, tamaño, segmentos, tendencias y características del mercado, competencia y demanda.

- **Mercado meta:** “grupo de personas que tienen deseos y necesidades similares y de las que puede esperarse que muestren interés en los mismos productos” (Griffin, 1997, p.446).

El mercado meta se conforma por segmentos de mercado al que se pretende ingresar, es decir, son los consumidores potenciales para la empresa. “Se refiere a un grupo de personas u organizaciones a las cuales una compañía dirige su programa de marketing” (Stanton y cols, 2001, p. 64).

- **Tamaño del mercado:** el tamaño del mercado estará determinado por el número de consumidores potenciales de productos y servicios. Para que al momento de investigarlo no sea complicado, es importante tomar una muestra significativa que represente a la población como un todo.
- **Segmentación del mercado:** consiste en dividir en grupos al mercado. El mercado esta compuesto de gran variedad de clientes, productos y necesidades, por lo que es importante que se haga una segmentación de los mercados que ofrezcan la mejor oportunidad para el logro de los objetivos. Se enfoca a los clientes que realmente interesan a la empresa.

Segmentar el mercado significa “agrupar a los clientes en grupos similares en función de sus necesidades y sus hábitos” (Ollé, 1997, p.24).

- **Tendencias del mercado:** para que una empresa sea competitiva dentro del mercado, es de vital importancia enfocarse en los clientes y las necesidades que tienen, para así poder cubrirlas. Es por eso que debe realizarse un análisis cuidadoso de los consumidores.

El futuro es impredecible, por lo que deben analizarse las tendencias actuales del mercado para que sirvan de modelo posteriormente. La supervivencia de las empresas nuevas dependerá en gran medida de que se explote en beneficio propio, las tendencias que ayudaron a hacer posible el negocio.

- **Características del mercado:** es todo lo que rodea al mercado que puede afectar el comportamiento de la empresa. Al conocer las características del mercado, las empresas buscan quitarle clientes a los competidores, en base a buenos precios, publicidad, promociones, mejor servicio, entre otros.

El emprendedor debe estar preparado para afrontar desequilibrios en las ventas o a imposiciones legales que regulan la actividad de la empresa.

El mercado está compuesto de vendedores y compradores que vienen a representar la oferta y la demanda. Los precios de las mercancías tienden a unificarse y dichos precios se establecen por la oferta y la demanda.

- **Competencia:** es importante conocer a las empresas que ofrecen el mismo producto y/o servicio dentro del mercado al cual se pretende ingresar. Conocer a los competidores implica llevar a cabo un análisis de sus fortalezas y debilidades. Es necesario señalar los factores competitivos tales como la calidad del producto y servicio, los precios que manejan, la publicidad, las promociones, entre otros.

Se dice que cuando existe gran variedad de competidores de un mismo producto o servicio, beneficiará al cliente, ya que con la amplia gama de opciones que existen, elegirá al que mejor atención le brinde, provocando en la competencia, un deseo de realizar de una mejor manera cada una de sus operaciones.

Existen dos tipos de competencia: la competencia perfecta, que se presenta dentro de un mercado donde existe gran variedad de competidores, los cuales deben adaptarse al precio que rige en el mercado, con el propósito de mantener un precio estándar con el cual se pueda competir con las demás empresas, sin la necesidad de que una de ellas sea la encargada de controlar la oferta, sino que la demanda de productos se distribuya en varias y así se pueda dar una competencia leal; y la competencia imperfecta, que se da

cuando algunas de las empresas tienen un grado de control sobre los precios, rigiendo a las demás.

Es importante para las empresas, intentar tener una ventaja única sobre los competidores, la cual será valorada por el cliente. A esto se le llama ventaja competitiva, que se define como “una ventaja sobre los competidores, que se obtiene ofreciendo a los consumidores un valor mayor, ya sea bajando los precios o proporcionando más beneficios que justifiquen los precios más altos” (Kotler, 1998, p. 227).

- **Demanda:** “se entiende por demanda la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” (Baca Urbina, 1998, p. 17).

La demanda surge al existir una insatisfacción, por lo que en nuestro mercado actual, de libre competencia, existe necesidad de bienes y servicios por parte de los consumidores que están dispuestos a comprar a un precio y cantidad dado en un momento determinado.

La demanda esta determinada por varios factores como son el precio del bien o servicio, así como las preferencias del consumidor.

1.1.8.2 Estrategia de mercado

Se define a la estrategia de mercado como “la lógica de mercadotecnia mediante la cual se supone que la unidad de negocios lograra sus objetivos de mercadotecnia” (Kotler, 1998, p. 57).

La estrategia de mercado debe, con toda precisión, determinar al segmento del mercado que pretende ingresar la compañía. Es decir, enfocarse solamente a satisfacer las necesidades de algunos clientes potenciales a los que puede atender de una mejor manera desde el punto de vista competitivo.

1.1.8.3 Mezcla de mercadotecnia

Al establecer una estrategia de mercado que represente una ventaja competitiva, se procede a realizar una evaluación mas detallada del mercado meta. La mezcla de mercadotecnia es “el conjunto de instrumentos tácticos controlables de la mercadotecnia, que la empresa combina para producir la respuesta que quiere en el mercado meta” (Kotler, 1998, p. 51).

Un plan de mercadotecnia efectivo debe combinar todos los elementos de la mezcla de mercadotecnia en un programa coordinado, diseñado para lograr los objetivos de mercadotecnia de la empresa, al proporcionarles valor a sus clientes.

La mezcla de mercadotecnia consiste en la combinación del producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto:** “bienes, servicios o ideas que se comercializan para satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor” (Griffin, 1997, p. 453).

Se puede resumir que los productos son los bienes y servicios que la compañía pone a disposición de los consumidores.

- **Precio:** “es la cantidad de dinero que deben pagar los clientes para obtener el producto” (Kotler, 1998, p. 52). En el precio se deben integrar los gastos que se generen por la manufactura o por la comercialización de un producto. Las estrategias de precios, ya sea altos o bajos son efectivas en diferente tipo de situaciones. Los precios bajos pueden conducir a mayores volúmenes de ventas, mientras que los precios altos incrementan las utilidades por unidad, provocando en los clientes, la creencia de que el precio alto es sinónimo de calidad.
- **Plaza:** la plaza incluye actividades donde la empresa pone en las manos de los consumidores meta los productos. Para cubrir las necesidades de los

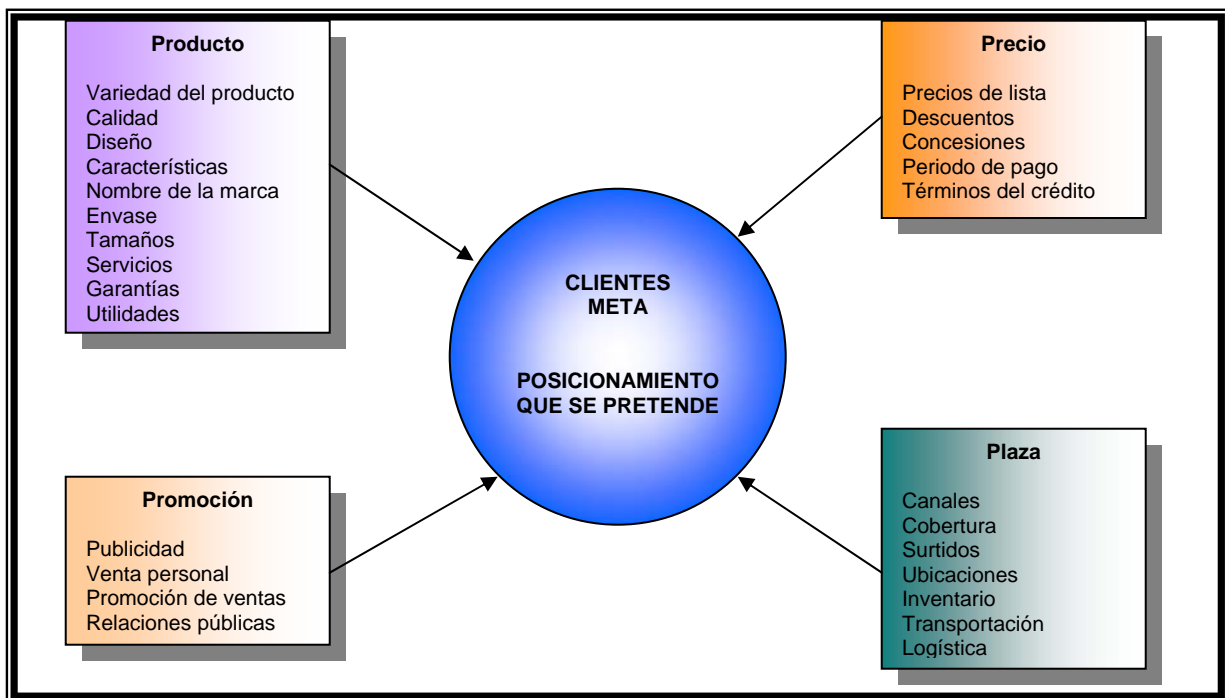
consumidores, se toma en cuenta que el producto debe de estar disponible cuando y donde lo requiera.

Parte importante de la plaza, son los canales de distribución, definidos como “el conjunto de empresas que facilitan el flujo de los productos desde el fabricante hasta el cliente final” (Ollé, 1997, p.34).

- **Promoción:** “se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta para que los compren” (Kotler, 1998, p. 53). La publicidad en medios masivos de comunicación es una de los instrumentos fundamentales para la promoción. Dentro de las herramientas promocionales más importantes se encuentran la publicidad, venta personal, promoción de ventas y las relaciones públicas.

Cuadro 1.3

Las cuatro P's de la mezcla de mercadotecnia



Fuente: Kotler (1998), *Fundamento de mercadotecnia*, p. 54.

1.1.9 Plan de Administración

En el plan de administración se debe describir la estructura organizacional propuesta de la empresa e identificar los recursos humanos que la empresa necesitará.

1.1.9.1 Organigrama

“Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen” (Franklin, 2001, p. 65).

El organigrama también se puede definir, como la “representación gráfica que muestra la estructura de las relaciones entre las tareas y las personas encargadas de realizarlas” (Gitman, 2001, p. 221).

Es un instrumento para plasmar y transmitir gráficamente la manera en que está compuesta una organización.

1.1.9.2 Reclutamiento

Se define al reclutamiento como “el proceso de identificar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización” (Werther, 2003, p. 150). Con el reclutamiento la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo de las áreas que pretende cubrir. Algunas de las fuentes de reclutamiento más utilizadas son los anuncios en periódicos, de radio y a través de compañías especializadas.

También se le llama reclutamiento a “un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 1994, p.166).

El mercado de trabajo se divide de la siguiente manera:

- **Mercado de trabajo interno:** compuesto por empleados que trabajan dentro de la misma empresa.
- **Mercado de trabajo externo:** posibles solicitantes que se encuentran fuera de la empresa.

Una importante fuente de reclutamiento es la feria del empleo, que se define como una “reunión, que generalmente dura un día y que se realiza en un centro de convenciones, cuya finalidad es reunir a miles de personas que buscan empleo y a cientos de empresas que buscan empleados” (Gitman, 2001, p. 251).

El proceso de reclutamiento da inicio con la búsqueda de candidatos, los cuales deben de cumplir con el perfil que solicita la empresa, y terminará cuando se reciben las solicitudes de empleo. Durante la etapa de reclutamiento se puede adquirir a un grupo de solicitantes para el puesto que se desea cubrir, donde se tendrá la diversidad de elegir al idóneo.

Antes de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, es de suma importancia realizar una descripción del puesto. El reclutador inicia el proceso identificando las vacantes existentes en la empresa, por órdenes de sus superiores, y de ahí pasa a describir las necesidades del puesto y las características que la persona debe de tener acorde al puesto que en un futuro ocupará.

Al momento iniciar el reclutamiento, es necesario que los reclutadores tomen en cuenta algunos aspectos, tales como las condiciones del entorno, los requerimientos del puesto, las políticas corporativas, los costos, entre otros.

1.1.9.3 Selección de personal

Cuando se cuenta con un grupo significativo de solicitantes llevado a cabo por medio del reclutamiento, se procede a iniciar con el proceso de selección de personal. La selección de personal es una serie de pasos que se utiliza para tomar la decisión de contratar al solicitante indicado.

La selección de personal consiste en “escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal” (Chiavenato, 1994, p. 185).

En ocasiones dicha etapa es complicada, tanto para el solicitante que se encuentra desesperado por la ardua búsqueda de trabajo, como para la empresa misma. El deseo de cubrir al menor tiempo posible la vacante, puede llevar a la empresa a seleccionar una persona no adecuada al puesto.

1.1.9.4 Capacitación del personal

La capacitación, no es más que la preparación de una persona de nuevo ingreso que la empresa hace para que desempeñe de la mejor manera las tareas para la que fue contratada. Pero no solamente se lleva a cabo con personal de nuevo ingreso, sino con empleados que ya tienen varios años dentro de la organización, donde la capacitación se utiliza para mejorar las habilidades y conocimientos.

1.1.9.5 Evaluación del desempeño

“Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (Werther, 2003, p. 295).

La evaluación del desempeño se realiza para retroalimentar tanto a la empresa como a los empleados; para la empresa es importante tomar medidas correctivas o simplemente para alentar a los empleados, mientras que para los empleados es muy importante conocer mediante la evaluación la manera que lleva a cabo sus actividades, cuales son sus errores y aciertos, para así poder darle a la empresa mejor productividad.

La evaluación del desempeño no es mas que una “sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo” (Chiavenato, 1994, p. 261).

1.1.9.6 Cultura organizacional

La cultura organizacional se refiere a “un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras” (Robbins, 1999, p. 594).

La cultura organizacional es un conjunto de modelos de comportamiento que comprometen a los miembros de la organización en su manera de relacionarse y de hacer las cosas.

En la búsqueda de la calidad en el servicio, la cultura organizacional tiene un papel importante, ya que marca las pautas con la que los integrantes de la empresa están comprometidos, iniciando desde el nivel más alto. La cultura debe estar basada en valores que deben ser respetados por los miembros de la empresa.

Existen 7 características primarias que captan la esencia de la cultura organizacional:

- Innovación y toma de riesgos.
- Atención al detalle.
- Orientación a los resultados.
- Orientación hacia las personas.
- Orientación al equipo.
- Energía.
- Estabilidad.

1.1.9.7 Aspectos legales

Los aspectos legales son “los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades” (Franklin, 2001, p. 151).

Las empresas deben cubrir con una serie de requisitos legales, para poder llevar a cabo sus operaciones conforme a la ley.

1.1.10 Plan de Operaciones

El plan de operaciones ofrece información sobre la forma en que el producto será fabricado o como se proporcionará el servicio. Analiza aspectos como las instalaciones y la ubicación, así como el espacio que necesitará el negocio y el equipo. Deberá contener un enfoque del como se llevará a cabo el negocio en términos de calidad, control de inventario, etc.

Dentro del plan de operaciones se deben especificar los pasos a seguir desde el instante en que el cliente solicita información hasta que se realiza el servicio final.

El plan de operaciones es aquel en el que “se desagrega por etapas el ciclo entero de la manufactura o de la prestación del servicio” (Ludevid, 1998, p. 48).

1.1.10.1 Producto

El producto se puede definir como un conjunto de características tangibles e intangibles que se ofrece al mercado para su consumo o uso, con la finalidad de satisfacer una necesidad. Es por eso que un producto se dice que no existe hasta que cumple una necesidad.

En el mercado, se ofrecen gran variedad de productos con características, calidad y precios diferentes, por lo que cada producto va dirigido a cierto mercado meta, dependiendo las necesidades que se tengan. La adquisición de los productos obedecerá primordialmente a la necesidad del consumidor, que posteriormente buscará el precio justo para lo que está adquiriendo.

Los productos van ligados a un grado de valor, de satisfacción y de calidad, ya que lo primero que buscan los clientes es satisfacer un deseo o necesidad, y por consiguiente, el valor que le otorgan al producto a comprar, y no puede faltar el hecho de que los clientes buscan buena calidad en el producto a adquirir.

El valor que le otorga el cliente a los productos es una evaluación que hace para conocer la capacidad que tiene dicho producto para satisfacerle. La satisfacción es el grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador.

1.1.10.2 Servicio

Es toda acción o efecto de servir, es hacer algo a favor de otra persona. Se entiende como la actitud de servir, lo que es igual a la disposición de ayudar, de atender, para así poder satisfacer las necesidades de otros.

Servicio “es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas de aquél para satisfacer las necesidades de éste” (Franklin, 2001, p. 277).

Es además, “cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, que es esencialmente intangible y que no da como resultado la propiedad de algo” (Kotler, 1998, p. 265).

La clave del servicio es la relación que se establece con los clientes, por los continuos y constantes contactos personales directos o indirectos con las personas.

En el aspecto empresarial, el servicio al cliente consiste en “asegurarse de que los clientes queden satisfechos y sigan comprando los productos o servicios de una empresa” (Rokes, 2003, p. 5).

Es la atención que se brinda a los clientes para obtener de ellos utilidades y al mismo tiempo ellos obtengan satisfacción a sus necesidades.

Al momento de hablar de servicio, es importante mencionar la calidad en el servicio, que se entiende como la satisfacción de los requerimientos de cada cliente, por lo que, al tenerla, se tiene la posibilidad de elevar el nivel de percepción que el cliente tiene respecto al producto o servicio.

En muchos sectores las empresas han dado un paso más; no sólo consideran la búsqueda de nuevos mercados, sino que afirman que es más barato, más fácil y más rentable retener a los clientes actuales que atraer a nuevos clientes.

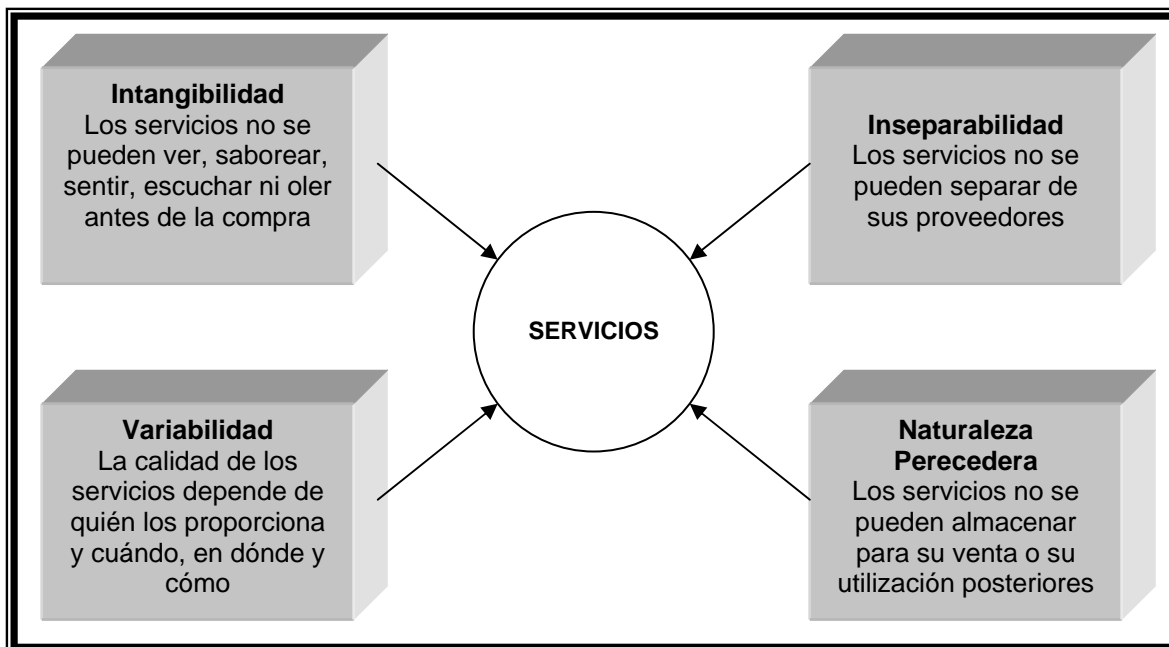
Existen tres principios básicos para proporcionar un servicio de calidad:

- Tratar a los demás como te gustaría ser tratado.
- Tener congruencia entre lo que decimos, hacemos y pensamos.
- El valor agregado, el cual es la diferencia que existe entre el cumplir y el satisfacer, ya que la gente cumplida abunda, pero la gente que satisface no.

Existen cuatro características al mencionar el servicio: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y naturaleza perecedera.

Cuadro 1.4

Cuatro características del servicio



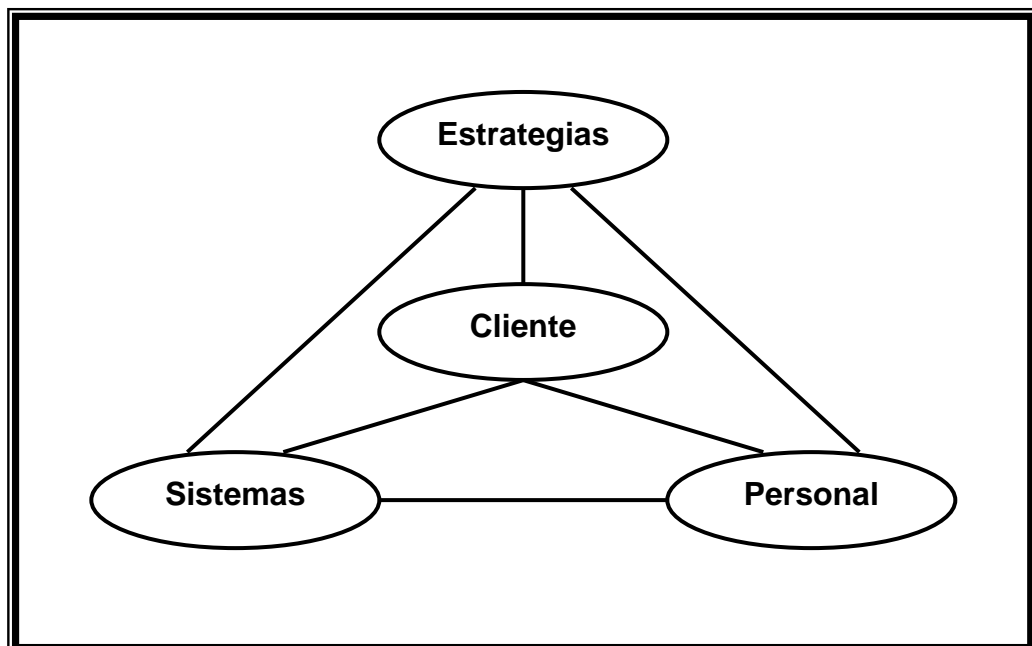
Fuente: Kotler (1998), *Fundamentos de mercadotecnia*, p. 265.

Existe un modelo desarrollado por Carlos Albretch en el que se observan las relaciones existentes entre las estrategias de servicio, personal de la institución y los sistemas, enfocados al usuario, dicho modelo es conocido como triángulo del servicio.

- Cliente: razón de ser de la empresa, los cuales bajo el concepto de calidad en el servicio deben quedar totalmente satisfechos.
- Estrategia: camino a seguir para el logro de las metas.
- Personal: miembros de la organización que brindan los servicios, y de los cuales depende el éxito de las estrategias.
- Sistemas: son las operaciones y actividades agrupadas para el logro de un fin.

Cuadro 1.3

Triángulo del servicio



Fuente: Hernández (2003), *Introducción a la administración: Un enfoque teórico práctico*, p. 377.

1.1.10.3 Descripción de las instalaciones

Las instalaciones son parte muy importante de la empresa, y se refieren al lugar donde se llevará a cabo la comercialización y la prestación de servicios.

El buen rendimiento del personal en la empresa, tendrá mucho que ver con la adecuación que se haga a las instalaciones, es decir, lograr que existan espacios suficientes para la realización de las actividades que se requieran y que las áreas se encuentren adecuadamente distribuidas para lograr ergonomía y eficiencia en las actividades.

1.1.10.4 Recursos humanos

Los recursos humanos son la parte medular de una empresa; desarrollan las habilidades y conocimientos para llevar a cabo las actividades de la misma, y son de gran valor para la administración.

Se debe tener en cuenta que una empresa es lo que es por el recurso humano que labora en ella, por lo que es importante que se tome en cuenta al momento de realizar la planeación.

1.1.10.5 Inventario

Se define a los inventarios como “las existencias de materias primas, trabajo en proceso y bienes terminados que mantiene una organización para satisfacer sus necesidades operativas” (Stoner y cols., 1999, p. 660).

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que la empresa tiene para comercializar, en un período determinado. Son las mercancías acumuladas en el almacén de la empresa, que posteriormente deberán ser vendidas.

El inventario aparece tanto en el balance general como en el estado de resultados; en el primero suele ser uno de los activos circulantes más grandes de las empresas; mientras que en el segundo aparece como inventario inicial, que son las mercancías

que se tienen al inicio del ejercicio, y el inventario final con las mercancías restantes al término del ejercicio.

1.1.11 Plan Financiero

“El plan financiero permite a las empresas calcular los montos y plazos de la inversión y el financiamiento que requieren” (Gitman, 2001, p. 562).

El plan financiero es llevado a cabo por medio de un análisis financiero, donde se encontrarán proyecciones de estados proforma, entre los cuales se encuentran los balances generales, estados de resultados, flujos de efectivo y presupuestos. Es de vital importancia que las proyecciones se apoyen de hipótesis y explicaciones sólidas.

1.1.11.1 Estado de resultados

El estado de resultados es un “estado financiero que muestra la utilidad o pérdida neta, así como el camino para obtenerla en un ejercicio determinado, pasado, presente o futuro” (Perdomo, 1999, p. 13).

Los estados de resultados en ocasiones son llamados estados de pérdidas y ganancias, donde se presentan los ingresos y los gastos anuales de una compañía, que al final muestren si hubo utilidades o pérdidas en el ejercicio.

Es un documento contable que muestra clara, detallada y ordenadamente la utilidad o pérdida del ejercicio. El estado de pérdidas y ganancias nos muestra que tan rentable es la empresa.

El estado de resultados se rige con la formula siguiente:

$$\text{Ventas} - \text{Gastos} = \text{Utilidades}$$

- Ventas: Son los ingresos obtenidos por medio de la prestación de servicios y de la venta de productos.

- Gastos: Son los egresos que la empresa realiza para llevar a cabo sus operaciones, los cuales deberán reducirse de los ingresos. Los gastos de operación, de administración, ventas, intereses e impuestos son parte de los gastos.
- Utilidad: Es el resultado de restar las ventas menos los gastos, en un periodo determinado. Cuando los ingresos son mayor a los egresos, se habla de una utilidad, de lo contrario se dice que existe pérdida.

1.1.11.2 Flujo de efectivo

Es un “estado financiero que describe los ingresos de efectivo de una compañía y los pagos en efectivo” (Griffin, 1997, p. 638).

El flujo de efectivo “muestra cómo y en qué momento suceden los flujos financieros” (Stutely, 2000, p. 125).

El estado de flujos de efectivo o *cash flow* muestra el efectivo generado y utilizado por la empresa en sus actividades.

Cuando se utiliza el estado de flujos de efectivo a futuro, se pretende reflejar de forma clara el entorno económico y la generación de recursos. La información que generen los flujos de efectivo, proporcionará información trascendental para los prestamistas o posibles inversionistas.

1.1.11.3 Balance general

“Estado financiero que detalla los activos, pasivos y capital contable de una empresa” (Griffin, 1997, p. 634).

Es un documento utilizado en la contabilidad que sirve para presentar la situación financiera en la que se encuentra una empresa en una fecha determinada. El balance general muestra clara y detalladamente el valor de cada uno de los derechos y obligaciones.

Existen dos formas de presentación del balance general:

- En forma de reporte: consiste en anotar en forma clasificada el activo y el pasivo, en una sola página. Utiliza la fórmula siguiente:

$$\text{Activo} - \text{Pasivo} = \text{Capital Contable}$$

- En forma de cuenta: aquí se emplean dos páginas, en la del lado izquierdo se pone el activo y en la derecha el pasivo y el capital contable. Se utiliza la siguiente fórmula:

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

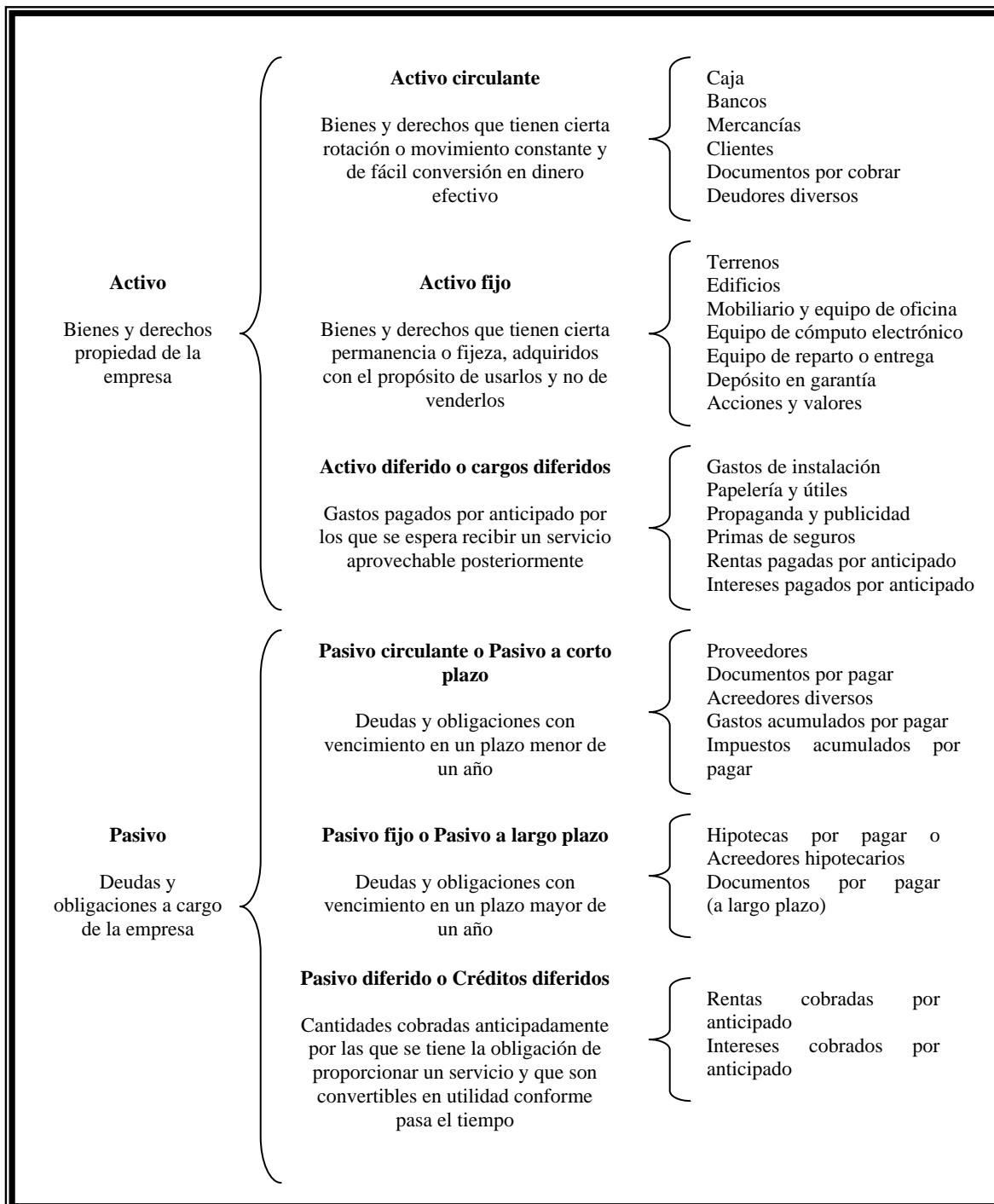
De las fórmulas anteriores, se puede decir que el balance general está compuesto por:

- **Activos**: es cualquier recurso económico que es propiedad de una empresa y por medio del cual se pretende obtener algún beneficio en un futuro. Se dividen en activos circulantes, activos fijos y activos diferidos o cargos diferidos.
- **Pasivos**: son las cantidades que una empresa debe a sus acreedores. Se fragmentan en pasivos circulantes o pasivo a corto plazo, pasivo fijo o pasivo a largo plazo y pasivo diferido o créditos diferidos.
- **Capital contable**: el capital contable se define como “la inversión total de los propietarios en el negocio después de que se pagaron todos los pasivos” (Gitman, 2001, p. 537). En algunas ocasiones, dependiendo el giro de la empresa, dentro del capital contable aparecen las utilidades retenidas o acumuladas, que son el remanente de las operaciones desde el establecimiento de las empresas.

A continuación se muestra un cuadro sobre la clasificación del activo y del pasivo.

Cuadro 1.5

Clasificación del Activo y del Pasivo.



Fuente: Lara (2002), *Primer curso de contabilidad*, p. 27.

1.1.11.4 Depreciación

La depreciación es la pérdida del valor contable que los activos fijos sufren por el uso al que fueron sometidos. Es aplicable a todos los activos fijos a excepción de los terrenos.

“La depreciación es causada por desgaste y rotura, deterioro físico, insuficiencia, obsolescencia, paso del tiempo, y la acción de los elementos” (Holmes y cols., 1979, p. 545).

1.1.11.5 Valor presente neto (VPN)

“Es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca Urbina, 1998, p. 181).

El valor presente neto se da cuando de manera equivalente, se mueve el dinero del presente al futuro, es decir, consiste en figurar el valor del dinero en el presente y el valor que obtendrá en el futuro, por lo que en un proyecto de inversión deben ser mayores las ganancias que los gastos que se realicen.

1.1.11.6 Tasa de rendimiento mínimo aceptable (TREMA)

También llamada tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), tasa de interés mínima aceptable (TIMA), es el punto principal a determinar en el análisis económico, y se forma de dos componentes que son:

Cuadro 1.6

Tasa mínima aceptable de rendimiento

$$TMAR = \text{inflación} + \text{premio al riesgo} = (1+f)(1+i) - 1 = i + f + if$$

Donde f = inflación

Fuente: Baca Urbina (1998), *Evaluación de proyectos*, p. 183.

1.1.11.7 Tasa interna de retorno (TIR)

“Es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea igual a cero” (Baca Urbina, 1998, p. 183).

“Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial” (Baca Urbina, 1998, p. 183).

La tasa interna de rendimiento supone que el dinero ganado año con año se reinvierte en su totalidad, es decir la tasa que se genera en la empresa por la reinversión que realizan.

1.1.11.8 Periodo de recuperación

Es otro índice utilizado para medir la viabilidad de un proyecto. La medición y análisis de este le puede dar a las empresas el punto de partida para cambiar sus estrategias de inversión frente al VPN y a la TIR.

El método periodo de recuperación basa sus fundamentos en la cantidad de tiempo que debe utilizarse, para recuperar la inversión, sin tener en cuenta los intereses. Es decir, que si un proyecto tiene un costo total y por su implementación se espera obtener un ingreso futuro, en cuanto tiempo se recuperará la inversión inicial.

1.1.11.9 Razones financieras

Las razones financieras son un instrumento utilizado por las empresas para realizar análisis financiero, las cuales medirán la eficacia y el comportamiento de la empresa.

El análisis de las razones es “el cálculo y la interpretación de relaciones financieras tomadas de los estados financieros de la empresa para evaluar su condición y desempeño” (Gitman, 2001, p. 541).

Las razones financieras pueden ser utilizadas para verificar la mejora de una empresa al comparar estados actuales y pasados.

Presentan una perspectiva amplia de la situación financiera de la empresa, debido a que se puede determinar el grado de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y cobertura.

Cuadro 1.7

Razones Financieras

RAZONES:	FORMULAS:	OBJETIVOS:
I.-RENTABILIDAD		
Utilidad por acción	$\text{Utilidad Neta} / \text{Número de Acciones}$	Medir la rentabilidad por acción
Inversión de los accionistas	$\text{Utilidad Neta} / \text{Capital Contable Inicial}$	Medir la rentabilidad de la inversión de accionistas
Margen neto de utilidad	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas}$	Medir la facilidad para convertir las ventas en utilidad
Inversión antes de intereses	$\text{Utilidad Neta} + \text{Intereses} / \text{Capital Contable Inicial}$	Medir la rentabilidad antes de intereses
Inversión total	$\text{Utilidad de Operaciones} / \text{Activos Totales}$	Medir la rentabilidad sobre activos totales
II.-LIQUIDEZ		
Disponible	$\text{Caja y Bancos} / \text{Pasivo Circulante}$	Medir el índice de liquidez disponible
Capital de trabajo	$\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$	Medir la habilidad para cubrir compromisos inmediatos
Severa o del ácido	$\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Circulante}$	Medir el índice de solvencia inmediata
Posición defensiva	$\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios} \times 360 / \text{Costo Total}$	Medir la habilidad para cubrir costos inmediatos
Margen de seguridad	$\text{Capital de Trabajo} / \text{Pasivo Circulante}$	Medir las inversiones de acreedores y propietarios.
III.-ACTIVIDAD		
Rotación de cartera o clientes	$\text{Prom. Clientes} \times 360 / \text{Ventas a Crédito}$	Medir la eficiencia en el manejo del crédito de clientes.
Rotación de proveedores	$\text{Prom. Proveedores} \times 360 / \text{Compras a Crédito}$	Medir la eficiencia en el uso del crédito de proveedores
Rotación de inventarios de materiales	$\text{Prom. Inv. de Mat.} \times 360 / \text{Consumo de Materiales}$	Medir la eficiencia en el consumo de materiales
Rotación de inventarios de prod. de proceso	$\text{Prom. Inv. de Prod. en Proc.} \times 360 / \text{Costo de Producción}$	Medir la eficiencia en la producción
Rotación de inventarios de prod. terminados	$\text{Prom. Inv. de Prod. Term.} \times 360 / \text{Costo de Ventas}$	Medir la eficiencia en las ventas a crédito y al contado.
Rotación de activos totales	$\text{Ventas Netas} / \text{Activos Totales Promedio}$	Medir la eficiencia general en el uso de activos
Rotación de activos fijos	$\text{Ventas Netas} / \text{Activos Fijos Promedio}$	Medir la eficiencia en el uso de activos fijos.

RAZONES:	FORMULAS:	OBJETIVOS:
IV.-SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	Medir la porción de activos financieros por deuda
Cobertura financiera	Utilidad antes de Provisiones/Costos Financieros	Medir la habilidad para cubrir los intereses
Cobertura efectiva	Utilidad antes de Provisiones + Depreciación/ Provisiones +Intereses	Medir la habilidad para cubrir compromisos inmediatos
V.-PRODUCCION		
Eficiencia del proceso productivo	Costos Variables de Producción/ Precio de Venta de la Producción	Medir la eficiencia del proceso productivo
Eficiencia de la contribución marginal	Costos Fijos de Producción / Precio de Venta de la Producción	Medir la eficiencia de la contribución marginal
Inversión circulante	Inventarios de Fabricación / Precio de Venta de la Producción	Medir inventarios en relación a ventas
Capacidad de las instalaciones	Activos Fijos de Producción / Precio de Venta de la Producción	Medir costos y capacidad de las instalaciones
VI.-MERCADOTECNIA		Ventas - Costo Directo - Costo de Mercadotecnia
Rendimiento de la función mercadotecnia	Contribución de Mercadotecnia / Activos de Mercadotecnia	Equipo de Distribución + Inventario de prod. terminados + clientes
Costo de la función mercadotecnia	Costos de Mercadotecnia/Ventas Netas	Costos tales como Almacenamiento, Distribución, Promoción, Descuentos, Administración de ventas, cuentas incobrables.
Rotación de la función mercadotecnia	Ventas Netas/Activos Identificables con la Función	Activos tales como Cuentas por Cobrar, vehículos de venta y distribución. Artículos terminados, etc.
Efectividad de la publicidad	Publicidad ejercicio anterior/Ventas de este ejercicio	Efectividad de la publicidad en relación a ventas.

Fuente: Perdomo (1999), *Análisis e interpretación de estados financieros*, p. 248.

1.1.11.10 Punto de equilibrio

Desde el punto de vista contable, el punto de equilibrio “consiste en predeterminar un importe en el cual la empresa no sufra pérdidas ni obtenga utilidades; es decir, el punto en donde las ventas son igual a los costos y gastos” (Perdomo, 1999, p. 205).

También se puede definir como “el punto en el cual los costos quedan cubiertos y las ventas adicionales resultan en una utilidad” (Gitman, 2001, p. 390).

El punto de equilibrio permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán de manera exacta los gastos.

El punto de equilibrio va de la mano del estado de resultados, ya que una ganancia o utilidad representa estar arriba del mismo, sin embargo, una pérdida provocará estar por debajo de lo establecido, por lo que un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, mientras que un decremento ocasionará pérdida.

Existen tres formas de presentar el punto de equilibrio:

- En valor monetario

$$\text{P.E.} = \text{Costos Fijos} / 1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas totales})$$

- En porcentaje

$$\text{P.E.} = (\text{Costos Fijos} / \text{Ventas totales} - \text{Costos Variables}) 100$$

- En unidades

$$\text{P.E.} = \text{Costos Fijos} \times \text{Unidades Producidas} / \text{Ventas totales} - \text{Costos Variables}$$

1.1.12 Apéndice de documentos de apoyo

Debe contener materiales complementarios y anexos de apoyo para que la persona que lea el Plan de Negocios pueda ampliar su conocimiento del plan.

CAPITULO 2. METODOLOGÍA

2.1 Sujeto

Comercializadora G-Shop, objeto del presente estudio, se enfocará a la venta de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo, con el propósito de satisfacer la demanda del mercado, buscando cubrir las necesidades del cliente con productos y servicio de calidad, en el menor tiempo de entrega posible, al precio justo.

La búsqueda de nuevas oportunidades, las necesidades detectadas en el medio y el deseo de los autores de salir adelante por méritos propios, son los motivos principales por los cuales se pretende establecer la comercializadora en el Municipio de Bahía de Banderas, Nayarit.

Con el establecimiento de la comercializadora se pretende cubrir el mercado cautivo existente, ofreciendo servicios a clientes que se muestran insatisfechos por la competencia pero, principalmente, incursionar en el mercado que otras empresas ya poseen debido a la falta de opciones dentro del ramo, tomando esto como una posibilidad de ingresar a un nicho que ofrece nuevas oportunidades.

2.2 Materiales

Las encuestas realizadas estuvieron estructuradas de acuerdo al documento anexo (anexo 1), dirigidas al ramo hotelero en la zona de Bahía de Banderas y aplicadas vía telefónica, con el fin de conocer a sus actuales proveedores, si éstos le otorgan crédito, así como también cual es el plazo de vencimiento para el pago del crédito y a cuánto asciende el monto del mismo.

De la misma manera, las encuestas nos permitieron darnos cuenta de la opinión que los clientes tienen sobre los precios, la calidad de los productos y el tiempo que tardan en surtir sus pedidos actualmente, así como conocer si los hoteles tienen la disposición de cambiar de proveedor.

Nos dimos cuenta de los productos que son mas solicitados por el mercado, con que frecuencia realizan sus pedidos y de cuanto es el monto aproximado por cliente.

Para fines de obtención, manejo y codificación de la información se utilizaron los siguientes materiales:

- Computadora (HP Pavilion W5330LA, 512 MG,250GB)
- Impresora (HP Deskjet 920c)
- Teléfono, fax (Marca Brother)
- Equipo de transporte
- Software (Excel, Word, Acrobat)
- Internet
- Artículos de oficina (papel, lápiz, pluma)
- Muebles de oficina (escritorio, mesa, silla)
- Diskette
- Disco compacto.
- Documentos de apoyo (libros, revistas, manuales)

2.3 Procedimiento

En el presente trabajo interviene la combinación de dos tipos de estudios; el descriptivo y el exploratorio, de lo cuales se utilizaron elementos que apoyan nuestra investigación.

Estudios Descriptivos

Dichos estudios buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos o comunidades que se desea analizar. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diferentes aspectos y dimensiones del fenómeno a investigar. Se debe visualizar que es lo que se va a medir, sobre que y donde se hará la recolección de datos.

Estudios Exploratorios

Los estudios exploratorios se realizan cuando se desconoce una situación o existe poca información sobre el problema a investigar. Dichos estudios brindan un panorama amplio de una situación con variables desconocidas, de las que se derivan investigaciones y estudios.

El procedimiento a seguir fue el siguiente:

- Definir el mercado meta al cual va dirigido el producto y servicio.
- Investigar en la Secretaría de Turismo del Estado de Nayarit sobre el número de hoteles establecidos en el municipio de Bahía de Banderas.
- Establecer el tamaño de la muestra, que fuera significativa para la investigación.
- Segmentar el mercado.
- Elaborar cuestionario para encuestas.
- Realizar las encuestas vía telefónica, correo electrónico o entrevista directa.
- Plasmar gráficamente los resultados de las encuestas.
- Analizar los resultados de las encuestas.
- Averiguar sobre las tendencias y características del mercado.

- Indagar sobre los competidores existentes dentro del mercado al que se pretende ingresar.
- Identificar la demanda que presentan.
- Elaborar las estrategias mercadológicas.
- Describir el producto a vender, el lugar donde se ubicará el negocio, el precio del producto y la promoción que se le dará.
- Diseñar estructura organizacional.
- Establecer los parámetros para el reclutamiento, la selección del personal, su capacitación y evaluación.
- Verificar los aspectos legales para el establecimiento de la comercializadora.
- Detallar el producto.
- Elaborar los procesos de servicios que se ofrecerán.
- Describir las funciones del personal.
- Diseñar plan financiero (presupuesto de inversión, ventas, compras, tabla de depreciación, estado de resultados, flujos de efectivo y balance general).
- Evaluar los resultados del plan financiero (razones financieras).

CAPITULO 3. PLAN DE NEGOCIOS

3.1 Resumen Ejecutivo

Al ver la necesidad actual de las empresas, donde los hoteles buscan las mejores opciones en cuanto a calidad, precio y servicio para la selección más adecuada de los insumos que necesitan para llevar a cabo sus actividades, encontramos una oportunidad de emprender un negocio en el municipio de Bahía de Banderas, Nayarit.

Los productos que se ofrecerán son artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo de la más alta calidad a un precio justo, los cuales serán comprados a proveedores nacionales, principalmente localizados en el Estado de Jalisco. La comercializadora estará ubicada en Bucerías, Nayarit, debido a la cercanía que se tiene con los clientes potenciales y con nuestros principales proveedores. La promoción se realizará por medios electrónicos, donde se hará llegar a los clientes información actualizada de los productos y posibles promociones.

La comercializadora ofrecerá precios por debajo de la competencia, por lo que con las estrategias ya establecidas es viable penetrar al mercado. Como principales competidores encontramos cuatro, que derivado de los estudios realizados, resultaron con precios regulares, los cuales no representan una amenaza para nuestra empresa.

Los recursos humanos estarán conformados por cuatro personas, dos de ellas en el área administrativa y dos en el área de operaciones. El personal será reclutado a través de anuncios en radio y medios impresos; posteriormente se realizará la selección en base a la información que se solicitó y a los resultados de las entrevistas. La capacitación se efectuará de acuerdo a las necesidades de cada área, y la evaluación se llevará a cabo conforme a las actividades del personal.

En cuanto a los recursos económicos, se necesitará de una inversión inicial de \$ 263,700. la cual estará conformada por equipo de transporte, equipo de cómputo,

mobiliario y equipo de oficina, inventario, gastos de administración e inversión diferida.

Los resultados financieros proyectados para los cinco años, reflejan una TIR de 24.563% superior a la TREMA de 15%. Se cuenta con un VPN de \$ 70,206. lo que indica que habrá utilidades. El periodo de recuperación es de 4 años 9 días y el punto donde no existen ni perdidas ni ganancias es de \$ 1'713,800. de ventas anuales.

3.2 Misión, visión y valores

3.2.1 Misión

G-shop es una empresa comercializadora de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo enfocada al sector empresarial. Buscamos brindar productos y servicio de calidad en el momento preciso y al mejor precio.

3.2.2 Visión

Ser la empresa líder en el mercado de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo, conservando siempre los estándares de calidad en los productos y el servicio, satisfaciendo las expectativas de los clientes.

3.2.3 Valores

- Enfoque en el mercado.
- Actitud de servicio.
- Integridad.
- Capacidad de cumplimiento.
- Trabajo en equipo.
- Oportunidades de empleo.

3.3 Plan de Mercadotecnia

3.3.1 Análisis del mercado

3.3.1.1 Mercado meta

Es importante para la empresa dejar claramente establecido el mercado meta que pretende cubrir, ya que existe gran variedad de empresas en Bahía de Banderas, pero no todas cuentan con las mismas necesidades ni con la misma solvencia económica para cubrir los gastos que los insumos requieran, por lo que en nuestra investigación solamente nos enfocamos al ramo hotelero, que en los últimos años ha presentado un crecimiento económico y turístico significativo.

3.3.1.2 Tamaño del mercado

De acuerdo a la Secretaría de Turismo del Estado de Nayarit, en el Municipio de Bahía de Banderas se localizaron 88 empresas del sector hotelero, que representan el mercado meta al cual se ofrecerá el producto y el servicio, enfocándonos principalmente a 46 hoteles que poseen categoría de 3 estrellas o más, que representan un mercado potencial para la empresa, de las cuales fueron encuestadas 35 que constituyen una muestra significativa para el caso de estudio de nuestra investigación.

3.3.1.3 Segmentación del mercado

Nuestros productos y servicios están dirigidos al siguiente mercado:

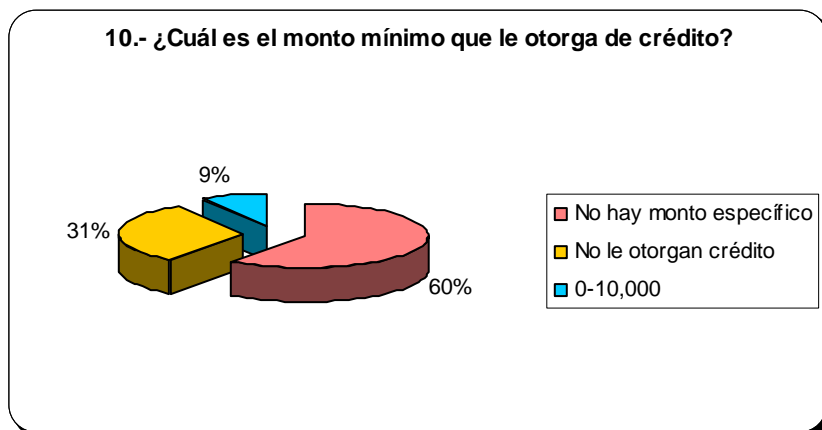
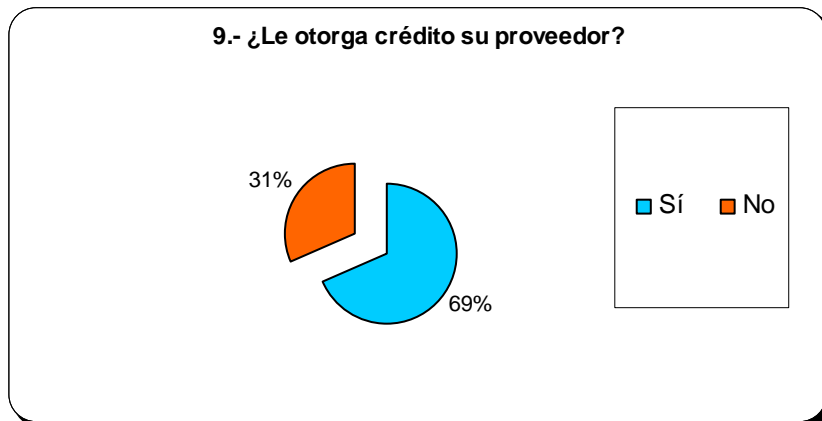
- Hoteles situados dentro del Municipio de Bahía de Banderas.
- Hoteles de categoría de tres estrellas o más.
- Hoteles con capacidad de adquirir nuevos productos.
- Hoteles con disposición de aceptar nuevos proveedores.

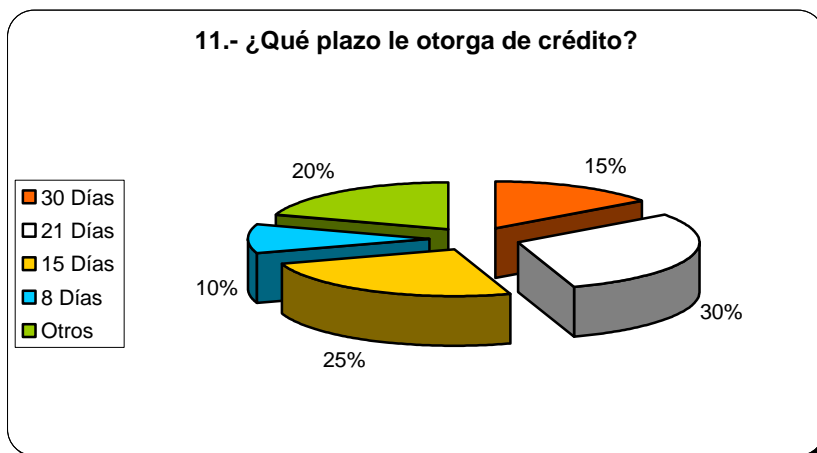
3.3.1.4 Tendencias del mercado

La tendencia de la mayoría de los hoteles es comprar productos de calidad, con un periodo de entrega en el menor tiempo posible y de preferencia con un significativo periodo de crédito.

Debido a la gran cantidad de operaciones que se manejan dentro de este ramo, los hoteles en ocasiones solicitan de manera repentina productos para satisfacer las necesidades mediatas que se les presentan, por lo que es necesario contar siempre con los productos necesarios en el momento y el lugar donde así lo requiera el cliente.

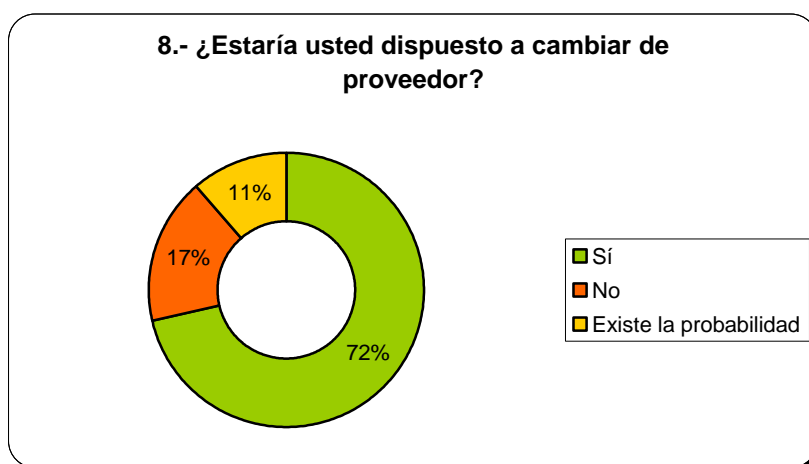
Entre las preguntas clave y las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas, se presentan las siguientes:





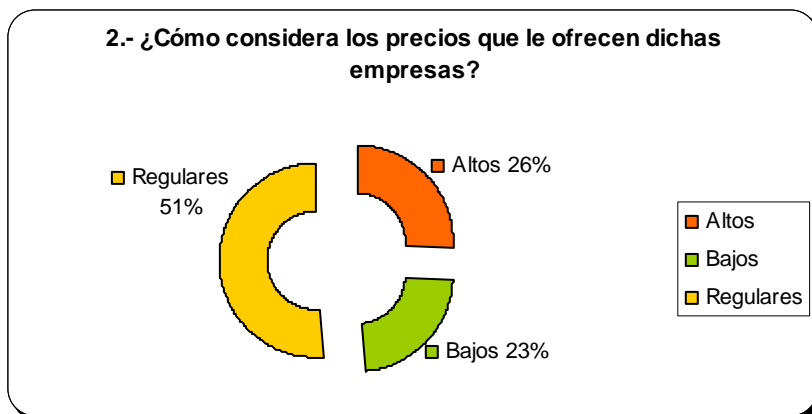
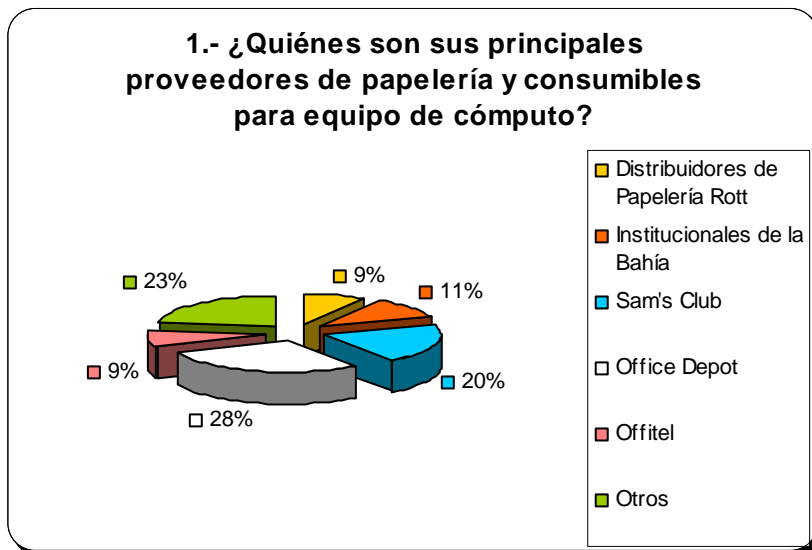
3.3.1.5 Características del mercado

La mayoría de los hoteles operan estándares de calidad bien definidos en cuanto a los productos que manejan, lo que significa que para ellos el cambio en los productos puede representar un error para sus operaciones. Sin embargo, de acuerdo a las encuestas realizadas, el 72% de los hoteles estarían dispuestos a cambiar de proveedor. Es importante para los hoteles contar con más variedad de proveedores, para que ellos puedan elegir al que mejor precio y calidad les ofrezca en sus productos, sin dejar de lado lo trascendental que es la atención y el buen servicio que se le otorgue a los clientes. A continuación se presenta una gráfica relacionada:

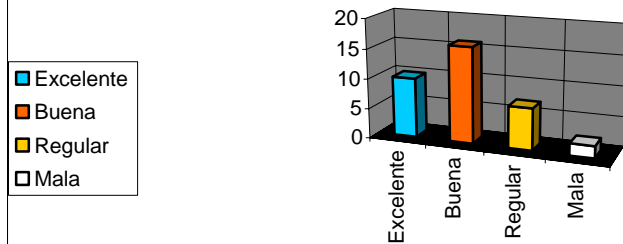


3.3.1.6 Competencia

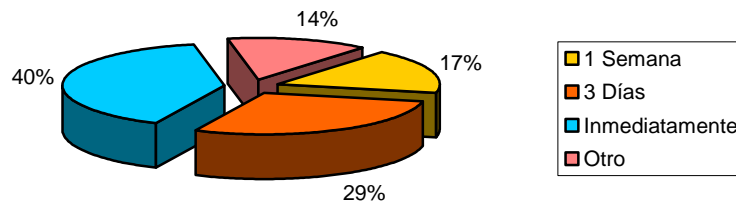
Derivado del estudio de mercado realizado en hoteles de categoría de más de 3 estrellas en el municipio de Bahía de Banderas, donde se realizaron encuestas para conocer el número de competidores existentes dentro de la zona; se pudo observar que dos de los cuatro proveedores de papelería y consumibles para equipo de cómputo se encuentran ubicados en Puerto Vallarta, Jalisco; otro en Guadalajara, Jalisco y el último en Bahía de Banderas, Nayarit. Cabe mencionar que posterior a las encuestas y derivado de los resultados, se procedió a comparar los precios de los competidores con los nuestros. Se muestran a continuación resultados de algunas preguntas realizadas y sus respuestas correspondientes:



3.- ¿Cómo considera la calidad de los productos y del servicio?



5.- ¿Cuál es el plazo que le otorga su proveedor para surtir sus pedidos?



A continuación se describen los principales competidores:

- **Office Depot:** Empresa líder en la venta de artículos de oficina con gran presencia en el país, donde se encuentran más de 100 tiendas distribuidas en 31 estados. La gran variedad de productos y marcas que ofrecen, así como las facilidades que otorgan a los clientes, la ponen como principal proveedor dentro del municipio, abarcando el 28% del mercado. La empresa presenta algunas fortalezas, sin embargo, derivado del estudio del mercado realizada, observamos que también se presentan algunas debilidades, tales como los precios ligeramente elevados.

- **Sam's Club:** Cadena de clubes de precios más grande del mundo, que cuenta con una amplia gama de productos y marcas de todo tipo. Sam's Club representa el 20% del mercado en Bahía de Banderas, sólo por debajo de Office Depot. La empresa tiene varias fortalezas debido a la gran diversidad de productos con los que trabaja y el precio de mayoreo que operan, sin embargo en papelería y consumibles para equipo de cómputo no presenta buenos precios.
- **Papelería Rott:** Empresa ubicada en Guadalajara, Jalisco, dedicada a la venta de papelería y consumibles de cómputo, cubriendo el 9% del mercado. No representa mayor presencia dentro del mercado, debido a que solo cubre un parte muy pequeña. En base al estudio de la competencia realizado en Bahía de Banderas, se pudo observar que los precios que dicha empresa maneja son regulares, con la desventaja de no quedar cerca de los clientes.
- **Institucionales de la Bahía:** Empresa ubicada en Bucerías municipio de Bahía de Banderas que cuenta con gran prestigio en la zona, pero que se encuentra principalmente orientada a la venta de suministros y artículos para hoteles y restaurantes, pero que además cuenta con la venta de papel, por lo que abarca el 11 % del mercado. Su fuerte no es el papel, por lo que los precios no son bajos, lo que representa una oportunidad para ingresar al mercado.

3.3.1.7 Demanda

Las encuestas arrojaron un sin fin de resultados en cuanto a la demanda, donde nos dimos cuenta de las necesidades de cada uno de los hoteles encuestados. Es importante dejar en claro los productos que los hoteles requieren con mayor frecuencia, la periodicidad con la que efectúan sus pedidos y el monto por el que generalmente los realizan. Resultados con respecto a la demanda se muestran a continuación:

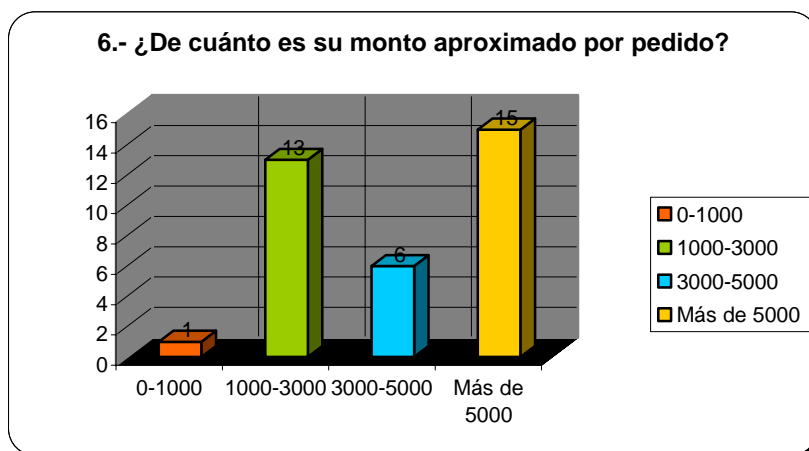
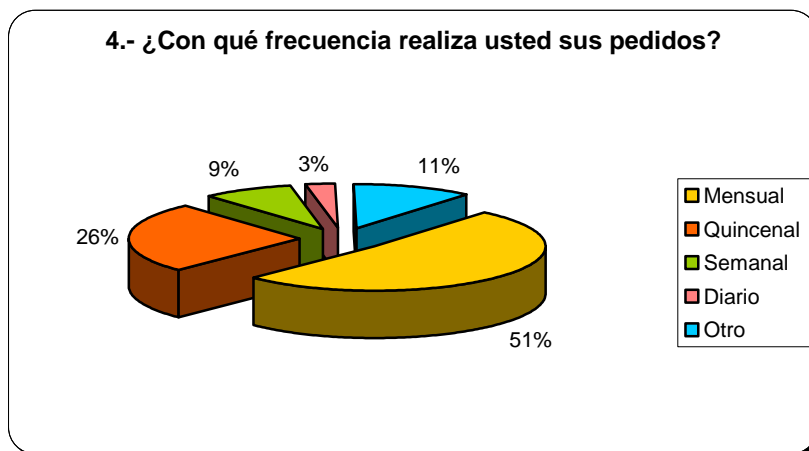


Tabla 3.1

Comportamiento promedio de las compras

Monto	Hoteles	Compra promedio por hotel	Compras mensuales por el No. de Hoteles	Compras anuales
0-1000	1	600	600	7,200
1000-3000	13	2,700	35,100	421,200
3000-5000	6	4,500	27,000	324,000
Más de 5000	15	39,800	597,000	7,164,000
Totales	35	47,600	659,700	7,916,400

Tabla 3.2

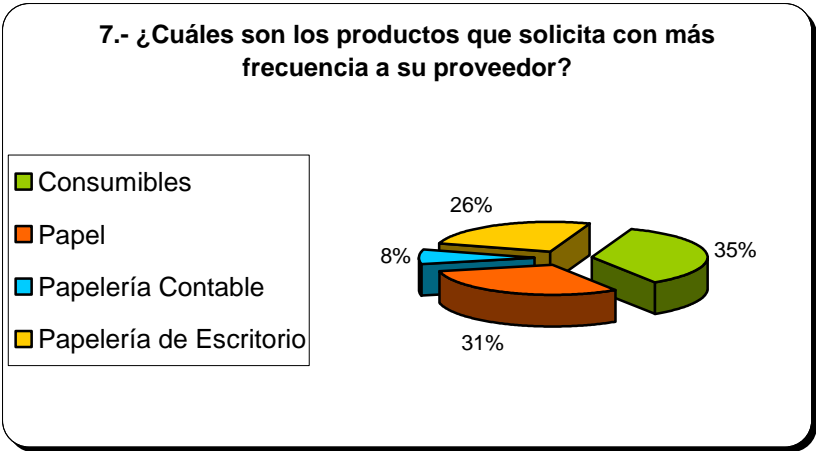
Comportamiento de las compras por hotel

Monto	Hotel	Compra mensual	Total
0-1000	1	600	600
1000-3000	1	3,000	
	2	3,000	
	3	3,000	
	4	3,000	
	5	1,500	
	6	3,000	
	7	3,000	
	8	3,000	
	9	3,000	
	10	3,000	
	11	2,600	
	12	2,500	
	13	1,500	
3000-5000	1	4,000	
	2	3,500	
	3	5,000	
	4	4,500	
	5	5,000	
	6	5,000	
Más de 5000	1	50,000	
	2	180,000	
	3	20,000	
	4	15,000	
	5	12,000	
	6	50,000	
	7	20,000	
	8	20,000	
	9	10,000	
	10	120,000	
	11	10,000	
	12	25,000	
	13	15,000	
	14	10,000	
	15	40,000	
		Total	659,700

Derivado de las preguntas 6 y 8 del cuestionario anexo realizado a los 35 hoteles ubicados en Bahía de Banderas, Nayarit, se estimaron las ventas que posteriormente serán utilizadas en el plan financiero para determinar la factibilidad del proyecto.

Es por eso, que en los cuadros anteriores se presenta el comportamiento de las compras de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo que realizan los hoteles, mostrando que las compras mensuales de los hoteles encuestados asciende a \$ 659,700. los cuales, al multiplicarse por el 72% que corresponde a los hoteles que si estarían dispuestos a cambiar de proveedor, obtenemos un mercado potencial con valor de \$ 474,984.

El objetivo de nuestra empresa es abarcar el 40% del mercado al que se pretende ingresar, con estrategias en base al precio y la calidad de los productos a vender y el servicio a ofrecer. Por lo que al multiplicar el monto de \$ 474,984. que corresponde al 72% de los hoteles que si estarían dispuestos al cambio de proveedor, por el 40% del mercado que se pretende abarcar, resulta la cantidad de \$ 189,994, la cual por motivos de manejo de cifras será redondeada a \$ 190,000.



3.3.2 Estrategia de mercado

Las principales estrategias de la empresa serán en cuanto al precio, la calidad de los productos y el servicio, ya que la tendencia del mercado es adquirir productos de buen precio y excelente calidad, que satisfaga las necesidades de los clientes. La estrategia será entrar en el gusto del consumidor, ofreciendo diversidad de productos y marcas, para que ellos mismos decidan cual es la más conveniente para la empresa, abriendo el abanico de posibilidades para elegir al proveedor idóneo.

Se seleccionará a los mejores proveedores de los productos a vender, poniendo énfasis en el precio y la calidad de cada uno de ellos, para así poder seguir adelante con la estrategia de mercado establecida.

3.3.3 Mezcla de mercadotecnia

3.3.3.1 Producto

A continuación se mencionan los productos que la comercializadora pondrá a disposición de los clientes:

- Artículos de oficina
- Consumibles para equipo de cómputo
- Papelería

Es importante señalar, que la comercializadora manejará una amplia gama de productos y marcas, las cuales tendrán por objetivo cubrir las demandas de cada cliente.

Dentro de las principales marcas se encuentran las siguientes:

- Tecnoform, Kores, 3M, Hewlett Packard, Sony, Verbatim, Compaq, Lexmark, Perfect Choice, Imation, Datapac, Bic, Scribe, Wearever, Baco, Pritt, Mirado, Zebra, Replicopy, Mapasa, Printaform, Janel, MAE, PCM.

3.3.3.2 Plaza

En cuanto a la plaza, después de investigaciones sobre locales en renta realizada en Bahía de Banderas, se decidió establecer la comercializadora en Bucerías. La cercanía con los distribuidores es muy importante, esto debido a que los principales proveedores de la comercializadora se encuentran a menos de cuatro horas. De igual manera, se puede hablar de una envidiable proximidad con los clientes, quienes resultarán los más beneficiados.

3.3.3.3 Precio

El precio de los productos que se comercializarán será establecido en base al costo unitario del producto, al cuál se le añadirá el 21% del costo de venta y 4% del flete.

3.3.3.4 Promoción

Para la promoción se utilizará el correo electrónico, por medio del cual se mandará información de promociones y listas de precios actualizadas a las empresas registradas como clientes. En cuanto a la publicidad, al momento de iniciar se hará de manera personal, es decir, se tendrá el primer contacto con los clientes; además de que también se realizará a través de anuncios en radio y medios impresos. Sin embargo la mejor publicidad que pueda existir, es de boca en boca, ya que por ella no se paga y es transmitida por los clientes satisfechos, de ahí que el servicio al cliente es muy importante para la empresa.

3.4 Plan de Administración

3.4.1 Organigrama

Figura 3.1

Estructura organizacional

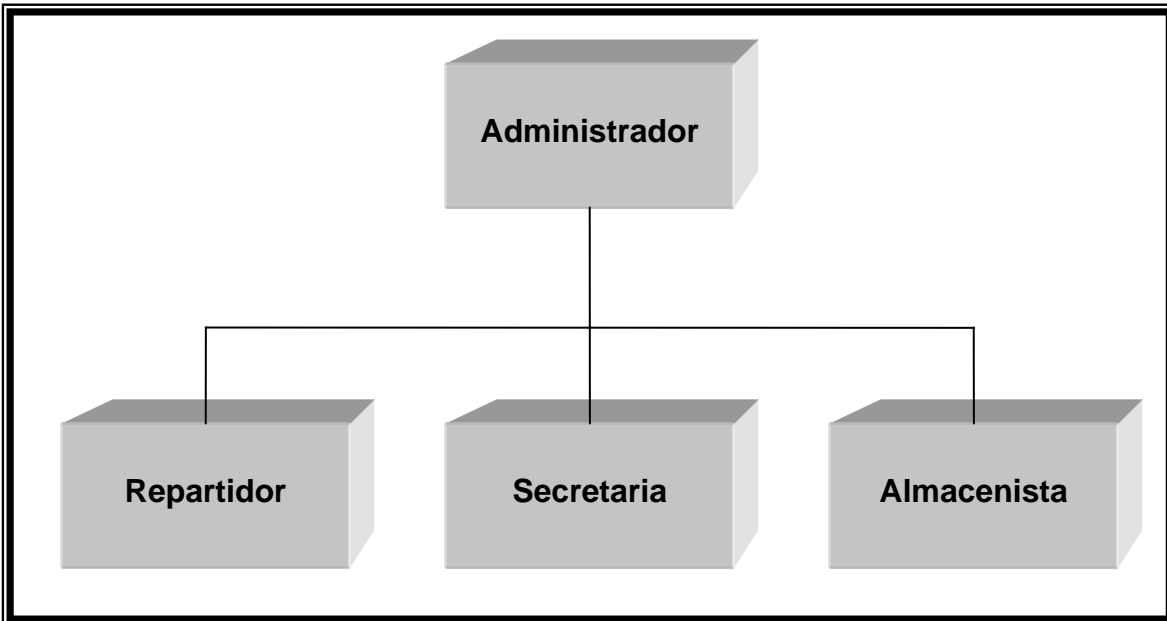


Tabla 3.3

Sueldos del personal

Puesto	Sueldo
Administrador	\$ 6,500.
Secretaria	\$ 3,100.
Repartidor	\$ 2,650.
Almacenista	\$ 2,250.

3.4.2 Reclutamiento

El reclutamiento dará inicio con la publicación de anuncios en radio y en periódicos sobre las ofertas de trabajo. Los interesados se presentarán en las instalaciones de la comercializadora con la siguiente información:

- Solicitud de trabajo elaborada
- Copia de acta de nacimiento, identificación oficial, CURP y comprobante de domicilio
- Dos cartas de recomendación
- Copia del documento oficial del grado académico cursado
- Examen médico
- Carta de no antecedentes penales

Entregada toda la documentación, se procederá a realizar la entrevista personal, donde se tratará de obtener información relevante que no aparece en la información solicitada.

3.4.3 Selección de personal

Posterior al proceso de reclutamiento, se llevará a cabo una evaluación de la información y de la entrevista personal realizada a los aspirantes, que medirá el conocimiento de cada uno de ellos sobre el área específica en la que laborará, para así poder llevar de forma adecuada la selección del personal.

Es importante seleccionar a los aspirantes idóneos de los puestos a ocupar, con la finalidad de que el personal seleccionado permanezca el mayor tiempo posible dentro de la organización, para que la empresa no esté en una constante y costosa rotación de personal.

3.4.4 Capacitación de personal

La capacitación dependerá del cargo que desempeñará el personal contratado.

La secretaria deberá contar con conocimiento básico de una secretaria bilingüe, por lo que solo se le capacitará con el programa de facturación, lista de precios y control de inventarios que se utilizará en la empresa.

La persona encargada del almacén será capacitada para el control de inventarios, así como para que tenga conocimiento de la localización de cada uno de los productos.

El repartidor tendrá que saber conducir, contar con licencia de conducción vigente y será capacitado en aspectos de atención al cliente. Será instruido sobre la ubicación de todos los clientes a los que se les entrega producto, así como de la persona a la que debe dirigirse para la entrega.

3.4.5 Evaluación del desempeño

La evaluación se realizará de forma trimestral, evaluando cada una de las actividades que desempeñan los empleados, para así tener una retroalimentación de las actividades que realizan, no con el propósito de evidenciar o enaltecer al personal, sino para ofrecer una solución a los posibles problemas que existan por el bien de la empresa, pero sobre todo por el del cliente.

3.4.6 Cultura organizacional

Una vez establecida la empresa, los miembros deberán respetar y cumplir con la misión, la visión y los objetivos establecidos, así como con los valores con los cuales se deberá estar comprometido. Es importante despertar en el personal, el interés por la empresa, de ahí dependerá el buen funcionamiento de la comercializadora.

3.4.7 Aspectos legales

- La inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C) es el trámite de inscripción ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para formar parte del padrón de contribuyentes, con el objetivo de que se cumplan con las obligaciones fiscales correspondientes. El costo es gratuito y el tiempo de respuesta es de 5 días hábiles para personas físicas y de 10 días hábiles para personas morales. Para el régimen de pequeños contribuyentes es necesario llevar original o copia del comprobante de domicilio, de la credencial de elector y del acta de nacimiento, así como elaborar la forma R1 y anexo 6.
- Inscripción al Instituto Mexicano del Seguro Social, donde se requiere el llenado de la forma de Inscripción de las Empresas en el Seguro de Riesgos de Trabajo, presentar aviso de inscripción patronal y de alta de trabajadores. Además de comprobante de domicilio, credencial de elector y presentar la alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- El Impuesto Sobre Nómina es un impuesto estatal que grava la realización de pagos en dinero o en especie al trabajo personal prestado bajo la dependencia de un patrón. Para la inscripción al Impuesto Sobre Nómina, es necesario elaborar la Solicitud de Inscripción o Movimientos Posteriores al Padrón Estatal con la información que se solicite, presentar la alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y en el Instituto Mexicano del Seguro Social, identificación oficial en el caso de las personas físicas, comprobante de domicilio actualizado, croquis de ubicación del domicilio manifestado y acta de nacimiento en el caso de personas físicas. La información deberá presentarse en la Dirección General de Ingresos de la Secretaría de Finanzas del Estado.

3.5 Plan de Operaciones

3.5.1 Producto

Los productos serán adquiridos por medio de proveedores nacionales, principalmente del Estado de Jalisco, donde se ha tenido contacto con varias empresas que comercializan los productos que se ofrecerán. Los productos de mayor movimiento serán lo que se encuentren en existencia en el almacén y en el caso de que alguno de los productos no se encuentre, se ordenará inmediatamente tratando de cubrir con la demanda del producto en un periodo menor a 3 días.

3.5.2 Proceso de servicio

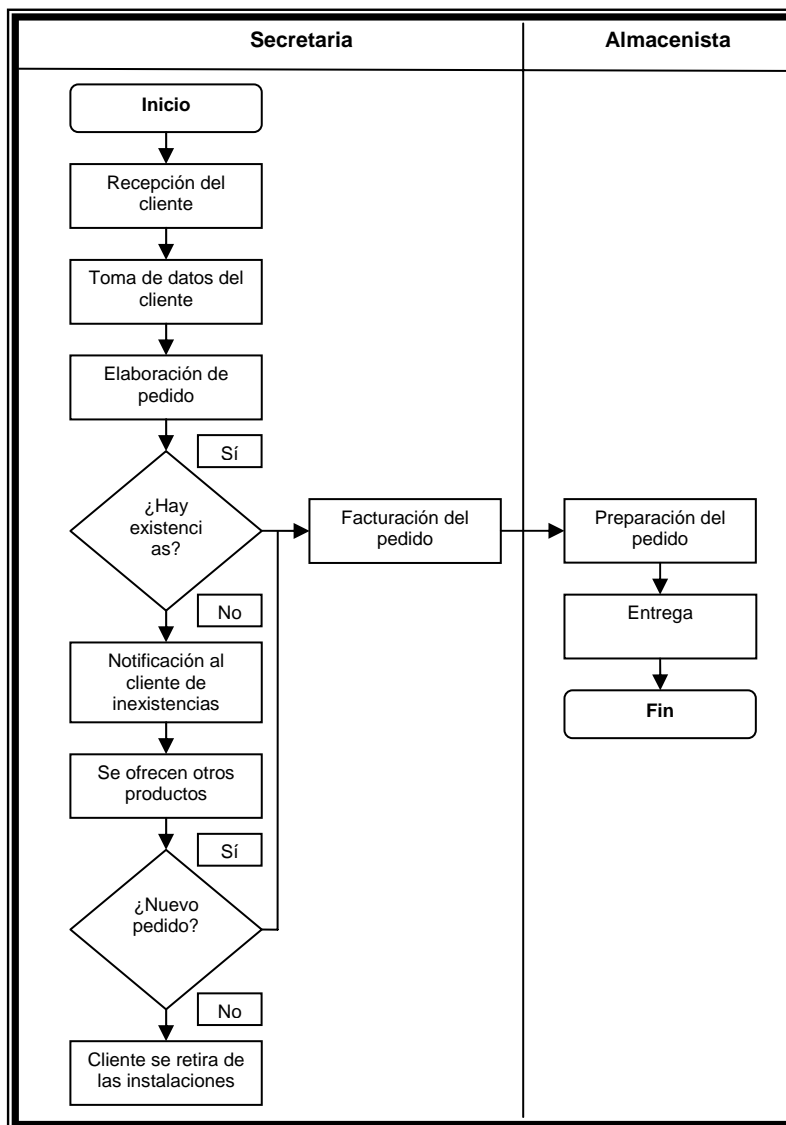
El servicio se ofrecerá en las instalaciones de la comercializadora y con entrega a domicilio. Es muy importante para la comercializadora contar con un excelente servicio, ya que de éste dependerá en gran parte el éxito o el fracaso de la empresa. Para que se de un buen servicio, es trascendental contar con el personal adecuado, ya que ellos serán los encargados de cada una de las partes del proceso de servicio.

El servicio que la comercializadora ofrecerá será en base a dos tipos de proceso, que dependerá únicamente de la decisión que el cliente tome. Uno de los procesos se llevará a cabo en las instalaciones de la misma comercializadora; mientras que el segundo proceso será por medio de llamada telefónica. Se planea en un futuro recibir pedidos vía electrónica, pero eso dependerá del funcionamiento del negocio.

- Recepción del cliente en las instalaciones de la comercializadora. Se toman los datos del cliente y elabora el pedido. Si no hay existencias se le notifica al cliente y se le ofrecen nuevos productos. Será decisión del cliente si hace pedido o no. En caso de que si exista el producto, se procede a facturar su pedido. El pedido es preparado y entregado.

Figura 3.2

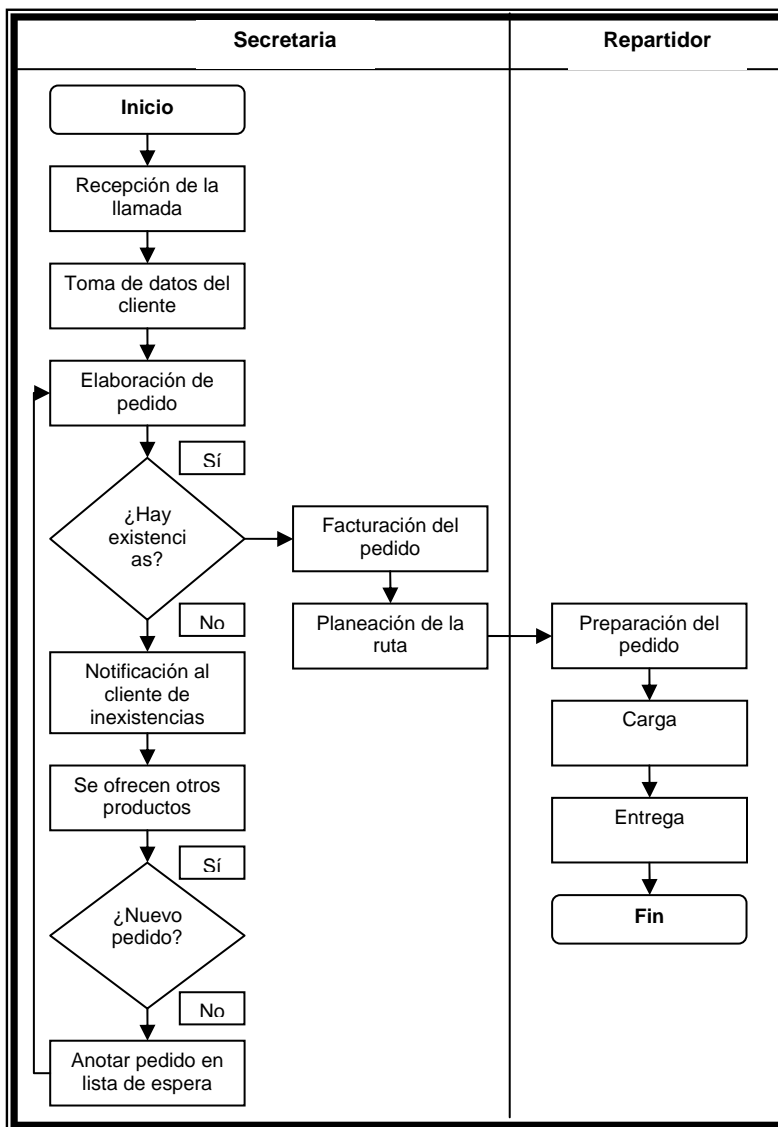
Procedimiento de atención en las instalaciones de la comercializadora.



- Se recibe la llamada telefónica. Se toman los datos del cliente y se procede a la elaboración de su pedido. Si no hay existencias se le notifica al cliente y se le ofrecen nuevos productos. Será decisión del cliente si hace pedido o no. En caso de que si exista el producto, se procede a facturar su pedido y planear la ruta. El pedido es preparado, cargado y entregado en manos del cliente.

Figura 3.3

Procedimiento de atención vía telefónica



3.5.3 Descripción de las instalaciones

Dentro la comercializadora se establecieron tres áreas de importancia considerable: administrativa, donde se ubicará la oficina del administrador; recepción, donde la secretaria llevará a cabo sus funciones, además de ser el lugar en el cual los clientes serán atendidos; y el almacén, donde se ubicarán los productos que se comercializarán.

3.5.4 Recursos humanos

Para las empresas es muy valioso el personal que labora dentro de ella, por lo que es importante prestar atención al desempeño de los empleados. Es importante realizar una adecuada división del trabajo, así como delimitar las obligaciones y responsabilidades de las áreas.

- Administrador: su función es la de dirigir adecuadamente a la comercializadora, en base al manejo eficiente de los recursos materiales, humanos y económicos para que se generen beneficios tanto para la empresa como para el cliente. Asimismo, realizar las actividades contables, fiscales y financieras de la empresa.
- Secretaria: su función es la de atender amablemente al cliente, ya sea en las instalaciones de la empresa como por teléfono. Se encargará de brindarle al cliente la información que requiera y de mantener una constante comunicación con los mismos. De igual manera, será la encargada de controlar el sistema que la empresa utiliza para facturación, cotizaciones, control de inventarios, entre otros. Dará a conocer a los clientes las promociones y nuevos productos. Servirá de apoyo en actividades administrativas.
- Repartidor: su función será la de entregar a los clientes en el lugar que así lo requiera, el producto que solicitaron. Se encargará de realizar los cobros a los clientes.

- Almacenista: su función será la de entregar a los clientes en las instalaciones de la comercializadora el producto que el cliente haya adquirido. Llevará el control de inventario físico de la empresa. Servirá de apoyo al repartidor en actividades de reparto.

3.5.5 Inventario

Se mantendrá un stock en el inventario con los productos de mayor movimiento. Se iniciarán operaciones con un inventario de \$ 80,000. (Ochenta mil pesos 00/100 M.N.), donde se tendrán principalmente los productos que de acuerdo a las encuestas serán los más solicitados. De acuerdo a los productos que se vendan serán las compras que se realicen, con el propósito de que no se incrementen los gastos de mantenimiento y se evite la existencia de inventario obsoleto.

3.6 Plan Financiero

3.6.1 Inversión inicial

Para dar inicio con el plan financiero, a continuación se muestra la inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio

Tabla 3.4

Presupuesto de inversión

Presupuesto de Inversión	
Inversión Fija	
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 15,600
Equipo de cómputo	\$ 20,000
Equipo de transporte	\$ 102,000
Total Inversión Fija	\$ 137,600
Inversión en Capital de Trabajo	
Inventario	\$ 80,000
Renta	\$ 6,000
Imprevistos	\$ 5,000
Sueldos	\$ 14,500
Seguros	\$ 2,100
Luz	\$ 300
Agua	\$ 100
Teléfono	\$ 1,500
Internet	\$ 300
Combustible	\$ 1,000
Publicidad	\$ 5,000
Total inversión de capital de trabajo	\$ 115,800
Inversión Diferida	
Renta	\$ 6,000
Contrato teléfono	\$ 1,500
Contrato Internet	\$ 300
Adecuación de las instalaciones	\$ 2,500
Total inversión diferida	\$ 10,300
Total inversión inicial	\$ 263,700

3.6.2 Depreciación

El porcentaje de depreciación para los conceptos que aparecen en la siguiente tabla, fueron tomados de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Tabla 3.5

Depreciación

Depreciación					
Concepto	Año	Tiempo	Valor inicial	Depreciación	Valor en libros
Mobiliario y equipo de transporte	1	10%	\$ 15,600	\$ 1,560	\$ 14,040
	2			\$ 1,560	\$ 12,480
	3			\$ 1,560	\$ 10,920
	4			\$ 1,560	\$ 9,360
	5			\$ 1,560	\$ 7,800
	6			\$ 1,560	\$ 6,240
	7			\$ 1,560	\$ 4,680
	8			\$ 1,560	\$ 3,120
	9			\$ 1,560	\$ 1,560
	10			\$ 1,560	\$ -
Equipo de cómputo electrónico	1	25%	\$ 20,000	\$ 5,000	\$ 15,000
	2			\$ 5,000	\$ 10,000
	3			\$ 5,000	\$ 5,000
	4			\$ 5,000	\$ -
Equipo de transporte	1	25%	\$ 102,000	\$ 25,500	\$ 76,500
	2			\$ 25,500	\$ 51,000
	3			\$ 25,500	\$ 25,500
	4			\$ 25,000	\$ -

3.6.3 Presupuesto de ventas

Derivado de las encuestas realizadas en el Municipio de Bahía de Banderas, fueron calculadas las ventas, donde se espera que aumenten aproximadamente en un 5% anual, debido a las diversas estrategias que serán implementadas.

Tabla 3.6

Ventas mensuales año 1

Ventas mensuales año 1						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	\$ 190,000	\$ 190,760	\$ 191,523	\$ 192,289	\$ 193,058	\$ 193,831
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$ 194,606	\$ 195,384	\$ 196,166	\$ 196,950	\$ 197,738	\$ 198,529

Tabla 3.7

Ventas anuales esperadas

Ventas anuales esperadas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 2,330,835	\$ 2,445,207	\$ 2,565,195	\$ 2,691,059	\$ 2,823,118

3.6.4 Presupuesto de compras

Para las compras se espera que se incremente en el mismo porcentaje que las ventas.

Tabla 3.8

Compras mensuales año 1

Compras mensuales Año 1						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Compras	\$ 152,000	\$ 152,608	\$ 153,218	\$ 153,831	\$ 154,447	\$ 155,064
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Compras	\$ 155,685	\$ 156,307	\$ 156,933	\$ 157,560	\$ 158,191	\$ 158,824

Tabla 3.9

Compras anuales esperadas

Compras anuales esperadas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras	\$ 1,864,668	\$ 1,956,164	\$ 2,052,156	\$ 2,152,847	\$ 2,258,494

3.6.5 Estado de resultados

Tabla 3.10

Estado de resultados año 1

Estado de resultados año 1			
Ventas		\$ 2,330,835	
Costo de ventas		\$ 1,864,668	
Utilidad bruta		\$ 466,167	
Gastos de operación			
Renta			\$ 60,000
Sueldos			\$ 181,250
Seguridad Social			\$ 25,200
Agua			\$ 1,200
Luz			\$ 3,600
Teléfono			\$ 13,200
Internet			\$ 3,600
Combustible			\$ 14,400
Mantenimiento			\$ 6,000
Papelería			\$ 2,000
Depre. Mob. Y Equipo de oficina			\$ 1,560
Depre. Equipo de cómputo			\$ 5,000
Depre. Equipo de transporte			\$ 25,500
Amortización de instalaciones			\$ 250
		\$ 342,760	
Utilidades antes de impuestos		\$ 123,407	
PTU (10%)		\$ 12,341	
ISR (29%)		\$ 35,788	
Utilidad neta		\$ 75,278	

El ISR del año 2006 fue de 29%, y se tiene previsto que no variará de manera significativa en los siguientes años; por lo que en las proyecciones de los estados financieros se maneja la misma tasa.

Tabla 3.11

Estado de resultados año 2

Estado de resultados año 2		
Ventas	\$	2,445,205
Costo de ventas	\$	<u>1,956,164</u>
Utilidad bruta	\$	489,041
Gastos de operación		
Renta	\$	60,000
Sueldos	\$	181,250
Seguridad Social	\$	25,200
Agua	\$	1,260
Luz	\$	3,780
Teléfono	\$	13,860
Internet	\$	3,600
Combustible	\$	15,120
Mantenimiento	\$	6,000
Papelería	\$	2,000
Depre. Mob. Y Equipo de oficina	\$	1,560
Depre. Equipo de cómputo	\$	5,000
Depre. Equipo de transporte	\$	25,500
Amortización de instalaciones	\$	<u>250</u>
	\$	<u>344,380</u>
Utilidades antes de impuestos	\$	144,661
PTU (10%)	\$	14,466
ISR (29%)	\$	<u>41,952</u>
Utilidad neta	\$	88,243

Entre de los gastos de operación del segundo año, se consideraron aumentos del 5% en los conceptos de pago de agua, luz, teléfono y combustible, previniendo posibles incrementos.

Tabla 3.12

Estado de resultados año 3

Estado de resultados año 3		
Ventas	\$	2,565,195
Costo de ventas	\$	2,052,156
Utilidad bruta	\$	513,039
Gastos de operación		
Renta	\$	66,000
Sueldos	\$	181,250
Seguridad Social	\$	25,200
Agua	\$	1,320
Luz	\$	3,960
Teléfono	\$	14,520
Internet	\$	3,600
Combustible	\$	15,840
Mantenimiento	\$	6,000
Papelería	\$	2,000
Depre. Mob. Y Equipo de oficina	\$	1,560
Depre. Equipo de cómputo	\$	5,000
Depre. Equipo de transporte	\$	25,500
Amortización de instalaciones	\$	250
	\$	352,000
Utilidades antes de impuestos	\$	161,039
PTU (10%)	\$	16,104
ISR (29%)	\$	46,701
Utilidad neta	\$	98,234

Para el tercer año, se consideró que los rubros de agua, luz, teléfono y combustible considerados dentro los gastos de operación aumentarían en un 10% en relación al año uno. De la misma manera, la renta presentó un incremento de \$ 500. (Quinientos pesos 00/100 M.N.).

Tabla 3.13

Estado de resultados año 4

Estado de resultados año 4		
Ventas	\$	2,691,059
Costo de ventas	\$	2,152,847
Utilidad bruta	\$	538,212
Gastos de operación		
Renta	\$	66,000
Sueldos	\$	181,250
Seguridad Social	\$	25,200
Agua	\$	1,380
Luz	\$	4,140
Teléfono	\$	15,180
Internet	\$	3,600
Combustible	\$	16,560
Mantenimiento	\$	6,000
Papelería	\$	2,000
Depre. Mob. Y Equipo de oficina	\$	1,560
Depre. Equipo de cómputo	\$	5,000
Depre. Equipo de transporte	\$	25,500
Amortización de instalaciones	\$	250
	\$	353,620
Utilidades antes de impuestos	\$	184,592
PTU (10%)	\$	18,459
ISR (29%)	\$	53,532
Utilidad neta	\$	112,601

Para el estado de resultados del cuarto año, se mantuvo la constante del 5% de incremento en los gastos de operación antes mencionados, así como la renta mensual de \$ 5,500. (Cinco mil quinientos pesos 00/100 M.N.)

Tabla 3.14

Estado de resultados año 5

Estado de resultados año 5		
Ventas	\$	2,823,118
Costo de ventas	\$	2,258,494
Utilidad bruta	\$	564,624
Gastos de operación		
Renta	\$	66,000
Sueldos	\$	181,250
Seguridad Social	\$	25,200
Agua	\$	1,440
Luz	\$	4,320
Teléfono	\$	15,840
Internet	\$	3,600
Combustible	\$	17,280
Mantenimiento	\$	6,000
Papelería	\$	2,000
Depre. Mob. Y Equipo de oficina	\$	1,560
Amortización de instalaciones	\$	250
	\$	324,740
Utilidades antes de impuestos	\$	239,884
PTU (10%)	\$	23,988
ISR (29%)	\$	69,566
Utilidad neta	\$	146,330

Para el quinto año, se mantuvo el 5% de incremento en los gastos de operación antes mencionados, así como la renta mensual de \$ 5,500. (Cinco mil quinientos pesos 00/100 M.N.). Se puede observar que la depreciación de los equipos de cómputo y transporte ya no aparecen, debido a que el periodo de vida de estos es solamente de cuatro años, por lo que a partir del año cinco ya no deben reflejarse dentro del Estado de Resultados.

3.6.6 Flujo de efectivo

Tabla 3.15

Flujo de efectivo año 1

Flujo de efectivo año 1				
	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ingresos:				
Ventas de contado	\$ 95,000	\$ 95,380	\$ 95,762	\$ 96,145
Recup. Vtas. Crédito		\$ 95,000	\$ 95,380	\$ 95,762
Total ingresos	\$ 95,000	\$ 190,380	\$ 191,142	\$ 191,906
Egresos:				
Compras de contado	\$ 76,000	\$ 76,304	\$ 76,609	\$ 76,916
Pago a proveedores	\$ 80,000	\$ 76,000	\$ 76,304	\$ 76,609
Renta	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Sueldos	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500
Seguridad Social	\$ -	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100
Agua	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Luz		\$ 600		\$ 600
Teléfono	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100
Internet	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Combustible	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Mantenimiento			\$ 1,500	
Papelería	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167
ISR (29%)		\$ 2,917	\$ 2,929	\$ 2,941
Total egresos	\$ 178,367	\$ 180,288	\$ 181,809	\$ 181,532
Flujo de Efectivo	-\$ 83,367	\$ 10,092	\$ 9,333	\$ 10,374
Saldo Inicial	\$ 115,800	\$ 32,433	\$ 42,525	\$ 51,858
Saldo final	\$ 32,433	\$ 42,525	\$ 51,858	\$ 62,232
Saldo mínimo deseado	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Superávit	\$ 29,433	\$ 39,525	\$ 48,858	\$ 59,232

Flujo de efectivo año 1				
	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ingresos:				
Ventas de contado	\$ 96,529	\$ 96,915	\$ 97,303	\$ 97,692
Recup. Vtas. Crédito	\$ 96,145	\$ 96,529	\$ 96,915	\$ 97,303
Total ingresos	\$ 192,674	\$ 193,444	\$ 194,218	\$ 194,995
Egresos:				
Compras de contado	\$ 77,223	\$ 77,532	\$ 77,842	\$ 78,154
Pago a proveedores	\$ 76,916	\$ 77,223	\$ 77,532	\$ 77,842
Renta	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Sueldos	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500
Seguridad Social	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100
Agua	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Luz		\$ 600		\$ 600
Teléfono	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100
Internet	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Combustible	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Mantenimiento		\$ 1,500		
Papelería	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167
ISR (29%)	\$ 2,952	\$ 2,964	\$ 2,976	\$ 2,988
Total egresos	\$ 181,558	\$ 184,286	\$ 182,817	\$ 184,051
Flujo de Efectivo	\$ 11,116	\$ 9,158	\$ 11,401	\$ 10,944
Saldo Inicial	\$ 62,232	\$ 73,348	\$ 82,506	\$ 93,906
Saldo final	\$ 73,348	\$ 82,506	\$ 93,906	\$ 104,851
Saldo mínimo deseado	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Superávit	\$ 70,348	\$ 79,506	\$ 90,906	\$ 101,851

Flujo de efectivo año 1				
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos:				
Ventas de contado	\$ 98,083	\$ 98,475	\$ 98,869	\$ 99,265
Recup. Vtas. Crédito	\$ 97,692	\$ 98,083	\$ 98,475	\$ 98,869
Total ingresos	\$ 195,775	\$ 196,558	\$ 197,344	\$ 198,134
Egresos:				
Compras de contado	\$ 78,466	\$ 78,780	\$ 79,095	\$ 79,412
Pago a proveedores	\$ 78,154	\$ 78,466	\$ 78,780	\$ 79,095
Renta	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Sueldos	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 14,500	\$ 21,750
Seguridad Social	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100	\$ 2,100
Agua	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Luz		\$ 600		\$ 600
Teléfono	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100
Internet	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Combustible	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Mantenimiento	\$ 1,500			\$ 1,500
Papelería	\$ 167	\$ 167	\$ 167	\$ 167
ISR (29%)	\$ 3,000	\$ 3,012	\$ 3,024	\$ 3,036
Total egresos	\$ 185,587	\$ 185,325	\$ 185,366	\$ 195,360
<i>Flujo de Efectivo</i>	\$ 10,188	\$ 11,233	\$ 11,978	\$ 2,774
Saldo Inicial	\$ 104,851	\$ 115,039	\$ 126,272	\$ 138,250
Saldo final	\$ 115,039	\$ 126,272	\$ 138,250	\$ 141,024
Saldo mínimo deseado	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Superávit	\$ 112,039	\$ 123,272	\$ 135,250	\$ 138,024

Tabla 3.16

Flujos de efectivo anuales esperados

Flujo de efectivo anuales esperados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos:					
Ventas	\$ 1,165,417	\$ 1,222,603	\$ 1,282,597	\$ 1,345,530	\$ 1,411,559
Recup. Vtas. Crédito	\$ 1,066,153	\$ 1,217,732	\$ 1,277,487	\$ 1,340,169	\$ 1,405,935
Total ingresos	\$ 2,231,570	\$ 2,440,335	\$ 2,560,084	\$ 2,685,699	\$ 2,817,494
Egresos:					
Compras de contado	\$ 932,334	\$ 978,082	\$ 1,026,078	\$ 1,076,424	\$ 1,129,247
Pago a proveedores	\$ 932,922	\$ 974,186	\$ 1,021,989	\$ 1,072,135	\$ 1,124,748
Renta	\$ 60,000	\$ 60,000	\$ 66,000	\$ 66,000	\$ 66,000
Sueldos	\$ 181,250	\$ 181,250	\$ 181,250	\$ 181,250	\$ 181,250
Seguridad Social	\$ 23,100	\$ 25,200	\$ 25,200	\$ 25,200	\$ 25,200
Agua	\$ 1,200	\$ 1,260	\$ 1,320	\$ 1,380	\$ 1,440
Luz	\$ 3,600	\$ 3,780	\$ 3,960	\$ 4,140	\$ 4,320
Teléfono	\$ 13,200	\$ 13,860	\$ 14,520	\$ 15,180	\$ 15,840
Internet	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Combustible	\$ 14,400	\$ 15,120	\$ 15,840	\$ 16,560	\$ 17,280
Mantenimiento	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papelería	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
PTU		\$ 12,341	\$ 14,466	\$ 16,104	\$ 18,459
ISR (29%)	\$ 32,740	\$ 41,426	\$ 46,297	\$ 52,950	\$ 68,201
Total egresos	\$ 2,206,346	\$ 2,318,105	\$ 2,428,520	\$ 2,538,923	\$ 2,663,585
<i>Flujo de Efectivo</i>	\$ 25,224	\$ 122,230	\$ 131,564	\$ 146,776	\$ 153,909
Saldo Inicial	\$ 115,800	\$ 141,024	\$ 263,254	\$ 394,818	\$ 541,594
Saldo final	\$ 141,024	\$ 263,254	\$ 394,818	\$ 541,594	\$ 695,503
Saldo mínimo deseado	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Superávit	\$ 138,024	\$ 260,254	\$ 391,818	\$ 538,594	\$ 692,503

3.6.7 Balance general

Tabla 3.17

Balance general año 1

Balance general año 1		
ACTIVO		
<i>Circulante</i>		
Bancos	\$ 141,024	
Inventario	\$ 80,000	
Clientes	\$ 99,265	
Total circulante		\$ 320,289
<i>Fijo</i>		
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 15,600	
Depre. de mob. y equi. de ofi.	-\$ 1,560	
Equipo de cómputo	\$ 20,000	
Depre. equipo de cómputo	-\$ 5,000	
Equipo de transporte	\$ 102,000	
Depre. equipo de transporte	-\$ 25,500	
Total fijo		\$ 105,540
<i>Diferido</i>		
Depósitos en garantía (renta)	\$ 6,000	
Contrato teléfono	\$ 1,500	
Contrato Internet	\$ 300	
Adecuación de las instalaciones	\$ 2,500	
Amortización activo diferido	-\$ 250	
Total diferido		\$ 10,050
Total activo		\$ 435,879
PASIVO		
<i>Circulante</i>		
Proveedores	\$ 79,412	
Impuestos por pagar	\$ 5,148	
PTU	\$ 12,341	
Total circulante		\$ 96,901
<i>Capital contable</i>		
Capital social	\$ 263,700	
Utilidad del ejercicio	\$ 75,278	
Total capital contable		\$ 338,978
Total pasivo mas capital contable		\$ 435,879

Tabla 3.18

Balance general año 2

Balance general año 2		
ACTIVO		
<i>Circulante</i>		
Bancos	\$ 263,254	
Inventario	\$ 80,000	
Clientes	\$ 104,135	
Total circulante		\$ 447,389
<i>Fijo</i>		
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 15,600	
Depre. de mob. y equi. de ofi.	-\$ 3,120	
Equipo de cómputo	\$ 20,000	
Depre. equipo de cómputo	-\$ 10,000	
Equipo de transporte	\$ 102,000	
Depre. equipo de transporte	-\$ 51,000	
Total fijo		\$ 73,480
<i>Diferido</i>		
Depósitos en garantía (renta)	\$ 6,000	
Contrato teléfono	\$ 1,500	
Contrato Internet	\$ 300	
Adecuación de las instalaciones	\$ 2,500	
Amortización activo diferido	-\$ 500	
Total diferido		\$ 9,800
Total activo		\$ 530,669
PASIVO		
<i>Circulante</i>		
Proveedores	\$ 83,308	
Impuestos por pagar	\$ 5,673	
PTU	\$ 14,466	
Total circulante		\$ 103,448
<i>Capital contable</i>		
Capital social	\$ 263,700	
Utilidad del ejercicio	\$ 88,243	
Utilidades acumuladas	\$ 75,278	
Total capital contable		\$ 427,221
Total pasivo mas capital contable		\$ 530,669

Tabla 3.19

Balance general año 3

Balance general año 3		
ACTIVO		
<i>Circulante</i>		
Bancos	\$ 394,818	
Inventario	\$ 80,000	
Clientes	\$ 109,245	
Total circulante		\$ 584,063
<i>Fijo</i>		
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 15,600	
Depre. de mob. y equi. de ofi.	-\$ 4,680	
Equipo de cómputo	\$ 20,000	
Depre. equipo de cómputo	-\$ 15,000	
Equipo de transporte	\$ 102,000	
Depre. equipo de transporte	-\$ 76,500	
Total fijo		\$ 41,420
<i>Diferido</i>		
Depósitos en garantía (renta)	\$ 6,000	
Contrato teléfono	\$ 1,500	
Contrato Internet	\$ 300	
Adecuación de las instalaciones	\$ 2,500	
Amortización activo diferido	-\$ 750	
Total diferido		\$ 9,550
Total activo		\$ 635,033
PASIVO		
<i>Circulante</i>		
Proveedores	\$ 87,396	
Impuestos por pagar	\$ 6,078	
PTU	\$ 16,104	
Total circulante		\$ 109,578
<i>Capital contable</i>		
Capital social	\$ 263,700	
Utilidad del ejercicio	\$ 98,234	
Utilidades acumuladas	\$ 163,521	
Total capital contable		\$ 525,455
Total pasivo mas capital contable		\$ 635,033

Tabla 3.20

Balance general año 4

Balance general año 4		
ACTIVO		
<i>Circulante</i>		
Bancos	\$ 541,594	
Inventario	\$ 80,000	
Clientes	\$ 114,606	
Total circulante		\$ 736,200
<i>Fijo</i>		
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 15,600	
Depre. de mob. y equi. de ofi.	-\$ 6,240	
Equipo de cómputo	\$ 20,000	
Depre. equipo de cómputo	-\$ 20,000	
Equipo de transporte	\$ 102,000	
Depre. equipo de transporte	-\$ 102,000	
Total fijo		\$ 9,360
<i>Diferido</i>		
Depósitos en garantía (renta)	\$ 6,000	
Contrato teléfono	\$ 1,500	
Contrato Internet	\$ 300	
Adecuación de las instalaciones	\$ 2,500	
Amortización activo diferido	-\$ 1,000	
Total diferido		\$ 9,300
Total activo		\$ 754,860
PASIVO		
<i>Circulante</i>		
Proveedores	\$ 91,685	
Impuestos por pagar	\$ 6,660	
PTU	\$ 18,459	
Total circulante		\$ 116,804
<i>Capital contable</i>		
Capital social	\$ 263,700	
Utilidad del ejercicio	\$ 112,601	
Utilidades acumuladas	\$ 261,755	
Total capital contable		\$ 638,056
Total pasivo mas capital contable		\$ 754,860

Tabla 3.21

Balance general año 5

Balance general año 5		
ACTIVO		
<i>Circulante</i>		
Bancos	\$ 695,503	
Inventario	\$ 80,000	
Clientes	\$ 120,230	
Total circulante		\$ 895,733
<i>Fijo</i>		
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 15,600	
Depre. de mob. y equi. de ofi.	-\$ 7,800	
Total fijo		\$ 7,800
<i>Diferido</i>		
Depósitos en garantía (renta)	\$ 6,000	
Contrato teléfono	\$ 1,500	
Contrato Internet	\$ 300	
Adecuación de las instalaciones	\$ 2,500	
Amortización activo diferido	-\$ 1,250	
Total diferido		\$ 9,050
Total activo		\$ 912,583
PASIVO		
<i>Circulante</i>		
Proveedores	\$ 96,184	
Impuestos por pagar	\$ 8,025	
PTU	\$ 23,988	
Total circulante		\$ 128,197
<i>Capital contable</i>		
Capital social	\$ 263,700	
Utilidad del ejercicio	\$ 146,330	
Utilidades acumuladas	\$ 374,356	
Total capital contable		\$ 784,386
Total pasivo mas capital contable		\$ 912,583

3.6.8 Valor presente neto (VPN)

Para un proyecto de inversión, es necesario determinar el valor presente neto (VPN), el cual deberá ser mayor a cero para que el proyecto sea aceptado.

3.6.9 Tasa de rendimiento mínima aceptable (TREMA)

Para la obtención del valor presente neto es necesario determinar la TREMA, que para éste plan de negocios será de un 15%.

La proyección se hizo con datos reales a 5 años, ya que se considera un tiempo adecuado para conocer si a mediano plazo habrá utilidades o pérdidas.

3.6.10 Tasa interna de retorno (TIR)

Es la que iguala el valor presente neto de un proyecto con el valor presente de la inversión neta. Provoca que el valor presente del proyecto sea igual a 0.

Tabla 3.22

Valor presente neto con TREMA 15%

Valor presente neto con TREMA 15%							
	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VPN
Flujos anuales	-\$ 263,700	\$ 65,459	\$ 66,724	\$ 64,590	\$ 64,380	\$ 72,752	\$ 70,206

Tabla 3.23

Valor presente neto con TIR 24.563%

Valor presente neto con TIR 24.563%							
	Inversión inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VPN
Flujos anuales	-\$ 263,700	\$ 60,433	\$ 56,872	\$ 50,826	\$ 46,772	\$ 48,796	-\$ 0

3.6.11 Periodo de recuperación

Se tiene estimado recuperar la inversión inicial a los 4 años y 9 días aproximadamente, de acuerdo a las estimaciones realizadas durante el estudio financiero.

3.6.12 Razones financieras

Tabla 3.24

Razones financieras

Razones financieras					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razones de liquidez					
Capital de Trabajo	\$ 223,388	\$ 343,941	\$ 474,485	\$ 619,396	\$ 767,536
Prueba del ácido	\$ 2.48	\$ 3.55	\$ 4.60	\$ 5.62	\$ 6.36
Liquidez	\$ 3.31	\$ 4.32	\$ 5.33	\$ 6.30	\$ 6.99
Razones de rentabilidad					
Margen de Utilidad Bruta	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%	20.00%
Margen de Utilidad Neta	3.23%	3.61%	3.83%	4.18%	5.18%
Rendim. De la Inversión	28.55%	33.46%	37.25%	42.70%	55.49%
Rendim. De Capital Cont.	22.21%	20.66%	18.69%	17.65%	18.66%

3.6.13 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es de \$ 1'713,800. de ventas anuales en el año uno.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$ 342,760}{1 - \frac{\$ 1'864,668}{\$ 2'330,835}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \$ 1'713,800$$

Tabla 3.25

Punto de equilibrio

Punto de equilibrio	
Ventas	\$ 1,713,800
- Costos fijos	
Renta	\$ 60,000
Sueldos	\$ 181,250
Seguridad Social	\$ 25,200
Agua	\$ 1,200
Luz	\$ 3,600
Teléfono	\$ 13,200
Internet	\$ 3,600
Combustible	\$ 14,400
Mantenimiento	\$ 6,000
Papelería	\$ 2,000
Depre. Mob. Y Equipo de oficina	\$ 1,560
Depre. Equipo de cómputo	\$ 5,000
Depre. Equipo de transporte	\$ 25,500
Amortización de instalaciones	\$ 250
Total costos fijos	<u>\$ 342,760</u>
=Utilidad marginal	\$ 1,371,040
- Costos variables	
Costo de ventas	<u>\$ 1,371,040</u>
=Utilidad neta	\$ -

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El objetivo principal de la presente Tesis, ha sido elaborar un Plan de Negocios para el establecimiento de una comercializadora de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo en el municipio de Bahía de Banderas, Nayarit. Con la realización de cada una de las partes que integran el Plan de Negocios se logró cumplir con ese objetivo. A continuación se incluye el cumplimiento de los objetivos específicos:

- **Establecer la misión, visión y valores de la empresa.** La misión, visión y valores fueron realizados de acuerdo a las expectativas que la comercializadora pretende alcanzar con el establecimiento de la empresa.
- **Realizar un plan de mercadotecnia claramente detallado.** Se determinó como mercado meta al ramo hotelero, debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años. Se realizó la investigación en 35 hoteles que tienen categoría de 3 estrellas en adelante, donde todos compran los productos que comercializaremos, y la demanda está constituida por 29 hoteles que si estarían dispuestos a cambiar de proveedor. Se presentaron las características y las tendencias del mercado. Se identificaron y definieron a los cuatro principales competidores para la comercializadora: Office Depot, Sam's Club, Papelería Rott e Institucionales de la Bahía. Se mencionaron los productos que la comercializadora ofrecerá, el lugar donde se establecerá la comercializadora, el precio de venta de 25 % que manejará y la promoción que se le dará a la empresa. Se elaboró una estrategia mercadológica basada en los precios y la calidad de los productos y el servicio.
- **Desarrollar un plan de administración que detalle claramente la situación administrativa de la empresa.** Se realizó un plan de administración donde se plasmó con claridad la estructura organizacional de la empresa y los sueldos

del personal, así como la forma en la que se llevará a cabo el reclutamiento, la selección y capacitación del personal y como se evaluará el desempeño.

- **Diseñar un plan de operaciones para la comercializadora.** Se diseñó un plan de operaciones donde se muestra el proceso del servicio que la comercializadora ofrecerá. De igual manera, se dejó claramente establecido la descripción de las instalaciones, las funciones del personal y el stock que el inventario mantendrá.
- **Elaborar un plan financiero que evalúe la factibilidad económica para la creación de la empresa.** Se realizaron dentro del plan financiero, estados de resultados, flujos de efectivo y balances generales que nos mostraron la viabilidad del proyecto, por tener un valor presente neto de \$ 70,206. y una tasa interna de retorno de un 24.563%, la cual es mayor que la tasa de rendimiento mínima aceptable que fue del 15%. El punto de equilibrio será de \$ 1'713,800.

El cumplimiento de los objetivos demuestra la viabilidad del Plan de Negocios para la apertura de la comercializadora de artículos de oficina y consumibles para equipo de cómputo. Con el estudio de mercado se comprobó que existe un mercado meta que estaría dispuesto a comprar nuestros productos.

Recomendaciones

A continuación se harán unas recomendaciones que podrían considerarse para el mejor funcionamiento de la comercializadora.

- **Competencia.** Debido a la demanda actual de calidad en los productos y en el servicio, en cuanto a los artículos de oficina y consumibles para equipo de computo, es necesario desarrollar estrategias que permitan mantenernos y mejorar a la competencia.

- **Recursos humanos.** El equipo humano es parte fundamental para el éxito de la empresa, es por eso que es importante lograr que los empleados adopten la misión de la comercializadora y se sientan a gusto trabajando en un ambiente sano y así lograr que los clientes se sientan satisfechos. Para lograrlo se recomienda realizar reuniones según se requieran para evaluar su desempeño, que manifiesten el como se sienten dentro de la organización y se sientan con la confianza de dar opiniones en cuanto al como se están realizando las actividades.
- **Evaluación de productos y servicios.** Debido a que nuestra misión es brindar calidad en los productos y en el servicio, es recomendable hacer evaluaciones para identificar si el cliente percibe los productos y servicios como desea la empresa que lo hagan, así como considerar los comentarios de los mismos para realizar mejoras en el servicio.
- **Estrategias financieras.** En el caso de que las utilidades se sigan dando de acuerdo a las proyecciones, sería necesario invertir después del quinto año en un nuevo lugar para la comercializadora, con más espacio para el desarrollo de las actividades.

ANEXO 1

Cuestionario

1.- ¿Quiénes son sus principales proveedores de papelería y consumibles para equipo de cómputo?

2.- ¿Cómo considera los precios que le ofrecen dichas empresas?

Altos Bajos Regulares

3.- ¿Cómo considera la calidad de los productos y del servicio?

Excelente Buena Regular Mala

4.- ¿Con qué frecuencia realiza usted sus pedidos?

Mensual Quincenal Semanal Diario Otro_____

5.- ¿Cuál es el plazo que le otorga su proveedor para surtir sus pedidos?

1 Semana 3 Días Inmediatamente Otro_____

6.- ¿De cuánto es su monto aproximado por pedido?

0-1000 1000-3000 3000-5000 Más de 5000

7.- ¿Cuáles son los productos que solicita con más frecuencia a su proveedor?

8.- ¿Estaría usted dispuesto a cambiar de proveedor?

Si No Existe la probabilidad

9.- ¿Le otorga crédito su proveedor?

Si No

10.- ¿Cuál es el monto mínimo que le otorga de crédito?

11.- ¿Qué plazo le otorga de crédito?

30 Días

15 Días

8 Días

Otros_____

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Alcaraz Rodríguez, Rafael Eduardo (2000). *El emprendedor de éxito: Guía de planes de negocios*. Segunda edición. México: McGraw-Hill.
2. Baca Urbina, Gabriel (1998). *Evaluación de proyectos*. Tercera edición. México: Editorial McGraw-Hill.
3. Chiavenato, Idalberto (1994). *Administración de recursos humanos*. Segunda edición. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
4. Chiavenato, Idalberto (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Segunda edición breve. Colombia: Editorial McGraw-Hill.
5. David, Fred R. (1999). *Conceptos de administración estratégica*. Quinta edición. México: Pearson Educación.
6. Franklin, Enrique Benjamín (2001). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*. México: Editorial McGraw-Hill.
7. Gitman, Larry J., McDaniel, Carl (2001). *El futuro de los negocios*. Edición Milenio. México: Internacional Thomson Editores S.A.
8. Griffin, Ricky W. (1997). *Negocios*. Cuarta edición. México: Prentice-Hall.
9. Hernández y Rodríguez, Sergio (2003). *Introducción a la administración: Un enfoque teórico práctico*. México: Editorial McGraw-Hill.
10. Holmes, Arthur W., Maynard, Gilbert P., Don Edwards, James y Meier, Robert A. (1979). *Contabilidad básica*. México: Editorial Continental.
11. Kotler, Philip y Armstrong, Gary (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. Cuarta edición. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica.
12. Lambing, Peggy y Kuehl, Charles (1998). *Empresarios pequeños y medianos*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica.

13. Lara Flores, Elías (2002). *Primer curso de contabilidad*. Decimoctava edición. México: Editorial Trillas.
14. Ollé, Monserrat y otros (1997). *El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa*. España: Alfaomega-Marcombo.
15. Perdomo Moreno, Abraham (1999). *Análisis e interpretación de estados financieros*. Tercera edición. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C.V.
16. Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. México: Editorial McGraw-Hill.
17. Rodríguez Valencia, Joaquín (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Cuarta edición. México: Editorial Thomson Learning.
18. Rokes, Beverly (2003). *Servicio al cliente*. Serie Business. México: Editorial Thomson Learning.
19. Stanton, William J., Etzel, Michael J. y Walter, Bruce J. (2001). *Fundamentos de marketing*. Décimo primera edición. México: McGraw-Hill.
20. Stoner, James A.F., Freeman, R. Edward y Gilbert Jr., Daniel R. (1999). *Administración*. Sexta edición. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica.
21. Stutely, Richard (2000). *Plan de negocios: La estrategia inteligente*. Primera edición. México: Prentice-Hall.
22. Werther Jr., William B. y Davis, Keith (2003). *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. México: Editorial McGraw-Hill.