UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

PLAN DE NEGOCIOS: LINEAMIENTOS PARA LA CREACIÓN DE UNA MICROEMPRESA CON LA PERSPECTIVA DE EXPANSIÓN A FRANQUICIA EN EL SECTOR DEPORTIVO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:
JOSÉ ENRIQUE HERNÁNDEZ SÁNCHEZ

ASESOR: DR. GERARDO SÁNCHEZ AMBRIZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX. 2009

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

DEDICATORIAS

Mi tesis esta dedicada con agradecimiento y cariño.

De corazón a mis padres Julieta y José, por darme la vida, por haberme brindado siempre su apoyo para conseguir mis metas, y estar moralmente conmigo en todo momento, los quiero mucho y espero que estén a mi lado por un muy largo tiempo, gracias por ser como son y por criarme de la forma en que lo hicieron.

A mi hermana Diana, por los momentos que pasamos juntos jugando y peleando de niños, y apoyándonos de adultos, te quiero. A mama bella, gracias por quererme como a un hijo, a mis tíos Olivia, Ángel, y David, a mis primos, sobrinos y toda mi familia.

Para ti, Paty, porque estas a mi lado cuando lo necesito y eres la persona que me complementa, y aunque hemos tenido buenos y malos momentos siempre los superamos juntos, y porque me diste lo que más quiero, te amo. A Don Rafa, Rita Y Ángel, por su apoyo; a Doña Yola y a mis cuñados por recibirme con los brazos abiertos y tratarme como uno más de su familia, a Lupe por el aprecio que me tienes, a Doña Irene y Don Rogelio, gracias.

Con afecto a todos los profesores que tuve durante toda mi educación escolar desde el kinder hasta la universidad, porque de cada uno tuve algo que aprender, gracias por sus enseñanzas.

A los compañeros y amigos que he tenido a lo largo de mi vida, gracias, por los buenos momentos y aprendizaje que compartimos.

En especial, al Dr. Gerardo Sánchez Ambriz, gracias por su asesoría y por compartir su conocimiento, sin usted esto no hubiera sido posible, y también al C.P. Jorge Irene Landín, sus aportaciones fueron de gran utilidad para completar este trabajo, gracias por su coasesoría en la revisión del caso práctico.

Finalmente, a ti Julián, el día en que naciste ha sido el más importante de mi vida, a partir de ese momento todo lo que hago y lo que realizaré es por ti, para tu bien y para que te sientas orgulloso de mi, gracias por todas las alegrías que me has dado y por ser como eres, espero que nunca pierdas ese brillo, te amo.

ÍNDICE

pág

INTRODUCCIÓN……1

PROBLEMA……3

OBJETIVOS……3

HIPÓTESIS……3

CAPÍTULO 1 LAS EMPRESAS Y SU ENTORNO ECONÓMICO…… 4

1.1 La Globalización en el Mundo Empresarial…….. 4
1.2 La Empresa…….... 9
1.2.1 Definición de empresa…….... 9
1.2.2 Antecedentes de la empresa…… 11
1.2.3 Clasificación de las empresas…….. 12
1.3 Las Empresas más Competitivas del Mundo…….. 15
1.4 Las Empresas Competitivas en México…….. 16
1.5 Las Empresas más Importantes del Sector Servicios….. 17
Referencias…….. 18

CAPÍTULO 2 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS……..19

2.1 Administración Científica……..19
2.2 Clásica……..22
2.3 De las Relaciones Humanas……24
2.4 Neoclásica……25
2.5 De la Burocracia…… 26
2.6 Estructuralista……... 28
2.7 De Sistemas……29
2.8 Conductual……..30
2.9 Desarrollo Organizacional…… 32
2.10 Situacional……33
2.11 Del Control de Calidad……..35
2.12 Del Conocimiento……36
Referencias…… 38

CAPÍTULO 3 PLAN DE NEGOCIOS…… 40

3.1 Definición de plan de negocios……40
3.2 Utilidad del plan de negocios…… 42
3.3 Composición del plan de negocios…….. 43
3.4 Franquicias…….. 55
Referencias……..... 59

CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO…… 61

4.1 Resumen Ejecutivo……62
4.2 Análisis de Mercado……..63
4.3 Técnico…… 69
4.4 Administrativo……..73
4.5 Económico……74
4.6 Financiero……78
4.7 Otros análisis…….. 81
4.8 Evaluación del Proyecto…… 81
4.9 Análisis de Riesgos…… 82
Anexos…… 83

CONCLUSIONES…… 84

BIBLIOGRAFÍA……86

INTRODUCCIÓN

La creación de una microempresa es una labor que requiere tiempo para su realización y debe hacerse de manera responsable, sin dejar de lado aspectos que pueden parecer innecesarios a primera vista pero que son útiles para lograr el buen desarrollo del negocio, ya que el éxito del mismo depende de diversos factores, como la experiencia en el sector al que va a incursionarse, la ubicación, el capital disponible, entre otros; por esa razón es importante tener conocimiento de ciertos pasos a seguir que constituyan una guía para tener los elementos necesarios durante la iniciativa de un nuevo proyecto.

El capital invertido por una persona en un negocio, sin importar el monto de este, es algo conseguido con trabajo y esfuerzo y debe ser cuidado, ya que la pérdida de este, representa un desequilibrio en la economía del individuo, del cual es difícil recuperarse y en ocasiones no lo consigue, ocasionando también problemas familiares y de salud entre otros; es por esta razón principalmente además de otras, que toma tanta fuerza e importancia, la elaboración de un esquema que muestre la forma en que debe empezarse una microempresa, para evitar en lo posible los errores y superar los obstáculos que existen durante el proceso de su formación.

Tal esquema debe ayudar a las personas a iniciar su negocio, indicando que es lo primero que necesita tomar en cuenta, hasta lograr poner en marcha la microempresa, y sirviendo de apoyo durante su funcionamiento, esto con el fin de que los emprendedores puedan lograr sus objetivos económicos, y con ello mejorar su calidad de vida.

Igualmente, este esquema puede ayudar a los emprendedores a decidir entre varias opciones de inversión, ya que puede aportar datos sobre la rentabilidad del negocio, así como el tiempo de recuperación del capital invertido, entre otros, lo cual sirve a la persona para elegir la iniciativa que cubra mejor sus expectativas económicas.

Para comprender mejor el manejo de un establecimiento, es útil conocer ciertos aspectos que envuelven a una empresa, es por eso que el primer capítulo, explica lo que es la globalización, como surgió, las fases por las que ha pasado y la forma en que las organizaciones han actuado ante esta situación, además plasma el significado de la empresa, sus antecedentes, clasificación, todo expresado de forma simple sin profundizar exhaustivamente en el tema, también muestra cuales son las empresas más competitivas del mundo y de México, para tener una visión de en que sectores pueden obtenerse mejores resultados y así lograr el éxito.

Debido a que el conocimiento administrativo es parte fundamental para el éxito de una empresa, el capítulo dos aborda las distintas teorías administrativas, que sirven para conocer los enfoques que diversos autores han tenido acerca de la

administración, unos dando mayor importancia a las personas y a las relaciones que tienen dentro de la institución, y otros dando más valor a la organización, así como a los controles que la misma tiene hacia su estructura y sus integrantes, pero todos buscando que la empresa cumpla sus objetivos de la manera más rápida y eficiente, estas teorías ayudan al emprendedor a entender la forma de dirigir su negocio, adoptando la que mejor convenga a sus intereses.

Una vez expresado lo que es una empresa y la necesidad de seguir ciertos lineamientos que ayuden a dar inicio a un negocio, lo siguiente es conocer que son estos y cual es su estructura, es por eso, que el tercer capítulo plasma lo que es un plan de negocios, cual es su composición, para que sirve, esto desde el punto de vista de diferentes autores, aportando cada uno elementos distintos, pero todos teniendo un esquema básico del plan y de cómo debe seguirse para lograr las metas establecidas.

Además, en este capítulo está expresada la definición de franquicia, las partes que la componen, así como los aspectos que deben tomarse en cuenta para lograr que un negocio pueda convertirse en una, también muestra las ventajas y desventajas de pertenecer a una, esto presentado con el fin de que la persona interesada en iniciar una microempresa, tenga conocimiento de que el realizar un plan de negocios, además de ayudarlo a conseguir sus metas, puede ser el primer paso para lograr un objetivo mayor a largo plazo.

Por último, el capítulo cuatro muestra el caso práctico, que es un ejemplo de plan de negocios, realizado para una microempresa del sector deportivo, el plan muestra de forma sencilla como una idea puede llegar a convertirse en un negocio, esto realizando los análisis adecuados, utilizando investigación documental y de campo, la elaboración de este plan ayuda a que el emprendedor comprenda de una manera más clara lo que puede hacerse para que un negocio empiece con menos obstáculos y dificultades.

En definitiva, los resultados obtenidos en el plan de negocios comprueban que su elaboración sirve para lograr que una microempresa inicie sus operaciones sin mayores dificultades, además puede ser utilizado para saber si una inversión es conveniente y rentable, de acuerdo a los intereses del emprendedor.

PROBLEMA

En la actualidad, una parte considerable de las personas que viven en México deciden trabajar por su cuenta, ya sea por la falta de empleo o por la necesidad de obtener sus metas, tanto económicas como personales, la mayoría de esta gente opta por tener su propio negocio, pero en ocasiones debido a la inexperiencia y principalmente por el desconocimiento de una estructura a seguir para la creación del mismo, pueden tener problemas como la fuga de capital, inestabilidad organizacional y financiera que en un determinado plazo ocasionan el fracaso y cierre del negocio; es por eso que las personas requieren de asesoría administrativa para crear un Plan de Negocios, enfocado a la creación de pequeños negocios o microempresas, para resolver los posibles problemas y así asegurar su éxito.

OBJETIVOS

General

- Describir el desarrollo de un modelo de Plan de Negocios que permita la creación de una microempresa en el sector deportivo.

Específicos

- Identificar posibles riesgos y problemas presentados en la realización de una iniciativa de empresa surgida de una idea emprendedora.
- Establecer ciertas estrategias administrativas, económicas y financieras entre otras que permitan la expansión de la misma, esto en busca de la posibilidad de convertirse a largo plazo en una franquicia.

HIPÓTESIS

La formulación de un plan de negocios permitirá la creación de microempresas, llevará al éxito de las mismas, evitará errores y logrará el crecimiento deseado a mediano y largo plazo.

CAPITULO 1. LAS EMPRESAS Y SU ENTORNO ECONÓMICO.

La empresa es una institución que ha existido desde tiempos antiguos y que ha ido evolucionando a través del tiempo; esto como consecuencia de los cambios sufridos en su entorno; lo cual ha provocado distintas definiciones, así como clasificaciones, que se le han dado de acuerdo a su ámbito, capacidad económica y otro tipo de factores que la afectan; tal es el caso de la globalización, que si bien tiene repercusiones en nuestra vida cotidiana, para las empresas el efecto es aún mayor ya que la competencia es mayor y ahora deben buscar la forma de sobresalir no sólo en su país, sino a nivel mundial.

1.1. LA GLOBALIZACIÓN EN EL MUNDO EMPRESARIAL.

El mundo ha cambiado en los últimos años, los países ya no son vistos solamente como economías individuales, sino también, como parte de un sistema, en el cual las acciones de cada uno de sus integrantes, tiene repercusiones en el resto de los miembros, así como de todo el conjunto. Las empresas también han cambiado y tienen que formar parte de esta situación, ya no pueden pensar en crecer sólo en su país de origen, deben buscar su prosperidad en el ámbito internacional, con el conocimiento de que la competitividad es mayor y que para lograr sobresalir se debe mejorar en todos los aspectos. Entendiendo a la competitividad como la capacidad que tienen las empresas para ofrecer mejores productos y servicios que las demás a un costo menor, cubriendo las expectativas del mercado y dando soluciones al cliente.

Gibson (1) opina que cada vez son más las empresas que buscan recursos materiales y humanos en cada rincón del planeta y menos las que creen poder prosperar y crecer aisladas dentro de los límites de un mercado nacional. El comercio ya no se limita a un lugar ahora las empresas necesitan acuerdos con organizaciones de otros países para lograr sus objetivos de almacenaje, distribución, producción, etc.

Reich (2) señala que estamos viviendo una época de cambios que marcará las políticas y la economía del próximo siglo. No habrá productos ni tecnologías nacionales, ni industrias nacionales. La globalización se define como una interdependencia de redes de transporte, de distribución de comunicación y de economía a través de fronteras internacionales (3).

Rodríguez (4) describe a la globalización como el proceso mediante el cual un país se abre a las fuerzas culturales, económicas y políticas del exterior y su actividad económica cada vez se integra más a nivel internacional.

Ocampo (5) al hablar de globalización se refiere a la creciente gravitación de los procesos ambientales, culturales, económicos, financieros y sociales de alcance mundial en los ámbitos regional y nacional. Este fenómeno no es nuevo, ya en la

antigüedad se daban muestras de esta situación, como el imperialismo británico y su domino mundial aunque nunca había sido tan trascendente.

Algunos historiadores modernos reconocen etapas que se destacan en el proceso de globalización de los últimos 130 años (6). La primera fase abarca de 1870 a 1913 y se distingue por una reducción de costos de transporte, lo cual provocó un auge comercial y un mayor movimiento de capitales y mano de obra, este período terminó por la primera guerra mundial, lo cual hizo imposible las tendencias anteriores. La segunda etapa comprende de 1945 a 1973; en ella sobresalen los esfuerzos por el desarrollo de instituciones internacionales que tengan operación mutua comercial, financiera y técnica, así como la aparición de varios modelos de organización económica y un poco movilidad de capitales y mano de obra.

Para fines del siglo XX se generalizó el libre comercio, el crecimiento de las empresas transnacionales, la movilidad de capitales y el acceso a la información en tiempo real debido a los avances de la tecnología; esto provocó una tercera fase que se distingue de las otras dos etapas por las características que se muestran en el cuadro 1.

Cuadro 1. Características de las fases de globalización.

	1870-1913	**1945-1973**	**De 1974 en adelante**
Movilidad de capital	Alta	Baja	Alta
Movilidad mano de obra	Alta	Baja	Baja
Libre comercio	Limitado	Limitado	Alto
Instituciones globales	Inexistentes	Creación	Rezago
Instituciones nacionales	Hetereogéneas	Hetereogéneas	Homogéneas

Fuente: Santiago D. (2004) América latina y el caribe en la era global, Bogotá, Alfa omega colombiana.

En 1980 aparece un nuevo sistema de organización en las relaciones de la producción llamado economía mundial globalizada que incorporó una serie de complejos procesos impulsada por una amalgama de factores económicos y políticos, que sustituyó a la transnacionalización, que representó en toda la década de los años 70 una tendencia macroeconómica donde los sistemas capitalistas se expanden y tienen presencia en varios países con el fin de tener mejores condiciones para lograr sus objetivos empresariales: mano de obra barata, estímulos fiscales, equipo de gestión, legislaciones manipulables principalmente en el aspecto laboral, medio ambiente y sanitario (7).

El cuadro 2 muestra la evolución que han tenido las corporaciones desde que se enfocaban en un mercado local hasta llegar a un nivel global.

Cuadro 2. Evolución corporativa y entre culturas.

	ETAPA I DOMESTICA	ETAPA II INTERNACIONAL	ETAPA III MULTINACIONAL	ETAPA IV GLOBAL
Orientación principal	Productos-servicios	Mercado	Precio	Estrategia
Estrategia competitiva	Doméstica	Multidoméstica	Multinacional	Global
Importancia del mundo comercial	Marginal	Importante	Extremadamente importante	Dominante
Producto-servicio	Nuevo, único	Más estandarizado	Completamente estandarizado	Para comercialización masiva
	Ingeniería focalizada en el producto	Ingeniería focalizada en el proceso	Ingeniería no focalizada	Ingeniería de productos y procesos
Tecnología	Propiedad privada	Compartida	Ampliamente compartida	Compartida en forma inmediata y extensa
Ventas	Altas	Decreciente	Muy bajo	Muy altas
Margen de utilidades	Alto	Decreciente	Muy bajo	Alto, decreciente
Competidores	Ninguno	Pocos	Muchos	Importantes
Mercado	Pequeño, doméstico	Grande, multidoméstico	Más grande multinacional	El más grande, global
Ubicación de la producción	Doméstica	Doméstica y primaria	Multinacional, costo mínimo	Global, costo mínimo
Exportaciones	Ninguna	Creciente, potencial alto	Grande, saturado	Importaciones y exportaciones
Estructura	Divisiones funcionales	Funcional divisiones internacionales	Línea multinacional de comercio	Alianzas globales
	Centralizada	Descentralizada	Centralizada	Coordinada descentralizada
Sensibilidad cultural	Marginalmente importante	Muy importante	Importa un poco	Esencialmente importante
Con quién	Nadie	Clientes	Empleados	Empleados y clientes
Nivel	Ninguno	Trabajadores y clientes	Administradores	Ejecutivos
Suposición estratégica	Una forma/la mejor	Muchas buenas formas	Una forma menos costosa	Varias formas buenas

Fuente: Gibson (2001) Las organizaciones 10 ed., México, McGraw Hill.

En la cuarta etapa muestra los aspectos de la globalización como son llegar al mayor número de consumidores obteniendo mayores utilidades con un costo mínimo. En un mercado global es importante que las empresas se adapten a las necesidades de distintos países ya que una productora de alimentos no puede fabricar el mismo tipo de producto para china que para México; esto demuestra que el éxito global depende de satisfacer las necesidades de un país y a la vez tener una visión del mundo globalizado.

La competitividad tuvo una gran influencia para los cambio producidos en las estructuras de las empresas y dio origen a que conceptos como el acercamiento al cliente, la calidad total y la excelencia en los servicios fueran algunos de los medios para la reducción de costos, aumento de eficiencia y calidad, todo esto necesario para poder sobresalir en un mercado global. La globalización es la convergencia y el surgimiento de varios factores, podemos ver que las grandes empresas no están inmunes a las llamadas ondas de choque creadas por la economía mundial (8).

Todas las empresas se ven afectadas por el impacto de la economía global, ya sean pequeñas, medianas o grandes; las pequeñas deben hacer alianzas con corporaciones de otros países y no permanecer aisladas para poder reducir sus costos y lograr competir, ya que de no hacerlo tendrán pérdidas lo cual puede ocasionar su desaparición. Esta situación provocará la denominada globalización de bloques, donde existen tres grandes agrupamientos (América del norte, Europa y Japón y sus aliados), los cuales tendrán una competencia agresiva para ofrecer más productos, a un precio más bajo que en los otros países, con una tecnología más sofisticada y producciones en serie en mayores cantidades para bajar cada vez más los costos (9). La eficiencia del grupo de Japón y su liderazgo en competitividad y productividad ha logrado ganar mercados en América y Europa.

Hermida (10) comenta que una de las claves de la década de los años 90 es reemplazar la forma clásica de mercadotecnia de productos, por otra que permita competir mejor a las empresas occidentales; la cual denomina "*marketing de conceptos".* El problema es para las pequeñas empresas que al no tener los recursos para crecer ponen en riesgo sus supervivencia; las grandes corporaciones están acaparando los mercados de todo el mundo, esto provoca que no tengan la rapidez y flexibilidad que se exige dada la competencia; así el papel de las compañías pequeñas es el de agilizar y simplificar las operaciones de las grandes organizaciones sin que estas pierdan el control del mercado; por otro lado el sobrevivir de forma aislada de los pequeños grupos corporativos tiene un panorama cada vez más difícil.

Un estudio del Banco Mundial demuestra una tendencia de las economías de orientarse hacia el exterior; esto ha demostrado una repartición de los ingresos más equitativa.

Esta orientación externa genera mayores oportunidades para la pequeña empresa, sin embargo existen ciertas condiciones y calificaciones (11):

1. Las barreras primarias para que la pequeña empresa participe en el comercio exterior, se encuentran al interior de la misma. Los problemas van de la actitud del propietario, al financiamiento y a la falta de compromiso.
2. El desarrollo de la exportación forma parte del desarrollo de la empresa, siendo un proceso y no un caso. Los problemas van de la madurez de exportación a la elección del mercado, del medio de exportación.
3. La falta de barreras arancelarias podrían frustrar los intentos de exportación en un momento en el que se anuncia y se aconseja la accesibilidad.
4. Alguna forma de escala es esencial para el efectivo ingreso de la pequeña empresa en el mercado mundial. Esto podría lograrse sólo a través de algún tipo de cooperación entre las empresas.

Namaki (12) señala que para que se abran las oportunidades para las pequeñas empresas se requiere un nuevo planteamiento que dirija algunos de los problemas identificados; algunas propuestas son:

1. Las pequeñas empresas deberían evaluarse según su posibilidad y disposición para la exportación, medida a través de una auditoria de exportación o una lista de control de los parámetros clave de posibilidad y disponibilidad a la exportación.
2. Se necesitan organizaciones intermediarias para facilitar la entrada de la pequeña y mediana empresa a los mercados de exportación. A menos que estas no se encuentren ahí, los intentos pueden fracasar simplemente.
3. La capacitación en comercialización internacional deberá enfocarse a la empresa, al mercado, al proceso, al producto; y debe evitarse que sea de tipo promocional o motivacional. La dificultad real es un problema de aprendizaje.
4. El acceso de la pequeña empresa a la información está limitada y deberían crearse nuevos medios para tener acceso a la información.
5. Los programas de apoyo a la exportación deberían pertenecer en un porcentaje mayor a particulares, porque es una fuente de asistencia más confiable.
6. Es necesario y recomendable que se pague por la asistencia para la exportación.

Podemos ver que la globalización es una situación que trae consigo muchos beneficios como son el acercamiento de productos de otros lugares, los cuales antes era imposible acceder a ellos, reducción en precios, esto al bajar los costos de producción, también se forman grupos de grandes corporaciones que se apropian de todo y el problema es para las pequeñas empresas que deben

buscar la mejor forma de aliarse a un grupo mayor para poder competir, no sólo dentro de su propio país sino en todo el mundo, las empresas que quieran permanecer aisladas de este nuevo sistema no lo lograrán y lo más probable es que desaparezcan.

1.2. LA EMPRESA.

La globalización como mencionamos anteriormente es una situación que tiene repercusiones en todos los tipos de empresas sin importar su tamaño, el giro que tengan o en el ambiente en el que se desarrollen; pues bien es importante definir claramente que es una empresa así como sus inicios, su clasificación y por supuesto cuales son las más desarrolladas y con mayores niveles de competencia.

1.2.1. DEFINICIÓN.

Existen diferentes definiciones de empresa, Reyes (13) dice que la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas y agrega que se puede estudiar en cuanto los siguientes aspectos: Administrativo, de conjunto, económico, jurídico y sociológico. Fernández (14) propone analizar el siguiente concepto general: Empresa es la unidad productiva o de servicio (1) que constituida según aspectos prácticos o legales (2) se integra por recursos (3) y se vale de la administración para lograr sus objetivos (4).

1. El antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo de solución. La iniciación de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.
2. La actividad puede llevarse a cabo por una unidad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas, o bien, puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.
3. Se hace un análisis detallado de la organización e integración de recursos humanos, materiales y técnicos en la empresa.
4. Esta ciencia es la que le sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos.

Las empresas como unidades básicas de producción, son las encargadas de realizar las actividades económicas que nos permiten satisfacer las necesidades humanas. Lo común en las organizaciones es que sin importar su tipo o tamaño, las constituyen un grupo de personas y una diversidad de recursos (financieros, materiales, técnicos) (15).

Se puede definir a la empresa desde diferentes puntos de vista (16):

1. **Institución del empresario:** esta definición esta ligada al concepto más antiguo de una entidad económica dirigida por un empresario, donde no hay ningún tipo de diferencia entre el propietario de la empresa y el que la dirige.

2. **Unidad de beneficio:** este concepto es una variación del anterior donde el único sentido de la empresa es la obtención de un excedente económico. En este sentido sólo se consideran empresas aquellas que dan un superávit a los empresarios privados, quedando fuera las cooperativas, públicas, etc.
3. **Explotación de producción independiente:** esta definición supone uno de los conceptos más amplios que se le da al término empresa dentro de la literatura germana y se caracteriza por el objetivo de cubrir la necesidad de terceros, la independencia económica y la necesidad de tomar decisiones empresariales.
4. **Unidad jurídica y financiera:** que considera únicamente aspectos parciales de la empresa como su forma jurídica o su vertiente financiera.
5. **Desde el punto de vista instrumental:** se considera la empresa desde una perspectiva integral que la estudia como una unidad donde se mezclan no sólo fenómenos económicos, sino también otros subsistemas económico-sociales más amplios. Con esta interpretación se quiere destacar el hecho de que la empresa es un sistema social, o sea un fenómeno de la sociedad.
6. **Organización:** Desde este punto de vista la empresa es una suma de diferentes componentes como son; un conjunto de hombres y medios, un esfuerzo combinado, un objeto común, y un sistema de dependencias y relaciones que aseguren la coordinación.
7. **Sistema:** la empresa esta formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad.

Rodríguez (17) comenta que las características de las empresas son:

1. Es una persona jurídica, ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
2. Unidad económica porque tiene una finalidad lucrativa, es decir su principal objetivo es económico.
3. Ejerce una acción mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
4. Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad.
5. Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está inmersa.

Visto lo anterior podemos decir que una empresa es una entidad que surge con la finalidad de cubrir una necesidad, ya sea mediante la creación de un producto o mediante la prestación de un servicio, y que cuenta con diferentes tipos de recursos como son los humanos, los materiales, entre otros, y que para cumplir sus objetivos debe hacer uso de la administración de los mismos.

1.2.2. ANTECEDENTES.

La evolución histórica de las empresas guarda la más estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos; los diversos tipos de empresas que se han ido presentando a través de los siglos son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen una ruta hacia formas mas adecuadas del progreso.

Se pueden distinguir tres etapas en la evolución de las empresas (18):

1. El concepto de capital restringido a objetos y mercancías. Se caracterizó por la limitación del concepto de capital a la inclusión sólo de objetos y mercancías; la riqueza de la gente se basaba sobre la posesión de esos bienes. El método empleado entonces para las transacciones era el trueque de objetos, el mercader aportaba los objetos que deseaba comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacia el cambio. Se dio la aparición de mercados donde concurrían periódicamente los comerciantes.
2. Aparición de la existencia del dinero. El desarrollo económico hizo que los comerciantes, al emplear metales para el desarrollo de sus transacciones, encontrarán grandes ventajas en valuar todas sus mercancías por dinero, en llevar sus cuentas por unidades de dinero y en pagar sus contribuciones por las mismas unidades, calculando por el mismo sistema sus ganancias o pérdidas.
3. Aparición de los valores fiduciarios. En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo de dinero (bancos y casas de bolsa) y es de estas raíces de donde surge el concepto de valores, es decir, títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado hasta representar valores potenciales dando nacimiento a la época de crédito.

En la época de la república romana se formaron distintas sociedades y corporaciones pero fueron disueltas por falta de restricciones, posteriormente fueron reestablecidas durante el mandato de Julio Cesar, pero siendo claramente reglamentadas. En la era moderna florecen estas organizaciones con creciente poder, constituyendo grandes organizaciones que comienzan en Inglaterra y después en diversos países europeos.

En Norteamérica se organizaron corporaciones de esa índole, constituyendo empresas pesqueras en Nueva York (1675), empresas comerciales en Pennsylvania (1682), Connecticut (1732), New Haven (1760), de seguros en Filadelfia (1768), etc. (25). A pesar de la constitución de esas empresas fue hasta 1871 que Carolina del Norte decreta una ley permitiendo las sociedades o corporaciones con objeto de efectuar negocios en términos de igualdad para todos aquellos que desearan utilizarla.

Durante la conquista los colonizadores europeos monopolizaron la vida económica de América Latina, no permitían que se realizará manufactura alguna, para así poder ellos importar los productos, el comercio con estados vecinos estaba prohibido, La Corona decidía que productos o cultivos podían desarrollarse en cada colonia y cuales no; además las colonias tenían que pagar impuestos muy elevados prácticamente por todo.

Z. Foster (19) nos comenta respecto a los impuestos vigentes en las colonias, los que se destinaban casi en su totalidad a la metrópoli (bases establecidas por lo colonizadores europeos), al sostenimiento del clero y al pago de sueldo de los empleados y funcionarios de la colonia. El diezmo 10% sobre el ingreso. La Alcabala 4% sobre la venta de la mercancía. El Quinto del Rey, recaudación para la monarquía que se obtenía gravando toda producción de plata en América Española. El Tributo, era el pago anual que tenían que hacer todos los habitantes de la colonia española, etc.

Todos estos impuestos limitaban el desarrollo económico de las colonias, lo cual, hacia imposible la creación de pequeñas empresas. En México, después de la salida de los españoles la situación no cambio mucho ya que la repartición de tierras se dio entre los generales y soldados destacados, así, los campesinos y artesanos siguieron padeciendo las prácticas de peonaje y casas de raya.

Durante el porfiríato se desarrollaban la exportación de cultivos, el desarrollo industrial estaba enfocado hacia la minería, y con esto la industria metalúrgica comenzó también a desarrollarse, aparecieron fábricas de fundición de cobre, plata y plomo. La industrialización se inicio de manera firme y continuada en la década de los años 50, época en el que aparecieron un sinnúmero de empresas pequeñas y medianas, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno mexicano. En 1955, se promulgo la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias, cuyo ordenamiento permitió que se establecieran un importante número de empresas industriales, fundamentalmente medianas y pequeñas, y que un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas empresas (20).

El gobierno federal instituyo mecanismos de carácter financiero para satisfacer las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Las pequeñas y medianas empresas han ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización, así mismo representan una oportunidad para una continua expansión del sistema económico del país, ya que representan a la mayoría de las empresas.

1.2.3. CLASIFICACIÓN.

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas: comerciales, de servicios e industriales (21).

Comerciales son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición, un porcentaje denominado margen de utilidad.

De servicios son aquellas que, con el esfuerzo de la mano de obra, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto del servicio sea tangible.

En este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1. Sin concesión. Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar.
2. Concesionadas por el Estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero.
3. Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.

Industriales son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original. Este tipo de industrias se subdividen en:

1. De recursos renovables. Son aquellas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, dentro de estas encontramos las de explotación agrícola, ganadera, pesquera, etc.
2. De recursos no renovables. Son aquellas cuya actividad fundamental trae consigo la extinción de recursos naturales, sin que sea posible reintegrarlas o renovarlas, pues su agotamiento es incontenible.

Las industrias de transformación se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferente a los adquiridos originalmente.

Otra clasificación de las empresas es la jurídica, existiendo dos tipos de ella: empresas individuales que se integran por una sola persona y las empresas colectivas que se integran por varios individuos o asociados. Las empresas colectivas pueden estar legalmente constituidas en: asociaciones y sociedades, las sociedades pueden ser comerciales o mercantiles. Se define asociaciones como las agrupaciones de individuos que persiguen un fin común lícito y que no tienen carácter preponderadamente económico. Las sociedades mercantiles tienen una finalidad lícita, su carácter es económico y persigue un lucro. La ley que las rige es la Ley General de Sociedades Mercantiles y las reglas especiales de la Ley de Instituciones de Crédito.

Las sociedades que reconoce la Ley general de Sociedades Mercantiles son las siguientes:

- Sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad en comandita simple.
- Sociedad de responsabilidad simple.
- Sociedad anónima.
- Sociedad en comandita por acciones.
- Sociedad cooperativa.

La nacional financiera preparó un listado de industrias enmarcadas en la economía nacional (22).

Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

- Energía eléctrica.
- Petróleo.
- Gas.
- Carbón.
- Extracción de minerales metálicos.
- Extracción de minerales para productos químicos.
- Extracción de madera.
- Ganadería.
- Pesca.

Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a muchas otras industrias.

- Productos de petróleo.
- Productos de carbón.
- Hierro y acero.
- Productos químicos.
- Papel y productos de papel.
- Materiales de construcción.
- Textiles.

Servicios necesarios para el desarrollo industrial.

- Transportes.
- Comunicaciones.
- Depósitos y almacenes.
- Obras públicas.
- Bancos y otras instituciones financieras.

Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

- Productos alimenticios.
- Bebidas.
- Tabaco.

- Calzado, prendas de vestir.
- Muebles y accesorios.
- Maquinaria.
- Aparatos y accesorios eléctricos.
-

Otro criterio de clasificación de las empresas lo proporciona el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, etc., según estos criterios se clasifican en:

- Grande; máximas características en su grupo.
- Media; empresa en proceso de crecimiento habiendo superado la etapa de taller familiar o artesanal.
- Pequeña; iniciativa modesta en magnitud y capacidades, principalmente de tipo familiar o mínimo en recursos.

1.3. LAS EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS DEL MUNDO.

Debido a la competencia que la globalización genera entre las distintas compañías del mundo, estas tratan constantemente de superar a las demás creando productos innovadores y de mayor tecnología con un menor costo, tratando de ofrecer un mejor servicio, para lograr ser las primeras. La publicación Fortune cada año establece una lista de las compañías más grandes del mundo así como de otros listados como las que más crecieron o las mayores empleadoras.

La lista de las empresas más grandes del mundo la encabeza el corporativo Walmart, a continuación se presentan las primeras 20 organizaciones.

LAS EMPRESAS MÁS GRANDES DEL MUNDO

2006 Lugar	2007 lugar	2008 lugar	EMPRESA	INGRESOS Millones Dlrs.	PAÍS
2	1	**1**	Walmart stores	378,799.0	Estados Unidos
1	2	**2**	Exxon Mobile	372,824.0	Estados Unidos
3	3	**3**	Royal Dutch Shell	355,782.0	Holanda
4	4	**4**	BP	291,438.0	Gran Bretaña
8	6	**5**	Toyota Motors	230,200.8	Japón
6	7	**6**	Chevron	210,783.0	Estados Unidos
13	13	**7**	ING Group	201,516.0	Holanda
12	10	**8**	Total	187,279.5	Francia
5	5	**9**	General Motors	182,347.0	Estados Unidos
10	9	**10**	ConocoPhillips	178,558.0	Estados Unidos
7	8	**11**	Daimler	177,167.1	Alemania
11	11	**12**	General Electric	176,656.0	Estados Unidos
9	12	**13**	Ford Motor	172,468.0	Estados Unidos
18	20	**14**	Fortis	164,877.0	Bélgica-Holanda
15	15	**15**	AXA	162,762.3	Francia

23	17	**16**	Sinopec	159,259.6	China
14	14	**17**	Citigroup	159,229.0	Estados Unidos
17	16	**18**	Volkswagen	149,054.1	Alemania
55	36	**19**	Dexia Group	147,648.4	Bélgica
26	22	**20**	HSBC Holdings	146,500.0	Inglaterra

Fuente: money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/

Como podemos observar Estados Unidos es el país que cuenta con las empresas más poderosas y ha logrado desplazar a sus competidores europeos y del continente asiático, aunque las empresas europeas han tenido un despegue importante en tan sólo tres años, lo cual puede generar una competencia mayor en el futuro.

1.4. LAS EMPRESAS COMPETITIVAS EN MÉXICO.

En México existen distintas empresas que son las que proveen los productos y servicios que se requieren, existe gran competencia entre los diferentes sectores para lograr ser las más productivas y con mayores ingresos dentro de nuestro país. La revista Expansión en su publicación 2008, da un listado de las 500 empresas más importantes de México entre las que destacan las siguientes.

LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO.

LUGAR	EMPRESA	SECTOR	PAÍS
1	Petróleos mexicanos	Petróleo y gas	México
2	América Móvil	Telecomunicaciones	México
3	Cemex	Cemento y materiales	México
4	Comisión Federal de Electricidad	Electricidad	México
5	Wal-mart de México	Comercio autoservicio	E.U.
6	Fomento Económico Mexicano	Bebidas y cervezas	México
7	Teléfonos de México	Telecomunicaciones	México
8	Telcel	Telecomunicaciones	México
9	General Motors de México	Automotriz y autopartes	E.U.
10	Grupo financiero BBVA-bancomer	Servicios financieros	España
11	Nissan Mexicana	Automotriz y autopartes	Japón
12	Grupo Alfa	Holding	México
13	Grupo financiero banamex	Servicios financieros	E.U.
14	Chrysler de México	Automotriz y autopartes	Alemania
15	Volkswagen de México	Automotriz y autopartes	Alemania
16	Grupo BAL	Holding	México
17	Ford Motor Company	Automotriz y autopartes	E.U.
18	Grupo México	Minería	México
19	Grupo Carso	Industria y comercio	México
20	Bodega Aurrerá	Comercio autoservicio	E.U.

Fuente: Expansión.com. Las 500 empresas más importantes de México (2008).

Las empresas estadounidenses tienen ocupada una gran parte del mercado mexicano, sobre todo en el sector financiero y automotriz, compartiendo con España y Alemania, Petróleos mexicanos es la empresa más importante de México, esto gracias en parte a que en nuestro país no existe competencia por parte de los países antes mencionados ni de ningún otro en su sector.

1.5. LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES DEL SECTOR SERVICIOS.

Los servicios se refieren a los bienes que no se materializan en objetos tangibles, es la realización del trabajo de los hombres con el fin de satisfacer necesidades ajenas, capaz de lograr la satisfacción directa o indirectamente sin materializar los bienes, el sector servicios aunque no producen bienes, es un conjunto de actividades necesarias para el funcionamiento del sistema económico (23).

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), clasifica las actividades del sector servicios en cuatro divisiones, la primera se refiere al comercio, los restaurantes y hoteles; la segunda la componen el transporte, el almacenamiento y las comunicaciones; la tercera son los servicios financieros, seguros y bienes inmuebles; y la cuarta la forman los servicios comunales, sociales y personales.

El comercio y los servicios son la actividad principal en México ya que dan trabajo a más del 50% de la población económicamente activa, de acuerdo al tipo de oferta el comercio puede ser mayorista o minorista, de acuerdo a su tamaño es micro, mediano o grande y por su forma de distribución puede ser tradicional o moderno.

A continuación se muestran las diez empresas del sector servicios, mejor posicionadas dentro de la lista de las 500 empresas más competitivas de México publicada por la revista expansión.

LAS EMPRESAS MÁS COMPETITIVAS DEL SECTOR SERVICIOS

POSICIÓN EN LA LISTA	EMPRESA	PAÍS
2	América Móvil	México
5	Wal-mart de México	Estados Unidos
7	Teléfonos de México	México
8	Telcel	México
10	Grupo financiero BBVA- Bancomer	España
12	Grupo Alfa	México
13	Grupo financiero Banamex	Estados Unidos
16	Grupo BAL	México
19	Grupo Carso	México
20	Bodega Aurrerá	Estados Unidos

Adaptado de: Expansión.com. Las empresas más importantes de México 2008.

REFERENCIAS

1. Gibson, James L., (2001). *Las Organizaciones*, 10ª ed., México, McGraw-Hill, 591 p.
2. Rodríguez, Valencia Joaquín, (2006). *Dirección moderna de organizaciones*, México, Thompson, 445 p.
3. *Gibson, James L., (2001). Ob. Cit. Ref. 1.*
4. Rodríguez, Valencia Joaquín, (2001). *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras,* México, Thompson, 283 p.
5. Ocampo, José Antonio, (2004). *América latina y el caribe en la era global*, Bogotá, CEPAL, 395 p.
6. *Ibidem.*
7. *Gibson, James L., (2001). Ob. Cit. Ref. 1.*
8. *Rodríguez, Valencia Joaquín, (2001). Ob. Cit. Ref. 4.*
9. *Ibidem.*
10. *Ibidem.*
11. *Rodríguez, Valencia Joaquín, (2001). Ob. Cit. Ref. 4.*
12. *Ibidem.*
13. Fernández, Arena José Antonio, (2006). *El proceso administrativo*, 2ª ed., México, DIANA, 305 p.
14. *Ibidem.*
15. *Rodríguez, Valencia Joaquín, (2006). Ob. Cit. Ref. 2.*
16. Gil, Estallo Maria de los Ángeles, (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa*, 7ª ed., Madrid, ESIC, 671 p.
17. Rodríguez, Valencia Joaquín, (2001). *Como administrar pequeñas y medianas empresas,* 4ª ed., México, ECAFSA, 368 p.
18. *Ibidem.*
19. *Ibidem.*
20. *Rodríguez, Valencia Joaquín, (2001). Ob. Cit. Ref. 17.*
21. *Ibidem.*
22. *Fernández, Arena José Antonio,(2006). Ob. Cit. Ref. 13.*
23. Méndez, Morales José Silvestre, (2003). *Problemas económicos de México*, México, 5ª ed., McGraw-Hill, 430 p.

CAPITULO 2. TEORIAS ADMINISTRATIVAS.

Debido a la competitividad que existe en el mundo empresarial actualmente, las organizaciones deben tomar en cuenta ciertos puntos como son: el ambiente en el que se desenvuelven, el desarrollo obtenido, la motivación que tienen sus empleados, la eficiencia de sus directivos, entre otros; de no hacerlo tendrán un ineficiente desempeño que las llevará en un período determinado a su desaparición. Las teorías administrativas nos ayudan a resolver cada uno de estos problemas, para lograr que la empresa funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos.

2.1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

Al comienzo del siglo XX fue iniciada esta escuela por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor (1), quien es considerado el fundador de la Teoría General de la Administración (TGA); en un inicio la propuesta de esta teoría era: utilizar la ingeniería industrial para eliminar el desperdicio y las pérdidas de la empresa y mejorar su productividad. Taylor en su obra *shop managment(administración de talleres)*: aborda las técnicas de racionalización del trabajo, donde realizó un estudio sobre tiempos y movimientos, en el cual pudo observar que las personas que realizan menos trabajo del que son capaces de hacer perciben el mismo salario que los trabajadores más eficientes. Por ello, era importante que a los trabajadores productivos se les reconociera su participación en los procesos productivos, pagándoles lo justo; en esencia, la persona que es más productiva recibe mayor renumeración económica.

En esta publicación básicamente el autor expresa: la administración tiene como objetivo pagar salarios altos y tener bajos costos de producción, para lograrlo se deben aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para la formulación de principios y el establecimiento de procesos estandarizados permitiendo el control de las operaciones, la selección de los empleados debe ser de forma científica y sus puestos de trabajo necesitan tener las condiciones laborales adecuadas para que cumplan las normas, el entrenamiento debe realizarse científicamente en la ejecución de sus tareas para perfeccionar sus aptitudes, el trabajo de la administración es establecer una atmósfera de cooperación con los trabajadores para garantizar la continuidad de un buen ambiente psicológico.

Con la publicación de su libro: *Principios de administración científica*, este autor concluyó que la racionalización del trabajo debía tener el apoyo de la estructura general de la empresa para dar coherencia a la aplicación de sus principios. Basado en esto, desarrolló los estudios sobre la administración general, a la cual denomino administración científica. Para él, las empresas de su época tenían tres problemas: la gerencia desconocía las rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlas; falta de uniformidad en las técnicas y métodos de

trabajo; y baja producción de los trabajadores a casi un tercio de lo normal para evitar que la gerencia redujera los salarios.

Existen tres causas determinantes del ocio en el trabajo:

1. El pensamiento equivocado de los trabajadores de que el mayor rendimiento del hombre y de la maquina causan desempleo.
2. Un sistema ineficiente de administración que obliga a los operarios a producir menos para poder proteger sus intereses.
3. Ineficientes métodos empíricos que utilizan las empresas, lo cual provoca que los trabajadores desperdicien gran parte de su tiempo y esfuerzo.

Para solucionar estas dificultades Taylor ideó la administración científica, también conocida como sistema de Taylor, gerencia científica, organización científica en el trabajo y organización racional del trabajo. Para este autor este término es una evolución más que una teoría, cuya formula es 75% análisis y 25% sentido común; expresa que la implantación de estas técnicas debe ser gradual y necesita un período de cuatro a cinco años para evitar alteraciones bruscas que puedan causar enojo entre los empleados y perjuicios a los dueños.

La administración científica es una combinación de ciencia en lugar de empirismo; armonía en vez de discordia; cooperación y no individualismo; rendimiento máximo que reemplaza la producción reducida. En fin, desarrollo de cada hombre para alcanzar mayor eficiencia y prosperidad. Para Taylor (2) la administración científica implica una revolución mental completa, por parte de los trabajadores de cualquier establecimiento o industria, en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus jefes, y necesita el mismo cambio por parte del sector directivo con sus obligaciones hacia sus compañeros de trabajo en la administración, hacia los obreros y hacia los problemas de estos.

Taylor se dio cuenta de que cada uno de los trabajadores aprendía sus labores observando a sus compañeros y notó que esto llevaba a que cada empleado utilizara un método distinto de hacer cada tarea, así como el uso de diversas herramientas e instrumentos. En su estudio intentó sustituir los métodos empíricos por científicos para así lograr una mayor eficiencia de los operarios en todos los oficios al cual llamó Organización Racional del Trabajo (ORT), y cuyos aspectos fundamentales son:

1. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos: se refiere a eliminar los movimientos inútiles que hace un trabajador al realizar sus tareas para ahorrar tiempo y esfuerzo, después se debe tomar el tiempo medio que necesita un empleado para ejecutar su labor y se aumentan otros tiempos básicos para obtener el denominado tiempo estándar, que nos sirve para utilizar sólo un método de trabajo y tener un sólo tiempo de ejecución.

2. Estudio de la fatiga humana: Frank B. Gilbreth (3), ingeniero estadounidense interesado en la actividad humana como forma de aumentar la productividad, concluyó que todo trabajo manual puede reducirse a movimientos elementales que llamó "*therblig*", el cual sirve para descomponer y analizar cualquier tarea y es el elemento básico de la administración científica y la unidad fundamental del trabajo. Gilbreth observó que la fatiga reducía la eficiencia de los empleados, para disminuirla propuso racionalizar los movimientos para eliminar los que producían fatiga y los que no tenían relación con la tarea realizada.
3. División del trabajo y especialización del operario: Realizar el análisis del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos ocasionó que cada trabajador se especializara en la tarea que le era asignada para cumplir con el tiempo y las normas establecidas para dicho trabajo.
4. Diseño de cargos y tareas: Se refiere a la creación de tareas ejecutadas de forma repetitiva y cíclica, así como proyectarlas y combinarlas con otras tareas realizadas dentro de la organización.
5. Incentivos salariales y premios por producción: los trabajadores no sienten la necesidad de trabajar más, si su pago se realiza por tiempo, lo que no ayuda a la empresa, se debe sustituir por un pago por producción; el empleado que produzca más, obtiene mayor remuneración, esto ayuda a que se supere el tiempo estándar establecido.
6. Concepto del *homo economicus*: es un concepto implantado dentro de esta teoría, que sugiere que las personas sólo basan su motivación en una recompensa económica, así que si obtienen mayor ganancia por su producción, usarán su máxima capacidad física.
7. Condiciones de trabajo: es necesario que las condiciones laborales sean las óptimas para que el trabajador evite la fatiga y se obtenga de él un mayor rendimiento.
8. Estandarización: Se debe tener una sola forma de realizar una tarea asignada, así como herramientas, componentes, equipos y materias primas específicas para cada trabajo.
9. Supervisión funcional: Se necesitan tener supervisores especializados para las diferentes áreas laborales para evitar la centralización de la autoridad, cada empleado realiza una función y recibirá órdenes y orientación de estos encargados.

Existen principios que ayudan al administrador a racionalizar, estandarizar y establecer las normas de conducta. Taylor propone las siguientes: *planeación* (cambiar la improvisación por los métodos basados en procedimientos científicos); *preparación* (seleccionar a los trabajadores de acuerdo a sus aptitudes y entrenarlos, disponer y distribuir adecuadamente las maquinas y equipos de producción); *control* (supervisar que el trabajo se lleve a cabo de a cuerdo a lo previsto y con las normas establecidas); *ejecución* (asignar responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina).

Harrington Emerson (4) consideraba a la eficiencia como el factor principal para administrar las organizaciones y propuso una serie de principios que sirven como base del trabajo para aumentarla, son los siguientes: establecimiento de un plan claramente definido; sentido común; consejo competente; disciplina; trato justo; registros contables e inmediatos; remuneración proporcional del trabajo; expedición de normas y programaciones; condiciones estandarizadas; operaciones estandarizadas; instrucción de la práctica normal; recompensa de la eficiencia.

Visto lo anterior se puede concluir que la administración científica es la primer teoría administrativa, su principal objetivo es lograr la eficiencia de las empresas, para lograrlo busca que los trabajadores no pierdan tiempo con movimientos inútiles y que realicen sólo una tarea para poder especializarse en ella; el incentivo económico es importante para que el empleado de su máximo esfuerzo; los supervisores y gerentes deben darle al operario un método y un tiempo a seguir para realizar sus funciones para lograr los objetivos de productividad de la empresa.

2.2. TEORÍA CLÁSICA DE LA ADMINISTRACION.

Esta teoría surge en 1916 en Francia y es creada por Henri Fayol (5), al igual que en la administración científica, se busca la eficiencia de la organización pero en lugar de enfocarse en las tareas de los trabajadores, se observa a la organización como toda una estructura para garantizar el mejor desempeño de todas sus partes.

Fayol (6) menciona que su doctrina administrativa tiene como objetivo facilitar el manejo de las empresas sin importar de que índole sean, por esta razón explica que toda organización debe cumplir con actividades: *técnicas* (son aquellas que se relacionan con la producción de bienes y servicios); *comerciales* (se refieren a la compra, venta o intercambio de materiales necesarios para la empresa); *financieras* (encargadas de la búsqueda y gestión de capitales); *de seguridad* (necesarias para la protección y preservación de los bienes de la empresa, así como de sus empleados); *contables* (se utilizan para realizar los inventarios, los registros, balances, costos y estadísticas); y *administrativas* (son utilizadas por la dirección para integrar las otras actividades, las funciones administrativas coordinan y sincronizan las otras y siempre están por encima de ellas).

Los principales objetivos de estas actividades son proveer a la empresa de los recursos que necesita y de utilizarlos de forma racional para poder lograr sus objetivos, para eso Fayol divide la actividad administrativa en cinco funciones:

1. Planeación: escoger la forma en que se van a hacer las cosas.
2. Organización: tener los elementos materiales y sociales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

3. Dirección: unir todos los recursos y actividades de la organización para poder cumplir con lo planeado.
4. Control: Verificar que todo el trabajo se realice de acuerdo a los parámetros establecidos y las reglas impuestas.

Una aportación importante de este autor es el planteamiento de ciertos principios en los que se apoya la función administrativa; propone que estos no pueden ser rígidos, ya que la situación de cada organización es la que determina el éxito al aplicarlos por lo que deben ser universales y adaptarse a cualquier lugar y circunstancia; menciona que en su experiencia como administrador utilizó con más frecuencia los que se mencionan a continuación: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, centralización, estabilidad de personal, subordinación de los intereses particulares al interés general, unidad de dirección, orden, disciplina, remuneración, escala en cadena, equidad, iniciativa y espíritu de equipo.

Urwick (7) quien dividió la planeación en tres fases distintas (investigación, previsión, planeación) para darle una mayor claridad. Comenta que los elementos constituyen la base de una buena organización, ya que el desarrollo de las empresas depende de su estructura y no de las personas; también propuso sus principios de la administración; especialización, autoridad, amplitud administrativa, definición.

Otro autor que propuso sus elementos de la administración es Gulick (8) que las define como las principales funciones del administrador, las cuales son: planeación, organización, asesoría, dirección, coordinación, información, presupuesto. Este autor hizo otras aportaciones a la teoría de las organizaciones como las siguientes:

1. División del trabajo: es fundamental para aumentar la eficiencia de las actividades, ya que el trabajador sólo necesita aprender una parte de las funciones de un trabajo determinado, esto trae como consecuencia la especialización de los empleados, lo que puede llevar a un mejor manejo de la organización.
2. Coordinación del trabajo: al generarse la especialización a causa de la división del trabajo, se produce una separación de las diferentes especialidades, la función de la coordinación es la de conjuntar cada una de esas divisiones para hacer un trabajo coherente y de esta forma lograr el objetivo.
3. Criterios de especialización de la organización: es el tipo de especialización que adopta la empresa, de esta depende la forma en que va a operar dentro de la sociedad en la que se encuentra. Existen cuatro criterios para especializarse: productivo (por el objetivo que quiere lograr), funcional (por las actividades que puede desarrollar), individual (por el cliente al que quiere llegar) y geográfico (por el lugar donde piensa ubicarse).

Se puede decir que la teoría clásica basa sus principios en como esta formada la empresa y cuales son los lineamientos que debe seguir para su buen funcionamiento, tomando más en cuenta las actividades que realiza la empresa y no las tareas de los empleados. Este enfoque toma en cuenta la división del trabajo y la especialización como una parte fundamental para lograr la máxima eficiencia de la empresa.

2.3. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Surge en Estados Unidos como oposición a la teoría clásica y fue desarrollada por Elton Mayo (9), quien coordinó un experimento en la fábrica Hawtorne, pretendía evaluar la correlación entre la iluminación y la eficiencia de los trabajadores, también se estudio la fatiga, los accidentes de trabajo, la rotación de personal y el efecto de las condiciones de trabajo sobre la productividad de los empleados y consto de cuatro fases.

En la primera etapa se escogieron dos grupos de operarios para trabajar en las mismas condiciones y realizar las mismas actividades, un grupo trabajaba con una luz de intensidad variable y el otro con una intensidad constante; pudieron comprobar que cuando la luz variable aumentaba la intensidad el grupo incrementaba su productividad y cuando bajaba la iluminación, la disminuían, a lo que se denomino factor psicológico, se observó que las condiciones psicológicas afectan la eficiencia de los operarios.

La segunda etapa dividió un grupo de mujeres del resto de los empleados, tuvieron doce períodos en los que se variaban los tiempos de descanso y las horas de trabajo y se notó que se aumentaba la producción, además de que las empleadas hacían amistad entre ellas y se convertían en un grupo con objetivos comunes como aumentar la producción.

Con los resultados de las dos etapas anteriores se olvidaron de su objetivo inicial y se interesaron por las relaciones humanas en el trabajo, por lo que se inicio una serie de entrevistas realizadas a los empleados acerca de sus opiniones hacia los supervisores. Se realizó una cuarta fase en la que se observaba como eran las relaciones en la organización informal de los empleados y en la organización formal de la empresa, finalmente el experimento se suspendió por motivos financieros, pero sus conclusiones sirvieron como fundamentos para la teoría de las relaciones humanas y son las siguientes:

1. El nivel de producción es el resultado de la integración social: un trabajador produce más, no tanto por sus capacidades físicas, sino por la relación que lleve con el grupo de trabajo.
2. Comportamiento social de los empleados: el grupo determina el comportamiento de sus miembros, un individuo no actúa aisladamente de sus compañeros, si las normas grupales cambian, el empleado cambiará para no apartarse de sus colegas.

3. Recompensas y sanciones sociales: cada grupo tiene sus normas de lo que es aceptable, si un trabajador produce más o menos que los demás, entonces no es un buen compañero.
4. Grupos informales: existen dentro de la organización y están formados por los empleados, tienen sus propios objetivos, recompensas, expectativas y sanciones, y en ocasiones no coinciden con la estructura formal de la empresa.
5. Relaciones humanas: se refiere a las acciones y actitudes que se desarrollan al tener contacto con personas y grupos.
6. Importancia del contenido del cargo: la realización de un solo trabajo produce monotonía y aburrimiento, lo que produce una actitud negativa en el trabajador, reduciendo su productividad y eficiencia.
7. Énfasis en los aspectos emocionales: las emociones no planeadas del comportamiento humano son igual de importantes que el factor físico.

Con la aparición de esta teoría, se constató la existencia de las necesidades humanas básicas que son: fisiológicas, psicológicas, de autorrealización. Otro factor que toma en cuenta esta escuela, es el liderazgo, que tiene ciertas teorías acerca de su determinación y son: **rasgos de personalidad** (de acuerdo a esto el líder tiene ciertas características que las demás personas no, y que le permite influir en el comportamiento de los otros individuos; algunos rasgos distintivos son los físicos, intelectuales, sociales entre otros); **estilos de liderazgo** (esta teoría se enfoca en el comportamiento que tiene el líder frente a sus subordinados, y los divide en autocrático, democrático y liberal); **situacionales del liderazgo** (el líder depende de una situación determinada) (10).

De acuerdo a la teoría de las relaciones humanas el factor principal para el buen funcionamiento de la empresa es que el individuo se sienta integrado al grupo de trabajo, sin dar tanta importancia a la estructura de las corporaciones o a la forma en que realiza sus tareas, propone que las emociones y el aspecto psicológico influyen sobre el estado físico del trabajador, además expresa la importancia del liderazgo para el buen funcionamiento del grupo de trabajo.

2.4. TEORÍA NEOCLÁSICA.

Después de la aparición de la escuela clásica, surgieron otras que la tomaban como base o se oponían a sus principios, pero no pasaba desapercibida. El enfoque neoclásico es una adaptación de la teoría clásica actualizada y aprovechando las aportaciones de las otras escuelas administrativas y cuyas bases se fundamentan en los siguientes puntos (11):

1. La administración es un proceso que se compone de la planeación, organización, dirección y el control.
2. Debe fundamentarse en principios de valor predictivo.
3. Al ser una ciencia, la administración se apoya en principios universales.
4. Los principios de la administración son verdaderos.

Existen ciertas características que distinguen a la teoría neoclásica como son: énfasis en la práctica de la administración (los conceptos teóricos no sirven de nada si no se aplican), reafirmación de los postulados clásicos, los principios generales de la administración, los objetivos y resultados, eclecticismo conceptual (aunque su base es la escuela clásica, toma conceptos de las otras, lo que la ubica como el modelo que define la formación del administrador).

La organización formal fue redefinida por los autores neoclásicos como un conjunto de posiciones funcionales y niveles orientados a la producción de bienes y servicios, y que tenía como principios fundamentales la división del trabajo, la especialización, la jerarquía y la amplitud administrativa. Este enfoque expresa que la función del administrador es la de planear, organizar, dirigir y controlar, lo que constituye el proceso administrativo.
Otro aspecto de esta teoría es dividir a la organización en lineal, funcional, línea-staff y comités (12), esta división se realiza tomando en cuenta su estructura. Dado el énfasis en las tareas, de la administración científica y de la estructura, por parte de la teoría clásica, la escuela neoclásica complementa estas contribuciones con nuevas perspectivas sobre la departamentalización (especialización de actividades y conocimientos con el mismo nivel jerárquico que hace necesario el aumento de departamentos dentro de la organización) y expresa que los principales tipos de esta son: por funciones, por productos o servicios, por ubicación geográfica, por clientela, por etapas del proceso y por proyectos.

Una contribución importante de esta teoría es la aparición de la administración por objetivos (APO) en 1954, creada por Peter F. Drucker (13), considerado el padre de este modelo administrativo, que es un método por medio del cual el jefe y los subordinados fijan su responsabilidad dentro de la organización y definen las metas a las que quieren llegar, para después evaluar los resultados obtenidos y compararlos con lo esperado; y sus principales características son: establecimiento de objetivos para cada departamento; interrelación entre los objetivos departamentales; énfasis en la medición y control de resultados; continua evaluación, revisión y modificación de planes; participación activa de las gerencias y los subordinados; y el apoyo intensivo del personal.

La teoría neoclásica es una adaptación de la teoría clásica, sus bases están en el proceso administrativo; también propone los tipos de organizaciones y la importancia que tiene la departamentalización en las empresas; con este nuevo enfoque aparece la APO como un método para lograr el buen funcionamiento y la máxima eficiencia en las empresas.

2.5. TEORÍA DE LA BUROCRACIA.

Max Weber (14), sociólogo alemán, es considerado el padre de esta teoría, sus escritos publicados a principios del siglo XX, son la base que han usado diferentes autores para dar los diversos conceptos del enfoque burocrático, que

busca centrar a la administración en el seguimiento de normas, reglas y procedimientos para lograr los objetivos de la organización.

Esta teoría se desarrollo en la administración en la década de 1940 debido a la fragilidad y parcialidad de la teoría clásica y del enfoque de las relaciones humanas que no daban una visión global de los problemas de la organización, así como la necesidad de un modelo organizacional que caracterizará todas las variables participantes, además del creciente tamaño y complejidad de las empresas, y el surgimiento de la sociología de la burocracia que propuso un modelo de organización que las empresas intentaron aplicar.

Para este autor, existen tres tipos de sociedad: la tradicional, que tiene características patriarcales y de patrimonio, como es la familia; la carismática, en la que se imponen los aspectos de la personalidad, como en los grupos revolucionarios; y la legal, donde predominan las normas impersonales y la razón para la selección de medios y fines, como las empresas o los ejércitos; para cada una de estas sociedades existe una autoridad diferente que recibe el mismo nombre del tipo de sociedad a la que se aplica.

La burocracia es considerada por Weber (15), como una estructura que le proporciona a las empresas un mayor beneficio en su administración y que cuenta con las siguientes características: las actividades se realizan bajo un enfoque racional (conducirse a través de normas, medios, finalidades e impersonalidad) para que la empresa logre sus objetivos; cada actividad debe estar sujeta a un conjunto de reglas y procedimientos previamente establecidos de forma escrita para facilitar el control y la evaluación; las funciones de cada persona se determinan por el puesto que ocupa; el empleado sólo obedece ordenes del puesto del cual depende; existen niveles jerárquicos; todas las normas o procedimientos deben ser aplicadas por personal capacitado; los puestos de la organización son independientes de las personas; se debe realizar un reporte por escrito para cada actividad.

Dadas estas características, existen ciertos requisitos que los individuos deben cumplir para ser parte de la organización, algunos de ellos son: deben poner todo su empeño en las actividades que les son asignadas; dentro de la empresa reciben el nombre de funcionario; cada persona ocupa una sola posición en la institución; es su deber demostrar que es competente en sus funciones; todo puesto necesita profesionales capaces; su retribución es en forma económica; puede acceder a ascensos dependiendo de sus capacidades; debe ser disciplinado.

La teoría burocrática se basa en normas y procedimientos establecidos para lograr los objetivos de la organización, expresa que estos lineamientos deben ser aplicados por personas especializadas, además toma en cuenta el comportamiento de las personas dentro de la empresa así como la forma en que esta debe funcionar para lograr sus metas.

2.6. TEORÍA ESTRUCTURALISTA.

Surge como resultado de la oposición entre la teoría clásica y la de las relaciones humanas, que llevó a bloquear la administración sin que la teoría de la burocracia tuviera condiciones para superar ese estancamiento, este enfoque trata de ser una síntesis de las dos teorías, tomando en cuenta el enfoque de Max Weber.

Para los estructuralistas la sociedad moderna es de organizaciones, las cual, expresa paso por un desarrollo de cuatro etapas (16): las primeras eran *de la naturaleza* en la que sólo se tienen los elementos naturales para subsistir; las siguientes fueron las *del trabajo* en las que se transforma la naturaleza y se condiciona la forma en que se organiza la sociedad a través de este; las terceras son las *del capital* en las que este esta por encima de la naturaleza y el trabajo y se convierte en un factor básico de la vida social; y las *de organización* en las que se integran los tres elementos anteriores para el logro de objetivos.

En esta teoría el hombre toma un papel organizacional, puede realizar varias actividades en diferentes instituciones aunque para lograrlo necesita cumplir con ciertos requisitos como flexibilidad, tolerancia a las frustraciones, permanente deseo de realización entre otros. Esta teoría analiza a las organizaciones utilizando fundamentos de las otras escuelas, creando un nuevo enfoque que involucra; la organización formal e informal, las recompensas materiales y sociales, el modelo racional y el natural de concebir a la organización, los tres niveles (institucional, gerencial y técnico) que tienen las instituciones, la diversidad de organizaciones y el análisis interorganizacional.

De acuerdo con este enfoque no existen dos organizaciones iguales pero comparten ciertas características que permiten agruparlas, Etzioni (17) propone que algunas de estos aspectos en común son: la división del trabajo, el centro de poder, la sustitución del personal; además este autor expresa que las empresas pueden ser unidades sociales artificiales (planeadas y estructuradas para conseguir ciertos resultados) que necesitan medios de control que pueden ser físicos, materiales o normativos, y que el resultado de estos medios es la obediencia de tipo alineante, calculadora o moral. Tomando como base esta obediencia, este autor clasifica las organizaciones en coercitivas, utilitarias y normativas.

Los autores Blau y Scout (18) dividen a las organizaciones de acuerdo a las personas que se benefician de una organización formal, tales personas son los miembros de la empresa, los propietarios, los clientes y el público en general, de acuerdo con esto, las instituciones se clasifican en asociaciones de beneficios mutuos, de intereses comerciales, de servicios y de Estado.

Otro aspecto tomado en cuenta en este enfoque son los objetivos organizacionales, que se definen como una situación específica que la empresa

busca alcanzar, y que tienen varias funciones dentro de la empresa entre los que destacan, que son la presentación de una situación futura, son fuente de legitimidad, sirven como estándares para evaluar la eficiencia y rendimiento de la misma, y como unidad de medida; dados estos objetivos la organización tiene dos modelos que son el de supervivencia y el de eficiencia.

El análisis interorganizacional es otro punto que aborda esta teoría, y se refiere a las relaciones que tiene la empresa con las otras corporaciones de la sociedad, y para lo cual es necesario tomar en cuenta la interdependencia de organizaciones y el conjunto organizacional, que junto con el ambiente permiten el desarrollo de las estrategias organizacionales que pueden ser de competencia o de cooperación. Para los estructuralistas el conflicto entre los jefes y los subordinados también debe existir ya que si estos problemas son controlados y dirigidos adecuadamente pueden dar soluciones que lleven a cambios e innovaciones dentro de la empresa.

Esta teoría toma en cuenta la relación que cada organización tiene con las demás y da un nuevo enfoque del hombre, también toma en cuenta las recompensas y sanciones que deben tener los empleados, otro aspecto de esta escuela es la utilización de tipologías en las organizaciones para poder compararlas.

2.7. TEORÍA DE SISTEMAS.

Esta teoría surgió debido a los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (19), no busca solucionar problemas, sino producir conceptos aplicables en el mundo empírico, este autor define el sistema como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas que forman un todo. Este enfoque se basa en la premisa de que: los sistemas están compuestos de otros más pequeños y que además existen dentro de otros más grandes; los sistemas son abiertos; las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Los sistemas pueden dividirse de distinta forma (20): de acuerdo a su constitución pueden ser físicos (se componen de objetos reales) o abstractos (están formados de ideas y planes); por su naturaleza son cerrados (no tienen interacción con el ambiente que los rodea) o abiertos (tienen una relación de intercambio y adaptabilidad con el medio que los rodea). Estos sistemas tienen ciertos parámetros que determinan su valor y composición y son entrada, salida, procesamiento, retroalimentación y ambiente.

Las organizaciones empresariales pueden ser vistos como sistemas abiertos por su comportamiento probabilístico, por su interacción con otras empresas, por la interdependencia de sus partes, por lo limites que tiene con el ambiente, por la capacidad de modificar su estructura para corregir errores y por la resistencia que presenta ante las perturbaciones provocadas por la sociedad.

Como sistemas abiertos las empresas pertenecen al grupo de sistemas sociales porque no tiene limitación de amplitud, necesitan entradas, tienen su naturaleza planeada, presentan mayor variabilidad, sus principales componentes son las normas y valores, constituyen un sistema formalizado de funciones, presentan el concepto de inclusión parcial.

Las características de la teoría administrativa basada en el análisis de sistemas son (21): punto de vista sistémico (ve a la empresa como un sistema formado de cinco parámetros); enfoque dinámico (existe una interacción entre las partes que conforman la organización); multidimensional y de múltiples niveles (considera a la institución en su ambiente y analiza como interactúan cada una de sus partes en los distintos niveles); multimotivacional (los individuos buscan satisfacer sus propios objetivos dentro de la empresa); probabilística (no existen términos de certeza absoluta dentro de la organización); multidisciplinaria (utiliza conceptos de otras áreas de estudio); descriptiva (busca las características de la empresa y comprender los fenómenos que la afectan); multicausal (propone que un evento puede ser causado por diversas circunstancias interrelacionadas); y adaptación (la institución debe adaptarse a los cambios que presente al ambiente).

2.8. TEORÍA CONDUCTUAL.

Esta teoría, también llamada del comportamiento surge a finales de 1940 debido a la oposición entre la teoría de las relaciones humanas y el enfoque clásico; la oposición a los conceptos ingenuos de la teoría de relaciones humanas a pesar de tomar como fundamentos algunas de sus definiciones como punto de partida; el rechazo al concepto de autoridad formal; y la publicación en 1947 de un libro del autor Herbert A. Simon (22) que es un ataque a los principios de la teoría clásica y la aceptación de las principales ideas corregidas de la teoría de relaciones humanas.

Un punto importante de esta teoría es la motivación humana y expresa que el administrador necesita conocer las necesidades humanas para entender su conducta. Maslow (23) propone que las necesidades humanas se dividen en primarias (fisiológicas, de seguridad) y secundarias (sociales, de estima, autorrealización), se pueden observar en forma de pirámide y en donde las primeras son la base y las segundas son la cima. Este autor explica que cuando una necesidad inferior es satisfecha, la que se encuentra en el nivel inmediato se manifiesta en el individuo, además menciona que no todas las personas llegan hasta el nivel más alto.

Frederick Hezberg (24) propone dos factores para explicar la conducta de las personas en el trabajo, *los higiénicos*, que son aquellos que se encuentran en el ambiente que rodea a las personas y están fuera de su control y que sirven para evitar la insatisfacción pero no logran la satisfacción; y *los motivacionales*, que se refieren al crecimiento individual, el reconocimiento profesional y la autorrealización que la persona tiene al realizar sus tareas.

Otro autor de esta teoría es Douglas M. McGregor (25) quien comparó dos estilos opuestos de administrar; uno basado en el enfoque tradicional al cual llamó *teoría x*, en el que las personas trabajan dentro de esquemas planeados y organizados de acuerdo a los objetivos de la empresa, donde las personas son vistas como recursos o medios de producción ya que se tiene la idea de que son perezosas por naturaleza, les falta ambición y no les gusta asumir responsabilidades, se resisten a los cambios, son dependientes y esto los hace incapaces de autocontrol y autodisciplina, por esta razón la administración es rígida y autocrática.

El otro estilo se basa en las concepciones modernas de la conducta humana y es llamado *teoría y*, aquí se expresa que el individuo no tiene disgusto en trabajar, no se resisten por naturaleza a las necesidades de la empresa, sino que pueden transformarse por las experiencias negativas en otras organizaciones, las personas tienen motivación, potencial de desarrollo y capacidad para tomar responsabilidades, debido a esto la forma de administrar es abierta y democrática.

Rensis Likert (26) considera a la administración un proceso relativo cuyas normas y principios cambian dependiendo de cada organización y de las condiciones internas y externas que se presentan, además el autor propone cuatro sistemas administrativos que son: el autoritario coercitivo, el autoritario benevolente, el consultivo y el participativo.

Para la teoría del comportamiento las personas deciden que tanto participan en la organización como tomadores de opinión y decisión para la solución de problemas; toda decisión tiene seis elementos (tomador de decisiones, objetivos, preferencias, estrategia, situación y resultado). Para los conductistas el administrador trabaja generalmente en situaciones de negociación (proceso de tomar decisiones conjuntas cuando los elementos involucrados tienen intereses diferentes).

Los autores conductistas retoman el concepto de liderazgo que la teoría de las relaciones humanas desarrolló; John Kotter (27) propone que este tiene tres procesos que son: establecer una dirección, alinear a las personas, motivar e inspirar; Warren Barris (28) asegura que ser líder es una habilidad que se puede aprender y desarrollar, y expresa que los líderes tienen cuatro características esenciales: gerencia de atención, del significado, de la confianza y de sí mismo.

Este enfoque se basa en la conducta que las personas tienen en la organización, propone diferentes estilos de administración, abarca como punto importante la toma de decisiones y el liderazgo, y expresa que los lideres son personas a las que les agrada el trabajo en equipo, lo que otras teorías no habían manifestado.

2.9. TEORÍA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO).

Surge en 1962, a partir de la teoría del comportamiento, como un conjunto de ideas sobre el hombre, la organización y el ambiente para facilitar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, y su origen se debe a la búsqueda de la flexibilidad y el cambio organizacional, la necesidad de interpretar los nuevos conceptos del hombre y la organización basados en la dinámica motivacional, la pluralidad de cambios en el mundo, entre otros.

El DO se relaciona con el cambio y la capacidad que tiene una empresa de adaptarse a las variaciones en el ambiente, por lo que la definen como la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales para realizar movimientos planeados con el medio que los rodea. También toman en cuenta la cultura organizacional (hábitos, creencias, valores y tradiciones específicos de cada organización) y el clima organizacional (ambiente psicológico interno que caracteriza a cada organización y esta relacionada con la moral y satisfacción de las necesidades de cada individuo).

La cultura y el clima organizacional pueden ser modificados para lograr una mayor motivación y productividad, para lo cual la organización necesita: ser adaptable, tener sentido de identidad, tener una perspectiva exacta del medio e integrar cada una de sus partes. French y Bel (29) definen el DO como un esfuerzo que se realiza a largo plazo y que se apoya en la alta dirección, con la finalidad de resolver los problemas de renovación organizacional a través de un diagnóstico de la cultura organizacional, realizado por la administración, tomando en cuenta los grupos formales de trabajo, los equipos temporales, la cultura intergrupal y apoyándose en los conceptos de la teoría conductual.

De acuerdo a su definición, el DO tiene como características: enfocar a la organización como un todo, tiene una orientación sistémica, utiliza agentes de cambio, busca la solución de problemas, hace uso del aprendizaje experimental, tiene procesos de grupo y desarrollo de equipos, proporciona retroalimentación y adapta las acciones a la situación específica. Este enfoque tiene como objetivos que las personas se sientan identificadas con la empresa, que se desarrolle la integración e interacción entre las personas, que se tenga una mejor percepción del ambiente para adaptarse fácilmente.

El DO es un proceso que necesita tiempo para cambiar la organización y que puede ser indefinido, existen ocho pasos que lo componen y son: decisión de la institución de usar el DO, diagnostico inicial, recolección de datos, retroalimentación de datos y confrontación, planeación de acción y solución de problemas, desarrollo de equipos, desarrollo intergrupal, evaluación y acompañamiento.

Para el DO es importante utilizar técnicas como la capacitación de la sensitividad para mejorar la eficacia de las personas, el análisis transnacional como

autodiagnóstico de las relaciones entre dos o tres personas, la consultoría de procedimientos y el desarrollo de equipos para el buen funcionamiento de estos, las reuniones de confrontación para observar las relaciones entre grupos y la retroalimentación de datos para evaluar a la organización como un todo. Existen tres modelos principales de DO, el llamado DO del tipo gris (checar), el modelo de diagnóstico y acción, y el modelo 3D de eficiencia general.

Este enfoque utiliza conceptos de la teoría del comportamiento, visualiza a la organización como un todo usando el enfoque sistémico, además establece la definición de cultura y clima organizacional, cuenta con varias técnicas y modelos para ser utilizados en la empresa y busca el cambio para mejorar la eficiencia de la misma.

2.10. TEORÍA SITUACIONAL.

Aparece a partir de varias investigaciones hechas para verificar los modelos de estructura organizacional más eficaces en los distintos tipos de empresa; esas investigaciones son las de Chandler (30) sobre estrategia y estructura organizacional, la de Burns y Stalker (31) sobre organización y la de Lawrence y Lorsch (32) sobre el ambiente, y dieron como resultado que no existe una única y mejor forma de organizar, sino que las instituciones necesitan ser ajustadas de acuerdo a las condiciones del medio que las rodea.

El enfoque situacional propone que la empresa es de naturaleza sistémica, es decir, es un sistema abierto, los elementos de la organización tienen interacción entre sí y con el ambiente; los elementos ambientales son independientes y los que están dentro de la institución son variables dependientes. Para esta teoría es importante estudiar lo que es el ambiente y la tecnología ya que las características de la organización dependen de ellos.

Se refiere al ambiente como todo aquello que involucra externamente al sistema y explica que la organización necesita hacer un diseño de su espacio ambiental, debido a que este es muy extenso y sería imposible abarcarlo todo; también expresa que las empresas escogen sus ambientes y se visualizan únicamente en las partes elegidas a lo que llaman selección ambiental; comentan que la percepción ambiental es la forma en que cada institución observa el ambiente de acuerdo a sus experiencias, por lo que un mismo ambiente puede ser visto de distinta manera por dos o mas organizaciones.

Debido a la complejidad de sus variables es necesario dividir al ambiente en general que es aquel que tiene repercusión en todas las empresas y se constituye de un conjunto de condiciones comunes para todas ellas, y en ambiente de tareas que es la parte del ambiente general del cual la organización obtiene sus entradas y en donde deposita sus salidas, en relación con el ambiente de tareas, se pueden dividir en homogéneos y heterogéneos (33).

La tecnología es otra variable independiente que afecta los elementos de la organización y se considera desde dos puntos de vista: como una *variable ambiental*, cuando las empresas la obtienen creada y desarrollada por otras organizaciones dentro del ambiente y como *variable organizacional* en el momento que forma parte del sistema interno de la institución e influye en ella. Para los autores de este enfoque el ambiente y la tecnología representan desafíos externos e internos respectivamente y la organización debe dividirse en tres niveles (institucional o estratégico, intermedio o gerencial, operacional) para enfrentarlos, además debe ser flexible y adaptable a los distintos cambios de estas dos variables, y se debe diseñar de acuerdo a las entradas, tareas o funciones, estructuras y salidas (34).

Basados en esta flexibilidad y adaptabilidad existen varios tipos de estructuras como *la adhocracia* (tipo de organización que es temporal y que se modifica y altera continuamente debido al cambio constante del ambiente); *la estructura matricial* (combina la departamentalización funcional y la departamentalización por producto o por proyecto); *la organización por equipos* (se trata de delegar autoridad y dispersar la responsabilidad en equipos participantes para alcanzar el compromiso de las personas); y *el enfoque de redes* (se transfieren las funciones tradicionales hacia otras empresas contratadas para los trabajos de producción, ventas, ingeniería, contabilidad, entre otros, ya que estas están mejor capacitadas para realizarlos y son más económicas, y que se interconectan a través de sistemas electrónicos con una pequeña coordinadora que se convierte en el núcleo central.

Para esta teoría existen modelos de contingencia para la motivación y para el liderazgo, Víctor H. Vroom (35) propone en su modelo contingencial de motivación que el nivel de producción depende de las expectativas que tiene el individuo en cuanto a sus objetivos, las recompensas que obtiene y la relación entre estas.

Lawer (36) planteó otro modelo relacionado con el dinero y obtuvo como conclusiones que las personas lo desean por que les permite satisfacer sus necesidades primarias y les brinda condiciones adecuadas para la satisfacción de sus necesidades secundarias, que si las personas creen que la obtención de una mayor remuneración económica depende de su desempeño, se dedican a realizar sus actividades de la mejor forma para lograr el resultado final, y expresa que estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier situación.

En cuanto al liderazgo, el modelo propuesto por Fiedler (37) determina que existen tres dimensiones situacionales que influencian el liderazgo eficaz y son: las relaciones entre el líder y los miembros (se refiere a la aceptación del líder por parte de los individuos del grupo y viceversa); la estructura de la tarea (es el grado en que el trabajo es rutinario y programado o vago e indefinible); y el

poder de la posición del líder (es la autoridad formal atribuida, independiente de su poder personal).

La teoría situacional pone énfasis en la forma como el ambiente y la tecnología afecta a la organización, expresa además que la organización debe ser adaptable a cualquier circunstancia que presenten estos dos elementos, y explica que la motivación es un factor básico para el aumento de la productividad en la empresa, así como el liderazgo y la relación que el líder tiene con todos los miembros de la institución y expresa que este puede orientarse hacia las relaciones humanas o hacia las tareas.

2.11. TEORIA DE CONTROL DE CALIDAD.

Tiene su aparición en la última década de los años ochenta, como resultado de las tendencias de la escuela japonesa de la administración, W. Edward Deming (38) plantea que el manejo de la información es esencial para mejorar la organización, pero que esto no se puede hacer si la administración no hace lo necesario para darle valor a la propia organización, valores que tengan énfasis en la calidad de los productos que la empresa elabora; por esta razón la gerencia es el elemento básico para que la empresa fracase o logre el éxito deseado; este autor establece que la administración es la única responsable de generar los cambios para que la institución realice sus objetivos.

Dentro de la teoría de control de calidad se encuentran varios enfoques que la organización puede seguir para generar productos o servicios que cumplan con las características requeridas. Armand V. Feigenbaum (39) representa la posición ingenieril, que intenta orientar sus actividades en función de las necesidades del usuario, este autor expresa que las nuevas metodologías de ingeniería y administración de sistemas son una base para establecer y operar continuamente los programas de calidad y comenta que el concepto de calidad orientado a satisfacer al cliente, junto con costos razonables de calidad, deben establecerse como una de las metas principales de planeación del producto y del negocio.

Feigenbaum considera que la calidad puede ser afectada por nueve factores que son: el mercado, el dinero, la administración, los hombres, la motivación, los materiales, las máquinas y la mecanización, los métodos modernos de información y los requisitos crecientes del mercado. De acuerdo con esto la calidad se logra si la empresa realiza cuatro tareas esenciales (el control de nuevos diseños, el control de la materia adquirida, el control del producto y los estudios especiales sobre procesos).

Para este autor la calidad se logra hasta que los elementos que integran la organización la adoptan como un valor, y propone cuatro principios para estructurar un programa de adiestramiento sobre control de calidad y son: debe ser formulado al nivel operativo más bajo; en los programas educativos se debe

tomar la opinión del personal de línea; los programas de control de calidad son dinámicos, por lo que deben adecuarse a nuevas circunstancias; en el largo plazo los distintos elementos que conforman la empresa deben participar en los programas de calidad.

Otro autor de esta teoría, Kaouru Ishikawa (40) menciona que las actividades de control de calidad deben realizarse dentro de las diversas sociedades y culturas, y expresa que las organizaciones requieren integrar ciertos valores para poder implementar el control de calidad, algunos de estos son el servicio al cliente, la participación, la educación y la capacitación, la detección oportuna y eficaz de los problemas. El autor propone algunos aspectos que la empresa debe tener para satisfacer las características de calidad entre las que destacan el determinar la unidad de garantía, determinar el método de medición, la importancia relativa de las características de calidad, llegar a un consenso sobre defectos y fallas, revelas los defectos latentes, observar la calidad estadísticamente y la calidad de diseño contra la calidad de aceptación.

Ishikawa expresa que para lograr que la calidad se adopte como un valor se necesita utilizar el pensamiento de sistemas como metodología de trabajo de la organización, y que para tener la filosofía de control de calidad, es necesario la formación de círculos de calidad a los que define como un grupo pequeño que realiza actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller. Philip B. Crosby (41), menciona que las organizaciones para poder producir con calidad requieren cumplir con ciertos aspectos como los de integridad, de sistemas, de comunicación, de la operación, de las políticas.

2.12. TEORÍA DEL CONOCIMIENTO.

Tiene sus orígenes en la década de los años cincuenta y se basa en consideraciones teóricas y en problemas reales. En la nueva era de la información el recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el capital intelectual, es decir que todos los recursos organizacionales dependen ahora del conocimiento que se define como la información estructurada que tiene valor para una organización, y que lleva a nuevas formas de trabajo y de comunicación, las nuevas formas de estructuras y tecnologías y de interacción humana (42).

Ahora la organización depende de la gestión del conocimiento que es el proceso integrado destinado a crear, organizar, diseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la empresa. Sveiby (43) propone que el capital intelectual se compone de tres elementos intangibles que son: nuestros clientes (se refiere a la estructura externa, es decir, la relación con los clientes y su impacto en la imagen de la empresa); nuestra organización (se refiere a la estructura interna que incluye sistemas y procesos, herramientas de negocios, marcas registradas y cultura organizacional); nuestras personas (se refiere a las competencias y habilidades de los empleados).

Debido a la importancia del conocimiento las empresas están desarrollando esquemas de educación corporativa cuyos principales objetivos son: ofrecer oportunidades de aprendizaje que sustenten los asuntos empresariales más importantes; capacitar toda la cadena de valor incluyendo a todas las partes de la empresa; motivar y facilitar el involucramiento de los líderes con el aprendizaje. Este aprendizaje debe ser organizado y continuo, uno de los pioneros del aprendizaje organizacional fue Chrys Argyris (44) quien expresa que este ocurre en dos condiciones básicas, la primera cuando la empresa alcanza los objetivos que se propuso y el segundo cuando corrige una variación entre lo que se obtuvo y lo que se pretendía.

El conocimiento depende del aprendizaje por lo que Peter Senge (45), propone cinco disciplinas para construir la capacidad de aprendizaje en las organizaciones y son: dominio personal (involucra la formulación de un conjunto de resultados coherentes que las personas quieren alcanzar individualmente); modelos mentales (enfocan el desarrollo de actitudes y percepciones que influencian el pensamiento y la interacción entre las personas); visión compartida (establece un centro de atención sobre objetivos comunes); aprendizaje de equipos (es una disciplina de interacción grupal); pensamiento sistémico (se trata de cambiar sistemas en su totalidad y no sólo en partes).

En 1995 Nonaka y Takeuchi (46) incorporan los conceptos de conocimiento tácito y explícito, e indican que las empresas no son maquinas, sino organismos vivos con un sentido de identidad y un propósito fundamental.

Esta teoría se basa en la importancia que tiene el conocimiento de las personas sobre todos los demás elementos de la organización, así como del aprendizaje que se debe tener dentro de la organización para lograr los resultados propuestos o para corregir las posibles desviaciones que se tengan de los objetivos iniciales, y expresa que las empresas exitosas son aquellas que logran motivar a sus empleados para que aprendan y apliquen sus conocimientos para solucionar los problemas que se presenten.

REFERENCIAS

1. Chiavenato, Idalberto, (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración,* 7ª ed., México, McGraw-Hill, 586 p.
2. Merril, Harwood Ferry, (2007). *Clásicos en administración*, México, LIMUSA S.A., 459 p.
3. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
4. *Ibidem.*
5. *Ibidem.*
6. *Merril, Harwood Ferry, (2007). Ob. Cit. Ref. 2.*
7. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
8. *Ibidem.*
9. *Ibidem.*
10. Mancebo del Castillo, Trejo, J. Manuel, (2008). *El administrador y su entorno dentro de la administración,* México, LIMUSA, 372 p.
11. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1*
12. *Ibidem.*
13. *Mancebo, del Castillo Trejo J. Manuel, (2008). Ob. Cit. Ref. 10.*
14. *Ibidem.*
15. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
16. *Ibidem.*
17. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
18. *Ibidem.*
19. *Mancebo del Castillo, Trejo J. Manuel, (2008). Ob. Cit. Ref. 10.*
20. Chiavenato, Idalberto, (2001). *Administración, teoría, proceso y practica*, 3ª ed., Bogotá, McGraw-Hill, 403 p.
21. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
22. *Ibidem.*
23. *Merril, Harwood Ferry, (2007). Ob. Cit. Ref. 2.*
24. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
25. *Merril, Harwood Ferry, (2007). Ob. Cit. Ref. 2.*
26. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
27. *Ibidem.*
28. *Ibidem.*

29. *Mancebo del Castillo, Trejo J. Manuel, (2008). Ob. Cit. Ref. 10.*
30. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
31. *Ibidem.*
32. *Ibidem.*
33. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
34. *Ibidem.*
35. *Ibidem.*
36. *Ibidem.*
37. *Ibidem.*
38. *Mancebo del Castillo, Trejo J. Manuel, (2008). Ob. Cit. Ref. 10.*
39. *Ibidem.*
40. *Ibidem.*
41. *Mancebo del Castillo, Trejo J. Manuel, (2008). Ob. Cit. Ref. 10.*
42. *Chiavenato, Idalberto, (2007). Ob. Cit. Ref. 1.*
43. *Ibidem.*
44. *Ibidem.*
45. *Ibidem.*
46. Sánchez, Ambriz Gerardo, (2006). *Revista AIBDA*, 27(1):77-112.

CAPITULO 3. PLAN DE NEGOCIOS.

En los escenarios de cambio en que están inmersos todos los países, en pro de generar el bienestar social de su sociedad, la creación de un negocio es una tarea difícil de realizar; para ello, cuando existe la perspectiva de crear una entidad productiva, deben tomarse en cuenta distintos factores que pueden ayudar en su realización, así como otros que perjudican su avance; por ende, es un proceso que no debe realizarse de forma informal y empírica, es necesario tener conocimiento:

- ✓ ¿De lo que se busca?
- ✓ ¿A donde se quiere llegar?

Para lo cual es importante realizar una planeación que nos ayude a plasmar lo que tenemos en mente, para evitar en lo posible, los obstáculos y dar solución a los problemas para convertir el proyecto en una empresa exitosa.

3.1. DEFINICIÓN.

Un plan de negocios es un instrumento que sirve de apoyo a un proceso de planeación sistemático y eficaz, es un estudio que por una parte incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, y por otra, la estrategia desarrollada por la empresa, para entrar en el mercado con un producto o servicio, proyectándolos a corto plazo determinando que tan atractivo es el negocio económicamente y a largo plazo definiendo una visión empresarial clara y coherente, entendiendo esta como una guía que define la conducta de la persona hacia el logro de determinado objetivo (1).

Marcel Planellas (2) expresa que el plan de negocios es un documento que le sirve al empresario para planear su proyecto de nueva empresa que quiere poner en marcha. En la literatura especializada en el campo de la administración, existen diversas propuestas que dan respuesta a las interrogantes que surgen, cuando existe la necesidad de formular un plan de negocios.

Hoy en día el mundo empresarial permite que puedan llevarse a cabo diversos tipos de negocios, para lograrlo, el primer paso metodológico, es tener la idea de generar algún producto o servicio que pueda ser éxito, puede lograrse a través de la experiencia obtenida en un sector, ya sea trabajando o como cliente, o bien, mediante una recopilación de información sobre el medio al que deseamos incorporarnos productivamente.

La información no necesita ser tan extensa, sólo lo suficiente para permitirnos tener una opinión y tomar una decisión acerca de una oportunidad de negocio; un concepto útil para evaluar tal circunstancia es la llamada "*ventana de oportunidades*" (3), la cual expresa que una oportunidad de negocio tiene al igual que la ventana unas dimensiones críticas que son:

1. El tamaño: es un elemento decisivo, representa la oportunidad de realizar un gran negocio con un volumen importante de ventas o un negocio pequeño con un mercado limitado.
2. La posibilidad de crecimiento: esta relacionada con el tamaño y se refiere al desarrollo que tiene el sector donde la nueva empresa quiere competir, puede ser nuevo y con posibilidades de prosperar o maduro y con posible decadencia en un corto plazo.
3. Tiempo de realización: las oportunidades tienen un tiempo limitado que varía en función de la naturaleza del negocio, este período puede ser corto o durar por un tiempo prolongado.

De acuerdo a estas características, puede observarse que la mejor opción para un nuevo empresario son las ventanas nuevas y pequeñas con una porción de mercado bien definido y con posibilidades de crecimiento en los próximos años, y no las grandes que llevan largo tiempo abiertas aunque representen más posibilidades de beneficios; esto es lo más recomendable, pero corresponde a cada individuo decidir cual es su mejor opción, en función de su visión empresarial y de los recursos con los que cuenta.

Rodríguez Valencia (4) expresa que existen ciertas ventajas y desventajas al iniciar una nueva empresa, entre ellas menciona las siguientes:
Ventajas:
1. El propietario puede elegir su propio equipo, productos, proveedores, entre otros.
2. Las instalaciones físicas pueden construirse de acuerdo con el uso más eficaz de la empresa planeada.
3. Todas las fases de la nueva iniciativa pueden ser establecidas por el propietario, sin tener que cambiar nada.
4. Facilidad de crear la imagen que el propietario desee.

Desventajas:
1. Existe un factor de alto riesgo en el inicio de la empresa.
2. Algunas veces toma tiempo considerable y una inversión costosa el crear una clientela continua.
3. Hay más dificultades en la captación de fondos para iniciar una empresa que para una ya existente.
4. Deben establecerse líneas de crédito y aprovisionamiento.

Una vez que la persona ha decidido si la idea que tiene es la más adecuada para transformarla en su nueva empresa, el siguiente paso es planearla detenidamente y especificar los recursos necesarios para explotar la oportunidad detectada, esto mediante un plan de negocios.

William Sahlman (5) sugiere que un excelente plan de negocios, es aquel centrado en una serie de preguntas. Las cuales, están relacionadas con cuatro factores críticos para el éxito de toda nueva empresa de riesgo:

1. La gente: los hombres y mujeres que inician y ponen en funcionamiento la empresa, así como las partes externas que prestan servicios clave o aportan recursos importantes para la empresa, como abogados, contables y proveedores.
2. Oportunidad: un perfil del negocio: que venderá y a quién, si el negocio puede crecer y con qué rapidez, cuáles son sus aspectos económicos, qué personas y cosas obstaculizan el camino del éxito.
3. El contexto: la gran imagen, las normas oficiales, tipos de interés, tendencias demográficas, inflación y cosas por el estilo, básicamente factores que cambian inevitablemente pero que el emprendedor no puede controlar.
4. Riesgo y recompensa: una evaluación de todo lo que puede ir bien o mal, y un análisis de cómo puede responder el equipo emprendedor.

3.2. UTILIDAD

Son varias las finalidades del plan de negocios, como verificar el éxito económico de la idea empresarial, evaluar completamente el proyecto, analizar la viabilidad financiera y finalmente definir el plan operativo que oriente las decisiones del empresario; para lograr cumplir cada una de ellas tiene que pasar por tres fases que son (6):

1. Fase de factibilidad económica: aquí debe existir énfasis en los cálculos económicos que permitan tener un escenario del proyecto, para determinar su viabilidad económica.
2. Factibilidad económico-financiera: en esta parte queda establecido si el proyecto además de ser viable económicamente, puede ser sostenido financieramente: esto junto con la primera fase sirven para determinar si el proyecto es la mejor opción entre las distintas alternativas.
3. Operativa: en la cual deben asegurarse los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto, ya que si el flujo de estos recursos se interrumpe, las inversiones ya hechas pueden perderse.

Antes de establecer la forma de redactar el plan de negocios es necesario saber a quien va dirigido, es decir, si es para que la persona que lo lea invierta en la idea presentada, compre el negocio propuesto, tome parte en una iniciativa de capital-riesgo, o si el plan es redactado para ayudar a dirigir el negocio propio, esto es importante, ya que al saber quien es el lector, es posible utilizar un lenguaje adecuado y enfatizar en la información que más interesa y conviene a la persona que lea el plan (7).

La utilidad de este plan es interna, ya que ayuda a la persona a comprobar si ha olvidado algún dato importante del proyecto que tenía en mente y analizarlo para prever posibles problemas en el futuro y tener soluciones; además, es útil para realizar el seguimiento y controlar la aplicación de la puesta en práctica de la empresa. La utilidad externa esta relacionada con la oportunidad que tiene el

individuo de presentar su proyecto ante posibles accionistas, colaboradores, entre otros, también ayuda a conseguir soporte financiero ante organismos públicos e instituciones privadas. De acuerdo a lo anterior, un plan de negocios correcto debe permitir el logro de los siguientes objetivos (8):

1. Presentar la función interna de análisis y revisión de todas las áreas inherentes a la empresa, el plan ayuda al empresario a tener una plena comprensión del negocio. La visión empresarial es clara, las estrategias están bien planteadas, el plan operativo es coherente con los objetivos perseguidos, y las actividades son supervisadas para determinar las desviaciones respecto a lo proyectado.
2. Plasmar las proyecciones económico-financieras, permitiendo con ello, valorar la rentabilidad esperada de la iniciativa, y en consecuencia la capacidad del proyecto de recompensar adecuadamente el capital requerido en el financiamiento e inversión.
3. Analizar la situación financiera de la empresa, y la definición de la naturaleza de la actividad realizada, permite al empresario seleccionar el mejor canal y el tipo de financiamiento más adecuado.

3.3. COMPOSICIÓN.

Para tener una mejor referencia de los contenidos más importantes que debe tener un plan de negocios, es preciso conocer los cuatro elementos necesarios para que un nuevo negocio inicie sus funciones (9):

1. Producto o servicio: tener algo que ofrecer en el mercado, considerando si el producto o servicio aporta algo nuevo en comparación con los ya existentes.
2. Clientes: delimitar a quien va dirigido el producto y tener una estrategia de *marketing* (producto, precio, promoción y distribución) de acuerdo a esta delimitación.
3. Recursos: la persona debe arriesgar en ocasiones su propio dinero y en otras acudir a personas privadas o a instituciones financieras.
4. Equipo humano: este equipo es el motor del negocio, ya sea diseñando el producto, buscando clientes o movilizando los recursos para poner la empresa en marcha.

De acuerdo a Francisco Arturo Montaño (10) el plan de negocios debe contener los siguientes aspectos:

1. Resumen ejecutivo: es una exposición breve de las posibilidades del mercado, de la factibilidad de la producción, de la viabilidad financiera, de la administración de la empresa y de las bases y posibilidad de su constitución.
2. Misión de la empresa: expresar cual es la razón de ser de la empresa, así como la idea de la misma a futuro, y tener estrategias para el logro de la misión (cultura organizacional, propósitos, negocio y operación).

3. Factores para crear la empresa:
    - **Mercado** (descripción de los principales aspectos del mismo, calidad y satisfacción del cliente, producto y servicio, distribución del producto, precio y las capacidades ante el mercado, micro y pequeñas empresas, estrategias de publicidad e imagen de la empresa).
    - **Constitución de la empresa** (consultoría, permisos de las autoridades, apoyos a la empresa, local para la empresa, constitución legal de la empresa, evaluación integral, apertura del negocio).
    - **Producción** (tecnología, diseño de proceso y producto y producción del proceso, equipo, maquinaria y mobiliario, abastecimiento de insumos y materiales, mantenimiento, propiedad industrial).
    - **Administración** (proyección del negocio, sistemas de información, seguridad de la empresa, recursos humanos, administración de la empresa).
    - **Financiero** (fuentes de financiamiento, organización financiera del negocio, evaluación de la empresa y negocio, estructura de impuestos).

Rodrigo Varela (11) comenta que el plan de negocios debe contener:

1. Resumen ejecutivo.
2. Análisis de mercado: el cual incluye la situación del entorno económico, el producto, clientes y tamaño del mercado, competencia, plan de ventas, estrategia de precio, de venta y de promoción y políticas de servicio.
3. Técnico: que abarca el proceso del servicio, desarrollo del producto, la localización del negocio, equipo y maquinaria, distribución de planta y mecanismos de control.
4. Análisis administrativo.
5. Económico: incluyendo la inversión en activos fijos, gastos de arranque, inversión en capital de trabajo, presupuesto de ingresos, de componentes, de gastos de personal, depreciaciones y amortizaciones, presupuesto de gastos de operación, de gastos de administración y ventas y análisis de costos.
6. Financiero: compuesto del flujo de caja, estado de resultados y balance general.
7. Otros análisis: como los legales, sociales o de valores personales.
8. Evaluación del proyecto.
9. Análisis de riesgos.

El plan de acuerdo a la propuesta de Antonio Borello (12) esta conformado por dos partes, la descriptiva y la que contiene los datos económicos-financieros; la primera etapa es la presentación de la empresa o proyecto; la cual incluye el análisis y estudio para la comprensión del mercado, de la competencia, del producto y/o servicio ofrecido y, del plan estratégico y operativo, además de

exponer de forma general el plan de financiamiento; la segunda parte sirve como instrumento para interpretar los datos recolectados en la primera etapa y que una persona utiliza para evaluar el proyecto.

Debe contener una breve introducción que muestre la finalidad que tiene el trabajo desarrollado, así como definir el objetivo que tiene la empresa al entrar o permanecer en el mercado, exponiendo el producto o servicio que esta ofreciendo. Posteriormente es necesario realizar una definición del negocio en la cual este expresado el tipo de negocio que va` a realizarse, esto es posible respondiendo correctamente a tres preguntas relacionadas con el producto o servicio.

1. ¿A que clientes me dirijo?
2. ¿Qué necesidad quiero satisfacer?
3. ¿De que modo lo hace?

Estas preguntas ayudan a ver a la empresa desde la perspectiva del cliente y para saber que competidores existen, en esta parte también hay que describir como esta formada la empresa, en caso de tratarse de un nuevo negocio deben mostrarse las etapas desarrolladas del proyecto; las completadas, las que necesitan completarse y las que deben iniciarse; si es una empresa que ya esta operando en el mercado, es necesario exponer su historia, cuando y donde ocurrió su fundación, que desarrollo ha tenido y cual es su actividad básica, su situación económica, entre otros datos que permitan tener una idea de la organización; los datos contenidos en esta parte deben estar expuestos de forma concisa, ya que esto permite a las personas interesadas, observar la realidad de la empresa (13).

Lo siguiente es analizar el producto y el mercado, esto es importante ya que nos permite comprender de forma más real los productos y/o servicios de la empresa y del mercado potencial, que es el conjunto de personas o instituciones que pueden ser compradores de ese producto o servicio. Este análisis es difícil ya que no se disponen de estadísticas de mercado, los competidores no proporcionan información y un estudio de mercado es costoso, por lo cual, la persona únicamente debe hacer una estimación aproximada del mercado para saber si la magnitud de las ventas, justifica el costo económico y financiero de la empresa.

Un método para analizar el mercado de los bienes de consumo con los que opera la organización esta basado en cuatro fases (14):

1. Geográfico: divide el mercado de acuerdo a la zona, región, estado, continente, aunque también puede referirse a la variable climática.
2. Demográfico: puede ser dividido por características como población, número de hogares o por edad, sexo, raza.
3. Socioeconómico: toma en cuenta variables como ocupación, educación, ingreso, clase social.

4. Psicográfico: las variables de la psicología como las necesidades, la motivación de compra, el estilo de vida entre otras, son consideradas para realizar la división.

Si hablamos de mercado de bienes industriales, las variables más comunes son: geográficas (se utilizan las mismas consideraciones que en los bienes de consumo); demográficas (se hace una clasificación industrial por el número de socios); de compra (se utiliza la frecuencia de las ordenes de pedido así como su magnitud, si la compra es centralizada o no, entre otras variables); financieras (analizan el tamaño de las cuentas, la evaluación de créditos, formas de pago); y operativas (tipo de tecnología, actividad continua o estacionaria).

Después de realizado el análisis del mercado, lo siguiente es hacer una segmentación del mismo, esto se logra adecuadamente, si en lugar de dividir a los clientes de forma sencilla para poder medirlos fácilmente, son agrupados en función de sus necesidades, aunque esto resulte una tarea más complicada. La empresa debe dirigirse a un grupo bien definido de consumidores llamado mercado de referencia o *target market*; este *target* de consumidores es la parte específica que identifica a un grupo de personas con características similares.

Los niveles mencionados para los bienes de consumo e industriales deben seguirse para reducir el mercado de referencia al que esta dirigido el producto, y así alcanzar el llamado en términos económicos *nicho del mercado*. Los autores Jordi Molina y Diego Torres (15) comentan que una vez hecha la segmentación, el empresario debe tener total conocimiento de sus clientes y comprender el comportamiento que tiene el consumidor en cualquiera que sea el mercado de la nueva empresa, para esto es necesario poder contestar ciertas preguntas básicas como las siguientes:

1. ¿Quién compra? ¿Cuáles son las características de los clientes potenciales?
2. ¿Por qué compran los consumidores? ¿Por qué razón van a querer comprar nuestro producto o servicio?
3. ¿Qué compran? ¿Qué productos? ¿Qué marcas?
4. ¿Cómo compran? ¿Buscan el producto o compran lo que se les ofrece?
5. ¿Cuánto compran? ¿Son usuarios ocasionales o compran constantemente el producto?
6. ¿Cuándo compran? ¿En que ocasiones? ¿En que momento lo consumen?
7. ¿Dónde compran? ¿Qué lugares prefieren para comprar? ¿a que distancia?

El estudio coadyuva para entender que factores motivan a un cliente a comprar un producto en lugar de otro; es importante realizarlo para cada segmento del mercado en el que la empresa tenga interés, ya que si las respuestas varían en cada segmento, significa que existe una buena segmentación, en caso de que

no existiera diferencia entre las respuestas dadas por cada división, es preciso revisar el trabajo realizado.

Una vez examinado el mercado, debe estudiarse el sector al que pretende pertenecer la empresa, que esta formado por el grupo de organizaciones que desarrollan la misma actividad económica en un espacio geográfico más o menos amplio, y que también considera los negocios con actividades similares, que ofrecen productos o servicios sustitutos a los de la empresa y que son llamados competidores indirectos. Para lograr entender el sector se deben estudiar estos productos sustitutos, así como la rivalidad entre los competidores, la fuerza de negociación de los clientes, la potencia de los proveedores. Los sectores tienen una evolución que se describe a través de cuatro fases (16):

1. Nacimiento: aquí la novedad puede referirse al producto o al mercado, en el caso de un nuevo producto, en esta fase los recursos financieros son considerables, la demanda se abre poco a poco a la nueva oferta, y las empresas invierten en investigación y desarrollo, en nuevas plantas y en algunas ocasiones en promociones; en el caso de mercados nuevos las inversiones son principalmente en promoción; cuando el mercado y los productos son nuevos, existe una mayor incertidumbre por parte de la empresa e incrementa el riesgo empresarial debido al desconocimiento de la demanda y al proceso que tiene el producto para definir sus funciones.
2. Desarrollo: el mercado crece, llegando a una mayor cantidad de consumidores, aumenta la inversión en la publicidad, nuevas empresas entran en el sector, las ventas ascienden, pero de todas formas es necesario buscar nuevos capitales.
3. Madurez: existe un nivel de estabilidad, la tecnología esta consolidada, hay algunas marcas afianzadas, las utilidades son buenas y es aquí donde las organizaciones empiezan a recuperar el capital invertido.
4. Declive: aparecen nuevos productos directos o sustitutos, esto, junto con un cambio en el mercado provoca que el producto sea obsoleto, la competencia tiene sus bases en economías de escala y en la capacidad de mantener bajos costos de producción, el mercado va disminuyendo y tiende a desaparecer o logra estabilizarse en un espacio reducido.

Analizar el sector significa definir el comportamiento de las empresas que operan dentro de este, en relación con variables como especialización, marca comercial, integración vertical, nivel de servicio, calidad del producto o servicio, estructura financiera, canales de distribución, políticas de marketing, localización, entre otras. Cuando una empresa es nueva debe enfrentarse a la agresiva competencia de organizaciones más maduras y con más recursos, es necesario que el emprendedor las identifique, analizando sus ventas estimadas, su cuota del mercado y sus principales puntos débiles y fuertes como empresa (17).

Estos competidores pueden ser directos o indirectos, los primeros ofrecen productos que satisfacen necesidades iguales o similares y los segundos son aquellas organizaciones que tienen como objetivo el mismo mercado pero que su producto o servicio sólo cumple en parte las mismas funciones. El plan debe indicar la parte del mercado que la empresa espera quitar a la competencia, de qué competidores tiene que captar clientes y por qué, además el emprendedor debe identificar los factores competitivos del mercado como son las prestaciones del producto, calidad del servicio, fiabilidad, duración, distribución, entre otras.

Conviene al emprendedor comparar de forma objetiva las ventajas y desventajas del producto o servicio que ofrece la nueva empresa en relación con aquellos de las empresas competidora, el objetivo de esto es que la persona entienda como piensan los competidores, conocer sus metas y estrategias y prever su reacción ante la entrada de la nueva empresa al sector (18).

Otro aspecto importante que debe contener es el análisis de los proveedores y los canales de distribución, aquí hay que resaltar las diferentes formas de aprovisionamiento y de distribuir el producto, así como describir como funcionan los canales de distribución y cuales son las necesidades y requerimientos de estos, además de detallar las relaciones existentes con los proveedores y distribuidores en relación con la que estos tienen con los competidores.

Ya realizada la identificación de los competidores directos e indirectos, así como de las variables al analizar las características de la oferta, es posible realizar un estudio del posicionamiento competitivo de la empresa, para conocer las exigencias de la demanda y el comportamiento de las organizaciones del sector, lo que permite al empresario determinar si la estrategia adoptada es adecuada o no, y también observar la existencia de oportunidades en el mercado.

Una forma adecuada de realizar este análisis, es la elaboración de esquemas gráficos de dos variables, esto debido a la exposición inmediata de los datos, cuidando que estas no tengan el mismo grado de correlación, estas gráficas nos ayudan a distinguir grupos de empresas con la misma combinación estratégica y nos permite cambiar o consolidar a futuro, la estrategias en curso.

En el plan debe incluirse una descripción, hasta donde sea posible, de la evolución que tendrá el sector y/o el mercado debido a los cambios económicos, políticos, sociales y técnicos que afectan a las empresas; esta información puede obtenerse a través de cámaras de comercio, instituciones de investigación estadística, bibliotecas, revistas y diarios de economía y nos ayuda a identificar las tendencias de la forma de comportarse y estrategias de las empresas, lo que da una mayor capacidad de prever los perfiles estratégicos que aparecerán en el sector (19).

La organización tiene un comportamiento empresarial que es la base para tomar las decisiones, y que es nombrado orientación estratégica de fondo por el autor

V. Coda (20), quien expresa que para establecer los componentes de esta orientación existen tres áreas interrelacionadas:

1. Campo de actividad: identifica la actividad para la cual la organización se considera adecuada, además de las ambiciones y aspiraciones que busca al cumplir tal actividad en el desempeño cualitativo y cuantitativo.
2. Fines y objetivos de fondo: primero debe estar el perfil obtenido de los valores y objetivos empresariales, principalmente en relación con los otros fines de la empresa, después el papel de la empresa frente a sus principales grupos de interés y por último la estrategia que se tiene frente a la competencia y su entorno, es decir debe tenerse una filosofía competitiva que ubique a la organización en condiciones para comprender su relación con los clientes, los proveedores y los competidores.
3. Filosofía de gestión y de organización: son las ideas y actitudes que guían a las personas de la empresa y que sostiene a las otras dos áreas.

Tal orientación sirve para transmitir al lector la visión que tiene la empresa, para que en la practica aparezca la filosofía de la organización por medio de los objetivos fundamentales hacia los que está encaminada, al igual que todo el contenido de los planes de negocios, la orientación estratégica debe actualizarse cuando sucedan cambios en la visión y en el estilo de dirección de la empresa.

Basados en las características del sector y el posicionamiento estratégico de los competidores, la empresa debe tener sus propias estrategias y verificar si son validas para asegurar el éxito de la organización desde el punto de vista social o de la rentabilidad. Tal éxito se logra si existe un consenso entre estos dos aspectos, para lo cual el empresario debe definir estrategias ganadoras a nivel competitivo, organizativo y económico-financiero, las diferentes tácticas empresariales que determinan el triunfo o fracaso de cada uno de estos aspectos son (21):

1. Sociales: la sociabilidad de la empresa es interna en las relaciones con los miembros de esta, la persona que dirige la organización debe crear una estructura que valore al personal para comprometer a cada persona con la vida de la empresa; la sociabilidad externa es con todos los grupos de interés con los cuales la institución tiene relaciones comerciales y esta debe interactuar con ellos.
2. Competitivas: son aquellos planes de acción que determinan la forma de operar dentro del mercado y del sector, el preparar una estrategia implica aprovechar las fortalezas de la empresa y minimizar los puntos débiles. Existen tres estrategias competitivas base: la de liderazgo en costos, la de diferenciación y la de focalización.
3. Organizacionales: son adecuadas a nivel organizacional si dirigen la atención hacia la calidad de los recursos humanos o al número de personas participantes, adecuándose al nivel de organización de la actividad operando mediante una clara y concreta definición de las

funciones, un sistema de comunicación interno y una participación activa en la solución de problemas de la empresa.

4. Económico-financieras: la parte económica está dividida en estrategias con objetivos de eficiencia empresarial a través de la utilización racional de todos los recursos empleados de formas distintas en la actividad de la empresa, y en estrategias dirigidas al logro de ciertos niveles de rentabilidad; la parte financiera se basa en la definición de la estructura del capital óptimo de la organización.

Las estrategias competitivas tienen que estar divididas en diferentes áreas, en relación con los diferentes tipos de mercado, ya que esto permite tener estrategias focalizadas y concretas, y los resultados obtenidos en las diferentes partes del negocio permite interpretar el desempeño de cada área competitiva de la empresa, interviniendo en aquellas que tengan un bajo rendimiento.

Cada elemento involucrado en la apertura del negocio, tiene que ser analizado, ya que estos estudios nos permiten conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, además de establecer las mejores estrategias para que la organización sea competitiva y pueda estar preparada ante los cambios que presenta el mercado y así establecerse como una institución sólida y con una vida duradera.

El contenido de esta parte permite saber como y con que fabricar el producto o prestar el servicio de interés, además de proporcionar algunos de los datos necesarios para el plan financiero, por lo que sus principales objetivos son (22):

1. Establecer los procesos más adecuados para producir, comercializar o prestar los productos y/o servicios definidos en el plan de negocios.
2. Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo tales procesos.
3. Valorar los parámetros básicos asociados a los procesos y recursos mencionados, y comprobar que son coherentes con los límites y condiciones impuestos por el entorno y por los otros componentes del plan de empresa.
4. Programar y valorar el período de puesta en marcha, en el cual los resultados pueden ser inferiores a los esperados, para lo cual tiene que estar preparado y mentalizado mientras supera esta etapa.

La localización comercial es un punto importante para las empresas que pertenecen al mercado de los bienes de consumo, ya que de la ubicación de la empresa, depende en parte su éxito o fracaso; al elegir el lugar de punto de venta, estas organizaciones deben tomar en cuenta la afluencia de clientes, que esta relacionada con la valoración del costo-beneficio: lo que cuesta el alquiler o la compra del local debe estar en función de la ganancia obtenida de acuerdo a sus características. Esto no sucede con las empresas que operan en el mercado de los bienes industriales, la cercanía con los clientes no es vital, el factor

importante es la eficacia en la distribución del producto, que debe facilitarse al máximo. El lugar donde se lleva a cabo la producción, ya sea para las empresas que operan con bienes de consumo o industriales, debe estar en áreas que dispongan de un suficiente aprovisionamiento y acceso a mano de obra adecuada para el tipo de trabajo realizado y a un costo sostenible. Es también importante listar los materiales con los que cuenta la empresa para su funcionamiento, sin necesidad de grandes explicaciones.

Una sección que debe contener el plan de negocios, es el llamado plan de marketing, que son las estrategias y objetivos operativos de mercadeo que guiaran a la organización, para que este plan sea valido necesita obtener información del mercado, tanto de parte de la demanda, como del lado de la oferta, y debe ser definido y adaptado de acuerdo a la evolución de la empresa y del mercado de consumo, para lograr los siguientes puntos (23):

1. Conjuntar los objetivos de la empresa a largo plazo, con un plan operativo de ventas concreto y eficaz.
2. Mostrar la coherencia de las palancas de marketing en relación con los objetivos.
3. Definir un sistema de incentivos para el personal de ventas, basado en los resultados.
4. proporcionar estándares que sirvan de parámetros para el desarrollo de la actividad; es el estudio de las desviaciones el que indica la necesidad de cambiar las estrategias o los objetivos del mercado.

La elaboración de los objetivos, debe hacerse en relación con la visión empresarial, y estos deben ser de naturaleza cuantitativa (cuando se refieren al volumen de ventas o a la participación deseada en el mercado); y de naturaleza cualitativa (cuando se busca el mejoramiento del producto o servicio o de algunos de sus componentes, o la creación o reposicionamiento de la imagen de una marca comercial.

El autor Diego Torres (24) expresa que el siguiente paso para determinar los objetivos, es definir las estrategias que se van a seguir para obtenerlos, y deben estar relacionadas con las llamadas palancas de marketing que son:

1. Producto (servicio): debe ser definido desde el punto de vista del cliente y es necesario tomar en cuenta los componentes que lo acompañan, como los servicios complementarios, la presentación, las garantías, entre otros.
2. Precio: este influye para vender más o menos el producto, y también para atraer o alejar a posibles competidores, además de que forma parte de la imagen del negocio y debe reflejar lo que los clientes consideran como el valor del producto o servicio; existen tres elementos que sirven como punto de partida para fijar los precios y son; los costos de producción, los precios de la competencia y las expectativas de los clientes; de acuerdo a

esto, hay tres estrategias de precio (descremar el mercado, penetración del mercado y precios al nivel de la competencia).

3. Comunicación: El tener un buen producto a buen precio, no es lo único necesario para tener buenas ventas, también se necesita una estrategia de comunicación eficaz que tome en cuenta al publico objetivo, el mensaje a transmitir, el presupuesto, los medios y otros medios indirectos, la publicidad debe diseñarse de tal forma que asegure que el mensaje va a llegar a futuros clientes y debe estar a lineado con la definición del negocio, eligiendo posteriormente el medio a través del cual trasmitir dicho mensaje.
4. Distribución: es necesario asegurarse que el producto o servicio este disponible para los clientes, para lo cual se utilizan los canales de distribución, que son el conjunto de empresas que facilitan la llegada de los productos desde el fabricante hasta el cliente final, decidiendo cual es el canal más adecuado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Además, este autor expresa, que las empresas de servicios, al tener ciertas características únicas, es necesario que tome en cuenta otros aspectos como el comportamiento del consumidor y la promoción entre otros.

También debe establecerse un plan de ventas para lo cual es necesario escoger la técnica de investigación y el nivel de análisis; en cuanto a las técnicas para la definición del estimativo de ventas, algunas son (25):

1. Análisis histórico de las tendencias de venta: dentro de estas existen la extrapolación histórica (proyectan a futuro posibles escenarios de ventas, basados en el comportamiento de la demanda en años anteriores); y la tendencia sectorial (se aplica la proyección de ventas de la empresa en relación con la participación que esta tiene del mercado dentro del sector al que pertenece, se aplican los porcentajes de acuerdo al crecimiento estimado de ventas del sector.
2. Técnicas de proyección al futuro: en estas están incluidas aquellas que emplean los factores de mercado, las investigaciones o sondeos de mercado y los estimativos y opinión de expertos.

Respecto al nivel de análisis, el plan de ventas está compuesto por dos fases, en la primera son realizados los cálculos para determinar las cifras de las proyecciones, este estimado es para cada producto o tomando un conjunto de ellos; en la segunda fase es necesario presentar los resultados obtenidos de los escenarios de venta, agrupando los datos en diferentes niveles de sondeo como área de negocios, canal de venta, cliente, área geográfica entre otros; y tomando en cuenta la variable del tiempo, por lo que los datos pueden presentarse de dos maneras, con horizontes temporales diferentes (generalmente se emplean planes a tres años) y con diferente grado de periodicidad (anual, mensual, semanal).

Otro aspecto a considerar, es la determinación y representación del punto de equilibrio entre costos totales e ingresos de ventas, expresado en el volumen de ventas, y se determina así; Q= Cf/(Pr-CvT), donde Q son las unidades mínimas a producir y obtener el punto de equilibrio, Cf son los costos fijos totales, Pr es el precio unitario del producto y CvT son los costos variables totales; para empresas que producen un solo producto es una tarea sencilla, pero para empresas que fabrican más productos el punto es determinado de acuerdo a tres opciones (26):

1. Por decisión de producción: producir primero el producto más rentable y así sucesivamente, hasta lograr producir y vender la cantidad necesaria de cada producto para obtener el punto de equilibrio.
2. Competencia: aquí los costos fijos de la empresa son atribuidos a cada producto, y hay que calcular las cantidades a producir de los productos para cubrir sus propios costos.
3. Temporal: en este caso el análisis no está basado en cuantas unidades hay que vender para obtener el balance entre costos e ingresos, sino en cuanto tiempo tarda en lograrse basado en el estimado de ventas.

Una vez determinada la estrategia comercial, es necesario elaborar un presupuesto, para lo cual existen algunos enfoques (27):

1. Porcentaje sobre las ventas: consiste en correlacionar la cantidad de recursos monetarios para las políticas de marketing, con un porcentaje sobre las ventas, aunque es simple, este método tiene algunos defectos como que los recursos podrían ser insuficientes o exagerados con respecto a los teóricamente necesarios.
2. Disponibilidad de los recursos: significa distribuir los recursos totales de la empresa entre las actividades consideradas estratégicas y primarias y determinar el presupuesto de marketing con los fondos no utilizados.
3. Búsqueda del logro de objetivos: es el enfoque más correcto ya que se destinan los recursos con base en los objetivos de marketing que se quieren lograr.

Para este presupuesto tiene que haber un control, el cual tiene tres niveles; el primero es analizar el costo que tiene la iniciativa comercial, el siguiente es observar el crecimiento de las ventas en relación con la iniciativa y por ultimo determinar la rentabilidad de la inversión de marketing.

Se debe realizar una correcta estructura de la empresa y para lograrlo hay tres fases que son (28):

1. Elección de la naturaleza jurídica: es una parte importante que sirve para regular las relaciones entre los socios, que deben estipularse por escrito, en un reglamento que especifique claramente las posiciones de cada miembro para evitar conflictos, además deben analizarse los aspectos

positivos y negativos, apoyándose con asesoría especializada, ya que una elección errónea de la forma jurídica y una incompleta definición de la estructura y los reglamentos internos, pueden provocar costos más altos posteriormente, así como poner en riesgo la continuidad de la empresa.

2. El organigrama: es útil para identificar las posiciones jerárquicas, las responsabilidades, las funciones asignadas entre otros puntos, además permite evidenciar incoherencias organizacionales, y que grupos externos comprendan la estructura de la empresa.
3. Características de los recursos humanos: debe definirse la cantidad y el perfil de las personas que deberán ser contratadas por la empresa, para lo cual es necesario definir correctamente los roles, la gerencia debe motivar al personal y los empleados por su parte, deben compartir la filosofía estratégica y de dirección de organización.

Otro aspecto a tomar en cuenta son los servicios profesionales externos como son los seguros y la asesoría legal y fiscal que sirve para orientar al emprendedor acerca de situaciones que no son de su completo conocimiento y que le pueden generar gastos mayores al cometer errores u omisiones en ciertos requerimientos. Además al realizar el plan de negocios es necesario verificar que tipo de licencias son requeridas para poner en marcha la empresa, de acuerdo a la actividad a realizar, así como los requisitos para obtener las mismas.

Para que un plan de negocios sea efectivo debe establecer cuales son las fuentes de financiamiento, incluyendo el capital invertido, las fuentes internas (capital social, utilidades y prestamos de los socios), las fuentes externas (financiamiento comercial, deudas con instituciones financieras, pagos a plazos), así como el plan de amortización (que es la forma de pago del financiamiento y puede ser con cuotas constantes o decrecientes) y la remuneración del capital (puede ser determinado por la proyección de las utilidades y de su distribución a los socios o por el crecimiento del valor de la empresa y por lo tanto de la participación en acciones que cada socio posee), además tiene que realizarse un análisis de vulnerabilidad (29).

Antonio Borello (30) expresa que deben realizarse esquemas económicos-financieros para llamar la atención de la persona que lo lea, respecto al área financiera son: el de costos de puesta en marcha, el de proyecciones de flujo de caja del primer año y de años siguientes, así como el de punto de equilibrio financiero del retorno sobre la inversión; en cuanto al área económica existen: la tabla de amortizaciones, la rentabilidad operacional, los balances proyectados y los principales índices, así como un análisis de desviación. El plan también debe contener ciertos anexos entre los que se incluye la hoja de vida de socios, los planos de las instalaciones, entre otros datos adicionales.

3.4. FRANQUICIAS.

Debido al propósito de mostrar el desarrollo de un plan de negocios de una microempresa y sus perspectivas de expansión en franquicia, es importante conocer el significado de estas, los elementos que las forman, como pueden ser creadas, sus ventajas y desventajas, así como algunos aspectos legales que deben cumplir.

Existen diferentes conceptos de franquicia una de las más tradicionales la define como un sistema de cooperación entre empresas diferentes, ligadas por un contrato a través del cual una parte llamada franquiciadora otorga a otra u otras llamadas franquiciadas, a cambio de un pago, el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurando al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación mientras dure el contrato (31).

La Unión Europea (32) establece que primero debe entenderse lo que es una franquicia, y la define como un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, para posteriormente definir el acuerdo de franquicia, que es el contrato en virtud del cual una empresa, cede a otra, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y-o servicios.

Una de las asociaciones de mayor seriedad, prestigio, experiencia y antigüedad, la Federación Francesa de franquicia (33) la define como un método de colaboración entre una empresa franquiciadora y una o varias empresas franquiciadas, en la cual la primera debe tener la propiedad de una razón social, de un nombre comercial, de una marca de fábrica, de comercio o de servicios, así como un saber hacer puesto a disposición de las segundas, además de una colección de productos y/o servicios ofrecidos de manera original y específica y explotados de manera obligatoria y totalmente según técnicas comerciales uniformes, experimentadas previamente y constantemente puestas a punto y controladas.

A continuación se muestran los elementos fundamentales que debe contener un sistema de franquicia, así como la forma de gestionarlos para lograr el éxito (34).

1. **La marca.** Es el nombre y símbolo que sirve para identificar los productos o servicios y diferenciarlos de la competencia, el nombre debe ser breve, de fácil lectura y pronunciación, tener eufonía, ser de memorización fácil, tener asociación y evocación, distinción y estar registrado ante la ley correspondiente, de igual forma, el logotipo debe ser simple, impactante,

agradable visualmente, de fácil memorización visual, original y distintivo, tener asociación y evocación y estar registrado.

2. **Saber hacer o Know-How.** Es la clave del éxito de un sistema de franquicia y se define como un conjunto de conocimientos empíricos, obtenidos de la experiencia al frente de un negocio, que posee el franquiciador, y que debe ser práctico, transmisible, estandarizado, probado con éxito, secreto, sustancial, dinámico y original.
3. **El producto o servicio.** Debe tener tres características básicas, que son: la diferenciación, que el producto o servicio tenga personalidad y originalidad; competitividad, que tenga ventajas sobre sus competidores; y surtido, que sea homogéneo, completo y especializado.
4. **Contrato.** Aquí se fijan las condiciones que rigen las relaciones entre franquiciador y franquiciado, y este debe ser equilibrado, es decir que las dos partes obtengan beneficios adicionales a los que podrían conseguir actuando de forma independiente; completo, debe incluir y prever todas las circunstancias y problemas que afecten a las partes durante el tiempo que dure el contrato; y preciso, no puede permitir ambigüedades ni diferencia de interpretaciones.
5. **Pagos.** Estos se clasifican de la siguiente manera: canon de entrada, es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para formar parte de la cadena; canon periódico, son aquellos realizados de forma mensual o en algunos casos trimestral o anual como contrapartida de los resultados que obtiene el franquiciado; y otros pagos, que en algunos casos existen y son los referentes a publicidad, formación continua, contribución a la innovación y desarrollo de nuevos productos y otros servicios especiales. La fijación de los pagos tiene que realizarse con claridad, objetividad y buscando la satisfacción de las partes.
6. **Exclusividad territorial.** Esto significa que el franquiciado tendrá una zona donde únicamente el venderá los productos o servicios del franquiciador.
7. **Servicios.** Estos pueden diferenciarse de la siguiente forma: antes del inicio de la actividad comercial, local comercial, formación inicial y recursos financieros; después del comienzo del negocio, ayuda publicitaria, formación continua, ayuda en la gestión y administración y asistencia e información.
8. **Aprovisionamiento.** Al realizarse, el franquiciador tiene la obligación de cumplir con los requisitos de calidad en los productos, tener precios competitivos, cumplir los períodos establecidos, proporcionar un surtido completo y renovado, por su parte el franquiciado tiene que aceptar los nuevos productos comercializados por el franquiciador, comprar sus productos o de los proveedores que este decida y no comercializar productos competidores; además las partes tienen que establecer claramente otras condiciones como la forma de pago, el transporte de la mercancía, entre otras.
9. **Control.** Es aquel que el franquiciador debe ejercer sobre el franquiciado y en el contrato de franquicia debe estar explícito como desarrollar dicho

control, en que consiste, la periodicidad del mismo, además debe establecerse la forma de llevar la contabilidad y la obligación del franquiciado de cumplir con unas ventas mínimas.

10. **No competencia.** Debe establecerse en le contrato que el franquiciado durante la vigencia del mismo y cierto tiempo después no puede abrir un establecimiento o llevar a cabo una actividad igual o similar a la fijada en este, de igual manera, el franquiciador debe respetar el territorio de venta del franquiciado.
11. **Política común de grupo.** Es la política que tiene toda la red franquiciada, como son precios de venta, no atentar contra la reputación de la cadena, mantener el secreto sobre los aspectos básicos de la franquicia, tener especial atención al punto de venta.

El crear una franquicia de acuerdo a Carlos Diez de Castro (35) depende de un modelo que se compone de cuatro fases que son: la experimentación, viabilidad de la franquicia, el paquete de franquicia y el reclutamiento y selección de franquiciados.

La primera fase es aquella donde deben ponerse en práctica las ideas e iniciativas, es decir, debe realizarse un plan de negocios para crear una empresa, una vez realizado esto debe probarse que la misma tiene buenos resultados y funciona con éxito para poder pensar en expandirse en el sistema de franquicia.

Para valorar la viabilidad que puede tener la franquicia, en la segunda fase, deben realizarse: estudios de mercado, los cuales comprenden la actividad de la franquicia, la amplitud del mercado, el ciclo de vida del producto o servicio ofertado, estabilidad de la demanda, vulnerabilidad del mercado, rentabilidad; deben observarse las áreas comerciales: la franquicia necesita una casa matriz o también llamada central, la cual contará con un director, así como departamentos de compras, administración, jurídico, recursos humanos, marketing, un centro piloto; por último debe verificarse la viabilidad financiera que incluye la inversión inicial, los costos periódicos y los ingresos.

Una vez analizada la viabilidad, la tercera fase es el paquete de franquicia, definido como un conjunto de documentos que describen fielmente la experiencia y el saber hacer del franquiciador, así como los derechos y obligaciones de este y del franquiciado; este paquete sirve para transmitir la franquicia, haciendo fácil gestionarla y contiene un dossier informativo, manual de imagen corporativa, documentos jurídicos, manual de explotación, plan presupuestario y métodos de información.

En la cuarta fase, el franquiciador elige a los posibles candidatos para su franquicia, esta selección tiene que realizarse cuidadosamente, ya que elegir al candidato incorrecto puede afectar el nombre y la reputación de la cadena.

Al pertenecer a un sistema de franquicia, el franquiciador y el franquiciado tienen ventajas y desventajas, a continuación se mencionan algunas de estas (36).

Franquiciador.
Ventajas: pueden ser **comerciales**, como la expansión de la empresa, la capacidad de acceder a nuevos mercados, rapidez en su crecimiento, una distribución más amplia, mejorar la imagen de la marca; **financieras**, la inversión necesaria para el crecimiento de la empresa es menor, los ingresos pueden obtenerse de una mayor cantidad de conceptos y los gastos fijos son menores ya que son compartidos con el franquiciado; **de gestión**, la adquisición de mercancía es a mejor precio ya que se hace en mayor volumen, se puede seleccionar a quien entregará la franquicia, existe mayor motivación por parte del franquiciado. **Desventajas**: problemas con la parte franquiciada, ocasionados por los pagos que este realiza y por el control que ejerce el franquiciador; individualismo del franquiciado; la creación de un potencial competidor.
Franquiciado.
Beneficios: dispone de una marca prestigiosa, obtiene resultado de las acciones de comunicación realizadas por la casa matriz, tiene más posibilidades de éxito comercial, cuenta con facilidades financieras, puede lograr una mayor rentabilidad, tiene menor probabilidad de fracaso, adquiere conocimientos del franquiciador. **Inconvenientes**: las contraprestaciones que debe dar a la parte franquiciadora, el conflicto de intereses, pérdida de independencia.

Una franquicia esta basada en un contrato mercantil de colaboración empresarial ya que los artículos o servicios están destinados a la reventa por parte del franquiciado, que tiene que integrarse a un sistema configurado bajo estándares y distintivos uniformes y homogéneos; es atípico, ya que no está encuadrado en ninguna tipología contractual de las distintas legislaciones de los países; es mixto y complejo, porque esta formado por la adición de otras formas contractuales; es oneroso, debido a que el franquiciado debe soportar el pago de entrada y los pagos periódicos (37).

Como se ha podido comprobar la ciencia administrativa propone diversos modelos para la formulación de un Plan de Negocios, todos los autores coinciden en los puntos que este debe contener aunque colocados y expresados de manera distinta, a su vez, la creación de una franquicia requiere que un proyecto de negocio haya probado tener éxito y buenos resultados; por ende a continuación en el capítulo número cuatro, proponemos un plan de negocios aplicable a micro empresas y negocios familiares; que puede servir de guía para evitar en lo posible errores al iniciar el proyecto deseado, así como la forma de convertirlo en un gran negocio, que incluso puede llegar a transformarse en una franquicia a nivel nacional y tal vez mundial.

Las contribuciones que realiza el autor Rodrigo Varela, aportan un conjunto de elementos que coadyuvarán al desarrollo del sustento del caso práctico.

REFERENCIAS

1. Ollé, Montserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). *El plan de empresa*, Bogotá, Alfaomega, 180 p.
2. *Ibidem.*
3. Borello, Antonio, (2005). *El plan de negocios*, Bogotá, McGraw-Hill, 216 p.
4. Rodríguez, Valencia Joaquín, (2001). *Como administrar pequeñas y medianas empresas,* 4ª ed., México, ECAFSA, 368 p.
5. *La iniciativa emprendedora*, (2004). Bilbao, ediciones Deusto S.A., Harvard Business Review, 234 p.
6. *Ollé, Monserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). Ob. Cit. Ref. 1.*
7. Finch, Brian, (2007). *Como desarrollar un plan de negocios*, México, Gedisa Mexicana, 174 p.
8. *Ollé, Monserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). Ob. Cit. Ref. 1.*
9. *Ollé, Monserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). Ob. Cit. Ref. 1.*
10. Montaño, Sánchez Francisco, (2004). *Crea tu propio negocio: factores clave para planearlo y operarlo*, México, SICCO, 371 p.
11. Varela, Rodrigo, (2008). *Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas,* 3ª ed., México, Prentice Hall, 662 p.
12. *Borello, Antonio, (2005). Ob. Cit. Ref. 3.*
13. *Ollé, Monserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). Ob. Cit. Ref. 1.*
14. *Borello, Antonio, (2005). Ob. Cit. Ref. 3.*
15. *Ollé, Monserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). Ob. Cit. Ref. 1.*
16. *Borello, Antonio, (2005). Ob. Cit. Ref. 3.*
17. *Ibidem.*
18. *Ollé, Monserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). Ob. Cit. Ref. 1.*
19. *Borello, Antonio, (2005). Ob. Cit. Ref. 3.*
20. *Ollé, Monserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). Ob. Cit. Ref. 1.*
21. *Borello, Antonio, (2005). Ob. Cit. Ref. 3.*
22. *Ollé, Monserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). Ob. Cit. Ref. 1.*
23. *Borello, Antonio, (2005). Ob. Cit. Ref. 3.*
24. *Ollé, Monserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). Ob. Cit. Ref. 1.*
25. *Borello, Antonio, (2005). Ob. Cit. Ref. 3.*
26. *Ibidem.*
27. *Borello, Antonio, (2005). Ob. Cit. Ref. 3.*

28. *Ibidem.*
29. *Borello, Antonio, (2005). Ob. Cit. Ref. 3.*
30. *Ibidem.*
31. Diez, de Castro Enrique Carlos, (2005). *El Sistema de Franquicia: Fundamentos Teóricos y Prácticos,* Madrid, Ediciones Pirámide, 420 p.
32. *Ibidem.*
33. *Diez, de Castro Enrique Carlos, (2005). Ob. Cit. Ref. 31.*
34. *Ibidem.*
35. *Diez, de Castro Enrique Carlos, (2005). Ob. Cit. Ref. 31.*
36. *Ibidem.*
37. *Diez, de Castro Enrique Carlos, (2005). Ob. Cit. Ref. 31.*

CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO.

Empresa: *Grecos Sport Club.*

Ubicación: Apaxco, Estado de México.

Visión: Ser una organización que ayude a las personas en su acondicionamiento físico, y que contribuya a la integración familiar, para formar parte del mejoramiento de su salud física y mental.

Misión: Ofrecer un servicio destacado y a un costo accesible, siempre teniendo como base nuestros valores, para servir de la mejor manera a nuestros miembros, empleados, proveedores y accionistas.

Valores: La base de nuestro negocio es:

1. Respeto: Tratamos a todas las personas respetuosamente (ya sea entre compañeros, superiores y empleados, clientes, proveedores), ya que para nosotros todas las personas valen como seres humanos por lo que son y no por lo que tengan.
2. Servicio al cliente: Nuestro propósito es darle la mayor atención y el mejor trato a cada uno de nuestros clientes, así como hacerles saber que los apreciamos, que tomamos en cuenta sus sugerencias y que hacemos un gran esfuerzo por satisfacerlos.
1. Disciplina: Es la base que tenemos para lograr nuestros objetivos, le pedimos a la gente que colabora con nosotros que la tome en cuenta al realizar sus actividades e intentamos inculcarla en nuestros clientes, para que puedan lograr los resultados deseados, ya que estamos convencidos de que la disciplina es una parte importante para lograr lo que una persona se proponga.
2. Mejoramiento continuo: Siempre buscamos mejorar lo que hacemos, no porque este mal hecho sino porque sabemos que tenemos la capacidad de realizarlo de una manera mas eficaz, eficiente y con mejores resultados, y es por eso que nos exigimos a cualquier nivel buscar la superación de metas, para lograr satisfacer a nuestros clientes.

Fortalezas:

1. Al no existir ningún gimnasio o club en el municipio, seriamos los únicos que ofreceríamos un servicio de este tipo, sin competencia alguna.
2. Se promueve la convivencia familiar, lo cual es una buena forma de atraer la atención de las personas.
3. Contaremos con una diversidad de actividades para poder interesar a personas de diferentes edades.

Debilidades:

1. El desconocimiento de las personas de este tipo de lugares puede causar un efecto de rechazo.
2. La gente puede pensar que un lugar así es excesivamente costoso.
3. Limitado desarrollo de una cultura deportiva y recreativa.

Oportunidades:

1. El club más cercano de este tipo se encuentra en el municipio de Tizayuca en el Estado de Hidalgo, el cual esta a dos horas aproximadamente, por lo que es un gran mercado el que se puede abarcar.
2. Debido a lo mencionado anteriormente existe la posibilidad de abrir otros lugares en municipios vecinos.
3. A largo plazo puede optarse por manejar el negocio como franquicia, para abarcar lugares más lejanos.

Amenazas:

1. Hay la posibilidad de que al ser un negocio rentable aparezca rápidamente la competencia.
2. El factor económico, representa un riesgo, ya que la gente, debido a la situación actual, puede optar solamente por utilizar su dinero en lo que considere indispensable.
3. La comunidad, puede tener la idea, de que un negocio así, afectaría su calidad de vida, por lo que podría oponerse a su establecimiento.

4.1. RESUMEN EJECUTIVO

Grecos sport club será establecido en Apaxco, Estado de México, como un centro deportivo en el cual las personas logren mejorar su condición física, y en el que las familias tengan una convivencia que los integre de forma sana.

El lugar tendrá un gimnasio, que contará con aparatos modernos y prácticos, destinados para que las personas logren los objetivos de acondicionamiento físico que se propongan, además habrá un instructor, encargado de ayudarlos a conseguir sus metas, así como evitar lesiones.

También existirá una alberca para las personas que gusten de la natación, habrá clases de este deporte en diversos horarios, igualmente, pueden hacer uso de esta, las personas que únicamente deseen pasar un momento agradable en el agua.

Habrá un salón destinado, a spinning y baile aeróbico, para aquellas personas que deseen bajar de peso y mejorar su condición física, las clases serán impartidas en la mañana y en la tarde-noche. Para las personas, que quieran tener un momento de relajación, el establecimiento tendrá un jacuzzi y sauna.

Grecos Sport Club, requiere una inversión de $2, 650,000 pesos para iniciar sus operaciones. El proyecto es una opción viable y con una oportunidad de crecimiento ya que en el municipio o en los lugares cercanos existe algo de este tipo, y existe gran demanda de personas que gustan de practicar algún deporte.

4.2. ANALISIS DE MERCADO

Situación del Entorno Económico

La economía del municipio parece a simple vista lenta e incluso se puede pensar que no existe posibilidad de que una inversión funcione, pero existe un gran poder adquisitivo ya que dentro del municipio se encuentran varias pequeñas empresas que se dedican a la venta de material para construcción, así como Holcim Apasco una de las cementeras más grandes del país, además en los municipios vecinos existen también otras grandes empresas del mismo tipo, como son: Tolteca, La farge y Calidra.

Las personas del municipio buscan distraerse de la rutina diaria por lo que normalmente viajan hasta el Distrito Federal para pasar tiempo con sus familias, por lo que nuestro negocio sería una buena opción para que pudieran hacer lo mismo sin salir tan lejos.

Producto

El negocio tendrá tres áreas principales de actividad, mostrado en la figura 1.

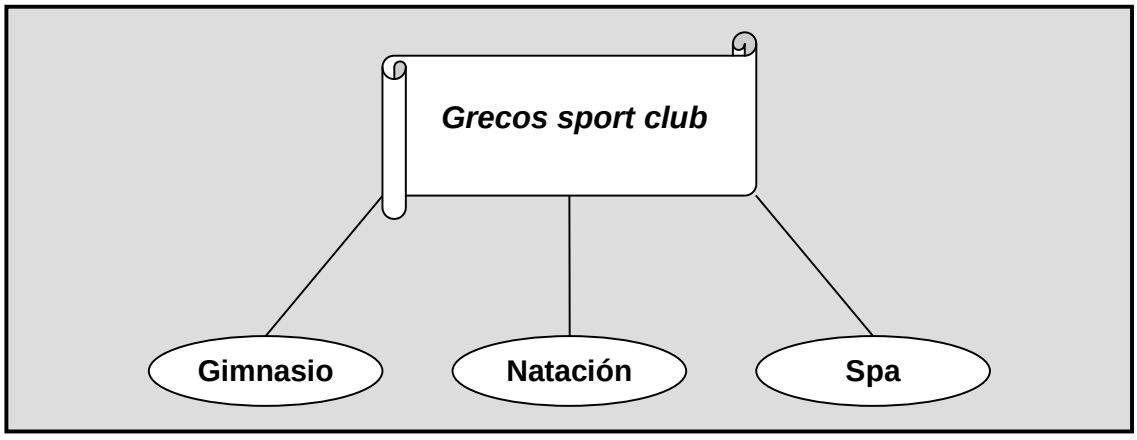

Figura 1. Áreas de actividad de *Grecos sport club.*

Gimnasio

En esta sección del negocio, las personas tendrán la posibilidad de obtener un cuerpo estilizado, gracias a los aparatos con lo que se cuenta, como son caminadoras, bicicletas estacionarias, pesas y otros que se concentran en una parte específica del cuerpo, además con el apoyo de un instructor capacitado que ayudará a nuestros socios, estableciendo una rutina específica de acuerdo a las necesidades de cada persona.

También habrá clases de spinning en diferentes horarios, principalmente esto será enfocado a las mujeres, ya que son ellas las que gustan más de este tipo de actividad, pero los hombres también pueden realizarla si así lo quisieran, estas rutinas tendrán como objetivo que las personas mejoren su condición física, bajen de peso y principalmente se sientan mejor consigo mismas.

Natación

Se darán clases de este deporte en determinadas horas, además cualquier miembro del club podrá utilizar la alberca cuando lo desee, la alberca será techada, contará con agua climatizada, por lo que las personas podrán disfrutar de ella durante todo el año sin preocuparse del clima, el agua será tratada regularmente para conservarla cristalina y con la mayor limpieza.

Spa

Esta área estará dedicada al relajamiento de las personas, contará con sauna y jacuzzi en el que las personas podrán pasar un tiempo agradable y lleno de tranquilidad, además tendrán la posibilidad de contratar el servicio de masaje, así como tratamientos faciales y corporales que deseen para mantener su piel limpia y saludable.

Además del espacio para estas actividades, existirá un área de descanso en la cuál habrá asadores para que las familias puedan convivir y pasar un día relajado y agradable.

Clientes y Tamaño del Mercado

El municipio de Apaxco cuenta con 13,317 habitantes, es el lugar donde se encuentra ubicada la planta principal de una de las cementeras más grandes del país, también existen otras empresas de tamaño considerable, además a 30 minutos aproximadamente, se encuentran otros municipios que son importantes puntos económicos, como Zumpango, Huehuetoca, entre otros. Por ser el último municipio del Estado de México y colindar con el Estado de Hidalgo, existe un gran número de personas que viajan de un lado a otro por cuestiones laborales y que pueden ser clientes potenciales.

La forma en que estará dividido el mercado objetivo se muestra en la figura 2.

Consumidor	Motivación	Servicio	Preferencia de horario
Jóvenes de 18 a 25 años	Tiempo libre	Gimnasio	Tarde entre semana
Profesionales solteros	Salud	Gimnasio, natación, spa	Tarde-noche entre semana
Familias	Tiempo libre, salud	Natación, área de descanso	Tardes entre semana, todo el día fin de semana
Personas de la tercera edad	Salud, relajamiento	Natación, área de descanso, spa	Mañana y tarde todos los días

Figura 2. Relación entre consumidor y áreas de actividad.

De acuerdo a lo anterior, los jóvenes, tomando en cuenta que fueran hijos de familia, y por lo tanto con capacidad económica limitada, serán motivados a utilizar únicamente el espacio que pertenece a la parte del gimnasio del club, mientras que los otros tres perfiles de consumidor podrán ser inducidos para que contraten un paquete que incluya las tres áreas del mismo.

Al realizar una investigación de campo que sirvió para conocer las características y necesidades del mercado, cubriendo 400 familias, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 87% de las personas recibirían con agrado la apertura de un club deportivo.
- Los beneficios que la gente observa del establecimiento del lugar son:
  - Mejoramiento de la salud 72%
  - Integración familiar 76%
  - Reducción de obesidad 24%
  - Disminución de stress 32%
- Los aspectos más relevantes en la decisión de ingresar al club son:
  - Precio 97%
  - Servicio 86%
  - Disponibilidad de tiempo 68%
  - Prestigio 34%

Tomando como base estos resultados, e intentando tener un margen de error mínimo, se estima que el mercado objetivo está constituido por 4121 personas, este número corresponde únicamente al municipio donde esta ubicado el establecimiento.

El establecimiento, cuenta con espacio suficiente y la capacidad para atender a 70 personas aproximadamente, al mismo tiempo, por lo que pude cubrir las expectativas establecidas en el estudio de mercado.

Competencia

En el municipio, existen pequeños salones donde imparten clases de baile aeróbico y de spinning, sin embargo, ninguno tiene los aparatos necesarios para considerarse un gimnasio, además de tener un sobrecupo debido a lo pequeño de su espacio, por lo que la competencia esta restringida, ya que la enseñanza de estas disciplinas estará incluida en le pago de su mensualidad, lo que puede representar una ventaja para el negocio.

Grecos Sport Club podrá atraer una buena parte del mercado sin preocuparse tanto de la fuerza de sus competidores, sino más por la propia capacidad que tengan sus estrategias para captar la atención de los clientes potenciales.

Plan de Ventas

Tomando en cuenta que no existe ningún establecimiento de este tipo en el municipio, no podemos tener una base histórica de las ventas, así que se tomarán en cuenta otros factores como la concurrencia que tienen las personas a los lugares de baile aeróbico y spinning, la posición del establecimiento, tomando en cuenta el flujo de peatones, la accesibilidad por auto, entre otros factores, así como la capacidad económica de las personas del municipio.

El plan se muestra en el siguiente cuadro con una proyección a tres años, expresado de forma mensual el primer año y anual los dos últimos. Las fracciones del mercado utilizadas para las proyecciones son muy bajas, menores al 3% mensual, con un aumento del 5% de las ventas para el segundo y tercer año, además el mercado objetivo no incluye a los municipios vecinos, por lo que al ejecutar el plan, estas proyecciones pueden ser superadas.

	Mercado total	% mercado	suscripciones
Mes 1	4121	2.09%	86
Mes 2	4121	2.33%	96
Mes 3	4121	2.23%	92
Mes 4	4121	2.21%	91
Mes 5	4121	2.23%	92
Mes 6	4121	2.40%	99
Mes 7	4121	2.31%	95
Mes 8	4121	2.16%	89
Mes 9	4121	2.06%	85
Mes 10	4121	2.31%	95
Mes 11	4121	2.16%	89
Mes 12	4121	2.18%	90
Total primer año	4121	26.67%	1099
Total segundo año	4121	28.00%	1154
Total tercer año	4121	29.41%	1212

Cuadro 1. Plan de ventas.

Estrategia de Precio

Tomando en consideración las diferentes necesidades y gustos de las personas, así como el interés y necesidad de captar la mayor parte posible del mercado, *Grecos Sport Club* dividirá los precios de sus servicios de la forma que se presenta en el siguiente cuadro.

Tipo de servicio	Individual	Pareja	Familiar
Gimnasio	$250	$ 400	$ 650
Natación y spa	600	950	1500
Gimnasio, natación y spa	800	1300	2100

Cuadro 2. Precios del servicio.

El pago del servicio será mensual, y se hará de forma adelantada, teniendo un período máximo de tres días de retraso para cumplir con dicho pago, en caso de no hacerlo, no se podrá tener acceso a las instalaciones, también existirá un descuento para las personas que paguen anticipadamente, así como para aquellas que paguen de forma trimestral, semestral o anual.

Basados en los cuadros anteriores a continuación se muestran las proyecciones de ventas y de ingresos.

Estimado de Ventas	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
GIMNASIO								
Individual	20	22	19	20	20	23	21	20
Precio de Servicio	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250
Pareja	8	10	9	9	8	8	10	9
Precio de Servicio	$ 400	$ 400	$ 400	$ 400	$ 400	$ 400	$ 400	$ 400
Familiar	5	5	6	6	7	7	5	6
Precio de Servicio	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650
NATACION Y SPA								
Individual	10	12	11	11	10	12	12	10
Precio de Servicio	$ 600	$ 600	$ 600	$ 600	$ 600	$ 600	$ 600	$ 600
Pareja	12	11	11	10	13	13	12	11
Precio de Servicio	$ 950	$ 950	$ 950	$ 950	$ 950	$ 950	$ 950	$ 950
Familiar	8	10	10	9	8	8	7	7
Precio de Servicio	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500
GYM, NAT., Y SPA								
Individual	8	10	9	9	9	11	10	8
Precio de Servicio	$ 800	$ 800	$ 800	$ 800	$ 800	$ 800	$ 800	$ 800
Pareja	9	9	10	10	11	11	11	10
Precio de Servicio	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,300
Familiar	6	7	7	7	6	6	7	8
Precio de Servicio	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,100
Valor total de vtas.	**$71,550**	**$79,800**	**$79,200**	**$77,000**	**$77,200**	**$80,750**	**$78,600**	**$75,650**

Descuento	$ 5,009	$ 5,586	$ 5,544	$ 5,390	$ 5,404	$ 5,653	$ 5,502	$ 5,295
Valor neto de vtas.	**$66,541**	**$74,214**	**$73,656**	**$71,610**	**$71,796**	**$75,097**	**$73,098**	**$70,355**

Cuadro 3. Proyección de ventas e ingresos.

Continuación cuadro 3.

Estimado de Ventas	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
GIMNASIO							
Individual	19	24	21	21	250	262	275
Precio de Servicio	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 250	$ 268	$ 286
Pareja	8	9	8	9	105	110	116
Precio de Servicio	$ 400	$ 400	$ 400	$ 400	$ 400	$ 428	$ 458
Familiar	5	6	6	7	71	75	79
Precio de Servicio	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 650	$ 696	$ 744
NATACION Y SPA							
Individual	10	11	11	10	130	137	144
Precio de Servicio	$ 600	$ 600	$ 600	$ 600	$ 600	$ 642	$ 687
Pareja	11	11	10	10	135	142	149
Precio de Servicio	$ 950	$ 950	$ 950	$ 950	$ 950	$ 1,017	$ 1,088
Familiar	6	7	7	7	94	99	104
Precio de Servicio	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,500	$ 1,605	$ 1,717
GYM, NAT., Y SPA							
Individual	8	9	9	9	109	114	120
Precio de Servicio	$ 800	$ 800	$ 800	$ 800	$ 800	$ 856	$ 916
Pareja	10	10	10	10	121	127	133
Precio de Servicio	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,300	$ 1,391	$ 1,488
Familiar	8	8	7	7	84	88	92
Precio de Servicio	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,100	$ 2,247	$ 2,404
Valor total de vtas.	**$72,850**	**$78,050**	**$73,850**	**$74,300**	**$918,800**	**$1,032,736**	**$1,159,154**
Descuento	$ 5,100	$ 5,463	$ 5,169	$ 5,201	$ 64,316	$ 72,292	$ 81,141
Valor neto de vtas.	**$67,750**	**$72,587**	**$68,681**	**$69,099**	**$854,484**	**$ 960,444**	**$1,078,013**

Cuadro 3. Proyección de ventas e ingresos.

Estrategia de Venta

Se harán visitas a clientes potenciales, para los tres tipos de servicio disponibles, durante la venta se enfatizará en la calidad de las instalaciones, así como en la accesibilidad de los precios.

Al principio, habrá un mayor interés por lograr la venta del servicio al sector de los jóvenes de 18 a 25 años para el gimnasio, ya que con esto puede lograrse que ellos promuevan los demás servicios con sus padres. El lugar principal donde se realizará la labor de venta será el municipio de Apaxco, lugar donde se ubica el establecimiento, pero sin olvidar a los municipios vecinos, ya que estos son parte primordial para los planes de expansión previstos.

Estrategia de Promoción

Las estrategias a seguir para la promoción del servicio son las siguientes:

- Repartición de folletos con la descripción y fotografías del negocio y de los servicios que ofrece.
- Presencia en lugares estratégicos, que sean frecuentados por el mercado objetivo.
- Colocación de mantas anunciando el establecimiento en los caminos más transitados de los municipios.
- Ofrecimiento de cupones de descuento en inscripción y primera mensualidad.

Políticas de Servicio

Grecos Sport Club ofrecerá a sus clientes además de un servicio de calidad lo siguiente:

- Visita de un nutriólogo para ayudar a los miembros del club.
- Puntualidad en lo horarios de las diferentes actividades a realizar.
- Profesionalismo del personal del negocio.

4.3. ANÁLISIS TÉCNICO

Proceso del Servicio

La secuencia que deben seguir las actividades para brindar el servicio está expuesta en la figura 3. Las etapas que conforman este proceso son las siguientes:

a. El cliente llega al establecimiento y se toman algunos datos como nombre, edad, dirección, teléfono, entre otros, esto sirve para llevar un control de visitantes, así como referencia para clientes potenciales.
b. Se muestran las instalaciones a las personas interesadas, informando de las cualidades de cada sección, así como de las ventajas que tendrán al convertirse en miembros del club, esto sirve para aumentar su interés en adquirir una membresía.
c. Una vez terminada la visita, habrá una plática con los interesados, en la cual debe informarse de los tipos de paquete con los que cuenta el club, así como los precios de inscripción y mensualidades y de los demás servicios disponibles.
d. Finalizada la cotización, la persona debe decidir si desea pertenecer al club o no.
e. Cuando la respuesta sea si, el siguiente paso es realizar un examen medico para conocer las condiciones físicas de los miembros, esto ayuda para llevar un control de las mejoras de cada persona, si la respuesta es no, se archivan los datos de la persona.
f. Después del examen, la persona elige que actividades le gusta realizar, obtendrá una guía, la cual contiene una bienvenida, las reglas, así como los

horarios de los distintos servicios, además de otros aspectos de interés para la persona.
g. La persona recibirá consejos acerca de las actividades que le convienen de acuerdo a sus gustos, así como los resultados del progreso que obtenga en su acondicionamiento físico.

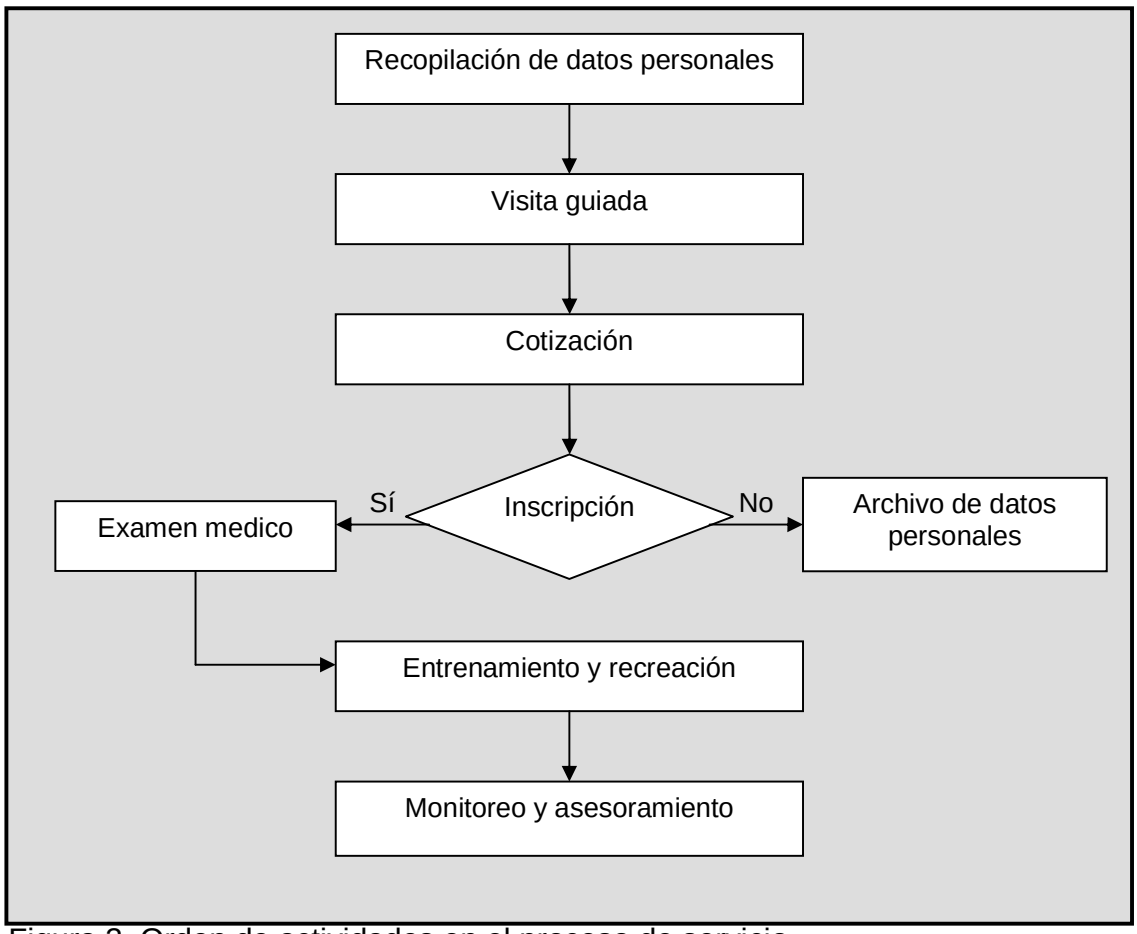

Figura 3. Orden de actividades en el proceso de servicio.

Desarrollo del Producto

El tipo de aparatos con los que cuenta el gimnasio son de una excelente calidad, escogidos tomando en consideración que sean eficientes y eficaces, con un diseño moderno y vanguardista, buscando que con el paso del tiempo no aparenten ser obsoletos y anticuados, además siempre se contará con instructores capacitados y certificados para garantizar el desarrollo de los miembros de *grecos Sport Club.*

De igual manera la alberca contará con los estándares requeridos de químicos para garantizar que el agua este limpia y cristalina, el spa también tendrá sus normas y los tratamientos tanto faciales, como corporales deben realizarse con la más alta higiene y calidad de productos.

Localización del Negocio

Grecos Sport Club estará ubicado en la entrada del municipio de Apaxco, en avenida Juárez en la colonia centro, el establecimiento cuenta con todos los servicios como agua, energía, alcantarillado, además por estar en la carretera principal, será fácil para las personas de otros municipios ubicarlo. El croquis del lugar está mostrado en la figura 4.

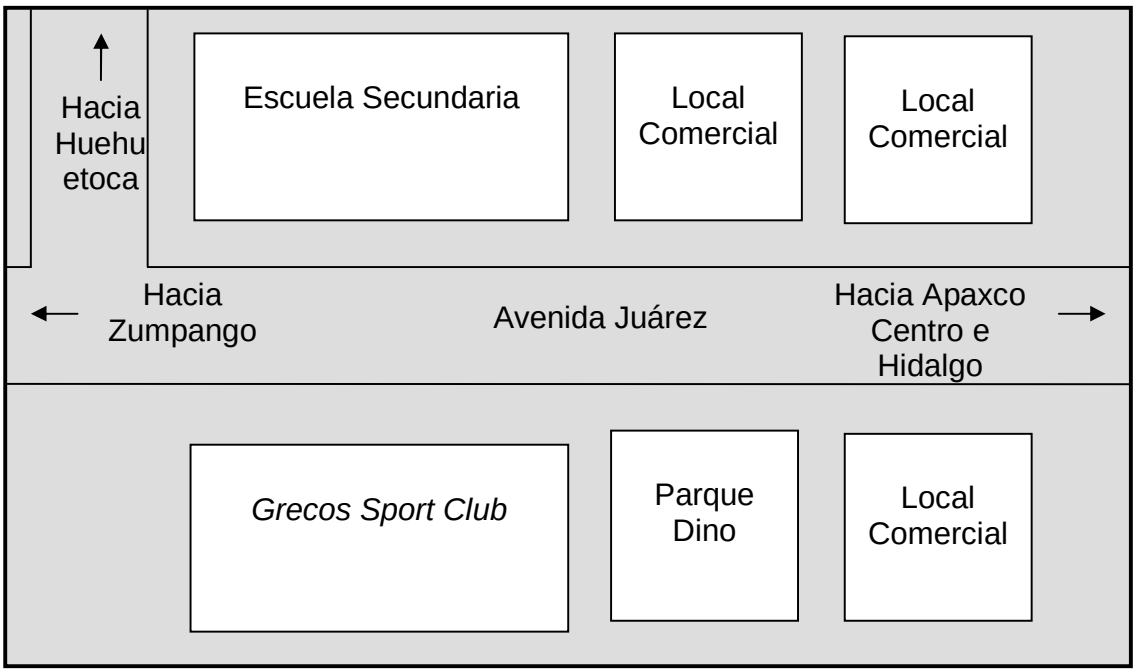

Figura 4. Ubicación de *Grecos Sport Club.*

Equipos y Maquinaria

Para lograr que el establecimiento funcione adecuadamente es necesario contar con los siguientes equipos y aparatos:

- Dos computadoras, una para llevar todos los registros necesarios de los miembros del club, y otra para tener una base de datos de todos los aspectos del negocio.
- Treinta aparatos para entrenamiento, los cuales incluye equipo para cada parte del cuerpo, así como los necesarios para el ejercicio cardiovascular.
- Bomba de agua.
- Calentador de gas para el acondicionamiento de la alberca.
- Filtros de agua, necesarios para la limpieza de la misma.
- Equipo de oficina: un escritorio, dos sillas de escritorio, un archivador, kit de oficina.
- Una mesa para masajes.
- Extintores, colocados en lugares estratégicos en el establecimiento.

Distribución de Planta

El establecimiento tiene un área de 1200 metros cuadrados, distribuidos como se muestra en la figura 5.

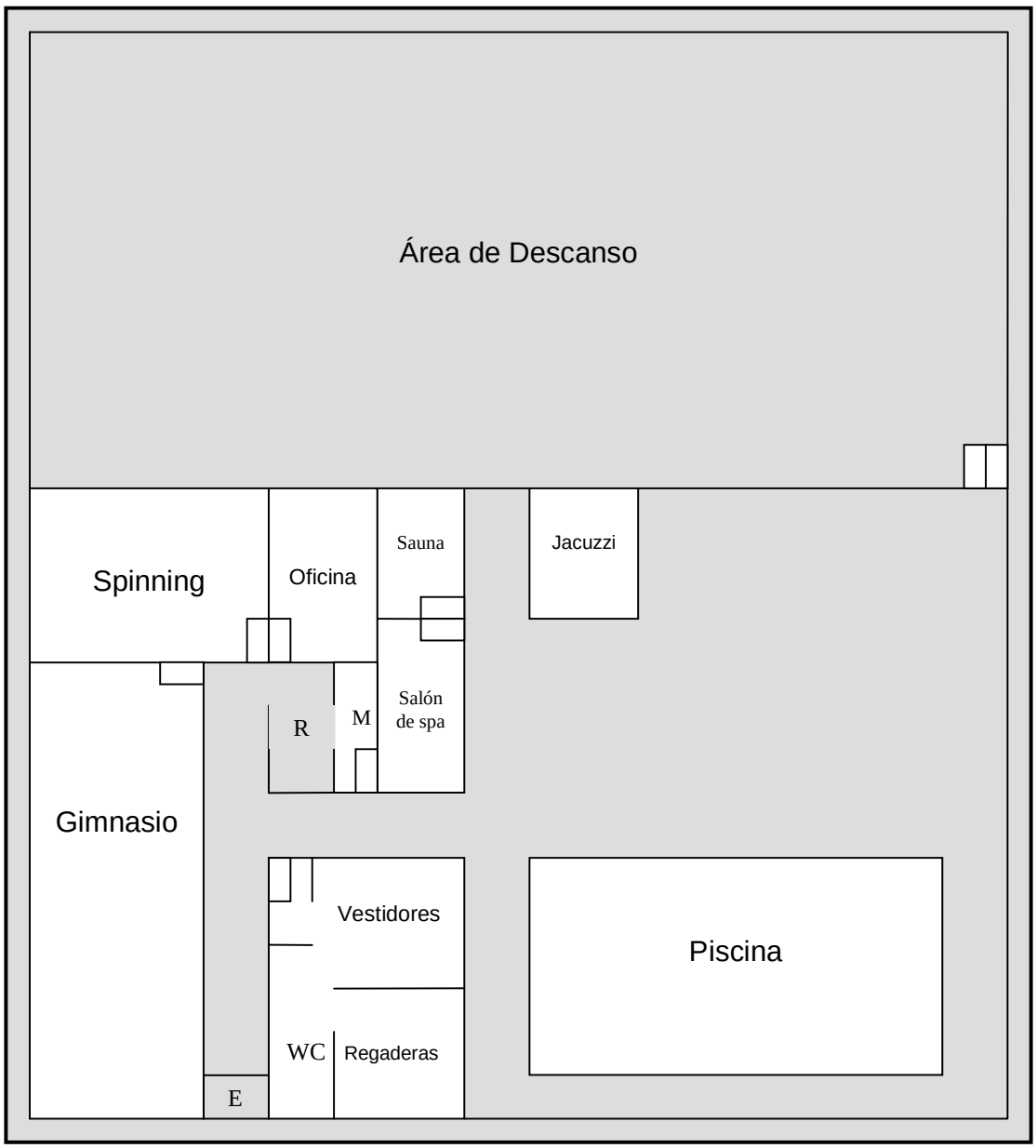

Figura 5. Distribución de planta. E: entrada. R: recepción. M: mantenimiento.

Mecanismos de Control

Para lograr el éxito del establecimiento es necesario identificar las necesidades que cada cliente tiene, por esta razón únicamente se dará la cotización de un paquete, cuando se haya establecido de forma precisa, el perfil de la persona y sus expectativas.

4.4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Grecos Sport Club estará constituido bajo el régimen de sociedad en nombre colectivo de capital variable. La sociedad necesitará la aportación de tres socios, dos de ellos en calidad de socios capitalistas y uno de socio gestor. Cada socio capitalista deberá aportar el 25% del capital inicial y no tendrán vínculo laboral con la empresa; el socio gestor si lo tendrá y aportará el 50% del capital inicial.

La figura 6 muestra el organigrama de la empresa. Los tres socios formarán la asamblea general, cuya función básica será la de fijar las metas de la organización y definir las estrategias para conseguirlas; es necesario que los socios capitalistas tengan conocimientos deportivos y de administración, para poder participar en las decisiones de la junta.

El socio gestor es licenciado en administración con especialidad en finanzas, y tendrá labores gerenciales, sus funciones principales serán la atención a clientes, publicidad, supervisión y control de todos los elementos de la empresa, habrá un contador, contratado por honorarios y laborará un día por quincena, sus funciones, serán la supervisión del manejo contable y financiero del negocio y la actualización de aspectos tributarios y fiscales.

Serán dos las recepcionistas, trabajando tiempo completo, una por la mañana y otra por la tarde, sus funciones primarias son responder el teléfono, atender a los clientes, revisar membresías, habrá tres instructores, uno para cada disciplina, laborarán en horarios específicos durante el día y su trabajo será lograr el acondicionamiento físico y aprendizaje de las personas, el negocio contará también con un jefe de mantenimiento, que será el encargado de que todas las instalaciones y equipo del establecimiento permanezcan en buenas condiciones, así como de solucionar cualquier problema que estas presenten.

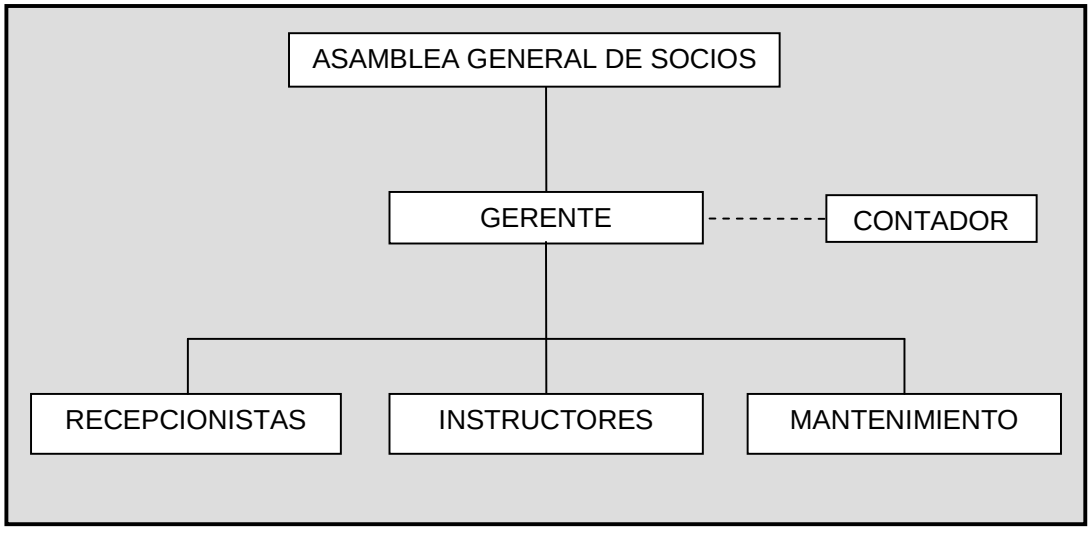

Figura 6. Organigrama de *Grecos Sport Club.*

4.5. ANÁLISIS ECONÓMICO

Inversión en Activos no Circulantes

La inversión requerida en activos no circulantes esta presentada en el cuadro 4. Todos los activos se pagarán de contado.

	Cantidad	Valor unitario	Valor total
EQUIPOS			
Computadoras	2	$ 5,500	$ 11,000
Impresora Multifuncional	1	2,300	2,300
31 aparatos de Gimnasio	1	232,300	232,300
Mesa para Masaje	2	2,600	5,200
Bomba de Agua	1	6,000	6,000
Filtro	1	7,400	7,400
Calentador	1	12,000	12,000
Total Equipos	**9**		**$276,200**
MUEBLES Y ENSERES			
Escritorio	1	$3,300	$ 3,300
Silla para Escritorio	2	650	1,300
Archivero	1	2,200	2,200
Caja Fuerte	1	700	700
Televisor	3	5,400	16,200
Extintor	4	400	1,600
Varios Oficina	1	2,000	2,000
Total Muebles y Enseres	**13**		**$ 27,300**
Total Inversión en Activos no C.	**22**		**$303,500**

Cuadro 4. Presupuesto de inversión en activos no circulantes.

Gastos de Arranque

Estos abarcan la elaboración de escritura de constitución, instalación de servicios y trámites ante distintas dependencias gubernamentales, y están estimados en un valor total de $50,000.

Inversión en Capital de Trabajo

Debido a que el pago de las suscripciones es por adelantado, no es necesario tener un capital para cartera de clientes, el único capital de trabajo necesario es la reserva de efectivo tomada del sobrante de la inversión inicial.

Presupuesto de Ingresos

La información detallada de las ventas de acuerdo al tipo de paquete, así como el descuento de pagos oportunos y el total de ingresos esta mostrado en el cuadro 5, este presupuesto será realizado para tres años, en el segundo y tercero se harán los ajustes necesarios por aspectos inflacionarios.

Tipo de Servicio	Año 1	Año 2	Año 3
GIMNASIO INDIVIDUAL			
Número de Suscripciones	250	262	275
Precio de Servicio Unitario	$ 250	$ 268	$ 286
Venta Total	**$ 62,500**	**$ 70,216**	**$ 78,650**
GIMNASIO PAREJA			
Número de Suscripciones	105	110	116
Precio de Servicio Unitario	$ 400	$ 428	$ 458
Venta Total	**$ 42,000**	**$ 47,080**	**$ 53,128**
GIMNASIO FAMILIAR			
Número de Suscripciones	71	75	79
Precio de Servicio Unitario	$ 650	$ 696	$ 744
Venta Total	**$ 46,150**	**$ 52,200**	**$ 58,776**
NATACIÓN Y SPA INDIVIDUAL			
Número de Suscripciones	130	137	144
Precio de Servicio Unitario	$ 600	$ 642	$ 687
Venta Total	**$ 78,000**	**$ 87,954**	**$ 98,928**
NATACIÓN Y SPA PAREJA			
Número de Suscripciones	135	142	149
Precio de Servicio Unitario	$ 950	$ 1,017	$ 1,088
Venta Total	**$ 128,250**	**$ 144,414**	**$ 162,112**
NATACIÓN Y SPA FAMILIAR			
Número de Suscripciones	94	99	104
Precio de Servicio Unitario	$ 1,500	$ 1,605	$ 1,717
Venta Total	**$ 141,000**	**$ 158,895**	**$ 178,568**
GIMNASIO, NATACIÓN Y SPA INDIVIDUAL			
Número de Suscripciones	109	114	120
Precio de Servicio Unitario	$ 800	$ 856	$ 916
Venta Total	**$ 87,200**	**$ 97,584**	**$ 109,920**
GIMNASIO, NATACIÓN Y SPA PAREJA			
Número de Suscripciones	121	127	133
Precio de Servicio Unitario	$ 1,300	$ 1,391	$ 1,488
Venta Total	**$ 157,300**	**$ 176,657**	**$ 197,904**
GIMNASIO, NATACIÓN Y SPA FAMILIAR			
Número de Suscripciones	84	88	92
Precio de Servicio Unitario	$ 2,100	$ 2,247	$ 2,404
Venta Total	**$ 176,400**	**$ 197,736**	**$ 221,168**
VENTAS BRUTAS	**$ 918,800**	**$1,032,736**	**$1,159,154**
DESCUENTO	$ 64,316	$ 72,292	$ 81,141
VENTAS NETAS	**$ 854,484**	**$ 960,444**	**$1,078,013**

Cuadro 5. Presupuesto de ingresos.

Presupuesto de Construcción

Se estima que la construcción de todas las instalaciones del establecimiento incluyendo, mano de obra y materiales utilizados, además del costo del terreno es de $2, 202,000 expresados en el cuadro 6.

Concepto	Costo
Terreno	$1,050,000
Materiales	422,000
Mano de Obra	330,000
Piscina	400,000
Total	**$2,202,000**

Cuadro 6. Presupuesto de construcción.

Presupuesto de Gastos de Personal

Grecos Sport Club tendrá en su nómina seis personas: el socio gestor que tendrá funciones gerenciales con un sueldo mensual de $10,000, dos recepcionistas con un salario mensual de $1,800 cada una, dos instructores con un sueldo mensual de $2,000 cada uno y un jefe de mantenimiento con un sueldo al mes de $4,000, también se destinará la cantidad de $2,000 mensuales para cada uno de los otros socios, por lo que la nómina mensual del primer año será de $25,600, para el segundo y tercer año habrá un aumento del 10%. Además habrá un seguro medico para los empleados, que asciende a 31% del sueldo.

El cuadro 7 muestra los detalles de este presupuesto.

Concepto	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3
Sueldo Base	$25,600	$307,200	$337,920	$371,712
Seguro Médico	7,936	95,232	104,755	115,230
Total	**$33,536**	**$402,432**	**$442,675**	**$486,942**

Cuadro 7. Presupuesto de gastos de personal.

Presupuesto de Gastos de Operación

Estos gastos contemplan los servicios públicos, seguros, impuestos locales y utensilios necesarios para la limpieza, mantenimiento y funcionamiento del establecimiento, además de las depreciaciones de equipos, los datos están expuestos en el cuadro 8, e incluyen los aumentos por inflación.

	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3
Servicios públicos	$4,000	$ 48,000	$ 51,360	$ 54,955
Seguro		23,500	25,145	26,905
Impuestos locales			2,400	2,568
Materiales	4,500	54,000	60,669	68,162
Depreciación de equipos		36,458	44,656	53,715
Total gastos de operación		**$161,958**	**$184,230**	**$206,305**

Cuadro 8. Gastos de operación.

Depreciaciones y Amortizaciones

La depreciación del equipo, y de los muebles y enseres aplicará a cinco años en línea recta, con un valor de recuperación estimado de 40% del valor original. Para los dos aplicarán los ajustes por inflación, no existe inversión amortizable. Toda la información detallada de las depreciaciones está mostrada en el cuadro 9.

	Período	Inflación %	Vr. Actual	Ajuste	Depreciación	Ajuste Depreciación	Depreciación acumulada	Valor de recuperación
Equipo	0	6	$276,200	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$276,200
(5 años)	1	6	292,772	16,572	36,458	0	36,458	256,314
	2	7	313,266	20,494	40,557	4,099	81,114	232,152
	3	7	335,195	21,929	44,943	8,772	134,829	200,366
	Período	**Inflación %**	**Vr. Actual**	**Ajuste**	**Depreciación**	**Ajuste Depreciación**	**Depreciación acumulada**	**Valor de recuperación**
Muebles y	0	6	$27,300	$ 0	$ 0	$ 0	$ 0	$27,300
Enseres	1	6	28,938	1,638	3,604	0	3,604	25,334
(5 años)	2	7	30,964	2,026	4,009	405	8,018	22,946
	3	7	33,131	2,167	4,442	866	13,326	19,805

Cuadro 9. Depreciaciones de equipo y muebles y enseres.

Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

Aquí están incluidos los gastos de publicidad, los honorarios del contador, las depreciaciones de los muebles y enseres, y una cantidad destinada directamente a la recuperación del capital invertido, el cuadro 10 recopila estos datos, incluyendo los incrementos inflacionarios.

	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos de publicidad	$2,000	$24,000	$25,680	$27,478
Gastos de papelería	700	8,400	8,988	9,617
Asesoría contable	1,500	18,000	19,260	20,608
Depreciación Muebles y E.		3,604	4,414	5,308
Total gastos de admón. y ventas		**$54,004**	**$58,342**	**$63,011**

Cuadro 10. Gastos de administración y ventas.

Análisis de Costos

Los costos fijos y variables, además del costo total anual, están mostrados para los tres años en el cuadro 11. Debido a que cada paquete tiene un precio diferente, se ha calculado el precio de venta unitario y el costo variable unitario, que representa la suscripción promedio, dividiendo los valores totales entre el número de suscripciones cada año, calculando con esto, el punto de equilibrio

contable por año. El costo de construcción no está incluido, ya que el objetivo es mostrar la rentabilidad del negocio con los costos que genera la realización de sus actividades diarias.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3
COSTOS FIJOS			
Mano de Obra	$ 402,432	$ 442,675	$486,942
Servicios Públicos	48,000	51,360	54,955
Seguro	23,500	25,145	26,905
Costos Legales de Constitución	50,000		
Impuestos Locales		2,400	2,568
Depreciación de Equipos y Muebles	40,062	49,070	59,023
Asesoría Contable	18,000	19,260	20,608
Gastos de Papelería	8,400	8,988	9,617
TOTAL COSTOS FIJOS	**$ 590,394**	**$ 598,898**	**$660,618**
COSTOS VARIABLES			
Materiales	$ 54,000	$ 60,669	$ 68,162
Gastos de Publicidad	24,000	25,680	27,478
TOTAL COSTOS VARIABLES	**$ 78,000**	**$ 86,349**	**$ 95,640**
COSTO TOTAL	**$ 668,394**	**$ 685,247**	**$756,258**
Número de Suscripciones	1099	1154	1212
Costo Promedio Suscripción Promedio	$ 608	$ 593	$ 624
Costo Var. Unit. Suscripción Promedio	71	75	79
Precio Promedio Unitario (sin iva)	778	832	889
Margen Unitario Promedio	707	757	810
Punto de Equilibrio	835	791	816
Requerimientos de Capital de trabajo	$ 71,000	$ 75,970	$ 81,288

Cuadro 11. Análisis de costos.

4.6 ANÁLISIS FINANCIERO

Flujo de Caja

El flujo de caja de *Grecos Sport Club* está presentado en el cuadro 12. Debido al interés mostrado por crear una cadena de establecimientos, que a largo plazo tengan posibilidades de transformarse en una franquicia, los socios han tomado la decisión de no realizar la distribución de excedente, optando por colocar los excedentes en el mercado financiero y así obtener mayores beneficios, para poder cumplir la meta en un menor plazo.

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
CAJA INICIAL	0	$ 71,000	$ 91,305	$ 119,283	$ 146,703	$ 172,077	$ 197,637	$ 226,498
Más: Ingresos por Ventas	0	66,541	74,214	73,656	71,610	71,796	75,097	73,098
TOT. DISPONIBLE	**0**	**$ 137,541**	**$ 165,519**	**$ 192,939**	**$ 218,313**	**$ 243,873**	**$ 272,734**	**$ 299,596**

Menos: Inversión en Activos Fijos	$ 303,500	0	0	0	0	0	0	0
Menos: Egresos por Construcción	2,202,000	0	0	0	0	0	0	0
Menos: Egresos por Mano de Obra	0	$ 33,536	$ 33,536	$ 33,536	$ 33,536	$ 33,536	$ 33,536	$ 33,536
Menos: Egresos por G. de Operación								
Servicios Públicos	0	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Seguro	23,500	0	0	0	0	0	0	0
Materiales	0	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500
Menos: Egresos por G. de Admón y Vtas								
Gastos Publicidad	0	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gastos Papelería	0	700	700	700	700	700	700	700
Asesoría Contable	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Menos: Egresos por Pago de Impuestos								
G. de Constitución	50,000	0	0	0	0	0	0	0
Licencias Locales	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	**$ 2,579,000**	**$ 46,236**	**$ 46,236**	**$ 46,236**	**$ 46,236**	**$ 46,236**	**$ 46,236**	**$ 46,236**
NETO DISPONIBLE	**$ -2,579,000**	**$ 91,305**	**$ 119,283**	**$ 146,703**	**$ 172,077**	**$ 197,637**	**$ 226,498**	**$ 253,360**
Más: Aporte de los Socios	$ 2,650,000	0	0	0	0	0	0	0
CAJA FINAL	**$ 71,000**	**$ 91,305**	**$ 119,283**	**$ 146,703**	**$ 172,077**	**$ 197,637**	**$ 226,498**	**$ 253,360**

Continuación cuadro 12.

	Mes 8	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
CAJA INICIAL	$ 253,360	$277,479	$ 298,993	$ 325,344	$ 347,789	$ 71,000	$ 347,152	$ 671,419
Más: Ingresos por Ventas	70,355	67,750	72,587	68,681	69,099	854,484	960,444	1,078,013
TOT. DISPONIBLE	**$ 323,715**	**$345,229**	**$ 371,580**	**$ 394,025**	**$ 416,888**	**$ 925,484**	**$ 1,307,596**	**$ 1,749,432**
Menos: Inversión en Activos Fijos	0	0	0	0	0	0	0	0
Menos: Egresos por Construcción	0	0	0	0	0	0	0	0
Menos: Egresos por Mano de Obra	$ 33,536	$ 33,536	$ 33,536	$ 33,536	$ 33,536	$ 402,432	$ 442,675	$ 486,942
Menos: Egresos por G. de Operación								
Servicios Públicos	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	51,360	54,955
Seguro	0	0	0	0	23,500	23,500	25,145	26,905
Materiales	4,500	4,500	4,500	4,500	4,500	54,000	60,669	68,162
Menos: Egresos por G. de admón. y Vtas								
Gastos Publicidad	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000	25,680	27,478
Gastos Papelería	700	700	700	700	700	8,400	8,988	9,617
Asesoría Contable	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	18,000	19,260	20,608

Menos: Egresos por Pago de Impuestos								
G. de Constitución	0	0	0	0	0	0	0	0
Licencias Locales	0	0	0	0	0	0	2,400	2,568
TOTAL EGRESOS	**$ 46,236**	**$ 46,236**	**$ 46,236**	**$ 46,236**	**$ 69,736**	**$ 578,332**	**$ 636,177**	**$ 697,235**
NETO DISPONIBLE	**$ 277,479**	**$298,993**	**$ 325,344**	**$ 347,789**	**$ 347,152**	**$ 347,152**	**$ 671,419**	**$ 1,052,197**
Más: Aporte de los Socios	0	0	0	0	0	0	0	0
CAJA FINAL	**$ 277,479**	**$298,993**	**$ 325,344**	**$ 347,789**	**$ 347,152**	**$ 347,152**	**$ 671,419**	**$ 1,052,197**

Cuadro 12. Flujo de caja.

Estado de Resultados

Grecos Sport Club presenta en el cuadro 13, el estado de resultados para los tres años en que se hicieron proyecciones, aplicando los impuestos correspondientes, el negocio genera utilidades desde el primer año, no está incluido el costo de construcción ya que el propósito es mostrar las cifras que genera el establecimiento en funcionamiento.

	Año 1	**Año 2**	**Año 3**
VENTAS TOTALES	$ 854,484	$ 960,444	$1,078,013
Menos: costo mano de obra	402,432	442,675	486,942
Menos: gastos de operación	161,958	184,230	206,305
Menos: gastos de admón. y ventas	54,004	58,342	63,011
Ajuste por inflación	18,210	22,520	24,096
UTILIDAD GRAVABLE	**$ 254,300**	**$ 297,717**	**$ 345,851**
Menos: impuesto sobre la renta	$ 71,204	$ 83,361	$ 96,838
Menos: PTU	25,430	29,772	34,585
UTILIDAD DESPUÉS DE ISR Y PTU	**$ 157,666**	**$ 184,584**	**$ 214,428**
Reserva legal	$ 7,883	$ 9,229	$ 10,721
UTILIDAD NETA	**$ 149,783**	**$ 175,355**	**$ 203,707**

Cuadro 13. Estado de resultados.

Balance General

El cuadro 14 muestra el balance general del negocio, para los tres períodos de proyección.

CONCEPTO	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
Caja y bancos	$ 71,000	$ 347,152	$ 671,419	$1,052,197
TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES	**$ 71,000**	**$ 347,152**	**$ 671,419**	**$1,052,197**
ACTIVO NO CIRCULANTE				
Terrenos y edificios	$2,202,000	$2,202,000	$2,202,000	$2,202,000

Maquinaria y equipo	276,200	276,200	276,200	276,200
Menos: depreciación		36,458	81,114	134,829
Más: ajuste por inflación		16,572	37,066	58,995
Equipos de oficina	27,300	27,300	27,300	27,300
Menos: depreciación		3,604	8,018	13,326
Más: ajuste por inflación		1,638	3,664	5,831
TOTAL ACTIVOS NO CIRCULANTES	**$2,505,500**	**$2,483,648**	**$2,457,098**	**$2,422,171**
TOTAL ACTIVOS	**$2,576,500**	**$2,830,800**	**$3,128,517**	**$3,474,368**
PASIVO				
PASIVO CIRCULANTE				
Impuesto sobre la renta	0	$ 71,204	$ 154,565	$ 251,403
PTU	0	25,430	55,202	89,787
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	0	**$ 96,634**	**$ 209,767**	**$ 341,190**
TOTAL PASIVOS	0	**$ 96,634**	**$ 209,767**	**$ 341,190**
CAPITAL SOCIAL				
Capital	$2,650,000	$2,650,000	$2,650,000	$2,650,000
Resultado de ejercicios anteriores		-73,500	76,283	251,638
Utilidades o pérdidas del ejercicio	-73,500	149,783	175,355	203,707
Reserva legal		7,883	17,112	27,833
TOTAL CAPITAL SOCIAL	**$2,576,500**	**$2,734,166**	**$2,918,750**	**$3,133,178**
TOTAL PASIVO Y CAPITAL SOCIAL	**$2,576,500**	**$2,830,800**	**$3,128,517**	**$3,474,368**

Cuadro 14. Balance general.

4.7. OTROS ANÁLISIS

No existen dificultades de tipo social, legal o de valores personales. Todos los procesos para la creación y funcionamiento del establecimiento están implementados bajo las normas requeridas.

El negocio no afecta el medio ambiente, además no existen inconformidades por parte de la comunidad hacia la apertura del mismo, la utilización de energía eléctrica es racional, y no tiene repercusiones en la calidad del servicio de la población.

Grecos Sport Club cuidará que la prestación de todos sus servicios, cuente con la mejor calidad y sean realizados de manera honesta. Buscando de esta manera seguir los valores que tiene como base, para así poder cumplir con sus objetivos.

4.8. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

El cuadro 15 muestra el flujo de caja totalmente neto, en el que se muestra el período de recuperación de la inversión.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
UTILIDAD BRUTA	0	$254,300	$297,717	$345,851
Mas: depreciación	0	40,062	49,070	59,023
Menos: inflación	0	18,210	22,520	24,096
FLUJO DE FONDOS NETO DEL PERÍODO		**$276,152**	**$324,267**	**$380,778**
Inversiones en activos no circulantes del perído	$ 303,500			
Gastos preoperativos	2,346,500			
INVERSIONES NETAS DEL PERÍODO	**$ 2,650,000**			
FLUJOS DE CAJA TOTALMENTE NETOS	**$-2,650,000**	**$276,152**	**$324,267**	**$380,778**
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN	8 Años			

Cuadro 15. Flujo de caja totalmente neto.

Al realizar el análisis, puede observarse que el negocio, tardaría ocho años en recuperar el total de la inversión, en primera vista parece que no es un negocio lo suficiente rentable, pero debe tomarse en cuenta que en este tiempo la empresa tendrá el capital disponible para establecer un negocio de las mismas dimensiones, y si logra captarse un mercado mayor de los municipios vecinos, el tiempo de recuperación será menor, además los socios recibirán mensualmente un cantidad, por lo que las utilidades serán guardadas totalmente.

Una táctica útil para recuperar de manera más rápida el capital invertido, es colocar las utilidades en el mercado financiero a una tasa segura sin demasiado riesgo, aunque el beneficio sea menor, esto puede hacerse ya que los socios han decidido, no realizar distribución de excedente.

Otra opción para lograr la expansión en menor plazo, es reunir los fondos suficientes para establecer una sucursal, sustituyendo el costo de construcción, por un arrendamiento, con lo que se reduciría considerablemente la inversión inicial.

Definitivamente, la inversión en el negocio *Grecos Sport Club*, es aceptable, tomando en cuenta que es a largo plazo, una vez abriendo una sucursal el tiempo se reduciría, y las ganancias serán mayores.

4.9. ANÁLISIS DE RIESGOS

El mayor riesgo del negocio, es la aceptación que *Grecos Sport Club* tenga entre la población, el proceso de posicionamiento será el más difícil, además de la situación económica actual que puede llevar a las personas a pensar en gastar sólo en lo indispensable. A futuro, el riesgo estará relacionado con la entrada de competidores, pero puede tenerse ventaja si se mantiene una actualización y mejoramiento continuo de las instalaciones y de sus métodos de instrucción. En la parte económica, el riesgo está asociado con la tasa de devaluación y las posibilidades de crisis del país, lo que afectaría considerablemente el mercado.

ANEXOS

CUESTIONARIO

1. Recibiría con agrado la apertura de un club deportivo en el municipio.

Si_____ No_____

2. Usted piensa que el club deportivo puede ayudar para:

- Mejorar la salud.

Si_____ No_____

- Integrar a la familia.

Si_____ No_____

- Reducir la obesidad.

Si_____ No_____

- Disminuir el stress.

Si_____ No_____

3. Para entrar a un club deportivo usted tomaría en cuenta:

- El precio.

Si_____ No_____

- El servicio.

Si_____ No_____

- La disponibilidad de tiempo.

Si_____ No_____

- El prestigio del establecimiento.

Si_____ No_____

CONCLUSIONES

En la realización del presente trabajo de investigación, se cumplieron los objetivos previstos, elaborando un plan de negocios que sirve de apoyo a las personas durante el establecimiento de un negocio, contemplando las amenazas y debilidades que dificultan su creación, y exponiendo la forma en que puede desarrollarse hasta lograr el crecimiento esperado, también, pudo comprobarse la hipótesis propuesta, ya que el desarrollo del plan de negocios agiliza el proceso de apertura de una empresa, disminuye la posibilidad de equivocaciones, y permite que logre sus metas en un plazo menor y con menos dificultades.

Los objetivos establecidos se cubrieron durante la redacción del capitulo 3, en el cual quedó plasmado el significado del plan de negocios, así como los diversos modelos que pueden seguirse para su elaboración; y en el capitulo 4, utilizando uno de estos, para desarrollar un plan útil para una microempresa en el sector deportivo, señalando los obstáculos que pueden presentarse y proponiendo algunas maneras de que el negocio alcance el crecimiento necesario para lograr sus metas.

También, pudo comprobarse que la hipótesis es verdadera, ya que durante el desarrollo del plan de negocios, se observa que es un apoyo para evitar los posibles errores en la creación de una empresa, y que tomando en cuenta los aspectos necesarios, como el mercado, la comunidad, los factores económicos y financieros, entre otros, puede lograrse el éxito de la misma, así como su expansión y cumplimiento de las expectativas planteadas.

Debido a que las empresas están inmersas en situaciones de riesgo que pueden provocar su crisis, los profesionales de la administración, deben proponer alternativas de negocio que permitan a las personas invertir de forma más seguras, el estudio de las teorías administrativas aporta el conocimiento de los distintos aspectos que envuelven a las empresas, para realizar las contribuciones requeridas.

La creación de un negocio es una tarea que lleva tiempo y que involucra varios aspectos, todos ellos importantes, la clave para lograr los objetivos planteados, es dedicarle el tiempo suficiente a cada punto, sin importar que tan sencilla o difícil sea su realización, teniendo la paciencia y tenacidad necesarias para no frustrarse cuando aparezcan dificultades imprevistas y superarlas, a través de la información obtenida mediante investigación.

Como se ha podido observar, la elaboración de un plan de negocios sirve para lograr que una empresa inicie sus operaciones adecuadamente, así como para realizar un pronóstico de la situación que esta tendrá en un mediano plazo, también puede ser usado como una herramienta para que el emprendedor decida entre varias opciones de inversión.

El plan de negocios es utilizable, para todo tipo de inversión, dependiendo del tamaño, puede resultar más fácil o complicada su realización, pero sin duda es una forma de empezar un proyecto económico, minimizando los riesgos, proporcionando los elementos necesarios para saber si es conveniente o si es preferible optar por otra iniciativa. La información recabada dentro del plan de negocios permite a la persona que lo realiza tener una visión del nivel de crecimiento que puede tener su negocio y la rapidez con que puede lograrlo, para poder realizar una expansión de su microempresa hasta tener posibilidades de tener sucursales o de convertirse en una franquicia.

Con la elaboración de un plan de negocios se resuelven varios de los problemas que las personas tienen al intentar abrir un negocio; ahorra tiempo ya que es posible saber lo que debe realizarse primero y así sucesivamente, sin retrasarse por aspectos irrelevantes o dejando fuera elementos importantes; minimiza gastos, ya que permite saber la cantidad de dinero requerido, para lograr las metas, sin desperdiciar capital en puntos innecesarios, como personal, maquinaria y equipo que no va a utilizarse; motiva a las personas, ya que al tener un panorama del éxito que puede lograr su negocio, sienten una determinación mayor por llevarlo a cabo.

Al tener una iniciativa de inversión, la persona debe estar conciente de que existen riesgos, y situaciones que están fuera de su alcance, que pueden llevar al fracaso, el plan de negocios permite controlar algunos de estos riesgos y estar preparado ante situaciones incontrolables como aspectos inflacionarios, futura competencia, entre otros, lo cual representa una ventaja para lograr los objetivos planteados.

En definitiva, la elaboración de un plan de empresa permite elegir la mejor inversión, lo que lleva a la creación de empresas, al desarrollo de estas, y a largo plazo un incremento mayor de sus actividades, lo que lleva a cumplir las metas económicas propuestas por las personas.

La experiencia vivida durante la elaboración de esta investigación, me ha ayudado a comprender la importancia de vincular los aspectos teóricos y los prácticos, además, el desarrollo de un plan de negocios ha servido para entender como una idea puede convertirse en algo tangible, y me ha motivado a conocer más acerca de las empresas y la forma en que estas pueden llegar al éxito, es por eso que en el futuro buscaré profundizar en el estudio de este tema, a través de una nueva investigación.

Finalmente, este trabajo espera ser una guía que cualquier persona con deseos de empezar un negocio pueda seguir, el principal interés de esta investigación es servir de apoyo para evitar algunos obstáculos que pueden desalentar a personas emprendedoras a lograr sus metas económicas, esperando sea lo suficientemente útil para cumplir el propósito de su elaboración.

BIBLIOGRAFÍA

Borello, Antonio, (2005). *El plan de negocios*, México, McGraw-Hill, 216 p.

Chiavenato, Idalberto, (2001). *Administración, teoría, proceso y practica*, 3ª ed., Bogotá, McGraw-Hill, 403 p.

----- (2007). *Introducción a la teoría general de la Administración*, 7ª ed., México, McGraw-Hill, 586 p.

Diez, de Castro Enrique Carlos, (2005). *El Sistema de Franquicia: Fundamentos Teóricos y Prácticos,* Madrid, Ediciones Pirámide, 420 p.

Fernández, Arena José Antonio, (2006). *El proceso administrativo*, 2ª ed., México, DIANA, 305 p.

Finch, Brian, (2007). *Como desarrollar un plan de negocios*, México, Gedisa Mexicana, 174 p.

Gibson, James L., (2001). *Las Organizaciones*, 10ª ed., México, McGraw-Hill, 591 p.

Gil, Estallo Maria de los Ángeles, (2007). *Como crear y hacer funcionar una empresa*, 7ª ed., Madrid, ESIC, 671 p.

La iniciativa emprendedora, (2004). Bilbao, ediciones Deusto S.A., Harvard Business Review, 234 p.

Mancebo del Castillo, Trejo, J. Manuel, (2008). *El administrador y su entorno dentro de la administración,* México, LIMUSA, 372 p.

Méndez, Morales José Silvestre, (2003). *Problemas económicos de México*, México, 5ª ed., McGraw-Hill, 430 p.

Merril, Harwood Ferry, (2007). *Clásicos en administración*, México, LIMUSA S.A., 459 p.

Montaño, Sánchez Francisco, (2004). *Crea tu propio negocio: factores clave para planearlo y operarlo*, México, SICCO, 371 p.

Ocampo, José Antonio, (2004). *América latina y el caribe en la era global*, Bogotá, CEPAL, 395 p.

Ollé, Montserrat, Planellas, Marcel y Molina, Jordi, (1999). *El plan de empresa*, Bogotá, Alfaomega, 180 p.

Rodríguez, Valencia Joaquín, (2001). *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras,* México, Thompson, 283 p.

----- (2001). *Como administrar pequeñas y medianas empresas,* 4ª ed., México, ECAFSA, 368 p.

----- (2006). *Dirección moderna de organizaciones*, México, Thompson, 445 p.

Sánchez, Ambriz Gerardo, (2006). *Revista AIBDA*, 27(1):77-112.

Varela, Rodrigo, (2008). *Innovación empresarial arte y ciencia en la creación de empresas,* 3ª ed., México, Prentice Hall, 662 p.