



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLAN

**"PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA PyME
MEXICANA ENFOCADA A BRINDAR SERVICIOS DE FOTOGRAFÍA
Y VIDEO PARA EVENTOS SOCIALES Y CORPORATIVOS EN EL
DISTRITO FEDERAL"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:

DIANA JOCELYN DÍAZ VEGA

ASESOR: L.A. ANDREA CARO JIMÉNEZ PERDIGÓN

Cuautitlan Izcalli, Edo de México 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Votos aprobatorios

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE

Dedicatoria y Agradecimientos



Índice

Planteamiento del Problema

Objetivos

Hipótesis

Introducción.....	4
Capitulo 1	5
La Administración	5
1.1 Definición de la Administración	6
1.2 Características de la Administración	8
1.3 Funciones de la Administración	11
1.4 Teorías Administración	14
1.4.1 Administración Científica	14
1.4.2 Teoría Clásica de la Administración.....	18
1.4.3 Teoría de las Relaciones Humanas	20
1.4.4 Teoría Neoclásica	22
1.4.5 Teoría de la Burocracia	24
1.4.6 Teoría Estructuralista.....	25
1.4.7 Teoría de Sistemas.....	27
1.4.8 Teoría Conductual	28
1.4.9 Teoría de Desarrollo Organizacional (DO)	30
1.4.10 Teoría Situacional	31
1.4.11 Teoría de Control de Calidad.....	34
1.4.12 Teoría del Conocimiento.....	35
Capitulo 2	37
La Empresa; Pequeña y Mediana Empresa (PYME)	37
2.1 Definición de Empresa.....	38
2.2 Antecedentes de la Empresa	40
2.3 Clasificación de las Empresas.....	42
2.3.1 Por actividad o Giro	43

2.3.2	Origen de Capital.....	44
2.3.3	Por Tamaño.....	45
2.4	El Emprendedor	46
2.4.1	Definición de un Emprendedor	47
2.4.2	Características de un Emprendedor	48
2.4.3	Ventajas y Desventajas de un Emprendedor	52
2.4.4	Como emprender con éxito	54
	Capitulo 3	56
	El Sector Servicio.....	56
3.1	Definición de Servicio	58
3.2	Características de los Servicios	60
3.3	Proceso de creación de un Servicio.....	64
3.4	La calidad de los Servicios.....	68
	Capitulo 4	73
	Generalidades del Plan de Negocio	73
4.1	¿Qué es un Plan de Negocios?	75
4.2	Beneficios de un Plan de Negocios.....	79
4.3	Características de un Plan de Negocios.....	81
4.4	Fases de un Plan de Negocios	84
4.5	Contenido de un Plan de Negocios	86
	Capitulo 5	89
	El Plan de Negocios	89
5.1	Descripción General	90
5.1.1	Filosofía de la Empresa	90
5.1.1.1	Misión	90
5.1.1.2	Visión	92
5.1.1.3	Valores	92
5.1.1.4	Objetivos	92
5.2	Tipo de empresa.....	93
5.3	Plan de Marketing	94
5.4	Plan de Operaciones.....	104
5.5	Organización y Dirección	109

5.6	Plan Financiero.....	116
5.7	Resumen Ejecutivo	122
	Capitulo 6	125
	Caso Práctico: Fotografía y Video para eventos sociales y corporativos.....	125
6.1	Planeación.....	126
6.1.1	Análisis FODA	126
6.1.1.1	Oportunidades y Amenazas	127
6.1.1.2	Fortalezas y debilidades.....	127
6.2	Descripción General	128
6.2.1	Filosofía de la Empresa	128
6.2.1.1.1	Misión	129
6.2.1.1.2	Visión	129
6.2.1.1.3	Valores	129
6.2.1.1.4	Políticas y Reglas en la presentación de Servicio.	130
6.2.2	Tipo de empresa: Servicios	134
6.3	Plan de Marketing	134
6.3.1	Servicio ofrecido.....	134
6.3.2	Segmentación de Mercado	135
6.3.2.1	Tamaño de mercado.....	135
6.3.2.2	Mercado Potencial	136
6.3.3	Competencias del mercado	141
6.3.4	Las 4 P's de la Mercadotecnia.....	141
6.3.4.1	Producto.	142
6.3.4.2	Precio	144
6.3.4.3	Plaza.....	146
6.3.4.4	Promoción.....	149
6.3.5	Estudio de Campo.....	151
6.3.5.1	Interpretación de la información.	154
6.4	Plan de Operación (Procedimientos).....	166
6.4.1	Descripción Grafica de la prestación del Servicio.....	170
6.4.1.1	Equipo e instalaciones requeridas.....	171
6.4.1.2	Insumos.....	173

6.4.1.3	Prestación del servicio	174
6.5	Organización y Dirección	175
6.5.1	Organigrama	177
6.5.2	Definición del Perfil del personal	178
6.6	Plan Financiero.....	192
6.6.1	Inversión Inicial.	192
6.6.2	Presupuesto de Ingresos y Egresos.	196
6.6.3	Proyección financiera	197
6.6.3.1	Flujo de Efectivo	197
6.6.3.2	Estado de resultados	198
6.6.4	Balance General	199
6.6.5	Evolución Económica.....	201
6.7	Aspectos Legales	201
6.8	Sistemas de control	205
6.9	Resumen Ejecutivo.....	205
6.10	Conclusiones	209
	Anexos.....	211
	Bibliografía	215

Contenido de Tablas

Tabla 1.- Características de un Emprendedor	50
Tabla 2.- Entender el índole del Servicio.....	58
Tabla 3.- Clasificaciones Tradicionales de los Servicios.	59
Tabla 4.- Proceso de creación por Eiglier y Langeard	65
Tabla 5.- Aspectos básicos y psicológicos para una calidad adecuada del servicio.....	69
Tabla 6.- Clasificación de las empresas por tamaño	94
Tabla 7.- Matriz FODA	96
Tabla 8.- Determinación de precio final del producto.	101
Tabla 9.- Constitución de Emprendedores.....	112
Tabla 10.- Tramites contratos de trabajo.....	114
Tabla 11.- Tramites Registro ante IMSS e Infonavit.....	115
Tabla 12.- Tramite SAR.	115
Tabla 13.- Tramite Secretaria de Salud.	115
Tabla 14.- Tramite Registro Público de la Propiedad y del Comercio.	116
Tabla 15.- Tramite Inscripción al SIEM	116
Tabla 16.- Clasificación de las Empresas por Tamaño	134
Tabla 17.- Tamaño del Mercado.....	136
Tabla 18.- Clientes Potenciales.....	136
Tabla 19.- Población Económicamente Activa.	136
Tabla 20.- Mercado Meta.....	137
Tabla 21. Nivel Socioeconómico e Ingresos.	140
Tabla 22.- Oferta de Servicios en la Zona de Influencia.....	141
Tabla 23.- Paquete 2STUDIO para un evento de Boda.	142
Tabla 24.- Paquete 2STUDIO para un evento de XV Años.	142
Tabla 25.- Paquete 2STUDIO para un evento de Bautizo y Primera Comunión.....	143
Tabla 26.- Paquete 2STUDIO para un evento de Fiestas Infantiles.	143
Tabla 27.- Paquete 2STUDIO para un evento de Graduación.	143
Tabla 28.- Instalaciones.....	146
Tabla 29.- Promoción de la Empresa.	149
Tabla 30.- Costos Medios Impresos.....	149
Tabla 31.- Páginas de Publicidad.	150
Tabla 32.- Redes Sociales.	151
Tabla 33.- Servicios de Outsourcing.....	168
Tabla 34.- Equipo Fotográfico en Alta Definición.	171
Tabla 35.- Equipo de Video en Alta Definición.	171
Tabla 36.- Equipo de Cómputo, Logística y Demostración.....	172
Tabla 37.- Mobiliario.....	172
Tabla 38.- Equipo de Transporte.	173

Tabla 39.- Insumos.....	173
Tabla 40.- Programación de Servicios.....	175
Tabla 41.- Puestos y Funciones del Personal.....	177
Tabla 42.- Salarios del Personal.....	192
Tabla 43.-Inversión Total.....	193
Tabla 44.- Inversión Diferida.	193
Tabla 45.- Capital de Trabajo.....	194
Tabla 46.- Inversión Fija.	195
Tabla 47.- Presupuesto de Ingresos y Egresos.	196
Tabla 48.- Flujo de Efectivo 1er año.....	198
Tabla 49.- Proyección del Estado de Resultados 1er año.	199
Tabla 50.- Estado de posición financiera proyectada Balance General.	200
Tabla 51.- Estado de posición financiera proyectadas del Balance 1er año de operación.	200
Tabla 52.- Análisis Financiero.	201
Tabla 53.- Requerimientos para Estacionamiento.....	204

Contenido de Ilustraciones

Ilustración 1.- Precio establecido Boda Gold.....	144
Ilustración 2.- Precio establecido XV Años Gold.....	144
Ilustración 3.- Precio establecido Graduación Básico Gold.....	145
Ilustración 4.- Precio establecido Bautizo Básico Silver.....	145
Ilustración 5.- Precio establecido Fiesta Infantil Básico Silver.....	145
Ilustración 6.- Sexo de los Encuestados.....	155
Ilustración 7.- Edad de las personas Encuestadas.....	155
Ilustración 8.- Estado Civil de los Encuestados.....	156
Ilustración 9.- Ocupación de los Encuestados.....	157
Ilustración 10.- Estudios Realizados por los Encuestados.....	158
Ilustración 11.- Número de Integrantes de la Familia.....	158
Ilustración 12.- Considera importante celebrar.....	159
Ilustración 13.- Acontecimientos celebrados con mayor frecuencia.....	160
Ilustración 14.- Disposición para contratar Servicios de Fotografía y Video.....	161
Ilustración 15.- Acontecimientos en los que los encuestados desean adquirir Servicios de Fotografía y Video.....	162
Ilustración 16.- Servicios en orden de importancia.....	163
Ilustración 17.- Frecuencia en la que se contratan Servicios de Fotografías y Video.....	164
Ilustración 18.- Conocimiento de alguna empresa de Fotografía y Video.....	164
Ilustración 19.- Características a considerar al contratar Servicios de Fotografía y Video.....	165
Ilustración 20.- Cantidad pagada por Servicios de Fotografía y Video.....	166
Ilustración 21.- Diagrama de flujo.....	170
Ilustración 22.- Organigrama de la empresa.....	177

Planteamiento del Problema.

Frente a un marco global, las tendencias de las grandes empresas se orientan hacia la desintegración y subcontratación así como la conformidad de estructuras organizacionales más productivas y flexibles, en cambio, las pequeñas y medianas empresas están incrementando su presencia en los sectores económicos tradicionales.

En México la pequeña industria es el recurso empresarial predominante, y junto con micro y mediana industria conforman el 98% de los establecimientos del país, los cuales son un importante generador de empleo que contribuyen a un desarrollo regional más equilibrado.

El inicio de un nuevo negocio puede parecer atractivo cuando se tiene el producto que el mercado necesita, o la ubicación ideal o un servicio de calidad; sin embargo para determinar la oportunidad, no basta con lo anteriormente mencionado, se requiere de un análisis que refleja la parte realista del negocio. Esto no sólo será benéfico para quién lo formula, sino que también es una herramienta útil para atraer la atención de los inversionistas.

Es por eso que este proyecto plantea el desarrollo de un plan de negocios para servicios de fotografía y video enfocados en eventos sociales y corporativos; de esta manera se podrá determinar la oportunidad del negocio, la planeación de actividades, los factores determinantes para el éxito, la proyección financiera, entre otros. Además de especificar objetivos, metas y procedimientos, etc. Se puede resaltar de lo anteriormente mencionado la pregunta: ¿Qué tan eficaz será desarrollar un plan de negocios para servicios de fotografía y video enfocados en eventos sociales y corporativos?

Objetivos.

Objetivo General:

Desarrollar un plan de negocios que permita incursionar en el mercado a una PyME Mexicana en servicios de fotografía y video para eventos sociales y corporativos.

Objetivo Particular:

Identificar las herramientas necesarias que permitan a una PyME diagnosticar la incursión al mercado de servicios de fotografía y video para eventos sociales y corporativos.

Hipótesis.

Si implementamos el Plan de Negocios para una PyME enfocada a servicios de fotografía y video para eventos sociales y corporativos, entonces, tendremos una estructura más sólida logrando mejores relaciones mercantiles.

Introducción.

Cuando encaramos cualquier proyecto en la vida, de negocios o personal, todos tenemos un plan. Puede ser consciente o inconsciente, verbal o escrito. Todos tenemos una idea de los pasos necesarios para seguir un objetivo, los costos y los beneficios asociados, los riesgos, las posibilidades de éxito y de fracaso. Sin embargo en los negocios es necesario contar con un plan por escrito. El Plan de Negocios es un documento ejecutivo que permite demostrar la rentabilidad de un negocio, así como la estrategia para seguir generando un negocio viable.

Por tal motivo hago una síntesis del contenido de esta Tesis.

Habla de la definición, características, funciones y Teorías administrativas; lo cual nos permite tener una clara visión y comprensión de la Administración. Se muestran antecedentes, concepto y clasificación de la Empresa, además del perfil de un emprendedor y sus principales características, ventajas y desventajas del mismo. También permite identificar el giro o sector en el que se ubicara el negocio y las características del sector servicio. Describe de una manera clara y precisa ¿Qué es un Plan de Negocios? y los aspectos más importantes, así como los beneficios que se obtienen al elaborar un Plan de Negocios, plasmando de manera detallada la estructura y conceptos que componen nuestro Plan de Negocios. Finalmente tomando como base lo anteriormente mencionado; se presenta la propuesta del Plan de Negocios enfocado a Servicios de Fotografía y Video para eventos sociales y corporativos.



En la actualidad, la administración se encuentra en todas las actividades humanas. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales. A medida que la sociedad empezó a depender crecientemente del esfuerzo grupal y que muchos organizados tendieron a crecer, la teoría de los administradores se volvió más importante¹.

La administración se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Todos somos administradores de nuestras propias vidas y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana; escuelas, negocios, iglesias, gobierno, sindicatos, fuerzas armadas y familias. El establecimiento y el logro de objetivos son misiones retadoras y gratificantes para cualquier empresa².

Dentro de una empresa, la administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir, la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con la ayuda de las personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores emocionales, como son la planeación, la organización, la dirección y el control. Por ejemplo, un equipo de fútbol que tiene como objetivo ganar un campeonato, para la cual debe ganar cierto número de juegos. En este caso, el entrenador coordina la labor del equipo y sobre él recae la responsabilidad de alcanzar dicho objetivo. Otro ejemplo podría ser un gerente que quiere aumentar las ventas. Para lograr su objetivo, es conveniente motivar a los vendedores, así como utilizar eficientemente el presupuesto de publicidad¹.

1.1 Definición de la Administración

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ellos de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el “verdadero” (étimos) significado de esa misma palabra y del concepto que expresa.

¹ Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración; Una perspectiva Global, México, Editorial Mc Graw Hill. 1999.

² Terry George R, Franklin Stephen G. Principios de Administración, México, Editorial Continental. 2001.

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus” comparativo de inferioridad, y de sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de “magister”: de “magis”, comparativo de superioridad, y de “ter”. Si pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad-el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: mando de otro; el que realiza una función bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

Existen numerosas definiciones de administración. Quizá la más popular se cita con frecuencia como “lograr que se hagan las cosas mediante otras personas”. Esta y la mayoría de las definiciones tiene mérito y señalan aspectos de importancia de la administración.

La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de la planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos².

La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos¹.

- La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Si se quiere sintetizar en dos palabras, podríamos decir que la

“Administración es la técnica de la coordinación”.

Sin embargo, de las definiciones dadas los principales autores de la Administración, podremos deducir sus elementos básicos.

E.F.L.Brech: “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”

J.D.Mooney: “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como. “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

Petertson and Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”

Koontz and O’Donell: considera la Administración como: “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

G.P.Terry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”

F.Tannenbaum: “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

Henry Fayol: (considerado por muchos como el verdadero padre de la Administración), dice que “administrar” es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

Debemos enfatizar que la administración es una actividad que convierte los recursos humanos y físicos desorganizados en resultados útiles y efectivos. Por tanto se puede formular:

Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y materiales que integran una empresa.

1.2 Características de la Administración

1. *La administración tiene un propósito*: La administración trata con el logro de algo específico, expresado como objetivo o meta. El éxito administrativo por lo general se mide por el grado

hasta el cual alcanzan los objetivos. La administración existe debido a que es un medio efectivo de hacer que se hagan el trabajo necesario.

2. *La administración hace que sucedan las cosas:* Los gerentes centran su atención y sus esfuerzos para producir una acción exitosa. Saben dónde principiar, qué hacer para mantener las cosas en movimiento y cómo seguir. Los gerentes que triunfan tienen ansia de alcanzar logros. Esto significa que en algunos casos la persona que practica la administración puede encontrar que no está ganando un concurso de popularidad, pero los miembros del grupo siguen respetando al gerente. El miembro de la administración se lleva bien con las personas, pero no sólo porque le agradan,, sino también siendo firme y útil y esperando lo mejor.
3. *La administración es una actividad, no es una persona o un grupo de personas:* La palabra manejar es más precisa y descriptiva que administración. Sin embargo, el uso popular ha hecho de administrar el término ampliamente aceptado. La administración no se refiere a personas, es una actividad como la de caminar, leer, nadar o correr. Las personas que practican la administración pueden designarse como gerentes, miembros de la administración o jefes ejecutivos. Además, la administración es una actividad distinta. Puede estudiarse, obtener conocimientos sobre ella y adquirir habilidad para su aplicación.
4. *La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros:* Para participar en la administración se necesita renunciar a la tendencia normal de hacer todas las cosas usted mismo y hacer que las tareas se ejecuten por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo. La medida primordial del éxito se convierte en fijar o asegurar un acuerdo sobre los objetivos adecuados y hacer que los demás cumplan estos objetivos.
5. *Por lo general la administración está asociada con los esfuerzos de un grupo:* Es común asociar la administración con un grupo. Sin embargo, la administración también es aplicable a los esfuerzos de un individuo. El énfasis de un grupo se deriva del hecho de que una empresa cobra vida para alcanzar objetivos y éstos son alcanzados con más facilidad por un grupo que por una sola persona. Los individuos se convierten en miembros de una empresa para satisfacer sus necesidades y por qué creen que los beneficios que obtengan serán mayores que sus pérdidas o cargas como miembros del grupo.

6. *La administración es intangible:* Se le ha llamado la fuerza invisible, su presencia esta evidenciada por el resultado de sus esfuerzos-orden, empleados entusiastas, espíritu boyante y productividad adecuada-. Por extraño que parezca, la identidad de la administración entre en foco por su ausencia o por la presencia de su opuesto directo, la mala administración. Los resultados de una mala administración son claros.

7. *La administración se ayuda, no se reemplaza, por la computadora:* La computadora es una excelente y poderosa herramienta de administración. Puede ampliar la visión de un gerente y agudizar su percepción proporcionando más información en forma más rápida para tomar decisiones clave. La computadora ha hecho que el gerente pueda hacer análisis más allá de las capacidades analíticas humanas. Ha obligado a los gerentes a reexaminar sus procesos y criterios analíticos ante las increíbles facilidades de procesamiento de datos y retroalimentación de las computadoras modernas.

Sin embargo, el gerente debe aportar el criterio y la imaginación, así como interpretar y evaluar el significado de los datos en cada caso individual.

8. *La administración es un medio extraordinario para producir un verdadero impacto sobre la vida humana:* Un gerente puede hacer mucho para mejorar el entorno de trabajo, para estimular a la gente a hacer mejores cosas y para hacer que sucedan cosas favorables. Las frustraciones y los desengaños no es necesario que sean aceptados y considerados pasivamente como inevitables. Un gerente puede lograr progresos, aportar esperanza y ayudar a los miembros del grupo a adquirir lo mejor de la vida.

9. *Su universalidad:* El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variables accidentales.

10. *Su especificidad:* Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.

11. Su unidad temporal: Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

12. Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. En una empresa forman “un solo cuerpo administrativo” desde el gerente general, hasta el último mayordomo².

1.3 Funciones de la Administración

Muchos estudiosos y administradores se han percatado de que la clara y útil organización de los conocimientos facilita el análisis de la administración. Así pues, al estudiar la administración es de gran utilidad dividirla en cuatro funciones administrativas:

- *Planeación*
- *Organización*
- *Dirección*
- *Control*

En torno de las cuales pueden organizarse los conocimientos que se hallan en la base de esas funciones. Es por ello que los conceptos, principios, teorías y técnicas de la administración se agrupan en esas 5 funciones. Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos.

Planeación: La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas. A través de la planeación un administrador identifica los resultados de trabajo deseados e identifica los medios para alcanzarlos. Se basa primordialmente en un plan o método, no en una corazonada. Planear hoy lo que se tiene que hacer mañana. Para realizar la planeación basta con responder estas interrogantes:

- *¿Qué hacer?*
- *¿Cómo hacerlo?*
- *¿Dónde hacerlo?*
- *¿Quién lo hace?*
- *¿Cuándo lo hace?*
- *¿Por qué lo hace?*

Organización: Es el proceso de definir quiénes tomarán las decisiones, quién realizará qué trabajos y tareas, y quién le reportará a quien en la compañía. Asigna tareas, distribuye recursos y ordena las actividades para implementar los planes. Las personas que trabajan en grupos para conseguir el cumplimiento de una meta deben disponer de papeles que desempeñar. El concepto de “papel” implica que lo que los individuos hacen y persiguen un propósito u objetivo definido, ellos deben conocer la relación de su objetivo laboral con el esfuerzo grupal y deben poseer la autoridad, instrumentos e información necesarios para cumplir su tarea. Así pues, organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas. En este punto, el pequeño empresario debe coordinar los recursos materiales y humanos de su empresa en busca de un objetivo común, lo cual implica la asignación organizada de funciones a cada persona y las relaciones entre ellos.

Dirección: Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirán en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos (sus deseos y actitudes, su comportamiento individual y en grupos) y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes eficaces. Puesto que el liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. A través de la dirección los administradores construyen compromisos, alientan las actividades que respaldan las

metas e influyen en otras personas para que realicen su mejor esfuerzo en beneficio de la organización. Describe como el pequeño empresario debe dirigir a sus empleados e influir sobre ellos, de tal manera que éstos contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y a la contribución a la corrección de éstas. En pocas palabras el control facilita el cumplimiento de los planes¹. Mediante el control, los administradores mantienen un contacto activo con la gente durante el curso de su trabajo, recaban e interpretan informes sobre su desempeño, y utilizan esta información para planear acciones y cambios constructivos. Controlar significa supervisar el trabajo de otros resultados obtenidos, para asegurar las metas tal como fueron planeadas. De acuerdo con lo anterior, se puede decir que el pequeño empresario utiliza todos los elementos de la empresa- sus finanzas, su equipo y su información, lo mismo que su personal- para alcanzar los objetivos propuestos, lo cual es básico para cumplir un objetivo común.

Los elementos más simples son las ideas, las personas y las cosas. Para manejar adecuadamente estos elementos se desarrollaron otros más complejos, como planeación, la organización, la dirección y el control. De ahí que la planeación ayude a desarrollar las ideas, la organización a ordenar los recursos y la dirección y el control a influir sobre el trabajo que realiza la gente, todo ello con base en una meta común como objetivo del grupo. Como ejemplo, estaría el caso de una persona que va a iniciar una pequeña empresa, quien debe empezar por preguntarse:

- *¿Qué voy hacer?*
- *¿Cómo hacerlo?*
- *¿Dónde hacerlo?*
- *¿Cuándo lo inicio?*
- *¿Por qué lo hago?*

Todos estos cuestionamientos los realiza cualquier pequeño empresario en el momento de planear algo; obviamente, los cuestionamientos iniciales deben dar lugar a otros más detallados y, finalmente, a planes concretos.

Al establecer el objetivo se está organizando la pequeña empresa, para saber exactamente a qué se requiere llegar. Al tener bien claro el objetivo, debe supervisar el trabajo de los empleados y asegurar que estén cumpliendo sus metas tal como ha sido planeado, con el fin de atraer mayor mercado y obtener mayores utilidades.

1.4 Teorías Administración

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 les llevará en un periodo 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.

1.4.1 Administración Científica

Al comienzo del siglo XX fue iniciada esta escuela por el ingeniero estadounidense Frederick W Taylor¹ 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 management (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 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 remuneración económica.

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 de 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 ambiente psicológico.

La racionalización del trabajo debía tener el apoyo de la estructura general de la empresa para poder dar coherencia a la aplicación de sus principios. Los estudios sobre la administración general, a la cual denominamos administración científica. Las empresas 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 trabajador:

1. El pensamiento equivocado de los trabajadores de que el mayor rendimiento del hombre y de la maquinaria causan desempleo.
2. Un sistema ineficiente de administración que obliga a los operarios 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 esas 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 fórmula es 75% análisis y 25% sentido común; expresa que la implantación de estas técnicas debe de ser gradual y necesita de un periodo de cuatro a cinco años para evitar alteraciones bruscas que pueden 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

Taylor² la administración científica implica 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 que cada uno de los trabajadores aprendió sus labores observando a sus compañeros y notó que cada empleado utiliza un método distinto para 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 los 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 solo tiempo de ejecución.
2. *Estudio de la fatiga humana:* Frank B. Gilbreth³, 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 eliminarla los que producían fatiga y los que no tenían la 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.

³ Hellriegel Don, Jackson E Susan, Slocum W Jhon. Administración; Un enfoque basado en competencias, México, Editorial Thomson. 2005.

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 económicos:* 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 máquinas y equipos de producción); control (supervisar que el trabajo se lleve a cabo de acuerdo a lo previsto y con las normas establecidas); ejecución (asignar responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina).

Harrington Emerson⁴ 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 las 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

⁴ Schermerharn, Jhon R. Administración, México, Editorial Limusa. 2006.

no pierdan tiempo con movimientos inútiles y que realicen sólo una tarea para poder especializarse en ella; el esfuerzo; los supervisores y gerentes deben darle al operario un método y tiempo a seguir para realizar sus funciones para lograr los objetivos de productividad de la empresa.

1.4.2 Teoría Clásica de la Administración

Esta teoría surge en 1916 en Francia y es creada por Henry Fayol⁵, al igual que 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.

Fayol⁶ 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 (encargados de la búsqueda y gestión de capital); de seguridad (necesarios para la protección y preservación de los bienes de la empresa, así como de los empleados); contables (se utilizan para realizar los inventarios, los registros, los 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.

⁵ Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Editorial McGraw Hill. 2007.

⁶ Merrill Harwood, Ferry. Clásicos en Administración, México, Editorial Limusa. 2007.

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, subordinación de los intereses particulares al interés general, unidad de dirección, orden, disciplina, remuneración, escala en cadena, equidad, iniciativa y espíritu de equipo.

Urwick⁷ 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, administración, definición.

Otro autor que propuso sus elementos de la administración es Gulick⁸ que los 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 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

⁷ Mancebo del Castillo, Trejo J, Manuel. El administrador y su entorno dentro de la Administración, México, Editorial Limusa. 2008.

⁸ Gibson, James L. Las Organizaciones, México, Editorial Mc Graw Hill. 2001.

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 organización 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 se basa en sus principios en cómo está formada la empresa y cuáles son los lineamientos que debe seguir para su buen funcionamiento, tomando más en cuenta las actividades que realizan la empresa y no las tareas de los empleados. En este enfoque toma en cuenta la división del trabajo y la especialización como una parte fundamental para lograr la máxima eficiencia de la empresa.

1.4.3 Teoría de las Relaciones Humanas

Surge en Estados Unidos como oposición a la teoría clásica y fue desarrollada por Elton Mayo⁹, quien coordinó un experimento en la fábrica Hawthorne, pretendía evaluar la correlación entre iluminación y la eficiencia de los trabajadores, también se estudió 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 costo 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 denominó factor psicológico, se observó que las condiciones psicológicas afectan la eficiencia de los operarios.

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administrador de Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras, México, Editorial Thompson. 2001

La segunda etapa dividió un grupo de mujeres del resto de los empleados, tuvieron doce periodos 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 convirtieron 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 inició una serie de entrevistas realizadas a los empleados acerca de sus opiniones hacia los superiores. 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:* Existe 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 aportación 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 fluir 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.

1.4.4 Teoría Neoclásica

Después de la aparición de la escuela clásica, surgieron otras que 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 puntos¹¹:

- 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.

¹⁰ Fernández Arena, José Antonio. El proceso Administrativo, México, Editorial Diana. 2006.

¹¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Dirección Moderna de organizaciones, México, Editorial Thompson. 2006.

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 en 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 constituyen el proceso administrativo.

Otro aspecto de esta teoría es dividir a la organización en lineal, funcional, línea staff y comités¹², 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. Drucker¹³, 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 evolución, revisión y modificación de planes; participación activa de las gerencias y los subordinados; y el apoyo intensivo del personal.

¹² Gil Estallo, María de los Ángeles. Como crear y hacer funcionar una empresa, Madrid, Editorial ESIC. 2007.

¹³ Mercado, Salvador. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas; Estrategias de crecimiento, México, Editorial PAC. 2001.

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.

1.4.5 Teoría de la Burocracia

Max Weber¹⁴, psicólogo 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 desarrolló 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 seguimiento de la psicología 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 Weber¹⁴, 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

¹⁴ Codina Barragan, José N. Administración de las pequeñas y medianas empresas; Retos y problemas ante la nueva economía global, México, Editorial Trillas. 2002.

conjunto de reglas y procedimientos previamente establecidos de forma escrita para facilitar el control y la evolución; las funciones de cada persona se determinan por el puesto que ocupa, el empleado sólo obedece órdenes del puesto del cual depende; existen niveles jerárquicos; todas las normas y 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 se debe funcionar para lograr metas.

1.4.6 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 en cuanto al enfoque de Max Weber.

Para los estructuralistas la sociedad moderna es de organizaciones que paso por un desarrollo de cuatro etapas¹³: 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 la que este está por encima de la naturaleza y el trabajo y se convierte en un factor básico de la vida social; y las de las 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, permanentemente 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 relacional 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, Etzioni¹³ propone que algunas de estos aspectos en común son: la división del trabajo, el centro del poder, la situación 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 alienante, calculadora o moral. Tomando como base esta obediencia, este autor clasifica las organizaciones en coercitivas, utilitarias y normativas.

Los autores Blau y Scout¹¹ 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 dentro de la empresa entre los que se 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 en 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 deben existir ya que sin estos problemas son controlados y dirigidos adecuadamente pueden dar soluciones que lleven a cambios e innovaciones dentro de las empresas.

En esta teoría toma en cuenta la relación que cada organización tiene con las demás y de 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.

1.4.7 Teoría de Sistemas

Esta teoría surgió debido a los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy¹³, 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. En 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 forma¹³: 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 de entrada, salida, procesamiento, retroalimentación y ambiente.

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

Como sistemas abiertos las empresas pertenecen al grupo de sistemas sociales por que no tienen 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 sistemas son¹⁴: punto de vista sistemático (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 institucional en su ambiente a la institución en su ambiente y analiza cómo 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 las 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 presenta al ambiente).

1.4.8 Teoría Conductual

Esta teoría 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. Simon¹¹ que es un ataque a los principios de la teoría clásica y la aceptación de las principales ideas corregidas de la teoría de las 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. Maslow⁹ propone que las necesidades humanas se dividen en primarias (fisiológicas, de seguridad) y secundarias (sociales, estima y 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 Herzberg¹¹ 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. McGregor¹² quien comparó dos estilos opuestos de administrar, uno basado en 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 perezosos 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.

Rensis Likert¹² 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; Jhon Kotter¹¹ propone que este tiene tres procesos que son: establecer una dirección, alinear a las personas, motivar e inspirar; Warren Bennis¹¹ 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 líderes son personas a las que le agrada el trabajo en equipo, lo que otras teorías no habían manifestado.

1.4.9 Teoría de Desarrollo Organizacional (DO)

Según 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 específicas de cada organización) y el clima organizacional (ambiente psicológico interno que caracteriza a cada organización y está 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, 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 Bel⁸ defienden 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 intergrupala 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 sistemática, utiliza agentes de cambio, busca la solución de problemas, hace uso del aprendizaje experimental, tenía proceso 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 las empresas, 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, diagnóstico inicial, recolección de datos, retroalimentación de datos y confrontación, planeación de acción y solución de problemas, desarrollo intergrupar, evaluación y acompañamiento.

Para el DO es importante utilizar técnicas como la capacitación de la sensibilidad para mejorar la eficiencia 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 de tipo gris (chechar), 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 sistemático, 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.

1.4.10 Teoría Situacional

A partir de varias investigaciones hechas para verificar los modelos de estructura organización al más eficaces en los distintos tipos de empresas: esas investigaciones son las de Chandler⁹ sobre estrategia y estructura organizacional, la de Burns y Stalker⁸ sobre organización y la de Lawrence y Lorsch⁶ 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 sistemática, es decir, es un sistema abierto, los elementos de la organización tienen interacción entre sí y con el ambiente, los elementos ambientales son independientes. 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 abarcar todo, también expresa que las personas 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 la que cada institución observa el ambiente de acuerdo a sus experiencias, por lo que un mismo ambiente puede ser visto distinta manera por dos o más 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 aquellas, 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 heterogéneos⁸.

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 obtiene creada y desarrolla 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 salidas⁸.

Basados en esta flexibilidad y adaptabilidad existen varios tipos de estructuras como la adherencia (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 proyecto); la organización por equipos (se trata de delegar autoridad y dispersar la responsabilidad en equipos participantes para alcanzar el compromiso de las personas); 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. Vroom⁶ propone en su modelo contingencia 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.

Lawer¹¹ 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 empeño, se dedican a realizar sus actividades de lo 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 Fiedler¹³ determina que existen tres dimensiones situacionales que influyen 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 presentarse hacia las relaciones humanas o hacia las tareas.

1.4.11 Teoría de Control de Calidad

Tiene su aparición en la última década de los ochenta, como resultado de las tendencias de la escuela japonesa de la administración, W. Edward Deming¹¹ 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 logren 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 pueda seguir para generar productos o servicios que cumplan con las características requeridas Armand V. Feigenbaum¹¹ 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 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 personas).

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 Ishikawa¹¹ 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, revelar 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 voluntariamente dentro de un mismo taller. Philip B. Corsoy¹¹, 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.

1.4.12 Teoría del Conocimiento

Tiene sus orígenes es 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, las nuevas formas de estructuras y tecnologías y de interacción humana¹².

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. Svelby¹² 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 sustente 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 Argyris¹³ quien expresa que este ocurre en dos condiciones básicas, la primera cuando la empresa alcanza los objetos 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 Senge¹¹, 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 influyen 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 sistemático (se trata de cambiar sistemas en su totalidad y no solo en partes).

En 1995 Nonakata y Tekeuchi¹¹ incorporan los conceptos de conocimiento tácito y explícito, e indican que las empresas no son máquinas, 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 se logran motivar a sus empleados para que aprendan y apliquen sus conocimientos para solucionar los problemas que se presenten.

Capítulo 2

La Empresa; Pequeña y Mediana Empresa (PYME)

Frente a la globalización de la economía, las tendencias de las grandes empresas en el mundo se orientan hasta la desintegración y sub concentración, así como a la conformación de estructuras organizacionales más productivas y flexibles. Por su parte, las empresas de menor tamaño, en diferentes países, incrementan su presencia en los sectores económicos tradicionales, incursionan en otros y experimentan agrupaciones estratégicas entre sí, siendo las principales ganadoras de empleo.

Los países desarrollados han vuelto los ojos hacia la micro, pequeña y mediana empresa, y es justamente aquí donde México tiene una gran ventaja competitiva, puesto que la pequeña industria es nuestro recurso empresarial predominante, la micro industria junto con la pequeña y mediana, conforman el 98% de los establecimientos del país, aportan el 40% del valor agregado general, el 42% de la producción total, y proporcionan el 55% del empleo.

No podemos concebir nuestra sociedad sin empresa. Las empresas no solo satisfacen las necesidades materiales de la sociedad con los bienes y servicios que producen y ofrecen, desde las más primarias hasta las suntuarias sino que, también crean empleo y riqueza, y con las innovaciones tecnológicas que aportan e impulsan el desarrollo económico y transforman a la sociedad.

La globalización es una situación que tiene repercusiones en todos los tipos de empresas sin importar el tamaño, el giro que tengan o en el ambiente en el que se desarrollen. Las empresas se han configurado como un elemento decisivo en el desarrollo de la dinámica productiva de nuestra sociedad. Detrás de una empresa hay una o varias personas que han afrontado en primer lugar el reto que supone el desarrollo de un proyecto empresarial, en un entorno cambiante y por tanto no exento de riesgo.

2.1 Definición de Empresa

Existen diferentes definiciones de empresa:

Reyes¹⁰ dice que la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas y agrega que se pueden estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: Administrativo, de conjunto, económico, jurídico y sociológico.

Fernández ¹⁰ propone analizar el siguiente concepto general: Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o lugares se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Las empresas como unidades básicas de producción, son las encargadas de realizar las actividades económicas que nos permite 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 y técnicos) ¹⁰.

Se puede definir la empresa desde diferentes puntos de vista¹²:

1. *Institución del empresario*: Esta definición está 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 solo 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 económicos-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 objeto común, y un sistema de dependencias y relaciones que aseguren la coordinación.
7. *Sistema*: La empresa está formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad.

Rodríguez¹⁵ 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 por que 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 de 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 la 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.

2.2 Antecedentes de la Empresa

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

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas, México, Editorial ECAFSA. 2001.

resultado de las necesidades económicas y sociales en las diversas etapas que constituyen una ruta hacia formas más adecuadas al progreso.

Se pueden distinguir tres etapas en la evolución de las empresas¹⁵:

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 basa sobre la posesión de estos bienes. El método empleado entonces para las transacciones era la del trueque de objetos, el mercader aportaba los objetos que deseaba comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacía el cambio. Se dio la aparición de mercados donde ocurrirían 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 y pérdidas.
3. *Aparición de 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 presentar valores potenciales dado el 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 restablecidas 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 Heaven (1760), de seguros en Filadelfia (1768), etc⁶. 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 desean utilizarla.

Durante la conquista los colonizadores europeos monopolizaron la vida económica de América Latina, no permitían que se realizara 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.

Todos estos impuestos limitaban el desarrollo económico de las colonias, lo cual, hacía 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 porfiriato se desarrollaba la exportación de cultivos, el desarrollo industrial estaba enfocado hacia la minería, y con esto la industria metalúrgica comenzó también a desarrollarse, aparecieron un sinnúmero de empresas pequeñas y medianas, gracias a la acción abierta y decidida del gobierno mexicano. En 1995, se promulgo la Ley para el Fomento de las industrias Nuevas y Necesarias, cuyo ordenamiento permitió que se establecieron un importante número de empresas industriales, fundamentalmente medianas y pequeñas, y que un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas¹⁶.

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.

2.3 Clasificación de las Empresas

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas existentes, resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en

¹⁶ Chiavenato, Idalberto. Administración, Teoría, Proceso y Práctica, Bogotá, Editorial McGraw Hill. 2001.

nuestro medio. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de las empresas más difundidos.

2.3.1 Por actividad o Giro

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas: Industriales, comerciales y de servicios⁵.

Industriales: La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Este tipo de industrias se subdividen en:

- A. *Extractivas:* Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales: madera, pescados, minerales, petróleo, etc.
- B. *Manufactureras:* Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de dos tipos:
 - a) *Empresas que producen bienes de consumo final.* Producen bienes que satisfacen directamente las necesidades del consumidor, estos pueden ser duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad.
 - b) *Empresas que producen bienes de producción.* Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Ejemplos son las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos cárnicos.

Comerciales: Son intermediarios entre productor y consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

- A. *Mayoristas:* Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- B. *Minoristas o Detallistas:* Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.

- C. *Comisionistas*: Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

Servicio: Como se denominación lo indica son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos.

A. *Transporte*

B. *Turismo*

C. *Instituciones Financieras*

D. *Servicios Públicos Varios*

- Comunicación
- Energía
- Agua

E. *Servicios Privados Varios*

- Asesoría
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos
- Promoción y Ventas
- Agencias de Publicidad

F. *Educación*

G. *Salubridad (hospitales)*

H. *Finanzas, seguros*

2.3.2 Origen de Capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

- *Públicas*
- *Privadas*

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.

Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales, extranjeros y transnacionales cuando el capital es preponderante de origen extranjero y las utilidades se reinventen en los países de origen.

2.3.3 Por Tamaño

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa pero sólo se analizarán los más usuales.

Financieros: El tamaño de la empresa se determina como base en el monto de su capital; que cambian de acuerdo con la situación económica del país.

Personal Ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

Producción: Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción, así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal, aunque puede estar mecanizada pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta requiere de mucha mano de obra. Por último, la gran empresa aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

Ventas: Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubren mercados internacionales.

2.4 El Emprendedor

Los propietarios de pequeñas empresas pueden ser emprendedores, pero no todos los propietarios de pequeñas empresas son emprendedores. Pocos emprendedores comienzan con la meta de dirigir una compañía de rápido crecimiento, la razón más frecuente es para trabajar por su cuenta y controlar su vida, crear algo nuevo, demostrar que pueden hacerlo, no sentirse reconocidos en sus antiguos trabajos, haber sido despedidos y una variedad de razones heterogéneas. El deseo de ser sus propios jefes aumenta cuando las personas descubren que no pueden lograr sus metas de carrera en una organización grande¹⁷.

Aunque los emprendedores son diferentes de la mayoría de las personas a lo largo de los años, es probable que no hayan nacido así. Desarrollan características clave al inicio de la vida, en lo que el ambiente familiar desempeña una función importante. Por ejemplo: las mujeres que nacieron primero en una familia tienden a ser más emprendedoras que las mujeres que nacen después en una familia, quizá porque el primogénito recibe atención especial y por tanto desarrolla más seguridad en sí mismo. Los emprendedores también tienden a tener padres con autoempleo. La naturaleza independiente y la flexibilidad mostrados por la madre o padre auto empleados se aprende a una edad temprana. Tales padres son solidarios y fomentan la independencia, el logro y la responsabilidad¹⁸.

Cambiar las características personales no es fácil, en especial cuando las personas alcanzan la adultez. No obstante, hacerlo bien puede valer el esfuerzo. La mejor forma es realizar un comportamiento emprendedor. Las experiencias emprendedoras exitosas pueden conducir al desarrollo de nuevas formas de pensar y pueden estimular la motivación³

¹⁷ Grabansky, Salo y Colección Empresario Práctico. El emprendedor; Creador y promotor de empresas, Colombia, Editorial Colina. 1995.

¹⁸ Lambing, Peggy, Kuehl, Charles. Empresarios Pequeños y Medianos, México, Editorial Prentice Hall. 1998.

2.4.1 Definición de un Emprendedor

No existe una definición universal de la palabra emprendedor, sin embargo, el diccionario alude en este sentido a la persona que tiene iniciativas y las lleva a cabo, que es atrevida y resuelta. Según una definición anónima, “Es el que hace que las cosas sucedan”¹⁹.

El emprendedor es un empresario; es el propietario de una empresa comercial con fines de lucro. Así pues, existen diversas formas de definir el término emprendedor.

Peter Drucker, autoridad en la teoría de la administración, ha dicho que aunque el término empresario se ha utilizado por más de 200 años “ha habido una confusión total sobre la definición”. La palabra empresario se deriva de los vocablos franceses que significan “entre” y “tomar”; por lo que un empresario es aquel que toma una posición entre un proveedor y un comprador- el que “toma” el riesgo, literalmente, de llegar a tener éxito. Peter Drucker definió al empresario como una persona que saca los recursos económicos de un área y los lleva a otra de mayor productividad y rendimiento.

Timmons definió al empresario como sigue:

Ser empresario significa realizar acciones humanas, creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstos. Requiere una visión y la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de dicha visión. También requiere la disposición de tomar riesgos calculados.

Un emprendedor es un innovador, tomador de decisiones y constructor de organizaciones. Obtiene su inspiración por medio de **1)** La experiencia laboral previa, **2)** educación o capacitación, **3)** pasatiempos, talentos u otros intereses personales o **4)** reconocimiento de una necesidad u oportunidad de mercado que no se ha respondido. En ocasiones la idea del negocio proviene de la experiencia de un pariente u amigo¹⁷.

Emprendedor es la persona que crea y construye uno o varios productos o servicios buscando generar mayor valor para los consumidores, asumiendo el riesgo de iniciar y administrar una empresa para

¹⁹ González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.

obtener ganancias. Los emprendedores son los únicos que utilizan los recursos (tierra, trabajo y capital) más productivamente porque asumen el riesgo de iniciar un negocio.

Fundamentalmente, el ser emprendedor es un acto humano creativo. Para emprender un negocio se requiere de visión, pasión, compromiso y motivación, para poder así transmitir estos valores a los accionistas, socios, clientes, proveedores, empleados e inversionistas.

Emprendedores son aquellos individuos que descubren necesidades en el mercado e inician nuevos negocios para satisfacerlas. Son personas que corren riesgos y proveen el ímpetu para el cambio, la innovación y el progreso en la vida económica¹⁸.

2.4.2 Características de un Emprendedor

Los emprendedores crean algo con el propósito de ganar mientras aceptan el riesgo y la incertidumbre asociada a sus empresas. Al iniciar un nuevo negocio, los emprendedores incorporan al menos uno de los siguientes conceptos:

Algo nuevo: Esto podría ser un producto, servicio o tecnología nuevos.

Algo Mejor: Esto podría ser una mejora sobre un producto o servicio existente que abarca más características, menor precio, mayor confiabilidad, mayor velocidad o aumento en la conveniencia.

Un mercado nuevo o mal entendido: Este es un mercado para el cual hay una demanda mayor de la que pueden satisfacer los competidores en la actualidad, una ubicación mal entendida o una pequeña parte del mercado general, un nicho de mercado, que no haya sido ocupado aún por otros competidores.

Nuevo sistema de entrega o canal de distribución: Las nuevas tecnologías en particular Internet, permiten a las compañías llegar a los clientes en forma más eficiente. Esto ha creado muchas oportunidades para que los negocios provean productos o servicios, con mejor costo a una área geográfica mayor o con muchas más opciones¹⁷.

Estos escenarios dejan claro que la iniciativa empresarial no se limita a introducir algo nuevo por completo. Los emprendedores exitosos pueden comenzar por ofrecer productos o servicios de mayor

calidad. Pueden hacer pequeñas modificaciones a lo que los otros ya han hecho. Después de empezar, escuchan a los clientes o consumidores y proponen otras modificaciones

Las características que comparten muchos emprendedores son una necesidad intensa de logro, un deseo de ser independientes, seguridad en sí mismos y la disposición a hacer sacrificios por el negocio.

Necesidad de Logro: La necesidad de logro, es el deseo de una persona para lograr la excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas, es una característica personal clave de los emprendedores exitosos. Los que tienen un logro alto toman la responsabilidad de alcanzar metas, establecen metas de dificultad moderada y desean retroalimentación inmediata sobre quién tan bien se han desempeñado. Los emprendedores establecen metas desafiantes pero factibles para sí mismos y para sus negocios y, cuando logran estas metas, establecen otras nuevas.

Deseo de Independencia: Los emprendedores con frecuencia buscan independencia de otros. Como resultado, por lo general no están motivados a desempeñarse bien en grandes organizaciones burocráticas. Tienen un impulso interno, confían en sus propias capacidades y poseen una gran cantidad de respeto por sí mismos.

Seguridad en sí mismos: Un historial profesional exitoso hace mucho para mejorar la seguridad en sí mismo y la autoestima de un emprendedor. Le permite ser optimista al representar a la empresa frente a empleados y clientes. Esperar, obtener y reconocer un alto desempeño de los empleados es estimulante en lo personal y también proporciona un ejemplo para otros.

Sacrificio Personal: Los emprendedores tienen que hacer sacrificios personales. Reconocen que nada que valga la pena tener es gratis. Esto significa renunciar a las dos semanas de vacaciones, al juego de golf los sábados o el viaje ocasional a la montaña. El éxito tiene un precio elevado, y están dispuestos a pagarlo. Tales sacrificios pueden ser una dura realidad para los emprendedores²⁰.

Podemos resumir en el siguiente cuadro se muestran las características de un Emprendedor¹⁹.

²⁰ Sanchis, Juan Ramón, Soriano, Ribeiro. Creación y Dirección de PYMES, Madrid, Editorial Díaz Santos. 1999.

Tabla 1.- Características de un Emprendedor

1. Factores Motivacionales	Necesidad de logro. Necesidad de reconocimiento. Necesidad de desarrollo personal. Percepción del beneficio económico. Baja necesidad de poder y estatus. Necesidad de independencia. Necesidad de afiliación o ayuda de los demás. Necesidad de escape, refugio o subsistencia.
-----------------------------------	---

<p>2. Factores Personales</p>	<p>Tener iniciativa.</p> <p>Capacidad de decisión.</p> <p>Acepta riesgos moderados.</p> <p>Orientado hacia la oportunidad.</p> <p>Estabilidad emocional/autocontrol.</p> <p>Orientación hacia metas específicas.</p> <p>Tolerancia/Ambigüedad/Precisión/Incertidumbre.</p> <p>Receptivo en sus relaciones sociales.</p> <p>Sentido de urgencia/tiempo valioso.</p> <p>Honestidad/Integridad y confianza.</p> <p>Perseverancia/compromiso total.</p> <p>Responsabilidad personal.</p> <p>Individualista.</p> <p>Optimista.</p>
<p>3. Factores Físicos</p>	<p>Energía.</p> <p>Trabajo duro.</p>

<p>4. Factores Intelectuales</p>	<p>Versatilidad/flexibilidad.</p> <p>Creatividad/imaginación/innovación.</p> <p>Búsqueda de la verdad e información.</p> <p>Planificación y seguimiento sistemático o de los resultados.</p> <p>Capacidad de analizar el ambiente (reflexión).</p> <p>Visión comprensiva de los problemas.</p> <p>Capacidad de solucionar problemas.</p> <p>Planificación con límites de tiempo.</p>
<p>5. Factores de Competencia</p>	<p>Liderazgo.</p> <p>Orientación del cliente.</p> <p>Capacidad de conseguir recursos.</p> <p>Gerente/administrador de recursos.</p> <p>Patrón de factores de producción.</p> <p>Exige eficiencia y calidad.</p> <p>Dirección y gestión de la empresa.</p> <p>Red de contacto.</p> <p>Comunicación.</p>

FUENTE: González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.

2.4.3 Ventajas y Desventajas de un Emprendedor

Hay muchas ventajas y desventajas en el autoempleo, y los empresarios deben conocerlas antes de comenzar su negocio.

Ventajas

Independientemente del motivo por el que una persona se convierte en emprendedor, puede disfrutar de muchas ventajas. A continuación se describen algunas de las ventajas.

Autonomía. Como ya se afirmó, la independencia y la libertad para tomar decisiones son dos de las principales ventajas. Para muchos empresarios, la sensación de ser su propio jefe es muy satisfactoria.

El desarrollo de un inicio/sensación de logro. Para muchos empresarios es emocionante el desafío que representa un inicio. La oportunidad de desarrollar un concepto en un negocio rentable proporciona una sensación significativa de triunfo, y el empresario sabe que es el único responsable del éxito de la idea.

Control Financiero. Aunque se dice con frecuencia que los empresarios tienen independencia financiera, esto puede dar la impresión de que son muy ricos. Muchos empresarios, no necesariamente buscan grandes riquezas, pero si desean más control sobre su situación financiera. No desean que de manera intempestiva un jefe les comunique que están despedidos, después de haber dedicado años a una empresa.

Desventajas

Sin embargo, no todo es positivo. El emprendedor también tiene que enfrentar una serie de inconvenientes o desventajas cuando realiza sus proyectos. Si el autoempleo fuera fácil, el número de auto empleado sería mucho mayor. De hecho, es una de las carreras más difíciles que se pueden escoger. A continuación se describen algunas desventajas.

Sacrificio personal. En especial durante los primeros años del negocio, es frecuente que el empresario trabaje con horarios sumamente largos, tal vez seis o siete días a la semana. Esto casi no deja tiempo para la recreación, la vida familiar ni la reflexión personal. El negocio consume la vida del empresario. A menudo esto propicia tensiones en las relaciones familiares y un alto nivel de tensión personal.

Carga de responsabilidad/comodín. El empresario tiene la carga de la responsabilidad, a diferencia de los empleos corporativos. En las empresas, los empleados suelen estar rodeados de otras personas al mismo nivel, con las mismas preocupaciones. Es posible compartir información en el almuerzo o después de salir del trabajo, y tener una sensación de camarería. El empresario sabe que “se encuentra solo en la cumbre”. No hay ninguna otra persona en la compañía que haya invertido los ahorros de su vida; no hay nadie cuya casa sea la garantía del préstamo concedido al negocio; no hay nadie más que deba cerciorarse de que hay suficiente dinero disponible para pagar la nómina.

Mínimo margen de error. Las grandes corporaciones a menudo toman decisiones que suelen ser no rentables, introducen productos que no son bien aceptados y abren tiendas en lugares que no convienen. Los negocios operan con un colchón financiero muy delgado porque los únicos recursos financieros disponibles son los empresarios. Aun después de años de haber obtenido una operación exitosa, una decisión errónea o una débil y puede perderlo todo²¹.

2.4.4 Como emprender con éxito

Para emprender con éxito es fundamental responder las siguientes preguntas para identificar los gustos y preferencias, ya que está demostrado que se tendrá éxito si trabajamos en lo que nos agrada²².

- **¿Qué me gusta hacer?**
 - **¿Qué estudios o capacitación tengo?**
 - **¿Qué se hacer?**
 - **¿Qué habilidades poseo?**
 - **¿Qué experiencia tengo?**
 - **¿Qué planes tengo para el futuro?**
-
- Identificar con claridad lo que se quiere hacer y las metas que se desea alcanzar.
 - Eliminar mitos y barreras que existen respecto a emprender.

²¹ Alcázar Rodríguez, Rafael Eduardo. El empresario de Éxito; Guía de Planes de Negocios, México, Editorial Mc Graw Hill. 2001.

²² Ludevid, Manuel, Monsterrat Ollé. Como crear su propia Empresa, México, Editorial Alfaomega. 1991.

Barreras económicas. Por ejemplo, si no se tiene dinero, lo más probable es que fracase.

Barreras psicológicas. Por ejemplo, miedo al fracaso.

Barreras culturales. Relacionadas con la edad, el género o patrones familiares esperados.

- Desarrollar un buen plan de negocios
- Hay que actuar, hacer todo lo que se requiera para llevar a cabo con éxito la idea seleccionada; es decir, “pasar del dicho al hecho”.

Los dueños de las pequeñas empresas se encuentran con que deben atravesar por dos etapas de administración. En la primera etapa, la empresa es pequeña y el propietario controla todos los aspectos de la operación. El dueño, que es al mismo tiempo el gerente, debe dirigir solo la compañía. Cuando la empresa crece, el papel del propietario debe cambiar. En la segunda etapa no basta con una persona para realizar todas las cosas que se precisan a fin de lograr que la compañía funcione adecuadamente.

Muchas de las decisiones y de las operaciones cotidianas deben ser delegadas a otras personas, lo que permite al dueño planear y dirigir la operación general de la empresa, justamente las tareas administrativas de mayor importancia. El propietario de una empresa debe ejercer muchas funciones a fin de tener éxito²³.

²³ Gitman J, Lawrence, McDaniel, Carl. El Mundo de los Negocios, México, Editorial Harla. 1995.

Capítulo 3

El Sector Servicio

Las empresas de servicios, grandes, medianas y pequeñas, dirigen las economías modernas. Los servicios son responsables de la creación de la gran mayoría de nuevos empleos, alrededor del mundo.

Los servicios están por todas partes, trátase de una consulta al médico, de un servicio religioso, de una visita a nuestro restaurante preferido o de un día en la escuela. Concretamente, cada vez hay más países, de los llamados industrializados, que encuentran que sus sectores de servicios están generando la mayor parte de su producto nacional bruto.

El sector servicios integra una gran variedad de industrias incluyendo actividades realizadas por empresas privadas, públicas y no lucrativas.

Los gerentes de empresas de servicios deben reflexionar sobre el ambiente cambiante de los servicios, poniendo atención a aquellos aspectos distintivos que existen en relación a productos manufacturados, así como las diferencias que existen entre diferentes tipos de servicios. Como resultado, los gerentes podrán ampliar su visión, fortalecer su liderazgo e iniciar el diseño de estrategias exitosas²⁴.

En términos generales, esta nueva “era de los servicios globales” se caracteriza por que el sector de los servicios se denomina en las cifras de la mano de obra y las economías; una mayor participación de los clientes en las decisiones estratégicas de los negocios; productos cada vez más orientados hacia el mercado y que responden mucho más a las necesidades cambiantes de éstos; la creación de las tecnologías que ayudan a los clientes y a los empleados a brindar servicios; empleados que ahora tienen más libertad y discrecionalidad para elaborar soluciones a la medida de solicitudes especiales de los clientes y para resolver las quejas de éstos.

En el nuevo milenio, el sector de servicios sigue prosperando, en una gran parte, gracias a los adelantos tecnológicos, los cambios demográficos y las presiones de la competencia. En la medida que la competencia se vaya intensificando y que las empresas pierdan las ventajas diferentes

²⁴ Viñals, Jaume. Marketing de Servicios destinados a las Empresas, Madrid, Editorial Díaz de Santos. 2000.

tradicionales, el papel que tendrán los servicios complementarios para brindar las ventajas competitivas será cada vez más importante²⁵.

3.1 Definición de Servicio

Servicio palabra derivada del latín “servitium”, que significa esclavitud, adquiere en la actualidad un valor diferente. Primero, el servicio fue el valor añadido al producto, que lo mejoraba frente al cliente, poniéndolo y manteniéndolo en disponibilidad de uso. Posteriormente el servicio fue una utilidad en si misma que a veces necesita presentarse a través de bienes tangibles, como transportes, alojamiento, etc. Y en otros a través de la comunicación entre prestador y el cliente, como en el asesoramiento, enseñanza, etc.

Un servicio es un acto o desempeño que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es en esencia intangible y, por lo general, no da como resultado la propiedad de ninguno de los factores de producción.

Tabla 2.- Entender el índole del Servicio

<i>Entender el índole del Servicio</i>		
¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?		
¿Cuáles la naturaleza Del acto del servicio?	Personas	Cosas
Actos tangibles	Servicios dirigidos al cuerpo de las personas: Salud Transporte de pasajeros Salón de belleza Clínicas de ejercicio Restaurantes Peluquerías	Servicios dirigidos a bienes y otras Pertenencias materiales: Transporte de carga Mantenimiento y reparación de equipo industrial Conserjería Lavandería y tintorería Jardinería y cuidado del césped Veterinarios

²⁵ Gronross, Cristian. Marketing y Gestión de Servicios, Madrid, Editorial Díaz de Santos 1994.

Actos intangibles	Servicios dirigidos a la mente de las personas: Educación Transmisiones Agencias de información Teatros Museos	Servicios dirigidos a bienes intangibles: Bancarios Jurídicos Contables Finanzas Seguros
--------------------------	--	--

Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como el resultado de producir un cambio deseado en (o favor de) el receptor de servicio.

Tabla 3.- Clasificaciones Tradicionales de los Servicios.

Clasificaciones tradicionales de los servicios		
Grado de tangibilidad	Intensidad de trabajo	Meta de prestador del servicio
Bienes Propios	Basada en personas	Lucrativa
Bienes Alquilados	Basada en equipo	No lucrativa
No bienes		
Nivel de habilidades del prestador	Grado de contacto con el cliente	
De servicios	Elevado	
Profesional	Bajo	
No profesional		

En el informe del Banco Mundial Global Economic Prospects and The Developing Countries se destaca que, el sector servicios es de mayor crecimiento en la economía global, y que el intercambio e inversión externa directa en servicios se ha incrementado más rápidamente que la de bienes en la última década.

El enfoque actual considera que el servicio es inherente a todos los procesos de intercambio y por tanto constituye el elemento central de la transferencia, que se concreta de dos formas: una sola-servicio en sí mismo- y otra mixta- servicio añadido a un producto.

De las diferentes definiciones existentes la desarrollada por Jean Paul Flipo destaca que:

El servicio es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidas, conseguido gracias a medios humanos y materiales puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados²⁶.

¿Qué debe ser una empresa de servicios? Aquella que se establece y organiza pensando en un colectivo concreto de usuarios y que considera al usuario como señala el diccionario ideológico de la lengua española, “el que tiene derecho de usar de la cosa ajena con cierta limitación”.

Un servicio es un proceso que es objeto de una transformación comercial. Servicio podría ser definido como un conjunto de acciones, prestaciones o esfuerzos, tangibles o intangibles, que benefician a las personas o a las cosas de su propiedad²⁴.

3.2 Características de los Servicios

Existe una serie de aspectos que son fundamentales a la hora de identificar un servicio. Estos son: la intangibilidad, la caducidad, la heterogeneidad y la inseparabilidad.

Por una parte un servicio es una actividad de producción (es un proceso), y simultáneamente es una actividad comercial (objeto de una transacción).

Tangibilidad: Es considerado como un factor intrínseco del servicio, según el cual éstos están formados por ideas, conceptos e informaciones que generalmente no se pueden experimentar por los sentidos antes de la compra. Ello impide, además que se puedan patentar y transmitir en propiedad. Por todo ello, la innovación en los servicios es difícil y, en cambio, no se pueden evitar las imitaciones. La empresa ha de intentar tangibilizar el servicio asociándolo a bienes facilitadores (instalaciones, productos complementarios necesarios para ofrecer el servicio), a beneficios sensoriales o servicios explícitos y a beneficios psicológicos o servicios implícitos (comodidad, condición social y sensación de bienestar).

²⁶ Shaw, John C. Gestión de Servicios: La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes, Madrid, Editorial Díaz de Santos. 1991.

La palabra tangibilidad o tangible tiene dos opciones, una hace referencia a la percepción a través del sentido del tacto. A menudo se ha dicho que los bienes son tangibles y los servicios son intangibles. Que los bienes son tangibles es evidente, pero si tangible significa perceptible por los sentidos (vista, oído, olfato, gusto, y tacto según enseñan en la escuela primaria) resulta que los servicios también lo son. Por ejemplo el servicio de limpieza de oficinas u hoteles tiene un resultado claramente tangible (hay una diferencia perceptible entre encontrar la oficina limpia y aireada por la mañana o encontrar las papeleras llenas y rastros de café en las mesas etc.) no obstante como comúnmente no se repara en el resultado de este servicio se dice que se procede a tangibilizarlo haciendo cosas tales como envolver los vasos en celofán o doblar las puntas del rollo de papel higiénico.

La caducidad: Se refiere a que los servicios son perecederos, es decir, no se pueden almacenar para consumir en un momento posterior, unido a ello a las continuas fluctuaciones de la demanda que hacen muy difícil determinar una capacidad de servicio adecuada o aproximada. Esto provoca la pérdida de clientes por no ser atendidos en un tiempo prudencial. Algunas medidas para controlar la demanda son el establecimiento de un precio diferencial (aplicar descuentos en los periodos de baja demanda), el cultivo de la demanda fuera de temporada (evitar estacionalidad de los servicios mediante el marketing).

La heterogeneidad: Hace referencia a la dificultad de estandarizar los servicios, lo cual nos obliga a personalizarlos y requerir la colaboración de los clientes. Por este motivo, es muy difícil desligar el servicio de quién lo ofrece. La uniformidad es imposible. Esta característica dificulta especialmente la medida de la calidad de los servicios en sus dos componentes, la calidad técnica o que servicio recibe el cliente y la calidad funcional o cómo recibe el servicio el cliente.

La inseparabilidad: Se refiere al hecho de que no se puede separar la producción del consumo del servicio que se ofrece. Los servicios, al contrario que los bienes, primero se venden y después se producen y consumen. Ello obliga a mantener un contacto permanente con el cliente, de manera que no habrá una presencia permanente del cliente a través de dos formas: en la intervención en diseñar o personalizar el servicio y en la creación del servicio.

Frecuencia: Por ejemplo un servicio de contabilidad que se hace con una periodicidad dada, o el servicio de elaboración de un plan de empresa que se hace esporádicamente al crear o reorientar una empresa.

Duración: Hay servicios de duración limitada como por ejemplo todos los servicios que se prestan como proyectos, y otros de duración ilimitada o indefinida como los servicios de limpieza de oficinas.

Perdurabilidad: Hay servicios cuyos resultados (tangibles o intangibles) son más o menos perdurables o perecederos. Por ejemplo un plan estratégico de comunicaciones puede tener una validez de años, mientras que la sensación tras ver una obra teatral puede ser de horas.

Complementario: Hay servicios base y entorno a ellos servicios complementarios. Por ejemplo en un hotel el servicio base puede ser el de alojamiento y aseo personal pero en torno a éste puede haber servicios de entretenimiento, servicios de información, etc.

Substitutivos: También al igual que bienes y servicios substitutivos, si deseamos relajarnos podemos optar por ir a un centro de masajes o por ir al cine.

Aunque los servicios incluyen a menudo elementos tangibles (como dormir en una cama de hotel, ejercitarse en un gimnasio, recibir una limpieza dental u obtener una reparación de un equipo descompuesto), el desempeño del servicio es, en principio, intangible. En los servicios, la naturaleza del desempeño es la que proporciona los beneficios; esto requiere estrategias diferentes de las que se necesitan para ofrecer en el mercado bienes tangibles, incluyendo la necesidad de emplear imágenes tangibles y metáforas para demostrar la capacidad de la empresa de servicios e ilustrar los beneficios que se obtienen como resultado de la entrega de servicio²⁴.

Una forma interesante de distinguir los bienes de los servicios es colocarlos en una escala que varíe de elementos dominantes tangibles a elementos dominantes intangibles. Kotler propone cinco categorías de la oferta de mercado.

- Bien puramente tangible (como jabón y sal)
- Bien tangible con servicios que lo acompañan (por ejemplo, automóviles o computadoras).

- Híbrido (por ejemplo, un restaurante) que combina partes iguales de bienes y servicios.
- Servicio principalmente con bienes y servicios menores que lo acompañan (por ejemplo, un viaje aéreo).
- Puramente servicio (como el cuidado de niños o la psicoterapia).

Sasser, Olsen y Wyckoff sugieren que una prueba para saber si un producto es un bien o un servicio consiste en determinar si más de la mitad del valor proviene de los elementos del servicio. Un restaurante, por ejemplo, el costo del alimento por sí mismo corresponde del 20% al 30% del precio del alimento; el equilibrio del valor agregado procede de preparar y cocinar el alimento, el servicio en la mesa y los servicios adicionales como estacionamiento, guardarropa y baños, así como el mismo ambiente del restaurante.

Las características específicas de los servicios que marcan, desde el principio, su gestión única:

La propiedad: Más que propiedad del producto los clientes compran uso, actividad o disponibilidad del servicio. Muchos servicios se entregan en tiempo real. Los clientes deben estar presentes físicamente para recibir el servicio de empresas como líneas aéreas, hospitales, estéticas y restaurantes. Las personas desean invertir una cantidad limitada de tiempo en la ejecución del servicio, así que éste debe entregarse con una rapidez aceptable. Los clientes valoran su tiempo y, en ocasiones, prefieren pagar más por un servicio más rápido. Con mayor frecuencia, los clientes ocupados esperan que el servicio esté disponible en momentos que le convengan, más que cuando le acomode a la empresa de servicios.

El contacto directo: Entre el prestador y el usuario hay un contacto directo, físico y personal, tan sólo limitado por la cesión que el ofertante hace de este contacto al canal de distribución, aunque las nuevas tecnologías pueden evitar el cara a cara. En gran cantidad de servicios de mucho contacto, los clientes no sólo se relacionan con el personal de servicio, sino también establecen contacto con otros clientes. En contraste, los servicios de bajo contacto se entregan a distancia y el contacto humano se limita a la resolución de problemas. La diferencia entre el servicio de alto contacto y otro, reside con frecuencia en la calidad de trato que tienen los empleados que atienden a los clientes. El manejo de los encuentros entre los clientes y el personal de servicio para lograr una experiencia satisfactoria podría ser una experiencia retadora. De modo similar, el tipo de clientes que frecuentan una empresa

de servicios en particular ayuda a definir la naturaleza del servicio. Los clientes tienen que experimentar los servicios para conocerlos realmente, pues su intangibilidad hace que sean más difíciles de imaginar y de desear que los bienes.

La participación del cliente: En servicios, la producción y el consumo son inseparables, por lo cual deberemos considerar al cliente no sólo como consumidor, sino como elemento activo del proceso de producción y presentación del servicio. La mayoría de los bienes físicos tienden a ser relativamente altos en las propiedades de búsqueda, es decir, las características del producto que un cliente determina antes de adquirirlo como color, el estilo, la forma, el precio, la talla, la sensación, la dureza y el olor. Otros bienes y algunos servicios, en contraste, destacan las propiedades de experiencia que se perciben sólo después de la compra o durante el consumo, como el gusto, la capacidad de uso, la facilidad de manejo, lo silencioso y el trato personal. Por último existen propiedades de comprobación, es decir las características que los clientes tienen dificultad de evaluar aun después del consumo. Los gerentes de servicios ayudan a los clientes a superar algo del descontento que sienten antes de comprar un servicio, al mostrarles la forma en que sus necesidades concuerdan con características específicas del servicio y educarlos en cuanto a lo que deben esperar durante y después del servicio. Una empresa que adquiere la reputación de ofrecer un trato amable y ético a sus clientes ganará la confianza de sus clientes actuales y se beneficiará de las referencias positivas.

3.3 Proceso de creación de un Servicio

En el mercado todos somos diferentes. La participación en la producción y las diferencias en su comportamiento como productor y usuario nos señala la dificultad intrínseca de los servicios de dar un nivel estándar de calidad. Ellos nos llevará a considerar dos aspectos clave en la gestión de la calidad: la operacional y la relación en la definición y presentación del servicio.

En general, el proceso de creación de un servicio está alimentado por dos fuentes: la creatividad intuitiva, fruto de la sensibilidad singular de una persona frente a la realidad actual y su percepción diferencial. Y la ordenación estructural de esta creación a través de un proceso de prueba y ajuste en la realidad del mercado, a través de la reflexión sistemática de la idea.

Existen diversos enfoques metodológicos que abordan el proceso de creación desde su inicio hasta su aplicación en el mundo real. El desarrollado por Eiglier y Langeard ha permitido establecer el siguiente proceso:

Tabla 4.- Proceso de creación por Eiglier y Langeard

Fases	Decisiones
Conceptualización del servicio.	Concepto empresarial. Público Objetivo.
Estructuración del servicio.	Oferta de servicios Servucción.
Comercialización del servicio.	Precios. Intermediación. Comunicación.
Prestación del servicio.	Marketing interno. Calidad.

Este proceso consta de cuatro fases. Analicemos primeramente cada fase y las decisiones fundamentales derivadas de las mismas:

La primera fase: Conceptualización del servicio, es la que establece lo que en términos de definición de la unidad estratégica de negocio llamaríamos producto-mercado. De forma mucho más práctica sería la fase en la que damos respuesta a la pregunta. ¿En qué negocio estamos?

La segunda fase: Estructuración del servicio, nos introduce en el mundo real mediante la delimitación de la gama de servicios a ofertar al mercado. La servucción, neologismo que pretende describir el proceso de establecimiento de la capacidad de realizar servicios.

En la tercera fase: de Comercialización del servicio, se procede a complementar el marketing mix abordando aquellos aspectos que se han considerado parcialmente en la fase dos, que son: los precios, la intermediación y la comunicación. Así completamos nuestra oferta de qué y cómo al público objetivo.

Finalmente, en la **cuarta fase:** que denominamos de Presentación del servicio, el cliente aparece y se realiza la producción y consumo del servicio. Para ello nos concentramos en la definición de la actuación del personal de la empresa de servicios, mediante el programa de marketing dirigido hacia a el mismo y en el resultado de la presentación a través de la medición y actuación sobre la calidad real y cotidiana.

El proceso de diseño del servicio, más que secuencial, debe ser interactivo para lograr que todo sea coherente y esté cohesionado.

Los motivos que inducen a la empresa a crear nuevos productos y/o servicios o a modificar los existentes son, los siguientes:

- **Motivos de mercado** se crean nuevos servicios porque aparecen nuevas necesidades y el mercado las demanda. Las empresas que deseen ser competitivas deben orientarse al consumidor e investigar el mercado para proporcionar aquellos servicios que sean demandados.
- **Sustituir servicios** que hayan sido eliminados. en la actualidad muchas entidades financieras han suprimido las libertades de ahorro infantil, y han creado productos financieros específicos para adolescentes y jóvenes que no obtienen rentas propias.
- **Ofrecer servicios complementarios.** Por ejemplo, una compañía aseguradora puede crear planes de pensiones que sean complementarios de seguros de accidentes de vida, de responsabilidad civil, de asistencia de viaje, de acceso, etc. de esta forma crearía una oferta integral de seguros para las personas.

- Utilizar el **exceso de capacidad** derivada de una demanda estacional. Las plazas de toros y lo pabellones deportivos permiten que tengan lugar en ellos conciertos, ballets y otras manifestaciones artísticas, distintas de los espectáculos habituales que se desarrolla en estas instalaciones.
- **Defenderse** de la competencia. A veces las empresas crean servicios para reaccionar ante las innovaciones de la competencia. Para ello deben contar con servicios tácticos. Debe recordarse que los servicios básicos son fácilmente imitables; que, en general, no pueden patentarse y que las barreras de entrada son débiles. Una buena forma de defenderse de la competencia podría ser mejorar la calidad del proceso de prestación del servicio.
- Ocupar un **nicho de mercado**. Algunas empresas detectan nichos de mercado, segmentos muy especializados con unas necesidades o deseos específicos.
- Motivos de **rentabilidad**, como incrementar los beneficios, o combatir la estacionalidad de las ventas. Las empresas aseguradoras amplían la gama de sus productos para atender mejor al mercado y también para beneficiar a sus cuentas de explotación.
- Motivos de **dinámica**. Algunas empresas desean proporcionar una imagen innovadora y de poseer capacidad de renovación de sus productos.
- **Exigencias Legales**. En la actualidad el cumplimiento de determinadas normativas se traduce en la creación de nuevos servicios, en su abandono o en su modificación. Por ejemplo, el respeto al medio ambiente ha convertido en obligatoria recogida selectiva de residuos, por empresas especializadas.
- La **presión social**, ante unos determinados intereses o valores, puede ser también una fuerza que incide en el desarrollo de nuevos servicios. Por ejemplo, los servicios de planificación familiar o el cuidado de niños son servicios que responden a deseos de las nuevas familias en la sociedad actual²⁶.

3.4 La calidad de los Servicios

La calidad técnica y funcional configura la imagen de calidad que se intenta comunicar a los clientes potenciales. En este sentido, un posicionamiento de servicio diferenciado satisface dos criterios: distingue a una empresa de sus competidores e induce al cliente a esperar menos servicio del que en realidad la empresa puede ofrecer. De manera que un buen servicio se produce cuando un cliente recibe más de lo que esperaba o, lo que es lo mismo, la empresa satisface o supera las expectativas del cliente.

La calidad del servicio: Es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Estas expectativas vienen condicionadas por: comunicaciones boca a boca, necesidades personales, experiencias anteriores y comunicaciones externas. Las dimensiones generales que representan los criterios de evaluación que utilizan los consumidores para valorar la calidad en el servicio son: elementos tangibles, fiabilidad, cortesía, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comunicación y comprensión del cliente.

La mejora de la calidad no se consigue aumentando la supervisión de los trabajadores que prestan el servicio, sino que se consigue mediante la reestructuración de los incentivos para poner el acento en la calidad, el diseño de puestos de trabajo para dar a los prestadores del servicio una mayor notoriedad al tratar con los clientes, y la formación para fomentar el trabajo en equipo e infundir un seguimiento de orgullo.

Responder a lo que espera el cliente significa proporcionar un servicio de calidad, que contiene como elementos fundamentales:

- Una aptitud para el uso
- Un elevado grado de confianza
- Valor por el dinero
- Sensibilidad

Por otra parte aparecen aspectos de carácter psicológico que también son imprescindibles para una calidad adecuada del servicio:

- Ser cortés
- Estar dispuesto a ayudar
- Ser amable

El conjunto de los aspectos reseñados se puede observar de forma relacionada.

Tabla 5.- Aspectos básicos y psicológicos para una calidad adecuada del servicio

Aspectos básicos	Aspectos psicológicos
1. Aptitud para el uso.	1. Cortesía.
2. Elevado grado de confianza.	2. Disponibilidad para la ayuda.
3. Valor por el dinero.	3. Amabilidad.
4. Sensibilidad.	

Una gran parte de la filosofía de la garantía de calidad se trata de técnicas que le permiten sopesar lo que está haciendo. Las técnicas de consecuencia y ponderación se llaman Garantía de Calidad²⁵.

El sector Servicios: ramas y actividades

Identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes. No existen criterios únicos.

- *Por su naturaleza*
- *Por el sector de actividad*
- *Por su función*
- *Por el comportamiento del consumidor*

Por su naturaleza

Es decir, por el objeto de su actividad. La AMA (1985) considera que los servicios se pueden clasificar en los diez siguientes grupos:

- *Servicios de salud*

- *Servicios funcionarios*
- *Servicios profesionales*
- *Servicios de hostelería, viajes y turismo*
- *Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión.*
- *Servicios proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro.*
- *Servicios de distribución, alquiler y leasing.*
- *Servicios de educación e investigación*
- *Servicios de telecomunicaciones*
- *Servicios personales y de reparaciones y mantenimiento.*

Por el sector de actividad

Una clasificación muy conocida es de Browning y Singelmann (1978) que utilizan criterios de destino de los productores y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir:

Servicios de distribución: que persiguen en poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trataría de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.

Servicios de producción: que se suministran a las empresas o a los consumidores como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura, jurídicos, etc.

Servicios sociales: que se prestan a las personas de forma colectiva, como atención médica, educación o postales.

Servicios personales: cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversión, etc.

Por su función

Los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones.

Servicios de gestión y dirección empresarial, como auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos, o de inspección contable, etc.

Servicios de producción, como reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.

Servicios de información y comunicación, que pueden ser informáticos, como procesos de datos, asesoría informática o diseño o programas, de información, como base de datos CELEX, EUROSTAT o ECLAS; o redes de información como internet; de comunicación, como correo electrónico o mensajería.

Servicios de investigación, o estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración o investigar a las personas o a las empresas.

Servicios de personal, destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.

Servicios de ventas, como investigaciones de mercado, desarrollo de campañas de comunicación, de marketing directo, mailings, ferias y exposiciones, diseño gráfico, etc.

Servicios operativos, como limpieza, vigilancia o seguridad.

Por el comportamiento del consumidor

La clasificación más completa tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los bienes. Para distinguirlos, esta clasificación se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra. Se consideran la frecuencia de la misma, la importancia que tienen esos bienes para el comprador por su posible influencia social, el proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra.

Desde un punto de vista actual y operativo, la clasificación que resulta más conveniente para comprender los servicios es la que se fija en el comportamiento del consumidor. La clasificación que se va exponer desde esta perspectiva distingue.

Servicios de conveniencia: son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión. El proceso de compra es muy simple y rutinario, y las consecuencias de decisiones equivocadas no son importantes. Se trata de servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos con frecuencia como mensajería, alquiler de coches, taxi, transporte aéreo o tintorería.

Servicios de compra: el consumidor demuestra con este tipo de bienes comportamientos más complejos. Los compradores buscan más información en su experiencia en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo. Valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo, pues consideran más arriesgadas las consecuencias a sus decisiones. Los viajes de vacaciones, la apertura de una cuenta corriente, la contratación de una póliza de seguro de automóvil o del hogar son ejemplos de servicios de compra. La experiencia del consumidor es muy importante.

Servicios de especialidad: los consumidores muestran aun mayor rigor en el proceso de compra. Extremen todas las fases descritas en el apartado anterior, pues las consecuencias de sus decisiones se consideran graves. La elección de abogado, asesor fiscal, médico o empresa de auditoría son ejemplos de servicios de especialidad. La credibilidad de quien presta el servicio es muy importante.

Servicios especiales: son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos. Es el caso de tratamientos médicos contra el cáncer e intervenciones oftalmológicas.

Servicios no buscados: son aquellos que no son conocidos o que siéndolo no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo. Es el caso de los seguros obligatorios de automóvil o el de incendios exigido por las entidades financieras para financiar la adquisición de inmuebles.

Podrían exponerse más clasificaciones, pero pretender encontrar un criterio universal es muy difícil, precisamente porque son mucho más complejos que los bienes y se caracterizan por tener un gran número de dimensiones²⁴.

Capitulo 4

Generalidades del Plan de Negocio

Generalmente las ideas de nuevos negocios surgen de la observación atenta de la realidad intentando descubrir las tendencias del futuro que ya empiezan a apuntarse. Normalmente las ideas sobre nuevos negocios surgen de la experiencia de haber trabajado previamente en un sector o de la propia experiencia como cliente. Una idea no es más que una hipótesis de trabajo y lo que se requiere es trabajar para poder despejar esta hipótesis lo más rápidamente posible. En esta fase inicial, no se trata de recopilar una gran cantidad de información sino de formarse una opinión y tomar una decisión. El futuro empresario ha de poder determinar, de forma rápida si ha detectado una oportunidad de negocio atractiva y decidir si puede construir una nueva empresa sobre esta base¹⁸.

En el momento de evaluar una oportunidad de negocio, considera como si fuese una ventana: “la ventana de la oportunidad”. Hay ventanas grandes y ventanas pequeñas, ventanas que están siempre abiertas y ventanas cerradas, ventanas que pueden crecer desdoblándose y ventanas que siempre están iguales. Una oportunidad de negocio también tiene como las ventanas, unas dimensiones críticas: su tamaño, el tiempo de realización y la posibilidad de crecimiento.

Se trata de ver si estamos ante una oportunidad para realizar, un gran negocio con un importante volumen de ventas, por el contrario, es un negocio pequeño que tiene un mercado limitado.

La posibilidad de crecimiento también está relacionada con el tamaño y tiene que ver con el ritmo de desarrollo del sector industrial donde la nueva empresa quiere entrar a competir. El sector se encuentra en una fase inicial y se está desarrollando, o se requiere entrar en un sector maduro que puede caer en una fase de declive.

Una buena idea de negocio llega en el momento oportuno. Las oportunidades de negocio existen durante un período finito de tiempo, que varía según la naturaleza del negocio. Hay que determinar cuánto tiempo estará abierta la ventana de la oportunidad. Se trata de una oportunidad que tiene un tiempo de vigencia limitado o va a permanecer mucho tiempo¹⁹.

Ventanas de oportunidad grande requieren importantes inversiones de capital y que lleven mucho tiempo abiertas, no parecen aconsejables para un nuevo empresario aunque existen posibilidades de beneficios interesantes. Ventanas nuevas y pequeñas, pero que tienen una porción de mercado bien

definido, con tendencia al crecimiento en los próximos años, parecerían oportunidades de negocio más adecuadas para un nuevo empresario.

El futuro empresario ha de ver si el nuevo proyecto empresarial encaja con lo que está buscando y con los sacrificios que están dispuestos a hacer. El paso siguiente será planificar detenidamente la empresa que necesita y determinar los recursos que van a ser necesarios para explotar la oportunidad de negocio, dentro de un sistema competitivo y de mercado en extremo complejo y evolucionado, crear y desarrollar con éxito una idea empresarial requiere la adopción de un enfoque racional, de cara al estudio de las variables internas y externas del juego económico de la organización, que permite seguir de cerca la evolución del mercado. Para obtener el resultado, el proceso de planeación adquiere un lugar preponderante, entendida la visión empresarial, no como estratégica, ya, sino como operativa. El plan de negocio es exactamente el instrumento de esta conducta gerencial²⁷.

4.1 ¿Qué es un Plan de Negocios?

En la actualidad muchas personas deciden emprender sus propios proyectos (su propia empresa), pero muchos fracasan por diversos motivos, entre los que pueden citarse:

- Los productos que ofrece la empresa no corresponden con los objetivos de la misma.
- La competencia es más fuerte de lo que se pensó.
- Poca demanda del producto.
- Costo de producción muy alto.
- Falta de liquidez para seguir produciendo y dar a conocer el producto en el mercado.
- Falta de calidad.
- Introducción inoportuna del producto al mercado.
- Falta de planeación.
- Falta de una adecuada investigación de mercados.

²⁷ Borello, Antonio. El Plan de Negocios; de herramienta de evolución de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Bogotá, Editorial McGraw Hill. 2000.

Sin embargo, la principal causa de fracaso en las nuevas empresas es la falta de una adecuada planeación. ¿Por qué los emprendedores no planean?

“Mi empresa es muy pequeña y no necesita planeación.”

“No debo perder tiempo. Lo que quiero es empezar ya.”

“No sé cómo hacerlo. Es muy complicado.”

Siempre que un emprendedor desea iniciar un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, debe auxiliarse de una herramienta para incrementar su probabilidad de éxito. El plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos y que se convierta en la guía de sus actividades diarias¹⁹.

En el instante en que se tiene la idea de abrir un negocio, se debe de tener perfectamente establecido lo siguiente: ¿Cuáles son los puntos de partida? y ¿Qué medio se necesitarán para la realización del negocio? El plan de negocios es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción.

Primero: Un proceso lógico.

El Plan de Negocios constituye un proceso lógico porque su análisis, desarrollo, elaboración, objetivos y planes de acción, deben responder a planteamientos racionales; es decir, que estén sustentados por información racional y cuyas conclusiones, a su vez, respondan a un enfoque eminentemente racional.

En otras palabras, un plan de negocios no se nutre de sueños, deseos poco precisos, anhelos o corazonadas, ni de conclusiones “forzadas” para que respondan a esos sueños. La intuición constituye, y siempre ha constituido, un elemento integral de la gestión de toda empresa (grande y pequeña). Sin embargo, la gestión de una empresa no puede basarse en un 100 % en la intuición.

Segundo: Un proceso progresivo

Un plan de negocios constituye un proceso progresivo dado que su elaboración debe seguir una secuencia uniforme, en la que cada paso o etapa (o “sección”, como le llamaremos en lo adelante) debe ser una consecuencia lógica del paso anterior.

En otras palabras, cada sección se encadena y, a su vez, es un derivado de la anterior, lo que implica que, al momento de la elaboración del plan de negocio, no se puede alterar el orden básico.

Tercero: Un progreso realista

Un plan de negocios constituye un proceso realista en razón de que, en primer lugar su elaboración debe partir desde y concluir en la “realidad” de la empresa: esa realidad debe incluir un análisis veraz, sincero y objetivo de la situación de la empresa y sus mercados, de su entorno, de sus verdaderas potencialidades y capacidades financieras, etc. En segundo lugar, porque debe ser estructurado en la “realidad”; y, en tercer lugar, porque debe prever sólo acciones realizables (posibles) y objetivos alcanzables, en función de las capacidades y potencialidades reales de la empresa.

En otras palabras el plan de negocios no es un documento teórico, elaborado por que es “bonito tenerlo” o para impresionar a sus colaboradores, clientes o colegas o para dejarlo abandonado en un cajón. Un plan de negocios debe convertirse en un verdadero “plan de vuelo” de su empresa.

Cuarto: Un proceso coherente

Todas y cada una de las partes de un plan de negocios deben ser consistentes, equilibradas y armónicas con las demás partes y con el plan de negocios en su globalidad.

Dentro del plan de negocios no pueden existir incongruencias ni ideas encontradas u opuestas entre sí, ni planteamientos que lleven al logro de objetivos divergentes.

Quinta: Un proceso orientado a la acción

Todos los elementos de su plan de negocios deberán conducir y tener un propósito práctico la ejecución de acciones específicas, claras y precisas, orientadas al logro de los objetivos.

El concepto clave es implementación activa. Es decir, un plan de negocios no es un documento “histórico”, elaborado para reflejar hechos pasados (aunque es muy posible que se deban hacer algunos señalamientos relativos a los acontecimientos relativos a los acontecimientos ocurridos en la empresa en el pasado reciente), sino que deberá construir un compromiso consciente y decidido con el futuro y con la acción.

El plan de negocios, es un documento que le sirve al empresario para planificar su proyecto de nueva empresa que quiere poner en marcha. Se podría decir que planificar es un proceso mental para ver qué es posible hacer y dónde pueden surgir los problemas. Siempre queda el recurso de ir muy lentamente, paso a paso, pero es especialmente recomendable planificar cuando no se tiene experiencia previa en crear empresas o cuando se tiene poca información sobre el sector en el que la nueva empresa quiere entrar a competir ²⁸.

Por tal razón, debemos de conocer lo que se define como: Plan de Negocios, tomando como base el modelo de Antonio Borello el cual considera el plan de negocios como: “Un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz”

Sin embargo, la definición más completa referente al Plan de Negocios es la siguiente:

“Es el estudio que, de una parte incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto, servicio, una estrategia y un tipo de organización, proyectando esta visión de un conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel del atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una nueva visión empresarial clara y coherente”

Cabe mencionar, que un plan de negocios puede ser utilizado tanto para la apertura de un negocio como uno que se encuentre en operaciones, debido a que permite analizar y evaluar las operaciones del mismo y así poder redefinirlas.

²⁸ Stutely, Richard. Plan de Negocios; La Estrategia Inteligente, México, Editorial Pearson Educación. 2000.

4.2 Beneficios de un Plan de Negocios

Los beneficios de el Plan de Negocios; sirve internamente al emprendedor como instrumento de trabajo y externamente como tarjeta de presentación del proyecto.

Utilidad Interna. Al emprendedor, el plan de negocios le permite comprobar si ha olvidado algún dato importante del proyecto que tenía “en la cabeza”. Por otro lado puede analizar el proyecto él mismo o pedírselo a otros, para ver si tiene coherencia interna. El plan de negocios, para el emprendedor que obviamente quiere minimizar el riesgo, es una forma de prever también los posibles problemas que pueden surgir en el futuro y disponer de eventuales soluciones.

Cuando se está en la fase de lanzamiento del proyecto, el plan de negocios acostumbra a ser también un instrumento muy útil para realizar el seguimiento y controlar la aplicación de la puesta en práctica prevista.

Utilidad Externa. El plan de negocios es imprescindible para que el emprendedor pueda presentar externamente su proyecto; es como su tarjeta de visita. El plan de Negocios será útil en el momento de presentar el proyecto a posibles accionistas o de buscar colaboradores. Es lógico pensar que si pedimos a una persona que invierta su dinero en el proyecto o que deje su trabajo actual para incorporarse a la nueva empresa, querrá conocer en detalle cuál es el proyecto empresarial que se quiere desarrollar.

Asimismo, el plan de negocios también será necesario para solicitar cualquier tipo de ayuda o soporte financiero ante organismos públicos e instituciones privadas. Cualquier banco o caja de ahorros, inversor privado o sociedad de capital de riesgo va a considerar como imprescindible para empezar a hablar la presentación del plan de negocios para analizar su viabilidad.

El plan de negocio debe utilizarse como una herramienta permanente de trabajo, revisarse frecuentemente y modificarse según el conocimiento empírico que se adquiera a lo largo de su implementación²⁸.

Según Pinson y Jinnette (1990), un plan de negocios es una herramienta con tres propósitos básicos: comunicación, gerencia y planeación.

Como herramienta de comunicación: Se utiliza para atraer el capital de inversión, préstamos seguros o a socios estratégicos. El desarrollo de un plan de negocios demuestra su potencial redituable, requiere una proyección realista en cada fase del negocio y permite prever los problemas y sus posibles soluciones.

Como herramienta de gerencia: Ayuda a supervisar y a evaluar el progreso del negocio. El plan de negocio es un documento que se modifica constantemente mientras, a través de la experiencia, se adquiere conocimiento. Cuando el plan de negocio se usa para establecer tiempos límite, se puede evaluar el progreso y comparar las proyecciones con los acontecimientos reales.

Como herramienta de planeación: Conduce al empresario a lo largo de las distintas fases del negocio. Un plan bien pensado ayuda a identificar barreras y obstáculos con anticipación para, en la medida de lo posible, poder evitarlos y buscar alternativas. Muchos dueños comparten sus planes de negocio con sus empleados para fomentar una comprensión más amplia de hacia dónde se dirige la compañía. Así, se genera una fidelidad mayor por parte de los empleados, que saben cuál es su meta como equipo.

Los principales beneficios de un plan de negocio son que:

- Ayuda a pensar la idea del negocio de forma racional.
- Establece un calendario de trabajo con prioridades, metas y fases para ejecutar el desarrollo.
- Es una forma de evaluar la idea de llevarlas a cabo.
- Proporcionar una herramienta fundamental para encontrar socios o inversionistas para el proyecto.
- Representa un canal de comunicación muy eficaz entre las distintas partes que participan en el desarrollo del proyecto.
- Es una guía que se debe utilizar durante los inicios de la empresa pues sirve de apoyo para la toma de decisiones y el análisis de los pasos y acciones realizadas.
- Determina cuales son las oportunidades de negocio más prometedoras para la empresa.
- Permite determinar con mayor precisión los mercados de interés para la empresa.
- Señala cómo participar más activamente en estos mercados.

- Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.
- Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo del futuro de la empresa.
- Estimula un uso más racional de los recursos.
- Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados.
- Facilita el control y medición de los resultados.
- Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.
- Provee una valiosa fuente de información para referencias actuales y futuras.
- Facilita el avance progresivo hacia las metas más importantes de la empresa.
- Mantiene a todos los miembros de la organización orientados hacia la rentabilidad.
- Permite evaluar estrategias alternas.
- Facilita el avance progresivo hacia las metas más importantes de la empresa.
- Mantiene a todos los miembros de la organización orientados hacia la rentabilidad.
- Permite evaluar estrategias alternas.
- Facilita revisiones prácticas y eficaces.
- Permite elaborar más eficaces estrategias de venta a partir del verdadero potencial de ventas de la empresa.
- Crea el marco general financiero de la empresa.
- Determina cuáles son las áreas más importantes que se deben controlar.
- Permite analizar la situación de la empresa respecto a sus más importantes competidores.
- Facilita la determinación de las cosas que se deben hacer mejor y de forma diferente a como las hacen los competidores²⁹.

4.3 Características de un Plan de Negocios

Antes de explicar el contenido de nuestro Plan de Negocios es conveniente observar algunos lineamientos básicos para la elaboración de Planes de Negocios. Conocer estos lineamientos básicos es importante para enfocar bien lo que se quiere lograr con el plan de negocios. El grupo de interés se hace una idea del proyecto no sólo por el contenido del trabajo, sino también por la forma de

²⁹ Stutely, Richard. Plan de Negocios; La Estrategia Inteligente, México, Editorial Pearson Educación. 2000.

presentación; es más, frecuentemente, la primera impresión que el lector recibe es exactamente la que le proporciona la parte estética. Pasando a las modalidades de redacción de los contenidos, es necesario, subrayar que también es muy importante una exposición lo más concisa posible de todos los conceptos. Ser breve es una cualidad que el lector apreciara mucho.

El plan de negocios debe ser tan breve como sea posible. Hay quienes opinan que una extensión de 20 a 40 cuartillas es recomendable. Sin duda, la mayor parte de los ejecutivos tienen bastante material que leer en esta era de sobrecargar informativa. Hay mucho por decir cuando se describe una empresa³⁰.

Todo depende de las circunstancias. Ofrezca la documentación y la información que los destinatarios necesiten; facilite el material suficiente para que tomen las decisiones o las medidas pertinentes.

Estas son algunas características útiles para la elaboración de cualquier plan de negocios sin importar a quién está dirigido el plan.

1. ***Ser fácil de leer y entender.*** La competencia por el financiamiento proveniente de los bancos o inversionistas es significativa y esto requiere que el plan de negocios tenga un buen formato, con un orden lógico de las ideas y fácil de entender. La sección introductoria que resume las operaciones de la empresa es extremadamente importante. Esta debe captar la atención del banco o del inversionista y motivarlo para que éste evalúe con seriedad el plan.
2. ***Poner énfasis en el mercado, no en el producto.*** Se debe conocer que los banqueros e inversionistas están sumamente interesados en conocer cómo el producto o servicio de la empresa será recibido y aceptado en el mercado que demuestra cómo los consumidores se beneficiarán con el producto o servicio al mercado. Ellos quieren enterarse en la investigación de mercado que demuestra cómo los consumidores se beneficiarán con el producto o servicio y su motivación para comprarlo.
3. ***Incluir un plan de distribución.*** Se debe presentar un plan que indique cómo la empresa venderá y distribuirá sus servicios y productos. Debe describirse claramente el método y el costo de llevar el producto o servicio al mercado.

³⁰ Alcazar, Rafael. El emprendedor de éxito; Guía de Planes de Negocio, México, Editorial McGraw Hill.2001.

4. **Presentar las fortalezas del equipo de administración.** La administración de la empresa es fundamental para su éxito y por el ello el plan de negocios debe indicar que la empresa tiene personal altamente capacitado para administrar. Deben describir los incentivos que mantendrá el equipo unido e intacto.
5. **Presentar proyecciones financieras creíbles.** Presentar una situación realista, sustentada con supuestos válidos, de lo que el financiamiento hará para la empresa. Buenas proyecciones financieras creíbles impresionan al banquero o inversionista. Trata de evitar los programas de computación que automáticamente hacen las proyecciones.
6. **Describir de una manera clara cómo la empresa competirá en el mercado.** Se debe demostrar que el producto o servicio de la empresa puede competir con la competencia y en qué forma. Además, debe indicarse cómo o por qué es superior el producto o servicio de la empresa al de la competencia.
7. **Cerrar con broche de oro.** Demostrar claramente que la empresa es una buena inversión. Indicar cuándo los inversionistas recuperarán su dinero y cómo; el nivel de riesgo y la tasa de rendimiento. Para los banqueros debe indicarse que el flujo de efectivo puede cubrir los pagos del préstamo.

Lo usual es que los planes de negocios se elaboren para cubrir un período de un año que, idealmente, debería coincidir con el año natural (es decir: de enero a diciembre) o con el “año contable” de la empresa (si es que éste, por cualquier razón, no coincide con el año natural).

Esto implica que el período de vigencia de un plan de negocios no debe ser mayor a un año. Esto es por una razón; para planificar a más largo plazo sería necesario disponer y procesar información muy compleja que no siempre está al alcance de la pequeña empresa.

Sin embargo, se pueden elaborar planes de negocios para períodos “especiales”. Por ejemplo:

- Para cubrir el período de lanzamiento e inicio de operaciones de una nueva empresa o sucursal.
- Con motivo del lanzamiento de un producto o servicio nuevo.
- Para cubrir el período que requiere un proceso de reorganización y/o reestructuración de la empresa.

4.4 Fases de un Plan de Negocios

El plan de negocios requiere de una fase de desarrollo de la idea del producto en la cual una empresa responderá con un crecimiento relacionado con la naturaleza del documento todo esto es necesariamente para fase específica. Todo esto se refiere a una concepción del plan la cual nos llevará a reducir el alcance de este conocido como un instrumento gerencial.

El plan de negocios está integrado por diferentes fases que son las siguientes:

- *Fase de factibilidad económica*
- *Fase de factibilidad-Financiera (Plan económico-Financiero)*
- *Fase Operativa: Inicio de la empresa (Plan Operativo)*

El plan de negocios tiene múltiples finalidades: inicialmente verifica la bondad económica de la idea empresarial. Posteriormente se extiende a la evolución más completa del proyecto, incluido también el análisis de la viabilidad financiera. Finalmente, se pasa a la definición del plan operativo que oriente las decisiones cotidianas del empresario.

Fases de Factibilidad económica

Ante todo, aquí nos centramos en algunos cálculos económicos que nos permitan obtener un escenario del proyecto, determinado así su viabilidad económica. Términos como inversiones, costos e ingresos esperados entran inmediatamente en juego: en definitiva, se comparan en el tiempo las cifras más importantes, como costo y rendimiento, para establecer si el proyecto es económicamente atractivo.

Fase de factibilidad-Financiera

- (Plan económico-Financiero)

Al obtener inversiones, costos e ingresos podemos evaluar los flujos financieros más importantes con el fin de recaudar los recursos indispensables para dar inicio a la inversión.

Al entrar a la fase de terminación de la factibilidad financiera se podrá establecer. Si el proyecto es económicamente viable y al mismo tiempo financieramente sostenible respecto a las fuentes de crédito que se pueden contar.

Es necesario que los cálculos se encuentren en un nivel de profundidad hasta la determinación de los principales conceptos desde la entrada hasta la salida, todo esto con el propósito de ver la rentabilidad del proyecto respecto a distintas alternativas de inversión. Así mismo, el proyecto debe de satisfacer las exigencias mínimas para considerarlo.

Alcanzando un resultado positivo, tanto económico como financiero, se obtendrá un análisis más específico e ilimitable extendiendo de esta manera la comprensión del mercado y la competencia. Con este plan se pretende obtener la cantidad mínima para el desarrollo del negocio como son: los sectores intensivos en tecnología y en capital, desarrollando un nuevo tipo de producto.

Fase Operativa: Inicio de la empresa (Plan Operativo)

Al iniciar con esta fase se puede considerar que se ha completado el proyecto, debido a que se ha consumado el estudio de diversos factores de esta forma podemos decir que se ha completado el servicio o producto. Es entonces, cuando se necesita asegurar los recursos por medio de fuentes de financiamiento, todo esto con el objeto de que no exista riesgo para los inversionistas y siempre contando con una disponibilidad de capital.

Como consecuencia del nacimiento de la empresa el plan deja de ser un instrumento de apertura para convertirse en el sistema de orientación operativa. Al plan viene adjunto el análisis de desviación; por medio del continuo flujo de información proveniente de los procesos de control de gestión, la empresa sigue de cerca la evolución del mercado y del entorno externo. Por tanto, el plan de negocios, como el plan operativo, debe actualizarse periódicamente³¹.

³¹ Ludevid, Manuel. Como crear su propia empresa; Factores clave de gestión, México, Editorial Alfaomega. 1991.

4.5 Contenido de un Plan de Negocios

El plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, adaptable que se renueva de manera forzosa con el tiempo, de acuerdo con las respuestas y resultados que se obtienen.

Cada plan de negocios es tan diferente como cada emprendedor y cada idea, por lo que no se puede establecer una guía para todos por igual. Sin embargo, para tener un plan de negocios completo se recomienda seguir una secuencia de pasos.

1. *Página Introductoria*
2. *Índice del contenido*
3. *Resumen Ejecutivo*
4. *Selección y presentación de la idea*
5. *Mercadotecnia*
6. *Recursos materiales y logísticos*
7. *Recursos humanos y aspectos legales*
8. *Finanzas*
9. *Apéndice*
10. *Anexos*

1. ***Página Introductoria.*** Esta página debe incluir lo siguiente: el nombre formal de la empresa; estado legal de la empresa; dirección de la oficina central; dirección de correo electrónico; teléfono; fax; página de Internet; la persona de contacto y su teléfono; y fecha (mes y año) del plan de negocios.
2. ***Índice del contenido.*** Aquí se detalla el contenido del plan de negocio. Se tiene la opción de poner sólo los enunciados más importantes o poner éstos juntos con enunciados menos importantes. Es importante que se revise bien la numeración de páginas. También se deben listar las figuras y cuadros y sus respectivas páginas.

- 3. Resumen Ejecutivo.** Esta sección es una importante del plan de negocio. El resumen ejecutivo toma las oraciones más relevantes de cada sección del plan de negocio para proveerla al lector información básica y concisa de la empresa. Se debe limitar esta sección a dos o tres páginas solamente.
- 4. Selección y presentación de la idea.** Esta sección sirve para darle forma a la idea, justificando su creación y redactando, entre otros puntos, misión, visión, objetivos y ventajas del mismo.
- 5. Mercadotecnia.** Punto relativo a los problemas clientes potenciales, donde están, cuántos son y donde compran, para diseñar un buen plan de introducción al mercado¹⁹. Documentar la calidad, garantías, servicios especiales y la significancia del precio; documentar si el mercado es local, regional, nacional o internacional. Indicar si existen influencias políticas. También deben proyectarse las tendencias de la captura de mercado en términos de ventajas y ganancias. Esta sección es de vital importancia y no se debe hacer al tanteo. Es importante reconocer que esta sección será debidamente revisada por el banco e inversionistas. Además de Especificar claramente las metas del mercado de la empresa, cómo se alcanzarán estas metas; deben describirse los métodos de distribución (representantes, repartidores, etc.), promociones planeadas y las actividades de relaciones públicas, en fin, simplemente se debe describir lo que actualmente se tiene así como lo que se proyecta que se necesitará en el futuro.
- 6. Recursos materiales y logísticos.** Se planearán aspectos como las necesidades de materiales, equipo, proveedores y controles de calidad¹⁹; se orienta principalmente a los edificios, bodegas, oficinas, el equipo necesario y las capacidades de manufacturación y producción, se debe describir lo que actualmente se tiene así como lo que se proyecta que se necesitará en el futuro.
- 7. Recursos humanos y aspectos legales.** En esta sección se revisarán los aspectos relacionados con el personal, puestos, funciones específicas, así como el marco legal que deberá sujetarse la empresa¹⁹. Desde el punto de vista del banco o inversionistas la calidad del equipo de administración casi siempre determina el éxito potencial de la empresa, por esto, esta sección deben hacer énfasis en las capacidades y profesionalismo de los administradores.

Debe describir cómo trabajará conjuntamente el equipo administrativo, además, debe describir cómo trabajará conjuntamente el equipo administrativo, presentar un organigrama de la empresa y cómo cada puesto administrativo le añade valor a la empresa.

- 8. Finanzas.** Este rubro se refiere a la cantidad de dinero necesaria para iniciar la empresa, dónde se obtendrá, y cuáles serán los gastos y ganancias en un período determinado¹⁹. Desde el punto de vista del banco o inversionistas la calidad del equipo de administración casi siempre determina el éxito potencial de la empresa, por esto, esta sección deben hacer énfasis en las capacidades y profesionalismo de los administradores. Debe describir cómo trabajará conjuntamente el equipo administrativo, además, debe describir cómo trabajará conjuntamente el equipo administrativo, presentar un organigrama de la empresa y cómo cada puesto administrativo le añade valor a la empresa.
- 9. Apéndice.** Aquí se debe incluir un glosario (si es necesario) e información esencial como el curriculum de los administradores, testimonios, articulo, listado de los clientes, descripciones de técnicas del producto, etcétera.
- 10. Anexos.** En ellos, el lector puede encontrar documentos que justifican, clarifican o confirman, las hipótesis o los resultados expuestos en el plan. El peso de los anexos respecto al texto principal no debe ser excesivo cuando estos se inserten o releguen a la parte final del plan de negocios. Mucho mejor es destinarlos a un segundo fascículo que acompañe el plan económico-financiero¹⁹.

Capitulo 5

El Plan de Negocios

Antes de iniciar cualquier proyecto o empresa es necesario definir de forma concisa la esencia del mismo, es decir, con qué objetivos será creado, cuál es la misión que persigue y por qué se considera justificable su desarrollo.

Toda empresa, lucrativa o no, es un proyecto emprendedor y ofrece una solución a un problema dado mediante la elaboración de un producto o la prestación de un servicio.

5.1 Descripción General

Se incluyen aspectos relevantes que identifiquen a la empresa presentando de una manera general su entorno, desde el producto y/o servicio que comercializa, hasta la industria en la que participa:

- *¿Cómo está conformada?*
- *Su historia*
- *¿Cuáles son sus objetivos?*
- *¿Qué es lo que la distingue?*
- *¿Dentro de qué industria está o va a participar?*

5.1.1 Filosofía de la Empresa

Es el conjunto de pensamientos, costumbres, creencias y principios producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes. Es decir, la filosofía de empresa es lo que se "respira" en una organización, lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa.

5.1.1.1 Misión

La misión de la empresa es su ser, el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que lo permitan permanecer en el tiempo. Por ejemplo:

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus productos y/o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo e innovación.
- Tener distinción que traigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez, etcétera).

Es una explicación concisa y bien definida del propósito del negocio y la filosofía de su administración. Responde tres preguntas:

- **¿Qué?** (necesidad que satisface o problema que resuelve).
- **¿Quién?** (clientes a quienes pretenden alcanzar).
- **¿Cómo?** (forman en que será satisfecha la necesidad que se pretende cubrir).

La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad. La misión debe ser:

Amplia. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que se pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda al mercado y el tipo de necesidad a satisfacer.

Motivadora. Que inspire a los que laboran en la empresa, pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable¹⁹.

Congruente. Debe reflejar los valores de la empresa, así como los de las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o lo que pretende ser la empresa, sino también de su esquema de valores (éticos o morales).

La misión de la empresa es la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una constante revisión y una autoevaluación del funcionamiento de la empresa para ver si la misión y el funcionamiento son congruentes entre sí.

5.1.1.2 Visión

La visión es lo que la empresa se propone ser en el futuro. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta

- *¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?*

5.1.1.3 Valores

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

5.1.1.4 Objetivos

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos, los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, mismo deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

A través de los objetivos, la misión se traduce en elementos concretos, como son:

- Asignación de recursos (qué.)
- Asignación de actividades (cómo).
- Asignación de responsables (quién).
- Asignación de tiempos (cuándo).

Los objetivos deben poseer ciertos rasgos o características, por ejemplo:

- Ser alcanzables en un plazo determinado (tiempo).
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medibles (cuantificables).
- Ser claros y sencillos.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y deberán verse reflejados en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa misma.

Con base en el tiempo en que se pretende cumplir, los objetivos se clasifican en las siguientes categorías:

- Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).
- Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años).
- Objetivos a largo plazo (5 a 10 años). (19)

5.2 Tipo de empresa

Tipo de empresa es el objeto u ocupación principal. Las empresas se pueden clasificar en tres diferentes giros:

Comercial: Se dedica de manera fundamental a la compraventa de un producto determinado.

Industrial: Toda empresa de producción (manufactura o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas) se ubica en este giro.

Servicio: Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro²⁹.

Tamaño de empresa

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno; por ejemplo, en México, La Secretaría de Economía establece la siguiente clasificación:

Tabla 6.- Clasificación de las empresas por tamaño

Sector	Tamaño de la empresa	Num de empleados
Industrial	Micro	1-30
	Pequeña	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500
Comercio	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Mediana	21-100
	Grande	Más de 100
Servicios	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

5.3 Plan de Marketing

Un plan de marketing es una de las partes más importantes del plan de negocios, dado que comunica de forma más directa la naturaleza de la empresa y el modo en que podrá alcanzar el éxito. Específicamente, el objetivo de esta sección es explicar cómo un posible negocio se intenta posicionar y reaccionar ante las condiciones de mercado para generar así sus ventas.

La mercadotecnia está formada por cuatro elementos a los que denominan “Las 4 P’s” producto, precio, plaza y promoción. El encargado de la mercadotecnia de la empresa es el que, con una adecuada combinación de estos cuatro elementos y con base en las preferencias del mercado, permitirá crear intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El **análisis FODA** nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Análisis Interno de la organización

Fortalezas: Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿en que nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

Debilidades: Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Para realizar el análisis interno se han de considerar análisis de recursos, de actividades y de riesgos

Análisis Externo de la organización

Oportunidades: Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo significa una pérdida de ventaja competitiva.

Amenazas: Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades.

Para realizar el análisis externo se han de considerar análisis del entorno, grupos de interés, aspectos legislativos, demográficos y políticos.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz FODA, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

Tabla 7.- Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
Mejores recursos	Peores pasivos
Fortaleza en el Mercado	Cosas que podrían mejorarse
Dirección estratégica	Lo que se hace de manera mediocre
Puntos de excelencia cultural	Obligaciones financieras
Oportunidades	Amenazas
Nuevos mercados	Competidores
Tendencias ascendentes	Obstáculos
Clientes con potencial	Entorno cambiante
Capacidades de Tecnología	Tecnología y/o leyes cambiantes

FUENTE: Borello, Antonio. El Plan de Negocios; de herramienta de evolución de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Bogotá, Editorial McGraw Hill. 2000.

Segmentación del mercado

Se debe buscar de manera objetiva y con base en fuentes de información confiables, cuántos clientes posibles pueden tener la empresa, dónde están y quiénes son. Para realizar esto se requiere obtener datos de los futuros clientes: edad, sexo, estado civil e ingreso mensual. Es decir, se debe establecer el segmento de mercado donde operará nuestra empresa. A estas personas las llamaremos mercado meta.

Competencia en el mercado

La atención se debe centrar en las condiciones de tendencia de mercado existentes en el entorno del negocio. Es de suma importancia determinar el nivel de competencia existente y el impacto que dicha competencia pueda tener en la empresa.

La participación de la competencia en el mercado que se pretende atacar tiene gran influencia en las decisiones que se tomarán en la empresa para determinar sus actividades de mercadotecnia, ya que es posible tomar varias rutas de acción una vez que se conoce este aspecto. Así, la mercadotecnia se enfocará en alguna de las siguientes actividades.

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado.

- Ofrecer innovación periódica, como nuevos sabores, colores o prestaciones.
- Intensificar la lucha por ganar participación de mercado a través de campañas periódicas de promoción y publicidad.

Para tomar acción con anticipación es recomendable que la empresa identifique a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollar en el mercado¹⁹.

Encuesta de Mercado

Para obtener información de nuestros posibles clientes o compradores podemos utilizar varias herramientas: por ejemplo, entrevistas o encuestas. Estas encuestas son en particular útiles, ya que permiten adecuar nuestro producto o servicio a las expectativas de los consumidores, y, en consecuencia, ampliar nuestras posibilidades de éxito. La encuesta de mercado que se pretende aplicar debe ser planeada de forma cuidadosa, incluyendo en ella los datos que se requieran conocer respecto del mercado potencial de la empresa (aceptación del producto o servicio, preferencias en cuanto a colores, tamaños u otras características, lugares preferidos para la adquisición de bienes o servicios, o dinero que está dispuesto a erogar), sean traducidos a preguntas claras, concretas, que no impliquen cálculos complicados, sean breves y realmente arrojen la información que se busca.

Es recomendable no aplicar más de 10 preguntas, de preferencia de respuesta cerrada, en otras palabras, ofreciendo opciones. No olvides saludar y agradecer a la persona encuestada. Esta persona debe seleccionada con cuidado; es decir, debe pertenecer al grupo que reúne las características que se mencionaron al describir al mercado meta.

Resultado del estudio de mercado

Después de aplicar las encuestas al número de personas que ha elegido, se prosigue con la tabulación de los resultados. Estos pueden ser representados para su mejor visualización en tablas o gráficas, que servirán posteriormente para obtener conclusiones.

Elabore tablas o gráficas que muestren los resultados de la encuesta aplicada. Puede auxiliarse de alguna herramienta computacional. Analizando los resultados anteriores, se puede obtener la conclusión del estudio de mercado, que es la interpretación de estos datos, proyectada a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa, a fin de lograr una imagen lo más clara posible de las ventas que la empresa logrará, el sistema de comercialización o el plan de ventas adecuado, así como la mezcla de mercadotecnia ideal para llevar a cabo ese plan respecto a esta empresa en particular¹⁹.

Las 4 P's de la Mercadotecnia

Producto

El producto es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o un servicio que será adquirido por el consumidor.

Pueden citarse dos tipos de bienes:

Bienes industriales. Productos que se utilizan para producir otros bienes, algunos de los cuales entran de manera directa en el proceso productivo, como materias primas, producto semiterminado o componentes.

Bienes de consumo. Productos usados por los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales. A su vez, se pueden clasificar en bienes duraderos o perecederos.

Los servicios se pueden clasificar en:

- *Servicios comerciales*
- *Servicios publicitarios*

Servicios comerciales. Algunos ejemplos de éstos son: reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones.

Servicios Profesionales. Algunos ejemplos de éstos son: administrativos, atención médica o dental, educativos, de asesoría, etcétera.

Empaque

El empaque no sólo debe servir para proteger al producto, sino que debe ayudar a venderlo, en especial el que es adquirido en forma directa por el consumidor final. No basta que el empaque muestre el nombre del fabricante y la marca. El recipiente también debe servir como medio publicitario, aumentando el valor del producto ante el cliente. Además, se debe buscar que sea reciclable y, si es posible, biodegradable.

Etiqueta

Las etiquetas son las formas impresas que ostenta el producto para proporcionar información al cliente acerca del uso o preparación. Las etiquetas no sólo son exigidas por la ley, sino que pueden desempeñar un papel muy importante en la imagen que el consumidor se forme del producto. Por tanto, es necesario diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento. Es recomendable que verifique en su lugar de residencia los datos que deben ser incluidos en la etiqueta según el giro de su empresa.

Marca

La venta de un producto se facilita cuando el cliente conoce el producto y lo solicita por su nombre. Esto es posible gracias a las marcas. Una marca es un nombre, término, símbolo, signo o diseño (o una combinación de todos estos elementos) que identifican los bienes y/o servicios que ofrece una empresa, y señala una clara diferencia con los de su competencia.

Logotipo y eslogan

Otros elementos que contribuyen a diferenciar al producto o servicio de la empresa de otros similares que son ofrecidos por otras organizaciones son el logotipo que es una figura o símbolo específico y original que representa a la empresa y/o al producto y el eslogan que consiste en una frase o grupo de palabras, también originales, que dan la imagen de la empresa y/o producto.

Precio

El componente precio reviste una función de absoluta relevancia en las políticas comerciales de la organización. El empresario, al determinar el precio del producto al interior de su mercado específico, debe tener en consideración preliminar algunos elementos.

A nivel de producto:

- Elasticidad/inelasticidad (rigidez) de la demanda;
- Percepción del componente precio.

A nivel de la empresa:

- Estructura de costos;
- Plan de ventas y nivel de rentabilidad esperado.

El comprador entrega algo de valor económico al vendedor a cambio de los bienes y servicios que se le ofrecen. La cantidad de dinero que se paga por los bienes y servicios constituye su precio.

La fijación del precio es muy importante debido a que influye en la percepción que el consumidor final tiene acerca del producto o servicio. No deben olvidarse a qué tipo de mercado se enfoca el producto. Debe saberse si lo que buscará el consumidor será calidad sin importar el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes que determinarán la demanda del producto.

Políticas de Precio

La política de precio de una empresa determinan cómo se comportará ésta en lo relativo al costo, de introducción en el mercado, descuentos por compra en volumen o pronto pago, promociones, comisiones, ajustes de acuerdo con la demanda, u otros.

Una empresa puede decidir entrar al mercado con un alto precio de introducción, entrar con un precio bajo en comparación con la competencia, o bien no buscar una diferenciación del producto a

través del precio, y, por tanto, incursionar con un precio similar al de la competencia. Deben analizarse las ventajas y desventajas de cualquier de las tres opciones, debiéndose cubrir en todos los casos los costos en que incurre la empresa, sin olvidar los márgenes de ganancia que esperan percibir los diferentes elementos del canal de distribución.

Políticas de Descuento

Es recomendable establecer políticas claras en lo referente a descuentos por pronto pago o por volumen, así como en las promociones, ya que constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales y/o distribuidores.

Comisiones

Otro aspecto que debe considerarse es si la empresa pagará a sus vendedores alguna comisión por el volumen de ventas, así como qué proporción representarán éstas del ingreso total del vendedor.

Para determinar el precio final del producto, respetando el precio que el consumidor estará dispuesto a pagar por el producto, también es importante considerar que cada integrante de la cadena de distribución desea obtener ganancias (mayoristas, minoristas, productor o agentes).

El margen puede ser negociado con el intermediario, debiendo considerarse el porcentaje de ganancia que está acostumbrado a percibir por la venta del producto o servicio. Pueden utilizarse diferentes márgenes, dependiendo del tipo de establecimiento al que está vendiendo (por ejemplo, no se vende igual a un detallista que a tiendas de descuento).

Tabla 8.- Determinación de precio final del producto.

Determinar el precio de su producto o servicio tomando en cuenta los canales que empleará para la distribución y venta del mismo.	
1. Determine el costo total de su producto o servicio:	
	$CV+(CF/\text{producción esperada})= \text{Costo Total (CT)}$
2. Establezca el porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios).	
3. Calcule el precio de venta (PV) a su cliente inmediato en el canal de distribución:	
	$(PV)= CT+ (CT \times \text{porcentaje de ganancia deseada})$

4. Obtenga el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los gastos de la empresa).
Punto de equilibrio=CF/(PV-CV)
5. Estime el precio de la venta del producto o servicio al consumidor final:
(PVF)=Precio minorista+(Precio al minorista X porcentaje de ganancia deseada por el minorista).

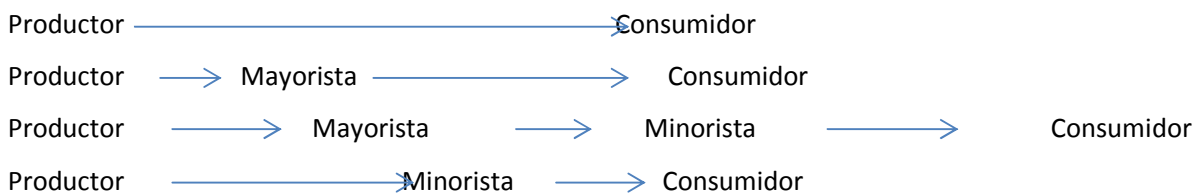
FUENTE: González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.

Plaza

Luego de identificar las necesidades del cliente o consumidor y desarrollar un producto que les satisfaga, es necesario determinar cómo hacer llegar los productos al mercado. Para ello deben escogerse rutas o canales de distribución mediante los cuales se transporte el producto desde el contrato de producción hasta el consumidor de la manera más eficiente posible.

Estos canales se clasifican en dos categorías:

Canales de distribución para bienes tangibles, ya sean de consumo o industriales.



Canales de distribución para bienes intangibles.



Cada paso del proceso de distribución hace posible incrementar la distribución a un mayor número de clientes potenciales, sin embargo, cada paso también provoca una pérdida de control y contacto directo con el mercado. Por lo anterior, cuando se elija un canal de distribución deberán tomarse en cuenta aspectos tales como:

- Canal de distribución del producto.
- Control sobre políticas de precio, promoción al consumidor final y calidad del producto con base en los deseos del cliente.

- Conveniencia para el consumidor del punto final de venta (por cercanía, preferencia de compra en cierto tipo de tiendas, etcétera).
- Capacidad de la empresa para distribuir el producto.

Promoción

Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas y, de manera indirecta, las etiquetas y el empaque. Mediante un adecuado programa de promoción se puede dar a conocer un producto o servicio e incrementar el consumo del mismo.

Medios Publicitarios

Publicitar es una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta, y cuyo objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que adquiera un producto con el consecuente incremento en las ventas. Para lograr esta meta, el emprendedor debe utilizar medios publicitarios para que sus posibles clientes conozcan el producto.

Uno de los recursos más utilizados como medios publicitarios son los medios de información masiva:

- *Periódico*
- *Revistas*
- *Radio*
- *Televisión*
- *Anuncios panorámicos*

Además de los medios de información se puede utilizar otra estrategia, como volantes entregados en el área geográfica cercana a la empresa, mantas u otros anuncios fuera o cerca del local, que son de cobertura menor, pero son mucho más económicos y en ocasiones más efectivos, según el giro de la empresa.

Promociones de ventas

Cuando se requiere aumentar las ventas, el emprendedor puede utilizar promociones de ventas; que son especialmente útiles para estimular al cliente a comprar el producto. Sin embargo, hay que considerar que durante el tiempo que dure la promoción deben realizarse acciones para que, aunque ésta termine, el consumidor conserve su interés en el producto o servicio.

Algunas promociones de ventas como reembolsos, empaques especiales, sorteos, cupones, productos gratis, descuentos y muestras gratis.

Plan de Introducción al Mercado

Incluye la secuencia de acciones concretas que deben realizarse en los primeros meses de desarrollo de la empresa para garantizar una entrada exitosa en el mercado. El plan debe tomar en consideración la manera en que se dará a conocer la empresa para garantizar una entrada exitosa al mercado, además de establecer cómo será distribuido y si su lanzamiento se acompañará con alguna promoción de ventas.

Es necesario que las actividades comprendidas en el plan de introducción sigan un proceso bien estructurado, a fin de que por medio de ellas se logre un buen impacto en el mercado y un uso eficiente de los recursos de la empresa.

Las actividades que se llevan a cabo pueden ser el resultado del estudio de mercado realizado con anterioridad, ya que mediante él es posible conocer la manera de comercialización que debe elegirse²⁸.

5.4 Plan de Operaciones

El contenido de todo Plan de operaciones gira alrededor del ¿Cómo? y ¿Con qué?

Es por eso que los objetivos básicos de cualquier Plan de Operaciones son:

- 1) Establecer los procesos de producción/logísticos/de servicios más adecuados para fabricar/comercializar/prestar los productos/ servicios definidos por el plan de negocios.
- 2) Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores.
- 3) Valorar los parámetros básicos (capacidades, plazos, existencias, inversiones, etc.)

Producción es la transformación de los insumos a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes y/o servicios.

Descripción y gratificación del proceso de producción o prestación del servicio.

El proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En él se conjunta la maquinaria, la materia prima y el recurso humano necesarios para realizar el proceso; éste debe quedar establecido en forma clara, de modo que permita a los trabajadores obtener el producto deseado con un uso eficiente de los recursos. Debe considerarse también que este proceso tendrá que evitar cualquier daño probable al medio o a la sociedad en general.

Es necesario diseñar y conocer el proceso productivo o prestación de servicio de la empresa para determinar actividades, tiempos, responsables y costos. De esta información se podrá concluir la capacidad productiva de la empresa.

El proceso de producción se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

- a) Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
- b) Organizar las actividades de manera secuencial.
- c) Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

¿Qué equipo e instalaciones se requieren?

Después de establecer el proceso productivo es posible determinar las actividades que habrán de realizarse, así como el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para llevar a cabo la

elaboración de productos y/o prestación de servicios de la empresa. Se recomienda seguir la secuencia descrita a continuación:

- a) Descomponer el proceso en actividades específicas.
- b) Elaborar una lista de todo el equipo requerido para cada actividad.
- c) Elaborar una lista de todas las herramientas requeridas para cada actividad.
- d) Establecer cualquier requerimiento de servicios públicos o instalaciones especiales.
- e) Contemplar un programa de mantenimiento del equipo a fin de garantizar un adecuado funcionamiento del mismo.

¿Dónde se llevará a cabo la producción o prestación del servicio?

El lugar de trabajo es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto o prestar un servicio. La forma en que se disponga lo anterior en la planta de producción permitirá organizar el trabajo de manera eficiente.

Para poder diseñar la distribución de la planta es necesario tomar en cuenta el diagrama de flujo del procedimiento elaborado con anterioridad, pues a través de él será posible detectar el orden de actividades, y de esta forma evaluar cuál es la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas.

Otro aspecto importante es la distancia entre los distintos puntos de operación, pues si el equipo está muy distante entre una operación y otra, pueden ocasionarse altas pérdidas de productividad. Por otro lado, si el equipo está muy cercano, puede incurrirse en problemas de flujo de materia prima o bien problemas de seguridad. Con base en lo anterior, es necesario contar con conocimiento acerca de las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que trabajarán con él.

¿Dónde conseguir la materia prima y cuánto cuesta?

Se considera como materia prima los elementos, parte o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa, o los insumos necesarios para prestar un servicio. Es conveniente que

cuando se especifiquen las cantidades que se utilizarán de materia prima, se contemple cuánto se requerirá de la misma por un volumen dado de producción o en relación con cierto período.

Tener bien definida la materia prima facilitará el inicio de actividades productivas. Para ser más eficientes en la selección de proveedores es indispensable establecer criterios, basándonos, entre otros factores, en:

- a) Cumplimiento de fechas de entrega.
- b) Calidad.
- c) Precio.
- d) Servicios que ofrecen.
- e) Créditos
- f) Localización de proveedor.

Es recomendable identificar varios proveedores y evaluar a cada uno de ellos. También es conveniente diversificar la adquisición de la materia prima entre varios proveedores para no establecer un lazo de dependencia única con uno solo, ya que esto puede llegar a representar problemas en el área de producción si se tienen acuerdos con el proveedor o si se presenta desabasto de una materia prima en particular.

Manejo de Inventarios

El inventario es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

El objetivo del control de inventarios es, por un lado, mantener una cantidad óptima de materiales para que exista disponibilidad en cualquier momento, y que de esta forma el proceso productivo no se vea afectado por la escasez de materia prima, y por otro, que no se afecte en forma económica a la empresa por el exceso del mismo, ya que a un exceso de inventarios corresponde una mayor cantidad de capital improductivo.

Para lograr este objetivo es necesario establecer una cantidad mínima de inventario antes de volver a comprar. A esa cantidad se le llama punto de re orden. La información requerida para cualquier punto de re orden es la siguiente:

Consumo estimado de material en un periodo determinado:

- El tiempo que se emplea en colocar una orden de compra:
 - Tiempo para pedir cotizaciones
 - Tiempo para seleccionar proveedores

- Tiempo de entrega
- Tiempo de seguridad

Capacidad Instalada

La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción que puede llegar a tener una empresa con base en los recursos con los que cuenta, refiriéndose principalmente a maquinaria, equipo e instalaciones físicas. Con la determinación de la capacidad Instalada, la empresa permitirá establecer tiempos de respuesta (entrega) al mercado y conocer las posibilidades de expansión o requerimientos de inversión a largo plazo.

La capacidad instalada debe estar acorde con el mercado (mercado potencial y planes de venta), así como con los recursos limitantes de la empresa (mano de obra y disponibilidad de materia prima).

Básicamente es necesario determinar dos factores:

- Capacidad instalada total (potencial).
- Nivel de producción adecuado (requerido).

Para este punto es necesario considerar el mantenimiento preventivo que requerirán instalaciones, equipo y herramientas utilizadas en el proceso.

Control de calidad y mejora continua.

El control de calidad permite elaborar el producto o prestar el servicio de acuerdo con las especificaciones de su dueño. La relación de calidad de los productos respecto de lo esperado se basa en las características que buscan los clientes y en la concordancia que se pueden lograr, apoyándose en las personas, máquinas y herramientas con las que cuenta la empresa.

Contar con un procedimiento de mejora continua constituye una ventaja competitiva para la empresa, ya que le permite ajustar sus procesos, productos y servicios a las necesidades cambiantes de sus clientes, ahorrar re trabajos y, por ende, conduce a una mayor productividad y reducción de gastos innecesarios. Por otro parte, los procedimientos de mejora constituyen su planeación, implantación y desarrollo, y repercuten en una mejor comunicación y ambiente de trabajo dentro de la organización²⁹.

5.5 Organización y Dirección

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos y los procesos de producción de ésta concuerden y se complementen. Una vez realizado esto, es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos (funciones) de la empresa:
 - ¿Qué se hace?
 - ¿Cómo se hace?
 - ¿Con qué se hace?
 - ¿Dónde se hace?
 - ¿En cuánto tiempo se hace?
2. Descripción de puestos:
 - Agrupar las funciones por similitud.
 - Crear los puestos por actividades versus tiempo (cargas de trabajo).
 - Diseñar el organigrama de la empresa.
3. Descripción del perfil del puesto en función de lo que se requiere en cuanto a:

- Características físicas.
- Habilidades mentales.
- Preparación académica.
- Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas).
- Experiencia laboral.

Mientras más específico sea el perfil, con mayor seguridad se cubrirán las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir a la persona. También es necesario tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la idónea para la empresa, por lo que quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se puede poner mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud de la persona, lo cual en ocasiones es mucho más importante que sus conocimientos y habilidades.

El organigrama

En el análisis del proceso anterior se genera un organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa.

Es importante contar con un conjunto de manuales operativos individuales, divididos por área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos de la empresa.

Se debe redactar las políticas operativas de la empresa indicando y dando especial énfasis a las siguientes áreas:

- Sistema de comunicación.
- Procesos para la solución de conflictos.
- Carácter moral de la empresa (valores).
- Comportamientos esperados (actitudes, cumplimiento, etcétera).

Selección y contratación del personal

La empresa debe marcar cómo será el proceso formal de reclutamiento que garantice la capacitación del personal requerido, de acuerdo con los perfiles establecidos para los diversos puestos de la

empresa. Existen muchos y muy diversos medios para reclutar personal para la empresa, cada uno de los cuales tiene sus respectivas ventajas y desventajas. De igual forma, cada uno tiene un impacto sobre el presupuesto que la empresa deberá asignar para el área de recursos humanos, por lo que deberá determinarse el proceso y el costo que está dispuesto a pagar para llevarlo a cabo.

El sistema de selección de personal debe ser planeado y ejecutado con cuidado, por lo que el emprendedor debe tener muy claras las herramientas y técnicas que utilizará, así como el costo que el sistema implicará.

Administración de sueldos y salarios

Cuando se cuenta con una descripción básica de puestos, perfiles por puestos y organigramas de la empresa, el proceso de administrar sueldos y salarios resulta sencillo y rápido de realizar, pues tan sólo implica jerarquizar los puestos de la empresa. Sin embargo, la parte difícil es determinar cuánto se le pagará a cada quien, para que la remuneración sea justa y acorde con sus responsabilidades y obligaciones.

Además no hay que olvidar que la ley establece una serie de obligaciones al empleador (IMSS, SAR, aguinaldo, entre otros), que se traducen en erogaciones proporcionales al sueldo que se le paga a cada trabajador, y que van de 32 a 40% del sueldo de éste. Los presupuestos por sueldos y salarios deben considerar estos gastos, para ser calculados al momento de obtener proyecciones financieras de la empresa.

Trámites legales para iniciar operaciones de la empresa

La empresa es un conjunto de recursos organizados por el titular (emprendedor) con el fin de realizar actividades de producción o intercambio de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

Cuando se pretende constituir legalmente una empresa, es decir, darle una personalidad jurídica, es importante tomar en cuenta, entre otros, los siguientes factores:

- a) El número de socios que desean iniciar el negocio.

- b) La cantidad de capital social (aportaciones de los socios).
- c) Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- d) Los gastos de constitución de la empresa.
- e) Los trámites que deben realizar para implantar legalmente la empresa.
- f) Las obligaciones fiscales, legales generales y laborales que deberán afrontarse.
- g) Las diferentes obligaciones que se adquieren.

En México existen dos formas de constituir legalmente una empresa: personas físicas o personas morales, también llamadas sociedades (dentro del rubro de sociedades existen diferentes variantes. Si se requiere más información, consulte la ley de sociedades mercantiles).

Cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, se deberá seguir una serie de trámites de registro, mismos que serán cubiertos por el emprendedor para que la empresa sea considerada legalmente establecida.

Tabla 9.- Constitución de Emprendedores

Personalidad Jurídica	Descripción	Ventajas	Desventajas
Persona Física	Empresas en la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño (emprendedor).	Es más fácil iniciar y terminar. El empresario puede usar sus bienes personales para garantizar créditos. Las decisiones o administración son tomadas por una sola persona.	Recae mayor responsabilidad en una sola persona. Conseguir el capital puede ser más difícil y limitar el crecimiento de la empresa. Si el dueño queda imposibilitado para operar, la empresa ésta puede desaparecer.
Persona Moral	Grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.	Se obtiene más fácilmente el capital social. Los socios o accionistas quedan libres de responsabilidad. Venta de acciones. Puede haber cambios de propietario, lo que limita la continuidad de la empresa.	Más trámites y gastos para constituirla inicialmente. Las decisiones importantes pueden tardar mucho tiempo.

Con relación a los aspectos fiscales, es importante conocer las diferentes obligaciones que tienen como empresa para cumplir de manera adecuada con ellas y evitar inconvenientes. Uno de los aspectos que invariablemente debe considerarse es la inscripción en el Registro Federal del Contribuyente (RFC), ya que las personas físicas y morales que realizan actividades empresariales están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales. Este trámite puede sufrir variaciones por decisión de las autoridades gubernamentales.

El emprendedor o su representante legal deberá acudir a la administración de asistencia al contribuyente correspondiente, según el domicilio donde la empresa realizará sus acciones, para solicitar su Registro Federal de Contribuyentes y el de los trabajadores para que cumplan con sus obligaciones fiscales. Este trámite debe hacerse antes de que la empresa inicie sus operaciones; es gratuito, y para realizarlo es necesario llenar formularios y presentar ciertos documentos, los que dependerán de la personalidad jurídica elegida.

Existe una serie de trámites y registros para cumplir con ciertas obligaciones patronales que deben realizarse según el giro y las características de la empresa.

Existen algunos otros aspectos legales que deben ser considerados por la empresa, como son:

Licencias sanitarias. El código sanitario Mexicano estipula que a todos los establecimientos de giro reglamentado deberán tener licencia sanitaria. Esta se tramita ante la Dirección General de Inspección y Licencias Sanitarias de la Secretaría de Salud de cada estado. Los giros reglamentados son: alimentos, baños, hoteles, salones de belleza, peluquerías y medicamentos, entre otros. Además, en estos giros es necesario que los empleados cuenten con tarjetas de control sanitario.

Obtención de patentes, marcas, diseños industriales y modelos de utilidad, registro de nombres comerciales, logotipos y eslogans. El procedimiento para obtener una patente o registro se inicia mediante solicitud ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual por cualquier persona que afirme ser el inventor, su causahabiente o representante. Se llenan algunos formularios y, después de pagar las cuotas correspondientes, debe esperar cierto tiempo, que puede ser hasta de 2 años, para obtener respuesta.

Registro ante las Cámaras (este trámite es voluntario). Ser socio de alguna de las Cámaras existentes en el país permite a los emprendedores tener un apoyo para obtener solución de los múltiples problemas a los que se enfrentan, capacitación, centros de vinculación y bolsa de trabajo, entre otras, que ayudan al emprendedor a cubrir necesidades y acercarse al logro de sus la objetivos.

Trámites ante la Secretaría de Relaciones Exteriores. Para obtener el permiso para construir una empresa (persona moral), en caso de ser éste el régimen bajo el cual opera la empresa.

Trámites ante notario público. Para la protocolización del acta constitutiva de una sociedad (persona moral).

Secretaría de Desarrollo Urbano. Para la autorización de uso de suelo y servicios relacionados con el mismo.

A fin de no omitir la realización de ningún trámite legal necesario para la constitución y operación del negocio, es recomendable elaborar un listado que contenga éstos.

Tabla 10.- Tramites contratos de trabajo.

Trámite	Contratos de trabajo
Descripción	Acuerdo entre patrón y trabajador (es), por lo que ambas partes adquieren obligaciones: el trabajador de realizar algún servicio y el patrón a dar una retribución económica.
Lugar donde se realiza	Junta de Conciliación y Arbitraje.
Costo	Gratuito.
Requisitos	Llenar formatos y llevar papelería.
Tiempo de realización	Después de la firma de cada contrato.

FUENTE: González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.

Tabla 11.- Tramites Registro ante IMSS e Infonavit

Trámite	Registro ante IMSS e Infonavit
Descripción	Inscripción de todos los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social para que reciban beneficios de salud y protección. De manera automática, después del registro ante el IMSS, el trabajador queda registrado en el Infonavit y el SAR, siempre y cuando se cumplan las cuotas establecidas.
Lugar donde se realiza	Subdelegación del IMSS.
Costo	Gratuito.
Requisitos	Llenar formatos y llevar documentos.
Tiempo de realización	El día hábil anterior al inicio del contrato.

FUENTE: González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.

Tabla 12.- Tramite SAR.

Trámite	SAR
Descripción	Prestación complementaria del Sistema de Pensiones, mediante el cual el trabajador crea un fondo que aumenta sus recursos al momento del retiro.
Lugar donde se realiza	Comisión Nacional de Sistema de Ahorro para el Retiro
Costo	Gratuito
Requisitos	Llenar formato de registro de Afore y estar dado de Alta en el IMSS
Tiempo de realización	Inmediatamente después de contratar al personal; tarda de 2 a 3 semanas.

FUENTE: González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.

Tabla 13.- Tramite Secretaria de Salud.

Trámite	Secretaría de Salud
Descripción	Las empresas productoras de alimentos deben tramitar un permiso de operación que avala que cumplen con las normas.
Lugar donde se realiza	Oficinas Regionales de Regulación Sanitaria.
Costo	Gratuito
Requisitos	Formatos y documentos requeridos.
Tiempo de realización	Al iniciar operaciones.

FUENTE: González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.

Tabla 14.- Tramite Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

Trámite	Registro Público de la Propiedad y del Comercio
Descripción	La ley exige que toda empresa que realiza actividades comerciales realice el registro de su acta constitutiva.
Lugar donde se realiza	Oficina de Registro Público de la Propiedad y del Comercio
Costo	Para personas físicas es gratuito. Para personas morales es variable, según su capital social.
Requisitos	Formatos y documentación requerida.
Tiempo de realización	Antes de iniciar operaciones, y requiere 3 días.

FUENTE: González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.

Tabla 15.- Tramite Inscripción al SIEM

Trámite	Inscripción al SIEM
Descripción	El SIEM es un instrumento de información, promoción y consulta de empresas industriales, comerciales y de servicios que ofrecen apoyos a los empresarios como información, sitios de interés y datos referentes a los programas de apoyo, entre otras.
Lugar donde se realiza	En las delegaciones correspondientes o por internet.
Costo	Depende del número de empleados.
Requisitos	Datos de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
Tiempo de realización	Dentro de los primeros meses de operación.

FUENTE: González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.

5.6 Plan Financiero

El sistema contable de la empresa es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y de salud financiera de la empresa.

El sistema contable puede definirse como el proceso para llevar, de manera ordenada, las operaciones financieras de la empresa, tener información acerca de la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento. En general, la contabilidad puede verse como un sinónimo de sistemas de información. La información generada por la contabilidad puede ayudar para conocer quién realiza

cada actividad de la empresa, dónde la efectúa, qué resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo la actividad, cuánto cuesta actividad, etcétera.

El objetivo final de la contabilidad es facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es indispensable planear con cuidado este proceso.

El área contable de la empresa debe poseer funciones claras y concretas, ya que el manejo económico depende de ésta y cualquier error se refleja en la salud financiera de la empresa.

El proceso contable debe ser establecido antes de llevar a cabo la primera actividad económica de la empresa, y una vez diseñado registrar en forma detallada cada operación; para esto es necesario planear el sistema contable que se utilizará y capacitarse para implantarlo, o bien contratar a la persona que lo hará.

El diario.

Las actividades u operaciones monetarias se producen cada día, cuando se realizan inversiones en el negocio, se venden productos o servicios a los clientes, se efectúan compras a proveedores de artículos y se pagan cuentas. Estas operaciones tienen que registrarse de manera ordenada. Para facilitar el proceso contable se utiliza un catálogo de cuentas que relaciona los números y los nombres o títulos de las cuentas destinadas a cada concepto, mismas que más adelante se definirán.

El catálogo de cuentas muestra los rubros que se utilizarán dentro del proceso contable para registrar las operaciones de la empresa en el diario (por ejemplo, ventas, pago de proveedores, pago de servicios, etc.). El diario es el primer lugar donde se registran los hechos y las cifras asociadas con todas las operaciones, según el orden en que ocurren. Con este primer paso en el proceso contable del negocio se adquiere un historial o un registro contable de los sucesos.

Las **entradas** son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.

Desglose todas las entradas por concepto de ventas de producto o servicios, por aportaciones de los accionistas, por créditos o por algún otro concepto que pudiera tener la empresa.

Las salidas son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos en que la empresa incurre son las salidas de dinero. Desglose todas las salidas que por concepto y gastos de ventas, administración o producción estime durante los primeros doce meses de operación.

Software

El proceso contable se puede llevar a cabo de manera automatizada. Constantemente salen al mercado nuevos paquetes computacionales que permiten manejar eficiente y fácilmente el proceso contable de una empresa, por lo que es de gran ayuda para el emprendedor conocer las diferentes opciones que pueden encontrar en ese ramo. Asimismo, hay que considerar la capacitación necesaria para utilizarlo.

Cálculo de los costos

El concepto de costo es uno de los elementos más importantes para realizar las proyecciones o planeación del negocio.

Costo es toda cantidad de dinero que debe erogarse para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa (por ejemplo, la luz, un anuncio de radio o materia prima).

Costo variable. Está cambia con relación directa con una actividad o volumen dado. Dicho actividad puede ser de producción, o ventas; por ejemplo, el material que hará de utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se venden.

Costo fijo. Es aquel que permanece constante en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas (es decir, que no se asocia al producto o servicio prestado), por ejemplo, la renta del edificio o los sueldos. Estos habrán de pagarse independientemente de si se produce o vende en un periodo determinado²⁹.

Capital social

Capital social es la cantidad total de dinero que intervienen los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma. Debe ser suficiente para cubrir todos los gastos iniciales que afrontará la empresa (por ejemplo, equipo, instalaciones, compra inicial de materia prima o acondicionamiento del local. Además de dar la confianza al emprendedor de poder pagar los gastos que se presenten mientras la empresa empieza a registrar ventas, el capital será la base para el inicio de operaciones de la misma.

Sistema de Financiamiento

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa. Sin embargo, cada uno de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser observadas con cuidado para tomar la decisión más conveniente.

El emprendedor deberá analizar cuidadosamente cuánto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuándo lo necesitará. Una vez hecho esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (tanto de intereses como del principal) que cada una de ellas ofrezca. Entre las diversas formas de financiamiento que el emprendedor puede encontrar en el medio figuran:

- Socios particulares
- Préstamos bancarios
- Aportaciones personales
- Sociedades de inversión

Proyección Financiera

Los estados financieros son resúmenes de los resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa en periodo determinado o en una fecha específica futura.

El objetivo de elaborar dichos estados es que el empresario visualice desde el principio hacia dónde conducen todos los esfuerzos que realiza en el negocio. Además, proporciona información que pueda ser útil para la toma de decisiones.

Los tres estados financieros son flujo de efectivo, estado de resultados y balance general. A continuación se presentan los detalles para la elaboración¹⁹.

Flujo de efectivo

La información de entradas y salidas es necesaria para elaborar el flujo de efectivo, un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó y salió de la empresa durante un periodo determinado. Permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores (ya sea para comprar un equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, entre otros.), como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

Es importante que el emprendedor conozca los términos usados en el flujo de efectivo.

Estado de Resultados

La información del flujo de efectivo permite elaborar el estado de resultados, que se puede definir como el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones realizadas en la empresa en periodo determinado; de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa se obtiene restando los gastos y/o pérdidas de ingresos y/o ganancias. Este es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa.

El estado de resultados puede ser calculado para cualquier tipo de empresa; lo que cambia de una a otra empresa son las cuentas que se incluyen. Básicamente, la diferencia en las cuentas presentadas en el estado de resultados es que las compañías manufactureras y comercializadoras se maneja el costo de la mercancía que se vendió, mientras que en las de servicios no.

Balance General

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Al elaborar el Balance General el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo. En resumen, es una fotografía clara y sencilla de lo que un empresario tiene en la fecha en la que se elabora.

Las partes conforman el Balance General:

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio

Activos.- Es todo lo que tiene la empresa y posee valor como:

- El dinero en caja de bancos.
- Las cuentas por cobrar a los clientes.
- Las materias primas en existencia o almacén.
- Las máquinas y equipos.
- Los vehículos.
- Los muebles y enseres.
- Las construcciones y terrenos.

Los Activos de una empresa se pueden clasificar en orden de liquidez en las siguientes categorías: Activos corrientes, Activos fijos y otros Activos.

Pasivos.- Es todo lo que la empresa debe. Los pasivos de una empresa se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías: Pasivos corrientes, pasivos a largo plazo y otros pasivos.

Patrimonio.- Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. Este se clasifica en: Capital, Utilidades Retenidas, Utilidades del periodo Anteriores.

5.7 Resumen Ejecutivo

Es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio y contener los siguientes aspectos:

El Resumen Ejecutivo proporciona al lector un panorama global de todos hechos más relevantes que contiene el plan de negocios. Es más fácil escribirlo después de que se ha redactado el plan de negocios. Entonces, puede utilizarse partes de cada sección para escribir un párrafo o dos de cada uno de los temas principales.

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

Es muy importante redactarlo con el inversionista en mente, pensando cuál es la información que a una persona en particular le gustaría conocer del negocio para decidirse en él. El resumen ejecutivo debe ser elaborado con una estructura fácil de entender y que lleve la inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto. Se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo.

Es indispensable dedicar el necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo, el cuál será la cara de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

Contenido del Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo deberá contener los elementos principales (más importantes) del plan de negocios, y la información ahí redacta deberá presentarse en forma continua y sin secciones, y de la manera más concreta posible.

Sobre la empresa:

- a) Nombre de la empresa.
- b) Justificación (concisa) y misión de la empresa.
- c) Ubicación de la empresa.
- d) Ventajas competitivas.
- e) Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreto).

Sobre Mercadotecnia:

- a) Descripción del mercado que atenderá la empresa.
- b) Conclusiones del estudio del mercado realizado.
- c) Resumen del plan de ventas.

Sobre Recursos Materiales:

- a) Proceso de producción (simplificado y resumido).
- b) Características generales de la tecnología.
- c) Necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima o mano de obra.

Sobre recursos:

Organigrama de la empresa.

Sobre aspectos legales:

Marco legal de la empresa (régimen de constitución, situación, accionaría, etc.)

Sobre Contabilidad y finanzas:

- a) Quién y cómo llevará a cabo el proceso contable.
- b) Capital inicial requerido.
- c) Resumen de los estados financieros.
- d) Plan de financiamiento de la empresa.

Características contenidos en el Resumen

- Breve descripción del negocio propuesto y el producto o servicio que proporcionará.
- ¿Cuáles son las tendencias más importantes en la industria?
- Describa el tipo de publicidad y promoción que se aplicará.
- Proporcione cifras de ventas y utilidades para el año próximo.
- Describa la educación y experiencia relevante de trabajo del propietario y la de su personal clave de administración.
- Incluya todos las consideraciones legales importantes, como acuerdos, exclusividad, contratos con los consumidores, patentes, etc.

Capítulo 6

Caso Práctico: Fotografía y Video para eventos sociales y corporativos

Estamos viviendo un sin número de cambios en esta primera etapa del siglo XXI, cambios que se están dando en todos los ámbitos en los que se desarrolla el ser humano. Los países se unen en grandes bloques económicos, sus fronteras territoriales dejan de ser obstáculos, la interacción internacional se globaliza y sus economías requieren ser más productivas

Ante esta situación, México decidió unirse a los procesos de cambios mundiales, lo cual trae consigo una serie de oportunidades y retos. Sin embargo, ya no podemos seguir enfrentando la realidad con los mismos enfoques y esquemas de pensamiento utilizados en el pasado si hemos de buscar alcanzar el éxito.

Se requiere de personas visionarias, capaces de adquirir retos en un con texto de continuos cambios, con el empuje suficiente para mantenerse en la búsqueda de los objetivos hasta lograrlos sin, dejarse influenciar por las adversidades. Es decir, se necesitan personas emprendedoras que no cesen en su empeño de llevar a sus metas a feliz realidad. Que sus sueños sean el éxito de sus ideales en un México mejor.

6.1 Planeación

Cabe destacar que el Plan de Negocio no convierte una buena idea en un buen negocio; esto se consigue gracias a la gestión diaria, una vez que la empresa está en funcionamiento, pero El Plan de Negocios si es un elemento indispensable para aventurarse a abrir un nuevo negocio, ya que nos brinda menor probabilidad de fracaso.

6.1.1 Análisis FODA

Este análisis que se realiza para Fotografía y Video enfocado a eventos sociales y corporativos, nos brinda una perspectiva de la situación actual de la empresa desempeñando una función descriptiva de los atributos de nuestros servicios y de su operación.

6.1.1.1 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades
<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento de la demanda.2. La población no cuentan con el tiempo para organizar estas ocasiones.3. Estas ocasiones son muy celebradas.4. Es bastante factible establecer alianzas y relaciones comerciales con promotores y clientes.
Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Alta competitividad en el sector.2. Variedad de oferta en el mercado.3. Antigüedad de la competencia en el sector.4. Uso de cámaras digitales personales en los eventos.

6.1.1.2 Fortalezas y debilidades

Fortalezas
<ol style="list-style-type: none">1. Personal con experiencia.2. Atención personalizada en el servicio.3. Tecnología de punta.4. Variedad de opciones en servicios.5. Calidad y puntualidad en el servicio.
Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. Empresa nueva2. Fidelidad a servicios del sector.3. Competencia amplia.4. Situación económica actual.

6.2 Descripción General

Las fiestas nacieron de un sentimiento religioso para honrar al ser supremo, después comprendieron los intereses públicos populares o nacionales, las memorias de hombres celebres y también las nociones astronómicas y físicas. Uno de los calendarios más antiguos de los pueblos americanos fue el azteca, donde se establecen festejos orientados al culto del sol, la luna y en general de los astros.

Con lo que la conquista de los españoles predominó, en las clases poderosas, la influencia europea de las celebraciones que festejaban en grandes y lujosos salones.

Como resultado de esos antecedentes nuestra población, sin importar su nivel socioeconómico, es muy propensa a la organización de reuniones para festejar acontecimientos de todo tipo.

Esta empresa está enfocada a proveer servicios de Fotografía y Video en alta definición **“2STUDIO Historias en Imágenes”** (nuestro nombre) dentro del Distrito Federal en la **Delegación Gustavo A Madero**.

Cubrimos una necesidad no crítica (Baja Intensidad) en específico diversión y/o entretenimiento. Ofreciendo ideas divertidas, originales y personalizadas dependiendo la ocasión. Es una empresa con un concepto muy completo y flexible nuestros clientes pueden diseñar el servicio de acuerdo a sus necesidades y por ende los servicios que ofrecemos son únicos y originales.

6.2.1 Filosofía de la Empresa

Somos una empresa vanguardista dedicada a captar los momentos más trascendentes en tu vida basándonos en innovación, creatividad, arte y diseño. Nuestra meta es contar historias a través de imágenes que conservaras para siempre.

6.2.1.1.1 Misión

Captar todos tus momentos que merecen ser contados a través de Fotografía y Video en alta definición, brindando costos accesibles y un trato especial a nuestros clientes en el Distrito Federal, complementando la integración mediante la cooperación y trabajo en equipo.

6.2.1.1.2 Visión

Crear una de las empresas en Servicios de Fotografía y Video en alta definición más atractiva en el Distrito Federal, en un lapso de 5 años, teniendo la certeza de que cualquier instante de la vida es trascendental, ajustándonos a la medida y requerimientos de nuestros clientes, logrando así que siempre recuerdes la mejor de tus historias.

6.2.1.1.3 Valores

Los valores que rigen a nuestra empresa y servicios son:

- Innovación
- Calidad
- Compromiso
- Profesionalismo

Innovación. La innovación, según el diccionario de la Real Academia Española, es la creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. Un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No sólo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo (Difusión del negocio) en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones. Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

Calidad. La Calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. . Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas

o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando.

Compromiso. Un **compromiso** o una **cláusula compromisoria** hace referencia a cualquier tipo de acuerdo en el cual las partes acuerdan someter a arbitraje las divergencias que surjan con ocasión del cumplimiento o la interpretación del contrato o un testamento, o cualquier otra cuestión controvertida que exista entre ellas. El término *compromiso* también se utiliza para referirse a cualquier tipo de acuerdo en el cual las partes asumen ciertas obligaciones, en lo que podría interpretarse como un contrato no escrito. En ese sentido, el término podría ser sinónimo de acuerdo, aunque se utiliza haciendo referencia más a la asunción de una obligación jurídica concreta que al conjunto de derechos y deberes como un todo.

Profesionalismo. El término profesionalismo se utiliza para describir a todas aquellas prácticas, comportamientos y actitudes que se rigen por las normas preestablecidas del respeto, la medida, la objetividad y la efectividad en la actividad que se desempeñe. El profesionalismo es la consecuencia directa de ser un profesional, un individuo que tiene una profesión particular y que la ejerce de acuerdo a las pautas socialmente establecidas para la misma. Las pautas de profesionalismo pueden llegar a ser muy variadas e ir desde aspectos físicos y de apariencia (tales como vestimenta) hasta actitudes morales y éticas (tales como el cumplimiento del deber en cualquier situación y realidad).

6.2.1.1.4 Políticas y Reglas en la presentación de Servicio.

Los lineamientos con los que **2STUDIO** y el consumidor deberán regirse se comentan a continuación:

- *Servicios*
- *Obligaciones de 2TUDIO*
- *Obligaciones del Consumidor*
- *Tarifas y Cobro.*
- *Devoluciones e Impagos*
- *Acuerdo o Plan de Pagos*

- *Responsabilidad Social*
- *Duración del Contrato*
- *Fuero*

Servicios:

1. El consumidor firmara un contrato en acuerdo con **2STUDIO** para brindar los servicios de Fotografía y Video.
2. El consumidor deberá firmar y revisar la prestación de servicios en el anexo denominado "Brief General".
3. El cliente firmara un acuerdo para publicar los Servicios de Fotografía y Video dentro de la Red de Internet (World Wide Web).

Obligaciones de 2TUDIO:

1. **2STUDIO**, proporcionará al Consumidor, a partir de la contratación, los servicios referidos en el contrato.

Obligaciones del Consumidor:

1. El Consumidor deberá proporcionar al **2STUDIO** un croquis con la ubicación correcta del lugar(es) donde se prestaran los Servicios contratados, por lo menos 2 días antes del evento contratado.
2. Él Consumidor tiene expresamente prohibido la utilización del diseño Web propiedad de **2STUDIO** para los siguientes fines:
 - Fines que estén en contra de las leyes mexicanas, o cualquier acción que vaya contra la intimidad de las personas, o que se oponga frente a razones diversas como el derecho a la información, a la dignidad y la moral pública.
 - El contenido de los archivos que sean públicos a través de la World Wide Web, son de exclusiva responsabilidad del Consumidor. Quedando expresamente liberada de toda responsabilidad civil, penal, mercantil, o de cualquier otra índole, al Prestador de Servicios **2STUDIO**.
- En caso de que el Estudio fotográfico se lleve a cabo en algún set/instalaciones particulares el consumidor estará obligado a solicitar los permisos correspondientes. (Mismo caso para cualquier servicio que se presta en iglesia/salón). Quedando expresamente liberada de toda

responsabilidad civil, penal, mercantil, o de cualquier otra índole, al Prestador de Servicios **2STUDIO**.

3. Quedará expresamente excluido del objeto del presente contrato la utilización de "Cracks", "Mp3s", sin estar en posesión de los derechos oportunos de Autor, "números de serie de programas" o cualquier otro contenido que vulnere las condiciones de uso y manipulación de la propiedad Intelectual, impuestas por dueños o propietarios de los mismos.

Tarifas y Cobro:

1. Las tarifas de los Servicios contratados vienen reflejadas de manera detallada, en la hoja de planeación y en su defecto en el contrato. Las tarifas no incluyen IVA.
2. Las características y precios de cada servicio pueden variar, respetando el precio contratado en el periodo actual por el Consumidor, pudiendo acceder a nuevas características sin costo adicional durante el periodo actual contratado, una vez terminado el periodo contratado, aplicarán los nuevos precios y características.
3. El Consumidor deberá pagar el precio estipulado en \$, en base al plan de pagos mediante depósito bancario si es residente en México o por los medios que estipulen ambas partes mediante acuerdo; y con la periodicidad que en el mismo plan se manifieste.
4. La validación del pago se deberá hacer vía electrónica (recibo escaneado y enviado a la dirección de correo electrónico de **2STUDIO**), o presentado dicho pago a **2STUDIO**.
5. **2STUDIO** sólo reconoce los pagos efectuados que estén respaldados por el recibo correspondiente.
6. El Consumidor se compromete a completar el 80% del precio estipulado en a más tardar 2 días antes del evento, lo cual deberá estar considerado en el esquema de pagos.

Devoluciones e Impagos:

1. El Consumidor cuenta con 5 días después de la firma del contrato para rescindirlo sin ninguna penalización, siempre y cuando el plazo para la realización del evento sea mayor a 15 días.
2. Se acuerda por ambas partes que: transcurridos quince (15) días desde el vencimiento de cualquiera de los pagos establecidos en el presente contrato, sin que el Consumidor haya efectuado el pago de los mismos, **2STUDIO**, podrá cancelar totalmente el presente contrato.
3. En caso de cancelación de contrato, por ningún motivo se hará devolución de alguno de los pagos ya realizados.

4. En caso de cancelación por circunstancia imputable a **2STUDIO**, le será reembolsado al Consumidor el 100% de los anticipos realizados en un plazo no mayor a 30 días después de la cancelación.

Acuerdo o Plan de Pagos:

1. Depósito o Garantía: **5%** del monto total del Servicio a la firma de este contrato.
2. Cubrir el **80%** del monto total del Servicio a más tardar 2 días antes del evento.
3. El **100%** del monto total del Servicio deberá ser liquidado el día de la selección de material a editar.

Responsabilidad Social:

1. Las partes implicadas acuerdan la cesión de derechos de imagen por parte del Contratante en pos de la realización de los Servicios que realizará el Prestador de Servicios relativos a las fotografías y/o videos en las que aparece, y realizadas durante el Trabajo, únicamente para los fines y bajo las condiciones que se definen en el acuerdo de Trabajo.
2. Las partes implicadas acuerdan la cesión de derechos de uso por parte del Prestador de Servicios en beneficio del Contratista relativos a las fotografías y/o videos en las que aparece, y realizadas durante el Servicio prestado, para los fines y bajo las condiciones que el Contratante decida.
3. El Consumidor exonera a **2STUDIO** de cualquier responsabilidad relacionada con el contenido de la información obtenida para su almacenamiento en la World Wide Web.
4. El Consumidor exonera a **2STUDIO** de cualquier responsabilidad una vez entregado el servicio acordado en el presente contrato.

Duración del Contrato:

El contrato será de aplicación desde la fecha de aceptación del mismo por parte del Consumido.

1. El contrato tendrá finiquito de 45 días después de la fecha del evento.

Fuero:

1. El contrato se regirá en todos los aspectos por las Leyes de México y todo conflicto que surja en virtud de este contrato o en relación con el mismo, estará sujeto a la jurisdicción exclusiva de los tribunales de México, a los que ambas partes se someten con renuncia a su fuero propio, si lo tuviesen.

6.2.2 Tipo de empresa: Servicios

La empresa está ubicada en el rubro de Servicios.

Tabla 16.- Clasificación de las Empresas por Tamaño

Clasificación de las empresas por tamaño		
Sector	Tamaño de la Empresa	Núm. de Empleados
Servicios	Micro	1-20

6.3 Plan de Marketing

Para satisfacer la necesidad del Distrito Federal en la **Delegación Gustavo A Madero**.

6.3.1 Servicio ofrecido

Los servicios disponibles en **2STUDIO** son variados y flexibles dependiendo de las necesidades de nuestros clientes. Cubrimos cualquier tipo de evento social y/o corporativo.

2STUDIO Fotográfico	}	Cumpleaños
2SECUENCIA Fotográfica		Bodas
2FOTO Álbum		XV Años
2ÁLBUM Digital		Bautizos
2VIDEO en DVD		Primera Comunión
2GALERIA Web		Fiestas Infantiles
		Graduaciones
	Pedidas de Mano	
	BabyShowers	
	Seminarios	
	Inauguraciones	

A continuación se hace una descripción de los servicios disponibles en **2STUDIO**.

*Servicio de **2STUDIO FOTOGRÁFICO***: Es captar tu esencia en una sesión fotográfica, de manera natural y auténtica; resaltando los detalles más importantes del momento. Ya sea en locación, en tu casa o en el mismo evento.

*Servicio de **2SECUENCIA FOTOGRÁFICA***: Es la compilación de una serie de imágenes que te permitirán por siempre revivir tu evento de principio a fin.

*Servicio de **2FOTO ÁLBUM***: Es cuando contamos la historia de tu evento creando un libro de recuerdos. Tú escoges las imágenes, nosotros las haremos memorables.

*Servicio de **2ÁLBUM DIGITAL MULTIMEDIA***: Es cuando contamos la historia de tu evento creando una secuencia digital personalizada; la cual podrás disfrutar en cualquier reproductor de video.

*Servicio de **2VIDEO***: Es nuestro proceso de obtención de imágenes en movimiento que digitalizamos para entregarte un cuento audiovisual. Editado y con la más alta definición.

*Servicio de **2GALERÍA WEB***: Es cuando creamos un espacio virtual personalizado en internet como medio para la difusión de tu evento.

6.3.2 Segmentación de Mercado

2STUDIO "Historias en Imágenes" Fotografía y Video en Alta Definición brindara sus servicios en el Distrito Federal específicamente en la **Delegación Gustavo A Madero**.

6.3.2.1 Tamaño de mercado

El Distrito Federal cuenta con 8'720,916 habitantes.

En la delegación Gustavo A Madero se cuenta con una población:

Tabla 17.- Tamaño del Mercado

Gustavo A Madero	Total	Hombres	Mujeres
	1'193,161	573,847	619,314

Fuente: INEGI Primer Censo de Población, 17/10/2005.

6.3.2.2 Mercado Potencial

Nuestro Mercado Potencial consta de una población total de 696,533 habitantes de los cuales 330,712 son Hombres y 365,821son Mujeres respectivamente en un rango de 20 a 64 años que se encuentren económicamente activos.

Tabla de Clientes Potenciales.

El total de habitantes en la Delegación Gustavo A Madero en el rango de 20 a 64 años de edad es de 705,131 personas.

Tabla 18.- Clientes Potenciales.

Rango de 20 a 64 años de edad.			
Gustavo A Madero	Total	Hombres	Mujeres
	705,131	334,525	370,606

Fuente: INEGI Primer Censo de Población, 17/10/2005.

En la siguiente tabla se muestra la población económicamente activa en la delegación Gustavo A Madero en un rango de 20 a 64 años.

Tabla 19.- Población Económicamente Activa.

Rango de 20 a 64 años de edad económicamente activos.				
Gustavo A Madero	Rango de Edad	Total	Hombres	Mujeres
	20 a 24 años	104,548	51,740	52,808
	25 a 29 años	97,940	47,921	50,019

	30 a 34 años	102,400	49,558	52,842
	35 a 39 años	93,691	44,319	49,372
	40 a 44 años	82,959	39,025	43,934
	45 a 49 años	70,388	32,677	37,711
	50 a 54 años	59,836	27,473	32,363
	55 a 59 años	45,901	20,717	25,184
	60 a 64 años	38,870	17,282	21,588
Total	20 a 65 años	696,533	330,712	365,821

Fuente: INEGI Primer Censo de Población, 17/10/2005.

Nuestro mercado meta está compuesto como sigue

Tabla 20.- Mercado Meta.

Rango de 20 a 64 años de edad activos económicamente.			
Gustavo A Madero	Total	Hombres	Mujeres
	696,533	330,712	365,821

Fuente: INEGI Primer Censo de Población, 17/10/2005.

Nuestro mercado Meta está compuesto por diversos Niveles Socioeconómicos que a continuación describimos brevemente:

NIVEL A/B

- Este es el estrato que contiene a la población con el más alto nivel de vida e ingresos del país.

Perfil Educativo y Ocupacional del Jefe de Familia.

- En este segmento el Jefe de Familia tiene en promedio un nivel educativo de Licenciatura o mayor. Los jefes de familia de nivel AB se desempeñan como grandes o medianos empresarios (en el ramo industrial, comercial y de servicios); como gerentes, directores o destacados profesionistas. Normalmente laboran en importantes empresas del país o bien ejercen independientemente su profesión.

Perfil del Hogar.

- Los hogares de las personas que pertenecen al nivel AB son casas o departamentos propios de lujo que en su mayoría cuentan con 6 habitaciones o más, 2 o 3 baños completos, el piso

de los cuartos es de materiales especializados distintos al cemento y todos los hogares de este nivel tienen boiler.

- En este nivel las amas de casa cuentan con una o más personas a su servicio, ya sean de planta o de entrada por salida.
- Los hijos de estas familias asisten a los colegios privados más caros o renombrados del país, o bien a colegios del extranjero.

Artículos que posee.

- Todos los hogares de nivel AB cuentan con al menos un auto propio, regularmente es del año y algunas veces de lujo o importados, y tienden a cambiar sus autos con periodicidad de aproximadamente 2 años. Los autos usualmente están asegurados contra siniestros.

Servicio.

- En lo que se refiere a servicios bancarios, estas personas poseen al menos una cuenta de cheques (usualmente del jefe de familia), y tiene más de 2 tarjetas de crédito, así como seguros de vida y/o de gastos médicos particulares.

Diversión/Pasatiempos.

- Las personas de este nivel asisten normalmente a clubes privados. Suelen tener cada de campo o de tiempo compartido. Además, más de la mitad de la gente de nivel alto ha viajado en avión en los últimos 6 meses, y van de vacaciones a lugares turísticos de lujo, visitando al menos una vez al año el extranjero y varias veces el interior de la república. La televisión ocupa parte del tiempo dedicado a los pasatiempos, dedicándole menos de 2 hrs. diarias.

NIVEL C+

- En este segmento se consideran a las personas con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio.

Perfil educativo del Jefe de Familia.

- La mayoría de los jefes de familia de estos hogares tiene un nivel educativo de licenciatura y en algunas ocasiones cuentan solamente con educación preparatoria.
- Destacan jefes de familia con algunas de las siguientes ocupaciones: empresarios de compañías pequeñas o medianas, gerentes o ejecutivos secundarios en empresas grandes o profesionistas independientes.

Perfil del Hogar.

- Las viviendas de las personas que pertenecen al Nivel C+ son casas o departamentos propios que cuentan con 5 habitaciones o más, 1 ó 2 baños completos. Uno de cada 4 hogares cuenta con servidumbre de planta o de entrada por salida.
- Los hijos son educados en primarias y secundarias particulares, y con grandes esfuerzos terminan su educación en universidades privadas caras o de alto reconocimiento.

Artículos que posee.

- Casi todos los hogares poseen al menos un automóvil, aunque no tan lujoso como el de los adultos de nivel alto. Usualmente tiene un auto familiar y un compacto. Normalmente, sólo uno de los autos está asegurado contra siniestro.
- En su hogar tiene todas las comodidades y algunos lujos; al menos 2 aparatos telefónicos, equipo modular, compact disc, 2 televisores a color, video cassettera, horno de microondas, lavadora, la mitad de ellos cuenta con inscripción a televisión pagada y PC. Uno de cada 3 tiene aspiradora. En este nivel las amas de casa suelen tener gran variedad de aparatos electrodomésticos.

Servicios.

- En cuanto a servicios bancarios, las personas de nivel C+ poseen un par de tarjetas de crédito, en su mayoría nacionales, aunque pueden tener una internacional.

Diversiones/Pasatiempos

- Las personas que pertenecen a este segmento asisten a clubes privados, siendo éstos un importante elemento de convivencia social. La televisión es también un pasatiempo y pasan en promedio poco menos de 2 hrs. diarias viéndola.
- Vacacionan generalmente en el interior del país, y a lo más una vez al año salen al extranjero.

NIVEL C

- En este segmento se considera a las personas con ingresos o nivel de vida medio.

Perfil educativo del Jefe de Familia.

- El jefe de familia de estos hogares normalmente tiene un nivel educativo de preparatoria y algunas veces secundaria. Dentro de las ocupaciones del jefe de familia destacan pequeños comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, maestros de escuela, técnicos y obreros calificados.

Perfil de hogares.

- Los hogares de las personas que pertenecen al nivel C son casa o departamentos propios o rentados que cuentan en promedio con 4 habitaciones y 1 baño completo.
- Los hijos algunas veces llegan a realizar su educación básica (primaria/secundaria) en escuelas privadas, terminando la educación superior en escuelas públicas.

Artículos que posee.

- De cada 3 hogares de clase C solo posee al menos un automóvil, regularmente es para uso de toda la familia, compacto o austero, y no de modelo reciente; casi nunca está asegurada contra siniestros.
- Cuentan con algunas comodidades: 1 aparato telefónico, equipo modular, 2 televisores, y videocassettera. La mitad de los hogares tiene horno de microondas y uno de cada 3 tiene televisión pagada y PC. Muy pocos cuentan con servidumbre de entrada por salida.

Servicios.

- En cuanto a instrumentos bancarios, algunos poseen tarjetas de crédito nacionales y es poco común que usen tarjeta internacional.

Diversión/Pasatiempos

- Dentro de los principales pasatiempos destacan el cine, parques públicos y eventos musicales. Este segmento usa la televisión como pasatiempo y en promedio la ve diariamente por espacio de 2 hrs. Gustan de los géneros de telenovela, drama y programación cómica.
- Estas familias vacacionan en el interior del país, aproximadamente una vez por año van a lugares turísticos accesibles (poco lujosos).

A continuación se muestra el ingreso de acuerdo al Nivel Socioeconómico anteriormente descrito.

Tabla 21. Nivel Socioeconómico e Ingresos.

NSE	Mínimo	Máximo
A/B	\$85,000.00	
C+	\$35,000.00	\$84,999.00
C	\$11,600.00	\$34,999.00

FUENTE: AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación y Opinión Pública A.C.)

6.3.3 Competencias del mercado

Nuestros servicios de Fotografía y Video en Alta Definición tienen varios competidores; sin embargo, cabe destacar que aunque todos ellos cumplen la necesidad del consumidor, nuestros servicios pueden ser diseñados de acuerdo a sus necesidades específicas y capacidad de pago.

Tabla 22.- Oferta de Servicios en la Zona de Influencia.

	Eduardo Alessandro	Vipp Studio	Video & Fotografía Profesional
Servicio	Fotografía y Video para eventos sociales	Fotografía y Video para eventos sociales y corporativos	Fotografía y Video para eventos sociales
Promociones	Dependiendo del monto	Solo en altas temporadas	Sin Promoción
Precio	Entre 2,500 a 16,000	Entre 4,000 a 12,000	A partir de 10,000
Temporadas			
Alta	Febrero, Diciembre, Mayo, Abril	Febrero, Diciembre, Mayo, Abril	Febrero, Diciembre, Mayo, Abril
Regular	Junio-Julio por Graduaciones	Junio-Julio por Graduaciones	Junio-Julio por Graduaciones
Baja	Marzo y Noviembre	Marzo y Noviembre	Marzo y Noviembre
Estrategias de Fidelidad	Se diseña el evento al gusto del cliente y capacidad económica	Oferta variada y servicios complementarios.	Se diseña el evento al gusto del cliente.

6.3.4 Las 4 P's de la Mercadotecnia.

La mercadotecnia comprende todas las funciones que intervienen en el viaje de los productos y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario final. Es decir, la mercadotecnia significa llevar el producto X al precio apropiado, en un punto de venta especificado y dejar que la promoción lo dé a conocer. Tenemos entonces, que las 4 P's de la mercadotecnia son: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

6.3.4.1 Producto.

En **2STUDIO** creamos algunos paquetes como propuesta de nuestros servicios en las diferentes celebraciones. En ellos se ofrece de manera global los servicios indispensables para hacer de su evento único.

Tabla 23.- Paquete 2STUDIO para un evento de Boda.

Paquetes		
BODA GOLD	2Secuencia Fotográfica	* 1 ampliación de 12X18 * 1 ampliaciones de 11X14 * 1 ampliaciones de 10X12 * 1 ampliación de 8X10
	2Secuencia Fotográfica	La Iglesia, El Civil y La Fiesta (DVD) + 100 fotos a escoger 6X8
	2Video (Alta Definición)	La Iglesia, El Civil y La Fiesta (DVD)
	2Foto Álbum	60 Fotografías aprox.

Tabla 24.- Paquete 2STUDIO para un evento de XV Años.

Paquetes		
XV AÑOS GOLD	2Secuencia Fotográfica	* 1 ampliación de 12X18 * 1 ampliaciones de 11X14 * 1 ampliaciones de 10X12 * 1 ampliación de 8X10
	2Secuencia Fotográfica	La Iglesia y La Fiesta (DVD) + 100 fotos a escoger 6X8
	2Video (Alta Definición)	La Iglesia y La Fiesta
	2Foto Álbum	60 fotografíasaprox.

Tabla 25.- Paquete 2STUDIO para un evento de Bautizo y Primera Comunión.

BAUTIZO BASICO SILVER	Paquetes	
	2Secuencia Fotográfica	* 1 ampliación de 12X18 * 1 ampliaciones de 11X14 * 1 ampliaciones de 10X12 * 1 ampliación de 8X10
	2Secuencia Fotográfica2	La Iglesia, La Fiesta y tras Bambalinas (DVD) + 100 fotos a escoger 6X8
	Video (Alta Definición)	La Iglesia, La Fiesta y tras Bambalinas
	FotoÁlbum	60 fotografías aprox.

Tabla 26.- Paquete 2STUDIO para un evento de Fiestas Infantiles.

FIESTA INFANTIL BASICO SILVER	Paquetes	
	2Secuencia Fotográfica o 2Estudio Fotográfico	* 1 ampliación de 12X18 * 1 ampliaciones de 11X14 * 1 ampliaciones de 10X12 * 1 ampliación de 8X10
	2Secuencia Fotográfica	La Fiesta y tras Bambalinas (DVD) + 50 fotos a escoger 6X8
	2Video (Alta Definición)	La Fiesta y tras Bambalinas
	2Foto Álbum	60 fotografías aprox.
	Total	

Tabla 27.- Paquete 2STUDIO para un evento de Graduación.

GRADUACION BASICO GOLD	Paquetes	
	2Secuencia Fotográfica	La Iglesia y La Fiesta (DVD) + 100 fotos graduado/familia 8X10
	2DVD Fotos	100 DVDs
	2Video (Alta Definición)	La Iglesia y La Fiesta
	2DVD Video	100 DVDs

De esta manera se ejemplifican los servicios disponibles para los eventos más solicitados en la vida cotidiana.

6.3.4.2 Precio

Los precios que se ofrecerán fueron determinados tomando en cuenta el costo de los materiales utilizados y los precios de la competencia.

Ilustración 1.- Precio establecido Boda Gold.

BODA GOLD	Secuencia Fotográfica Ampliaciones	* 1 ampliación de 12X18 * 1 ampliaciones de 11X14 * 1 ampliaciones de 10X12 * 1 ampliación de 8X10	125.85
	Secuencia Fotográfica	La Iglesia, El Civil y La Fiesta (DVD) + 100 fotos a escoger 6X8	1,582.50
	Video (Alta Definición)	La Iglesia, El Civil y La Fiesta (DVD)	2,940.00
	Foto Álbum	60 Fotografías aprox.	570.00
	Total		5,218.35

Ilustración 2.- Precio establecido XV Años Gold.

XV AÑOS GOLD	Secuencia Fotográfica Ampliaciones	* 1 ampliación de 12X18 * 1 ampliaciones de 11X14 * 1 ampliaciones de 10X12 * 1 ampliación de 8X10	117.46
	Secuencia Fotográfica	La Iglesia y La Fiesta (DVD) + 100 fotos a escoger 6X8	1,477.00
	Video (Alta Definición)	La Iglesia y La Fiesta	2,744.00
	Foto Álbum	60 fotografías aprox.	532.00
	Total		4,870.46

Ilustración 3.- Precio establecido Graduación Básico Gold.

GRADUACION BÁSICO GOLD	Secuencia Fotográfica	La Iglesia y La Fiesta (DVD) + 100 fotos graduado/familia 8X10	2,800.00
	DVD Fotos	100 DVDs	3,500.00
	Video (Alta Definición)	La Iglesia y La Fiesta	2,744.00
	DVD Video	100 DVDs	3,500.00
	Total : 2 DVDs X Paquete		

Ilustración 4.- Precio establecido Bautizo Básico Silver.

BAUTIZO BÁSICO SILVER	Secuencia Fotográfica Ampliaciones	* 1 ampliación de 12X18 * 1 ampliaciones de 11X14 * 1 ampliaciones de 10X12 * 1 ampliación de 8X10	117.46
	Secuencia Fotográfica	La Iglesia, La Fiesta y tras Bambalinas (DVD) + 100 fotos a escoger 6X8	1,477.00
	Video (Alta Definición)	La Iglesia, La Fiesta y tras Bambalinas	2,254.00
	Foto Álbum	60 fotografías aprox.	532.00
	Total		

Ilustración 5.- Precio establecido Fiesta Infantil Básico Silver.

FIESTA INFANTIL BÁSICO SILVER	Secuencia Fotográfica Ampliaciones	* 1 ampliación de 12X18, * 1 ampliaciones de 11X14, * 1 ampliaciones de 10X12, * 1 ampliación de 8X10	125.85
	Secuencia Fotográfica	La Fiesta y tras Bambalinas (DVD) + 50 fotos a escoger 6X8	1,282.50
	Video (Alta Definición)	La Fiesta y tras Bambalinas	1,965.00
	Foto Álbum	60 fotografías aprox.	570.00
	Total		

6.3.4.3 Plaza

Cuando una empresa inicia, uno de los elementos más difíciles de medir con precisión y uno de los más importantes consiste en la determinación del tamaño de la planta. La definición de necesidades de espacios requiere el considerar las posibilidades de crecimiento de la empresa, relativos a maquinaria, equipo, mobiliario y procesos asociados a diferentes volúmenes de operaciones, entre los principales elementos a considerar.

El tamaño de la planta deberá facilitar el futuro crecimiento de las operaciones, haciendo posible una adecuada ubicación de la maquinaria en forma tal que permita el flujo eficiente. La ubicación de la empresa se tomó en base a los siguientes factores:

- ***Proximidad al mercado***
- ***Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte***
- ***Servicios públicos y privados idóneos tales como luz, agua, drenaje y combustibles***
- ***Condiciones climáticas favorables***

De acuerdo a lo anterior se llegó a la determinación de ubicar a la empresa en una zona con mayor afluencia en la Colonia Residencial Lindavista.

La renta del local se pactó en \$5,000 pesos mensuales, y dos meses de depósito por lo que el pago inicial será de \$15,000.

Cuenta con 30m² cuentan con piso laminado claro, como puertas vitrales con marco blanco, dan a un pequeño jardín central con una fuente, ideal para crear un ambiente de trabajo agradable y relajado, zona muy segura y transitada, rodeada de hospitales y escuelas

Tabla 28.- Instalaciones.

Concepto	Descripción	\$ Local
Local	Ubicado en Plaza comercial 30 m ²	\$5,000





6.3.4.4 Promoción

Para dar a conocer nuestros servicios se ha elaborado una campaña publicitaria la cual atacara medios impresos, internet y redes sociales.

Medios Impresos.- Los medios impresos que se utilizaran como medio de promoción serán:

Tabla 29.- Promoción de la Empresa.

Medios Impresos
Revista
Trípticos
Tarjetas de Presentación

Revista.- Se publicara un anuncio de 19 cm (horizontal) X 11.25 cm (Vertical) ¼ de plana en una revista con 14 años en el mercado llamada La llave del Arcoíris, la cual es repartida en 9 zonas estratégicas en el Distrito Federal entre ellas la Delegación del Gustavo A Madero.

Trípticos.- Se realizara la impresión de 1,000 trípticos a color de los diferentes servicios con los que cuenta **2STUDIO “Historias en Imágenes”**. Se trabajara con Soluciones Impresas DINS una empresa ubicada en el Distrito Federal específicamente en la delegación Gustavo A Madero.

Tarjetas de Presentación.- Se hará la impresión de tarjetas de presentación donde se especifiquen los datos de la empresa, tales como dirección, teléfonos, correos electrónicos y página de internet, así como los nombres de nuestros ejecutivos de venta. Se trabajara con la empresa digitalizaciones e Impresores, S.A. de C.V ubicada en el Distrito Federal.

Tabla 30.- Costos Medios Impresos.

Medios Impresos	Unidades	Costo	Precio Unitario
Revista	1	\$4,000	\$4,000
Trípticos	1000	\$4.00	\$4,060
Tarjetas de Presentación	200	\$1.80	\$360.00
Total Medios Impresos			\$8,420

Internet.- Para publicitarnos en internet vamos a publicar anuncios en páginas para eventos sociales.

El medio impreso contratado con la revista la llave del Arcoíris nos incluye la publicación del mismo anuncio en su revista digital. Además se publicaran anuncios de manera gratuita en páginas como:

Tabla 31.- Páginas de Publicidad.

Paginas donde se publicara anuncio:
www.revistaarcoiris.com
www.miboda.com.mx
www.mibodaclick.com.mx
www.todatuboda.com
www.novia.com.mx
www.anunciosya.com.mx
www.olx.com.mx
www.vivastreet.com.mx
www.mundoanuncio.com.mx
www.clasificados.com.mx
www.segundamano.com.mx

Redes Sociales.-Gracias a la revolución tecnológica, la publicidad ha dado un giro de 180°, expandiendo sus horizontes creativos hacia el mundo cibernético, ofreciendo una mayor visibilidad de lo que una empresa busca transmitir en sus mensajes publicitarios. La publicidad entendida como el medio de comunicación que propone conducir una idea o mensaje sobre alguna marca o tema determinado, ha encontrado a través de nuevas herramientas, oportunidades para crear credibilidad entre la audiencia y atraer día con día nuevos consumidores.

Hoy en día las Redes Sociales se han vuelto cada vez más indispensables en la vida del ser humano, consecuencia de que vivimos en un mundo globalizado en el que todo individuo debe estar actualizado sobre lo que sucede en el planeta. Gracias a páginas como Facebook, Twitter, LinkedIn y MySpace, esta conexión entre varios individuos ha logrado maximizar la comunicación global.

En nuestro país las empresas tampoco se quedan atrás, de acuerdo con el estudio de consumo en medios digitales realizado este año por el IAB (InteractiveAdvertisement Bureau) de México, durante el año pasado, la inversión destinada a la publicidad en Redes Sociales, creció un 367%. 90% de los usuarios dijo haber sido impactado por la publicidad en Internet, lo que muestra que los mexicanos somos cada vez más receptivos a la comunicación de marcas y a las promociones en línea. Actualmente, los usuarios de las Redes Sociales tienen mayor conciencia y aceptación sobre la publicidad en línea por la cantidad y confiabilidad de la información que proveen sobre productos y marcas. Asimismo, este medio permite la comparación de experiencias entre los consumidores, retroalimentando al fabricante o proveedor del servicio sobre lo que tiene que cambiar y lo que debe mantener. Es una realidad que la audiencia mexicana siempre está en busca de lo innovador y lo vanguardista.

Tabla 32.- Redes Sociales.

RedesSociales
Facebook
Twitter

6.3.5 Estudio de Campo

Para conocer información importante acerca de nuestros clientes potenciales, decidimos llevar a cabo una encuesta a una muestra significativa de nuestros futuros consumidores, la encuesta aplicada se expone a continuación:



El presente cuestionario tiene como propósito recolectar información necesaria para poder

determinar la viabilidad de un negocio de servicios de Fotografía y Video en alta definición para eventos sociales y corporativos. La información proporcionada es confidencial y solo sera utilizada para este estudio. Agradecemos su cooperación.

DATOS DEL ENCUESTADO

INSTRUCCIONES: Marque con "X" la respuesta adecuada.

1	Sexo	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>	
2	Edad	20 a 30	<input type="checkbox"/>	30 a 40	<input type="checkbox"/>	40 o más <input type="checkbox"/>
3	Estado Civil	Soltero(a)	<input type="checkbox"/>	Casado(a)	<input type="checkbox"/>	Unión Libre <input type="checkbox"/>
		Divorciado(a)	<input type="checkbox"/>	Viudo(a)	<input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
4	Ocupación	Empleado	<input type="checkbox"/>	Ama de Casa	<input type="checkbox"/>	Negocio Propio <input type="checkbox"/>
		Desempleado	<input type="checkbox"/>	Comerciante	<input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
5	Estudios realizados	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Preparatoria	<input type="checkbox"/>	Tecnico <input type="checkbox"/>
		Licenciatura	<input type="checkbox"/>	Maestria	<input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
6	Num. de integrantes en su familia	Esposo (a)	<input type="checkbox"/>	Hijos	<input type="checkbox"/>	Otros familiares <input type="checkbox"/>

INSTRUCCIONES: Responda las siguientes preguntas

1. ¿Considera usted importante celebrar los acontecimientos de su vida?

Si No

2. De los siguientes eventos. ¿Cuales celebra usted con mayor frecuencia? Puede elegir varias opciones.

Cumpleaños	<input type="checkbox"/>	Despedida de Soltera	<input type="checkbox"/>
Aniversarios	<input type="checkbox"/>	Pedida de Mano	<input type="checkbox"/>
Baby Showers	<input type="checkbox"/>	Bodas	<input type="checkbox"/>
Graduación	<input type="checkbox"/>	XV Años	<input type="checkbox"/>
Ascensos	<input type="checkbox"/>	Otros eventos	<input type="checkbox"/>

3. ¿Esta usted dispuesto a contratar los servicios profesionales de una empresa de fotografía y Video?

Si No

4. ¿En que eventos esta usted dispuesto a adquirir servicios de Fotografía y Video en alta definición?

Cumpleaños	<input type="checkbox"/>	Despedida de Soltera	<input type="checkbox"/>
Aniversarios	<input type="checkbox"/>	Pedida de Mano	<input type="checkbox"/>
Baby Showers	<input type="checkbox"/>	Bodas	<input type="checkbox"/>
Graduación	<input type="checkbox"/>	XV Años	<input type="checkbox"/>
Ascensos	<input type="checkbox"/>	Otros eventos	<input type="checkbox"/>

5. De los siguientes servicios enumere en orden de importancia ¿Cuáles llaman más su atención?

<p>Sesión fotográfica de manera natural y autentica. Ya sea en locación, en tu casa o en el mismo evento.</p>	<input style="width: 100px; height: 100px;" type="text"/> 2STUDIO Fotográfico	<p>Es una serie de imágenes que le permitirán por siempre revivir tu evento de principio a fin.</p>	<input style="width: 100px; height: 100px;" type="text"/> 2SECUENCIA Fotográfica
<p>Es cuando contamos la historia de tu evento en un libro de recuerdos.</p>	<input style="width: 100px; height: 50px;" type="text"/> 2FOTO Álbum	<p>Es una secuencia digital personalizada; la cual podrás disfrutar en cualquier reproductor de video.</p>	<input style="width: 100px; height: 50px;" type="text"/> 2ÁLBUM Digital
<p>Imágenes en movimiento que digitalizamos para entregarle un cuento audiovisual.</p>	<input style="width: 100px; height: 50px;" type="text"/> 2 VIDEO en DVD	<p>Espacio Virtual personalizado en Internet como medio de difusión para tu evento.</p>	<input style="width: 100px; height: 50px;" type="text"/> 2GALERÍA Web

6. ¿Con que frecuencia contrata usted Servicios de Fotografía y Video ? Indique con X el evento y lapso de tiempo.

	Mensual	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual
Cumpleaños	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bodas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aniversarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baby Showers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graduaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros eventos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Conoce alguna empresa que ofrezca Servicios de Fotografía y Video para eventos sociales?

Si No

8. ¿Podría usted indicarnos el nombre de la empresa o empresas que le han proporcionado este servicio?

9. ¿ Cuando usted contrata un servicio de Fotografía y Video que características considera importantes?

Precio	<input type="text"/>	Calidad	<input type="text"/>	Ubicación	<input type="text"/>
Puntualidad	<input type="text"/>	Atención	<input type="text"/>	Instalaciones adecuadas	<input type="text"/>
Innovación Tecnológica	<input type="text"/>	Servicio	<input type="text"/>	Comodidad	<input type="text"/>

10. ¿Si usted a contratado servicios de Fotografía y Video indique cuanto ha pagado?

11. Le agradecemos alguna sugerencia o comentario que nos ayude a proporcionarle un excelente

servicio de Fotografía y Video en Alta Definición:

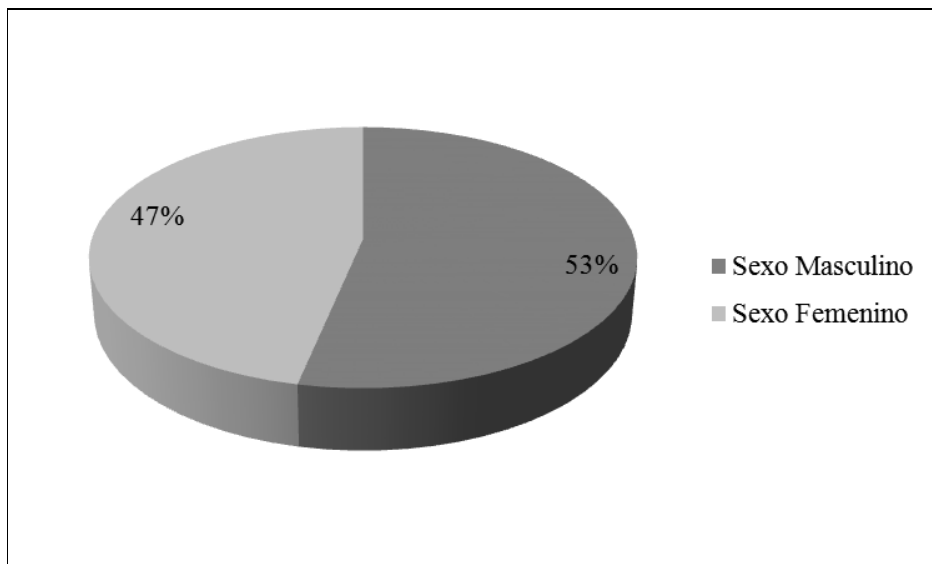
6.3.5.1 Interpretación de la información.

Datos Generales del Encuestado:

1. Sexo Masculino Femenino

El 53% de los encuestados pertenecen al sexo Masculino y contamos con 47% de participación en el sexo femenino.

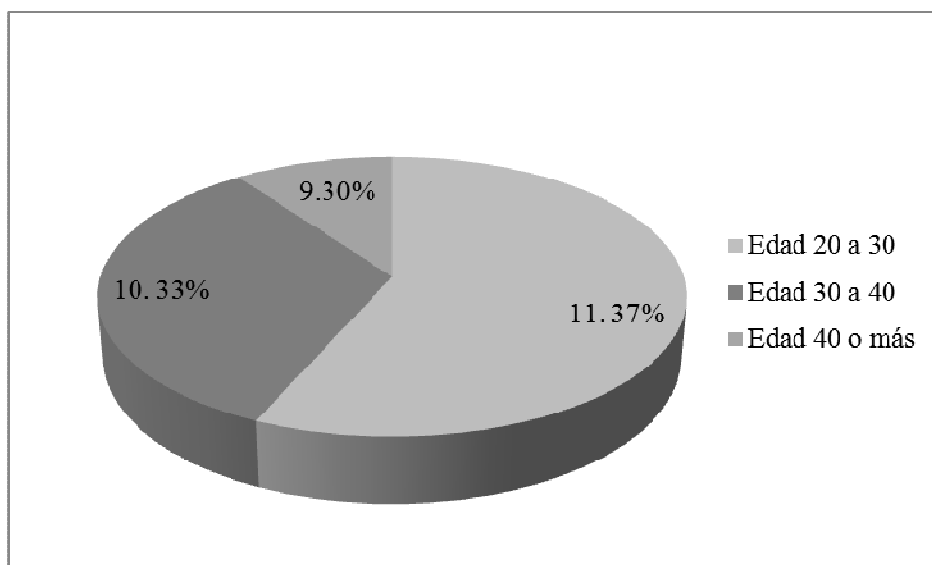
Ilustración 6.- Sexo de los Encuestados.



2. Edad 20 a 30 30 a 40 40 o más

El 11.37% de los encuestados oscilan entre los 20 a 30 años, el 10.33% cuenta con 30 a 40 años y el 9.30 representa una población de 40 o más.

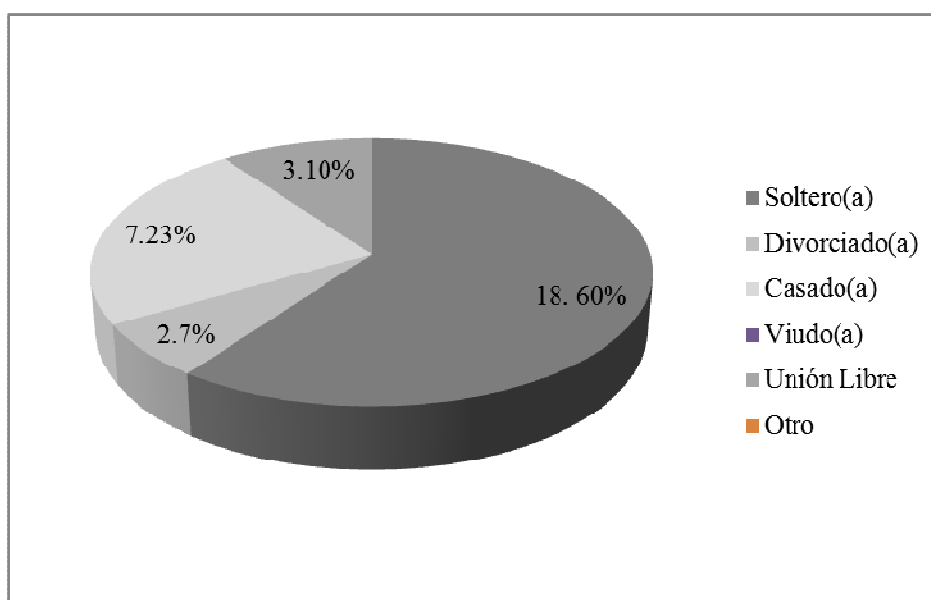
Ilustración 7.- Edad de las personas Encuestadas.



3. Estado Civil	Soltero(a)	<input type="text"/>	Casado(a)	<input type="text"/>	Unión Libre	<input type="text"/>
	Divorciado(a)	<input type="text"/>	Viudo(a)	<input type="text"/>	Otro	<input type="text"/>

El estado civil de los encuestados se presentó como sigue: 18 personas solteras que representan el 18.60%, 7 personas casadas las cuales participan con un 7.23% seguidas de Unión Libre con 3 personas obteniendo el 3.10% por ultimo tenemos la opción de personas divorciadas que corresponde al 2.7% y fueron 2 personas las que seleccionaron esta opción.

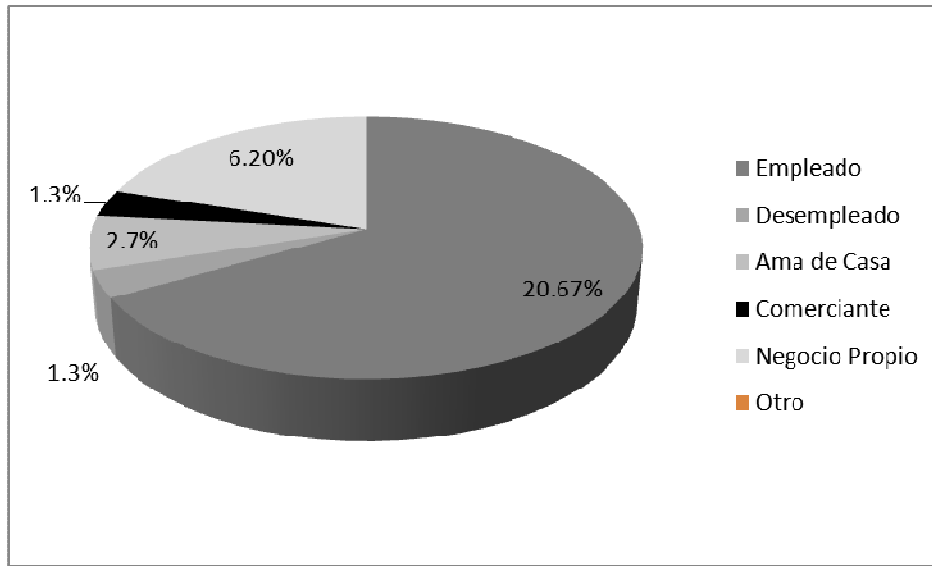
Ilustración 8.- Estado Civil de los Encuestados.



4. Ocupación	Empleado	<input type="text"/>	Ama de Casa	<input type="text"/>	Negocio Propio	<input type="text"/>
	Desempleado	<input type="text"/>	Comerciante	<input type="text"/>	Otro	<input type="text"/>

El 20.67% de la población encuestada es empleado, el 6.20% cuenta con un negocio propio, el 2.7% son amas de casa y el 1.3 % son personas desempleadas y/o comerciantes.

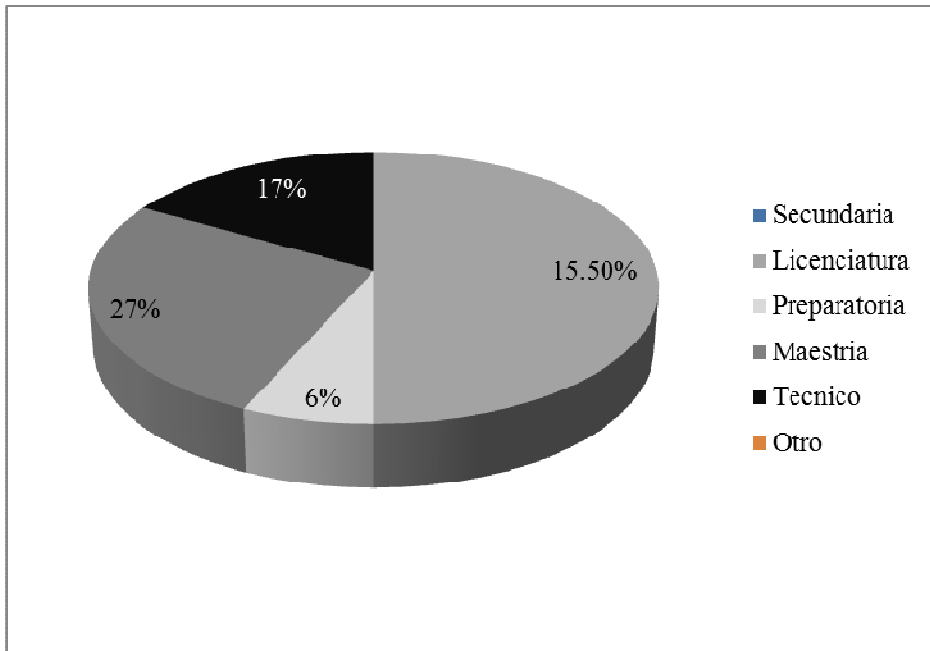
Ilustración 9.- Ocupación de los Encuestados.



5. Estudios realizados	Secundaria	<input type="text"/>	Preparatoria	<input type="text"/>	Técnico	<input type="text"/>
	Licenciatura	<input type="text"/>	Maestría	<input type="text"/>	Otro	<input type="text"/>

El 27% son personas que cuentan con un nivel de estudios de Licenciatura, el 17% cuentan con Maestría, el 15.50% tienen una carrera técnica y el 6% cuenta con estudios de preparatoria.

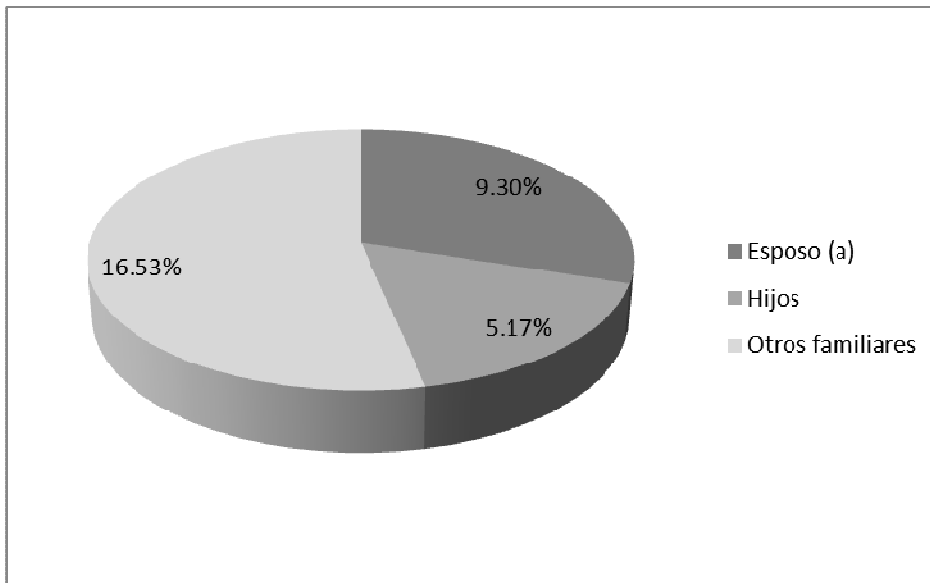
Ilustración 10.- Estudios Realizados por los Encuestados.



6. Num. de integrantes en su familia Esposo (a) Hijos Otros familiares

El 16.53% de las personas encuestadas vive con padres y/o otros familiares el 9.3% vive con su esposo (a), el 5.17% tiene hijos.

Ilustración 11.- Número de Integrantes de la Familia.



Se inicia la interpresentación de la información arrojada en la parte de preguntas:

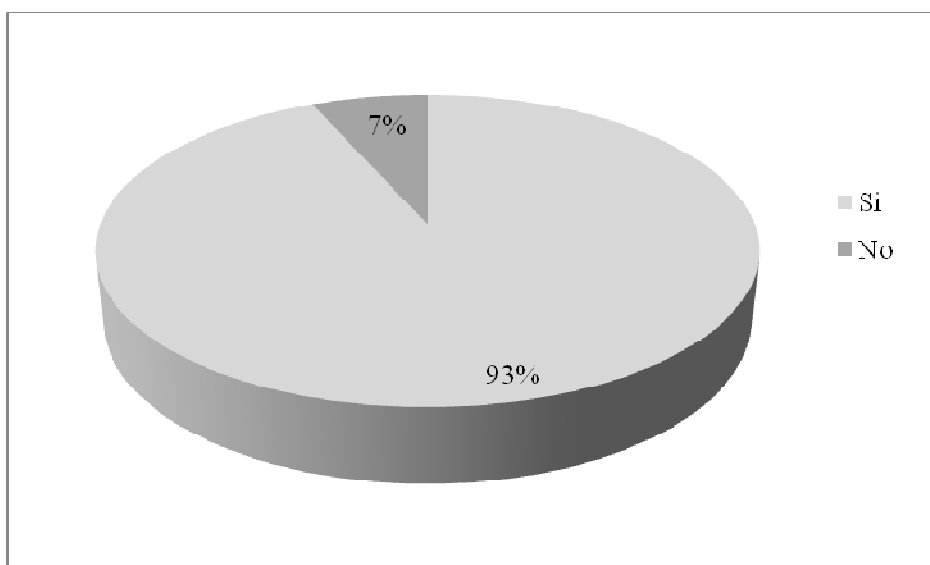
1. ¿Considera usted importante celebrar los acontecimientos de su vida?

Si

No

El 93% de las personas encuestadas considero importante celebrar los acontecimientos de su vida solo el 7% no lo considera importante.

Ilustración 12.- Considera importante celebrar.



2. De los siguientes eventos. ¿Cuales celebra usted con mayor frecuencia? Puede elegir varias opciones.

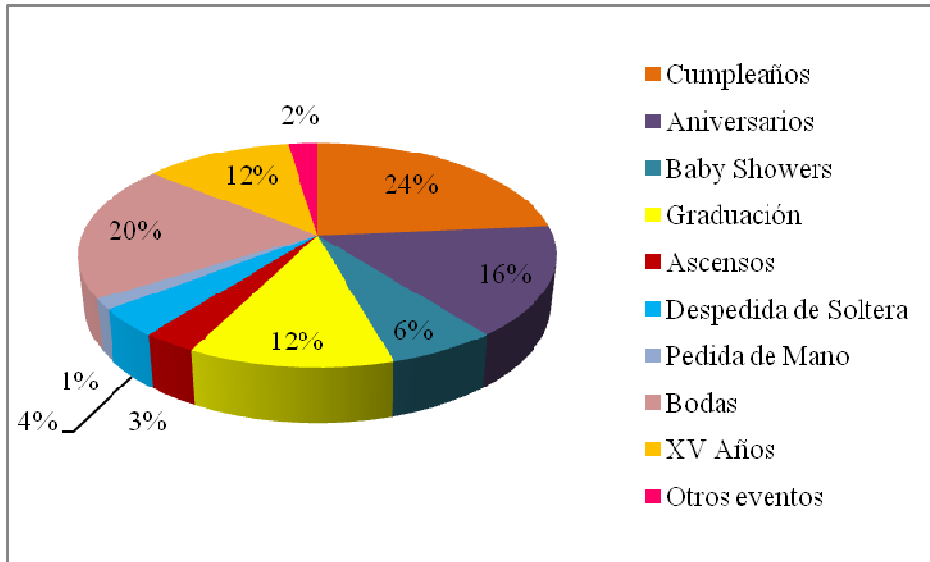
Cumpleaños	<input type="text"/>
Aniversarios	<input type="text"/>
Baby Showers	<input type="text"/>
Graduación	<input type="text"/>
Ascensos	<input type="text"/>

Despedida de Soltera	<input type="text"/>
Pedida de Mano	<input type="text"/>
Bodas	<input type="text"/>
XV Años	<input type="text"/>
Otros eventos	<input type="text"/>

El acontecimiento más celebrado son los cumpleaños con un 24%, seguido por las Bodas con un 20% los aniversarios representan el 16%, encontramos con un 12% a las graduaciones y XV años. El 4%

celebra las despedidas de soltera, el 2% indico que celebra otros eventos no expuestos en nuestra lista y finalmente el 1% comento que celebra las Pedidas de Mano.

Ilustración 13.- Acontecimientos celebrados con mayor frecuencia.



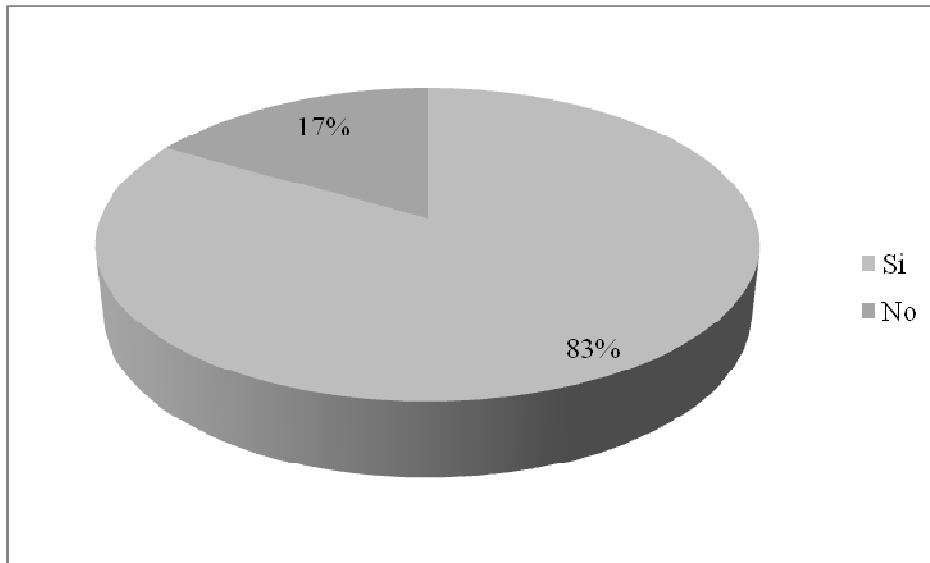
3. ¿Está usted dispuesto a contratar los servicios profesionales de una empresa de fotografía y Video?

Si

No

El 83% comento que estaría dispuesto a contratar Servicios de Fotografía y Video y el 17% comento que no estaría interesado en adquirir estos servicios.

Ilustración 14.- Disposición para contratar Servicios de Fotografía y Video.

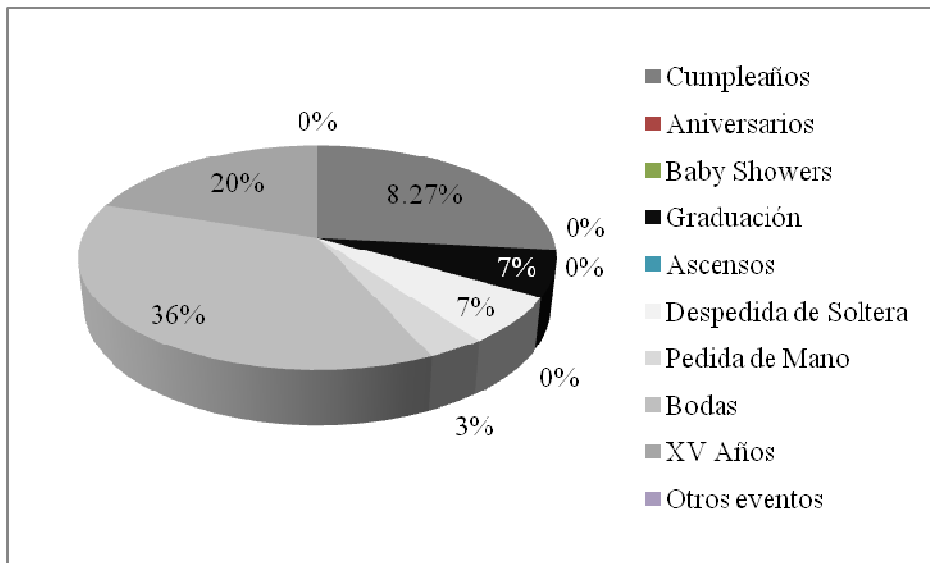


4. ¿En qué eventos está usted dispuesto a adquirir servicios de Fotografía y Video en alta definición?

Cumpleaños	<input type="checkbox"/>	Despedida de Soltera	<input type="checkbox"/>
Aniversarios	<input type="checkbox"/>	Pedida de Mano	<input type="checkbox"/>
Baby Showers	<input type="checkbox"/>	Bodas	<input type="checkbox"/>
Graduación	<input type="checkbox"/>	XV Años	<input type="checkbox"/>
Ascensos	<input type="checkbox"/>	Otros eventos	<input type="checkbox"/>

Las Boda es el acontecimiento en donde los encuestados desearían adquirir Servicio de Fotografía y Video con un 36%, XV años representa el 20% seguido de los cumpleaños que ocupan el 8.27% el 7% ocuparía servicios de Fotografía y Video en Graduaciones y Despedidas de soltera. Con el 3% está la opción de otros eventos.

Ilustración 15.- Acontecimientos en los que los encuestados desean adquirir Servicios de Fotografía y Video.

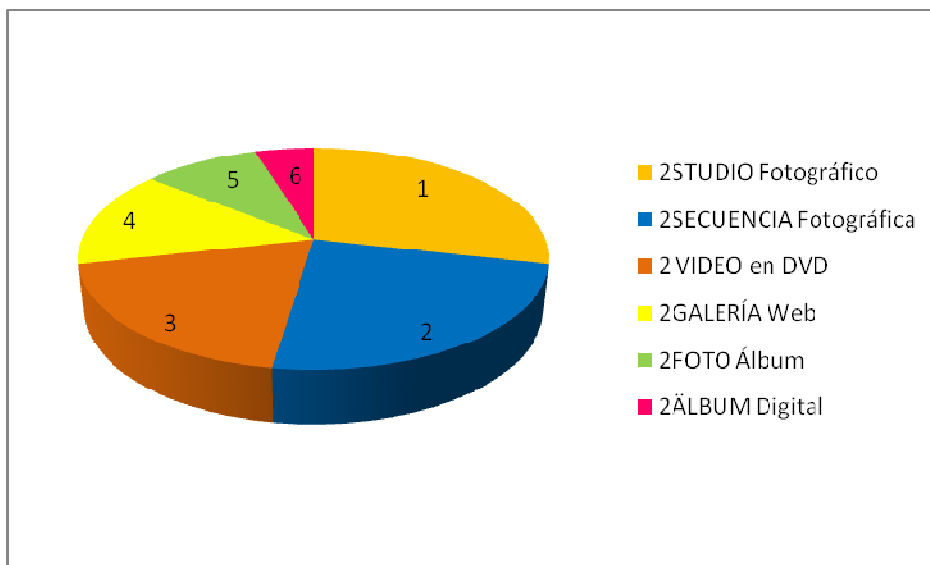


5. De los siguientes servicios enumere en orden de importancia ¿Cuáles llaman más su atención?

<p>Sesión fotográfica de manera natural y autentica. Ya sea en locación, en tu casa o en el mismo evento.</p>	<input type="text"/> 2STUDIO Fotográfico	<p>Es una serie de imágenes que le permitirán por siempre revivir tu evento de principio a fin.</p>	<input type="text"/> 2SECUENCIA Fotográfica
<p>Es cuando contamos la historia de tu evento en un libro de recuerdos.</p>	<input type="text"/> 2FOTO Álbum	<p>Es una secuencia digital personalizada; la cual podrás disfrutar en cualquier reproductor de video.</p>	<input type="text"/> 2ÁLBUM Digital
<p>Imágenes en movimiento que digitalizamos para entregarle un cuento audiovisual.</p>	<input type="text"/> 2 VIDEO en DVD	<p>Espacio Virtual personalizado en Internet como medio de difusión para tu evento.</p>	<input type="text"/> 2GALERÍA Web

2STUDIO Fotográfico ocupa el número en preferencia por los encuestados el número 2 es ocupado por 2SECUENCIA Fotográfica, el 3 es ocupado por 2VIDEO en DVD, 4 es ocupado por 2GALERÍA Web en la posición 5 esta 2FOTO Álbum y en la última posición 6 esta 2ÁLBUM Digital.

Ilustración 16.- Servicios en orden de importancia.

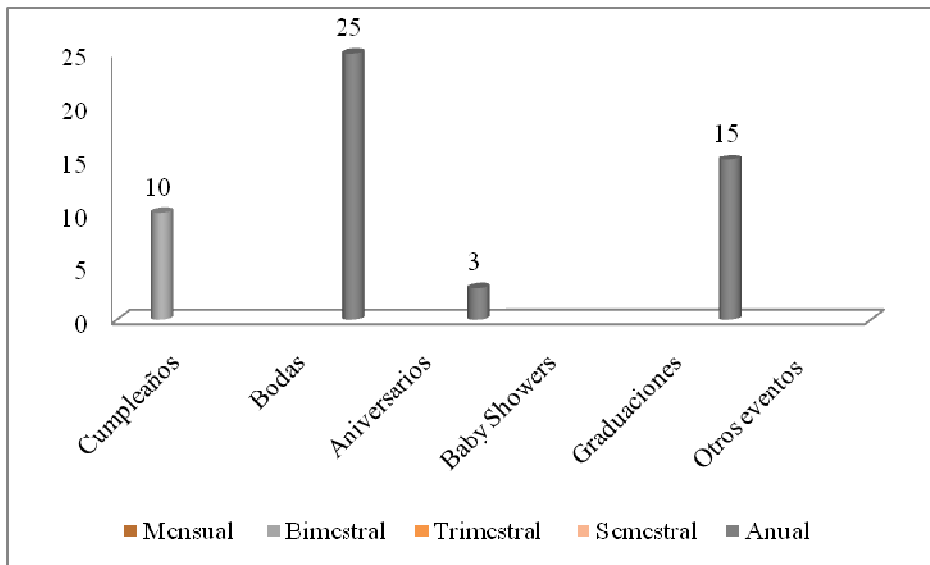


6. ¿Con que frecuencia contrata usted Servicios de Fotografía y Video? Indique con X el evento y lapso de tiempo.

	Mensual	Bimestral	Trimestral	Semestral	Anual
Cumpleaños					
Bodas					
Aniversarios					
Baby Showers					
Graduaciones					
Otros eventos					

El 25% contrata servicios de Fotografía y Video anualmente en Bodas, el 15% contrata anualmente los servicios en Graduaciones. En los cumpleaños se contratan de manera Bimestral con un 10% el 3% contrata de manera anual en Aniversarios.

Ilustración 17.- Frecuencia en la que se contratan Servicios de Fotografías y Video.



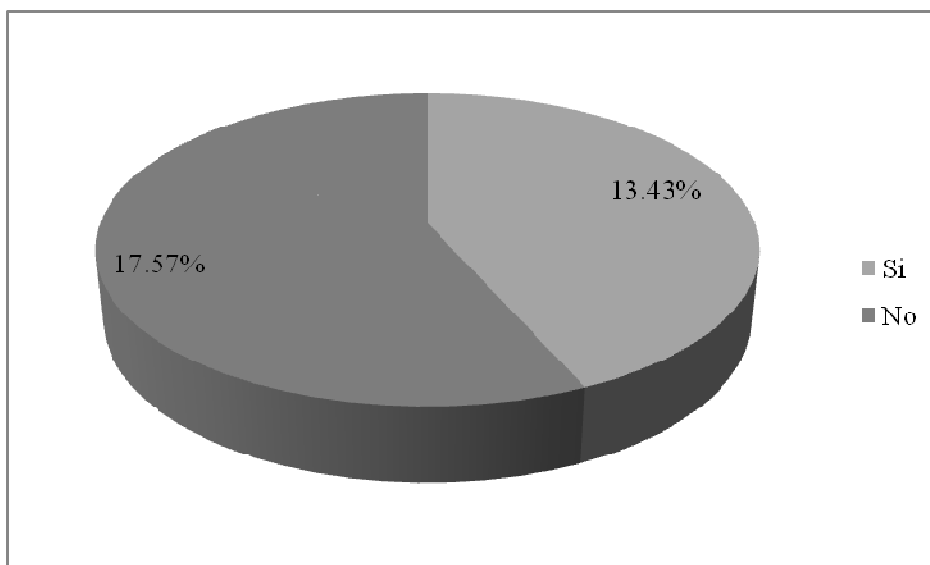
7. ¿Conoce alguna empresa que ofrezca Servicios de Fotografía y Video para eventos sociales?

Si

No

El 17.57% no conoce alguna empresa de Fotografía y Video y un 13.43% respondió que si conoce alguna empresa.

Ilustración 18.- Conocimiento de alguna empresa de Fotografía y Video.



8. ¿Podría usted indicarnos el nombre de la empresa o empresas que le han proporcionado este servicio?

En el siguiente recuadro hacemos referencias al 13.43% que si conocen alguna empresa. Los nombres reflejados de las empresas que han proporcionado servicios de Fotografía y Video.

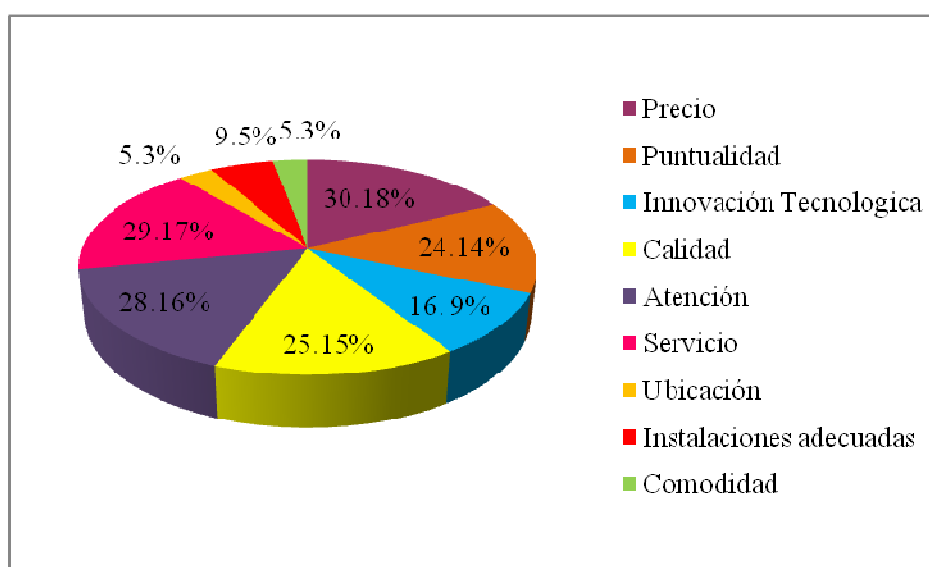
	Eduardo Alessandro	Vipp Studio	Video & Fotografía Profesional
Servicio	Fotografía y Video para eventos sociales	Fotografía y Video para eventos sociales y corporativos	Fotografía y Video para eventos sociales

9. ¿Cuando usted contrata un servicio de Fotografía y Video que características considera importantes?

Precio	<input type="text"/>	Calidad	<input type="text"/>	Ubicación	<input type="text"/>
Puntualidad	<input type="text"/>	Atención	<input type="text"/>	Instalaciones adecuadas	<input type="text"/>
Innovación Tecnológica	<input type="text"/>	Servicio	<input type="text"/>	Comodidad	<input type="text"/>

EL 30.18% primero considera el precio para contratar servicios de Fotografía y Video, el 29.17% busca en segundo lugar el servicio, en tercer lugar con un 28.16% busca la atención con el 25.15% busca calidad el 24.14% requiere de puntualidad en el servicio. Con el 16.9% busca innovación Tecnológica con un 9.5% considera que las instalaciones sean adecuadas y con 5.3% esta comodidad.

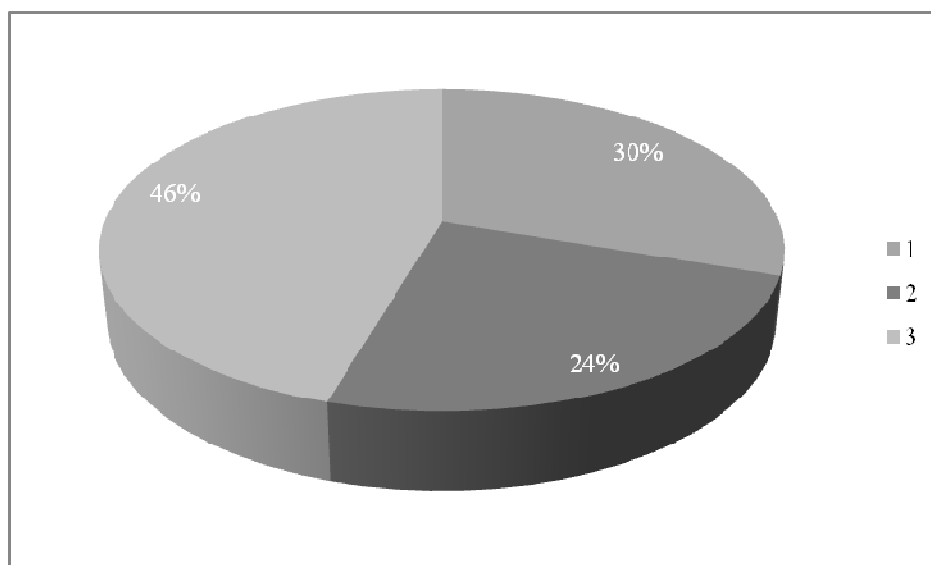
Ilustración 19.- Características a considerar al contratar Servicios de Fotografía y Video.



10. ¿Si usted ha contratado servicios de Fotografía y Video indique cuanto ha pagado por el servicio?

El 46% comento que pagaron \$15,000 por servicios de Fotografía y Video el 30% pago \$8,000 pesos y el 24% restante pago \$9,000 por estos servicios.

Ilustración 20.- Cantidad pagada por Servicios de Fotografía y Video.



11. Le agradecemos alguna sugerencia o comentario que nos ayude a proporcionarle un excelente Servicio de Fotografía y Video en Alta Definición:

En esta parte no contamos con algún comentario ya que el encuestado no hizo referencia para un excelente Servicio de Fotografía y Video en Alta Definición.

6.4 Plan de Operación (Procedimientos)

El Plan de Operaciones es una parte importante de este plan de negocios ya que con este se establecerán los procesos para ofrecer nuestros servicios.

La organización no maquila o produce un producto, más bien, utiliza la administración de recursos humanos y materia prima para poder proporcionar un **servicio** que se consume en el mismo momento en que se produce, teniendo como resultado una interacción entre vendedor y consumidor.

La naturaleza de nuestra organización es centrar nuestros esfuerzos en la satisfacción del cliente aunado, a que el consumidor es cada vez más exigente. Agregaremos valor al servicio prestado con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

Alcance	➔	Táctico
Interdependencia	➔	Escasa
Tipo de relación	➔	Proveedor

Tipo de Outsourcing Off-site: Ya que el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta este servicio, para el revelado de Fotografías contamos con 2 opciones Cotsco y Sam's. En el caso de la elaboración de Álbum Fotográfico la empresa seleccionada como Outsourcing de **2STUDIO** es Fotosmile.

Las consideraciones que se tomara en cuenta **2STUDIO** al contratar los servicios de Outsourcing serán los siguientes:

- Ubicación del Servicio
- Disponibilidad de servicio y capacidad
- Planes de contingencia preparados
- Calidad de servicio
- Relación con Proveedores

Los servicios de outsourcing a contratar son:

Tabla 33.- Servicios de Outsourcing.

Concepto	Empresa	Sitio Web
Revelado de Fotografías	Cotsco	www.cotsco.com
Elaboración de Album Fotografico	Foto smile	www.fotosmile.com

Para la realización del o los servicios que **2STUDIO** ofrecerá se deben establecer y describir las etapas que deberá pasar el cliente y la empresa para obtener el servicio final. Las etapas son:

- *Solicitud del Servicio*
- *Productos Complementarios*
- *Condiciones del Servicio*
- *Se aceptan las condiciones*
- *Precio y Esquema de pago*
- *Se aceptan el precio y esquema de pago*
- *Contratación*
- *Programación del Servicio*
- *Preparación del Servicio*
- *Prestación del Servicio*
- *Recopilación y Edición del Material*
- *Entrega del Material*
- *Encuesta de satisfacción*
- *Finiquito del Servicio*

Solicitud del Servicio.- El Consumidor se contacta con la empresa y plantea sus requerimientos (Tipo de celebración, servicio requerido, fecha, horario y ubicación en donde se prestara el servicio).

Productos Complementarios.- Ya que el consumidor externo sus requerimientos el ejecutivo de ventas ofrecerá productos complementarios al consumidor de acuerdo al evento.

Condiciones del servicio.- El ejecutivo de Ventas expone los términos y condiciones para prestar el servicio deseado.

Se aceptan las condiciones.- De acuerdo a las condiciones se pacta la realización o no del servicio. En caso de no aceptarse las condiciones el proceso finaliza.

Precio y Esquema de pago.- Se establece el precio, forma y esquema de pago.

Se aceptan el precio y condiciones de pago.- El consumidor de al precio y esquema de pago basado en sus necesidades pactara la realización o no del servicio. En caso de no aceptarse el precio y esquema de pago el proceso finaliza.

Contratación.-Una vez aceptada las condiciones, precio y esquema de pago se hace la firma del contrato para la prestación del servicio.

Programación del servicio.- Con base al contrato se programan los recursos materiales y humanos para la prestación del servicio.

Preparación del Servicio.-Un día antes del evento programado se prepara el equipo de video y/o fotográfico, equipo de iluminación, baterías, etc. para la prestación del servicio.

Prestación del Servicio.- Al llegar al lugar el talento humano se ubicara en la mejor posición y/o donde lo requiera el consumidor. Dando pie a la interacción del talento humano con el consumidor.

Recopilación y Edición del Material.- Ya prestado el servicio el talento humano hace la recopilación del material captado durante el evento y realiza la edición del mismo.

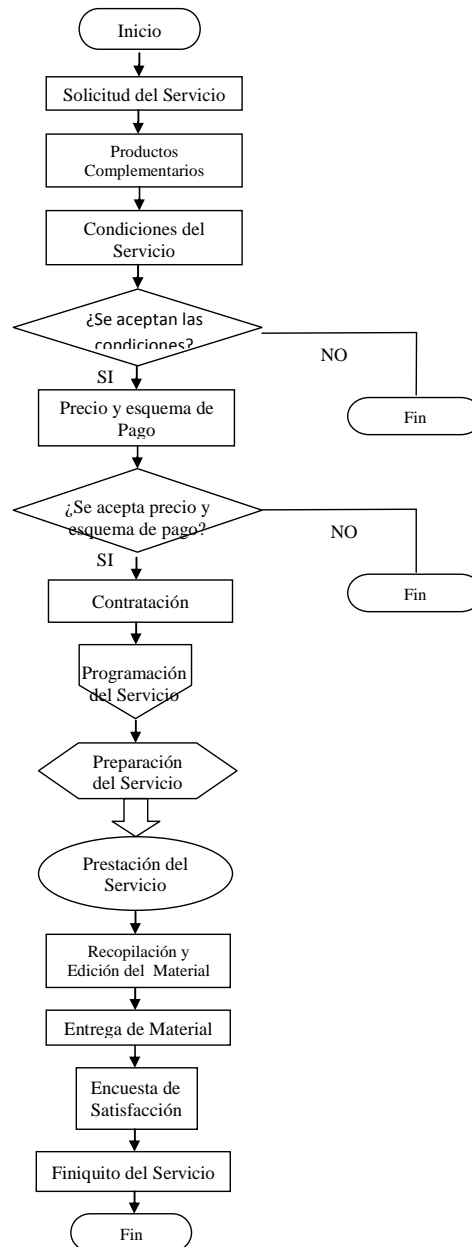
Entrega del Material.-De acuerdo a la fecha estipulada previamente en el contrato se hace la entrega del material editado captado previamente en su evento.

Encuesta de Satisfacción.- Para obtener retroalimentación del servicio prestado se hace una pequeña encuesta para conocer el nivel de satisfacción del cliente.

Finiquito del Servicio.- Terminan las obligaciones de la empresa y los beneficios del consumidor estipulados en el contrato.

6.4.1 Descripción Grafica de la prestación del Servicio

Ilustración 21.- Diagrama de flujo



6.4.1.1 Equipo e instalaciones requeridas

El equipo necesario para la realización óptima de los servicios de **2STUDIO “Historias en Imágenes”** es:

- *Equipo Fotográfico en Alta Definición*
- *Equipo de Video en Alta Definición*
- *Equipo de Cómputo, logística y demostración*
- *Mobiliario*

Tabla 34.- Equipo Fotográfico en Alta Definición.

Núm	Concepto	Descripción	Lugar de compra	Unidad	Cto x un.	Cot. Dolar	Precio \$	Imp.	Cto Total
1	Camara de Fotografía en Alta Definición	Canon EOS Rebel T1i Digital 18p	B&H Photo, Video	2	\$1,099.00	\$12.94	\$28,442.12	\$4,550.74	\$32,992.86
2	Monopod	Benro MC-96EX	B&H Photo, Video	2	\$140.00	\$12.94	\$3,623.20	\$579.71	\$4,202.91
3	Kit Iluminación	Westcott Portable Studio Lighting	B&H Photo, Video	1	\$222.70	\$12.94	\$2,881.74	\$461.08	\$3,342.82
4	Reflectores	Lastolite Reflector 5 en 1	B&H Photo, Video	1	\$101.95	\$12.94	\$1,319.23	\$211.08	\$1,530.31
5	Reflector Oval	Lastolite Reflector 4X6' Oval	B&H Photo, Video	1	\$79.95	\$12.94	\$1,034.55	\$165.53	\$1,200.08
Total Equipo Fotográfico									\$43,268.98

Tabla 35.- Equipo de Video en Alta Definición.

Num	Concepto	Descripción	Compra	Unidad	Cto x unidad	Cot. Dolar	Precio \$	Imp.	Cto Total
1	Camara de Video en Alta Definición	Canon XL-H-G1 3CCHDV Camcorder 1080i, 16:9 20XLens	B&H Photo, Video	2	\$7,595.00	\$12.94	\$196,558.60	\$31,449.38	\$228,007.98
2	Quemador de Blue Ray	Tecnología Buffalo Media estación DVD+-RW/CD-RW	Best Buy	1	\$349.99	\$12.94	\$4,528.87	\$724.62	\$5,253.49
3	Monopod	Benro MC-96EX	B&H Photo, Video	2	\$140.00	\$12.94	\$3,623.20	\$579.71	\$4,202.91
4	Lampara 150 volt	Bescor LED-150 150W Video Light	B&H Photo, Video	2	\$134.95	\$12.94	\$1,746.25	\$279.40	\$2,025.65
5	Lampara 12 volt	Bescor VS-50 12 volt Light	B&H Photo, Video	2	\$39.95	\$12.94	\$1,033.91	\$165.42	\$1,199.33
6	Baterias	Bescor PRB-154 ATM 12V	B&H Photo, Video	2	\$154.95	\$12.94	\$4,010.11	\$641.62	\$4,651.72
Total Equipo de Video									\$245,341.09

Tabla 36.- Equipo de Cómputo, Logística y Demostración.

Núm	Concepto	Descripción	Compra	Unidad	Cto x unidad	Cot. Dolar	Precio \$	Imp.	Cto Total
1	Laptop	Getaway laptop con Intel CoreNight Sky 17.3"	Best Buy	3	\$569.99	\$12.94	\$22,127.01	\$3,540.32	\$25,667.33
2	Laptop	Toshiba Laptop Intel Celeron 15.6"	Best Buy	7	\$299.99	\$12.94	\$27,173.09	\$4,347.70	\$31,520.79
3	Computadora de Escritorio	HP Elite HPE 210 23"	Best Buy	3	\$119.98	\$12.94	\$4,657.62	\$745.22	\$5,402.84
4	Ipad	Apple Ipad con Wi Fi 16 GB	Best Buy	1	\$499.99	\$12.94	\$6,469.87	\$1,035.18	\$7,505.05
5	CPU	Dell CPU con ADM Athlon 2650e procesador	Best Buy	1	\$474.99	\$12.94	\$6,146.37	\$983.42	\$7,129.79
6	LCD 32"	SAMSUNG LCD 32" FHD 1920X1080, 3 HDMI	Walmart	2	\$8,690.00		\$17,380.00		\$17,380.00
7	Software CS5	Adobe Software CS5	Best Buy	1	\$109.90	\$12.94	1422.106	\$227.54	\$1,649.64
8	Software CS5	Microsoft Office 2010	Best Buy	1	\$129.90	\$12.94	1680.906	\$268.94	\$1,949.85

Tabla 37.- Mobiliario.

Núm	Concepto	Descripción	Compra	Unidad	Cto x unidad	Cto Total
1	Escritorio	Escritorio capacitación H141 Melamina Chocolate	OFIK	11	\$1,851.15	\$20,362.65
2	Sillón Ejecutivo	Sillón Semiejecutivo de Vinil	OFI - MARCA	20	\$795.00	\$15,900.00
3	Silla	Silla Italia C/B N102DN Negro	OFIK	6	\$678.32	\$4,069.92
4	Carro de computo	Carro de computo Turin H137CPU Melamina Chocolate	OFIK	3	\$1,765.23	\$5,295.69
5	Telefonos	Telefono Fijo 3 Extensiones Inalambricas Dect Contestadora	Uniden	1	\$474.99	\$474.99

Tabla 38.- Equipo de Transporte.

Concepto	Descripción	Unidades	Costo	PrecioUnitario
Automóvil	Chevy 3 Puertas 2010	2	\$99,500	\$199,000

6.4.1.2 Insumos

Los insumos que se necesitara para el inicio de operaciones es la siguiente:

Tabla 39.- Insumos.

Concepto	\$	Unidad	\$ xUnidad
DVD	\$6.00	300	\$1,800.00
Caja DVD	\$12.00	300	\$3,600.00
Impresión DVD	\$40.00	300	\$12,000.00
Cajaregalo	\$50.00	300	\$15,000.00
HojasBlancas	\$0.80	1,000	\$800.00
Folder	\$7.00	300	\$2,100.00
Plumas	\$23.30	2	\$46.60
Calculadoras	\$119.00	7	\$833.00
Cuadernos	\$19.90	20	\$398.00
Marcatextos	\$71.90	1	\$71.90
Guillotina	\$619.00	2	\$1,238.00
Engrapadora	\$69.00	11	\$759.00
Grapas	\$12.90	2	\$25.80
Total Materia Prima			\$38,672.30

Tamaño de Fotografías	Costo x unidad	Unidad	\$Xunidad
4X6	\$0.90	100	\$90.00
5X7	\$1.50	100	\$150.00
6X8	\$1.80	100	\$180.00
8X10	\$9.90	100	\$990.00
10X12	\$14.00	100	\$1,400.00
11X14	\$25.00	100	\$2,500.00
12X18	\$35.00	100	\$3,500.00
30X44	\$49.00	50	\$2,450.00

60x40	\$120.00	50	\$6,000.00
Total Fotografías			\$17,260.00

Album	Costo x unidad	Unidad	\$Xunidad
Album Tela 21X28	\$380.00	20	\$7,600.00
Album Piel 21X28	600	20	\$12,000.00
Total Album			\$19,600.00

Concepto	\$	Unidad	\$Xunidad
Gasolina	\$50.00	300	\$15,000.00
Viáticos	\$100.00	300	\$30,000.00
Estacionamiento	\$50.00	300	\$15,000.00
Total materia prima indirecta			\$45,000.00

6.4.1.3 Prestación del servicio

En cuanto a la prestación del Servicio, se programa prestar Servicios para Boda, XV Años, Graduación, Bautizo, y Fiestas infantiles, estos servicios serán atendidos por el personal de la empresa contando con una plantilla de personal de 20 empleados.

Se considera que con este personal se formaran tres equipos de trabajo, integrados por un camarógrafo y un fotógrafo, los cuales se trasladaran a los eventos para proporcionar los servicios contratados, de acuerdo al estudio de mercado los equipos pueden asistir de tres a cuatro eventos al día, considerando este estándar de servicios, se realizo la siguiente programación de los servicios de acuerdo a las temporadas, por lo cual se podrá ofertar 1,946 servicios de fotografía al año.

Tabla 40.- Programación de Servicios.

AÑO 1													
Conceptos/Mes	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Boda Gold	40	32	32	35	37	32	30	25	31	40	32	21	387
XV Años Gold	10	8	8	14	13	12	16	12	13	15	12	12	145
Graduación Básico Gold	0	0	0	0	0	0	15	12	0	0	0	0	27
Bautizo Basico Siver	15	15	12	8	10	8	12	15	12	10	8	18	143
Fiesta infantil Basico Silver	71	80	84	102	104	106	119	127	106	100	106	139	1,244
Total	136	135	136	159	164	158	192	191	162	165	158	190	1,946

6.5 Organización y Dirección

Como en toda organización contamos con talento humano que nos permitirá realizar de manera eficiente las labores dentro de **2STUDIO**.

Las funciones que deberán realizarse en esta organización son las siguientes:

- *Gerente General*
- *Administración*
- *Marketing*
- *Operación*
- *Edición*

Gerente General.- Es la cabeza de la empresa, es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Es el responsable de llevar el control y la dirección de la empresa

Administración.- Realizara el control administrativo además proveerá los recursos monetarios adecuados, para efectuar las inversiones necesarias, así como desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa; establecer y tener en funcionamiento a la organización. Dentro de sus funciones básicas están:

Contabilidad. Manejo de registros contables que permitan generar información financiera confiable, como son el balance general, estado de resultados, estados financieros proforma, entre otros.

Nómina. Determinación de pagos por concepto de sueldos e impuestos.

Personal Contratar y capacitar al personal idóneo, así como organizarlo para alcanzar la óptima productividad en el desempeño de sus labores a partir de las siguientes funciones básicas:

- *Reclutamiento y Selección*
- *Contratación*
- *Capacitación*
- *Evaluación del personal*

Marketing.- Factor clave para colocar nuestros servicios en el mercado, algunas de las actividades que conforman el área de marketing en esta organización son:

Investigación de mercados. Reunión, registro, tabulación y análisis de datos relacionados con los servicios, el precio, la marca, las necesidades del cliente y la competencia.

Medios de promoción. Definición de las actividades necesarias para dar a conocer los servicio y los mecanismos más apropiados de promoción en el mercado seleccionado; determinación de presupuesto para promoción y publicidad, selección de medios para la publicidad, determinación de estrategias de promoción, entre otros.

Operación.- Comprende el proceso operativo, planeación, organización, dirección y control, es el encargado de llevar la logística, verifica que se cumpla la calidad del producto establecido por la empresa. Así como informar si existe alguna anomalía.

Edición.- El área de edición se encarga de transformar el material de los eventos contratados en el producto final, es decir hace la edición y sonorización adecuada para cada trabajo de acuerdo a las especificaciones del cliente.

Ventas.-Es el área responsable y el involucrado en la estrategia de mercado del negocio ya que realizara la labor de venta. Tiene como función buscar los diferentes medios para llevar el producto hasta los consumidores finales y satisfacer sus necesidades además de la obtención de utilidades. Es decir, está involucrado en la distribución y la manera de dar a conocer el producto dentro del mercado.

6.5.1 Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa, ya que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

Ilustración 22.- Organigrama de la empresa.

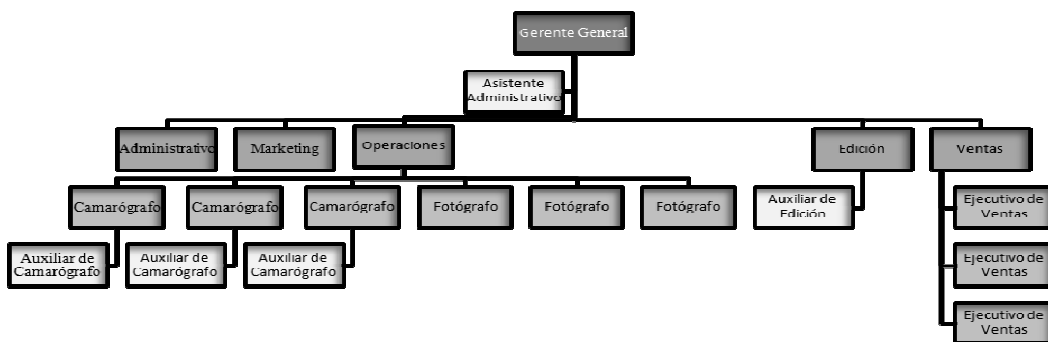


Tabla 41.- Puestos y Funciones del Personal.

Núm. de Personal	Puesto	Funciones
1	Gerente General	Administración General y toma de decisiones.
1	Administrativo	Proceso Operativo.
1	Marketing	Publicidad y Promoción.
1	Operaciones	Ejecución del Servicio
1	Edición	Edición y sonorización del producto.
1	Ventas	Estrategias y técnicas de ventas.
3	Camarógrafo	Grabación en formato digital.
3	Fotógrafo	Fotografía en forma digital.
3	Ejecutivo de Ventas	Colocación del servicio en el mercado.
1	Asistente Administrativo	Apoyo en Administración y otras áreas.
1	Auxiliar de Edición	Apoyo en edición y sonorización del producto.
3	Auxiliar de Camarógrafo	Apoyo en grabación en formato digital.

6.5.2 Definición del Perfil del personal

Como se mencionó en el anterior apartado; dentro de la empresa existen diferentes funciones; por lo que es necesario mencionar cual es el papel que desempeña cada uno de ellas:

- *Gerente General*
- *Asistente Administrativo*
- *Administrativo*
- *Marketing*
- *Operaciones*
- *Camarógrafo*
- *Fotógrafo*
- *Auxiliar de Camarógrafo*
- *Edición*
- *Auxiliar de Edición*
- *Ventas*
- *Ejecutivo de Ventas*

Se pretende reclutar a los empleados por medio de anuncios en los principales periódicos de la ciudad y a través de agencias de colocación por internet.

Gerente General

Escolaridad.- Lic. en Administración (Titulado)

Edad: 25 a 35 años

Género: Indistinto

Experiencia mínima de dos años en el ramo de servicios y en actividades como Administración General de la Sucursal, Manejo de Personal, Administración de Inventarios, Atención a clientes, Ventas, Control de Base de Datos, Conocimientos Contables.

Que cumpla con el siguiente perfil:

- Excelente presentación
- Facilidad de Palabra
- Habilidades de Negociación
- Gusto por el trato con la gente
- Gusto por las Ventas
- Dinámico
- Emprendedor
- Acostumbrado a trabajar en equipo y por metas

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Asistente Administrativo

Escolaridad.- Últimos semestres en Lic. En Administración/Mercadotecnia y/o Contaduría.

Edad: 20 a 25 años

Género: Indistinto

Experiencia no indispensable

Que cumpla con el siguiente perfil:

- Excelente Presentación
- Organizada
- Proactivo
- Excelente manejo de Office

- Excelente habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita.
- Acostumbrada a trabajar en equipo.
- Actitud de Servicio

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Administrativo

Escolaridad.- Lic. en Administración (Titulado)

Edad: 25 a 35 años

Género: Indistinto

Experiencia mínima de dos años en el ramo de servicios y en actividades como Administración General, Conocimientos Contables, Reclutamiento y Selección de Personal.

Que cumpla con el siguiente perfil:

- Excelente presentación
- Facilidad de Palabra
- Actitud de Servicio
- Dinámico
- Emprendedor
- Acostumbrado a trabajar en equipo y por metas Organizada
- Proactivo
- Excelente manejo de Office
- Excelente habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita.

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Marketing

Escolaridad.- Lic. en Administración y/o Mercadotecnia (Titulado)

Edad: 25 a 35 años

Género: Indistinto

Experiencia mínima de dos años en el área de mercadotecnia estratégica, comunicación y servicios, lanzamientos comerciales, puntos de ventas, investigación de mercados y material pop.

- Excelente presentación
- Facilidad de Palabra
- Habilidades de Negociación
- Gusto por el trato con la gente
- Dinámico
- Emprendedor
- Acostumbrado a trabajar en equipo y por metas
- Proactivo
- Excelente manejo de Office
- Excelente habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita.

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae

- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Operaciones

Escolaridad.- Lic. en Administración y/o Diseñador Gráfico (Titulado)

Edad: 25 a 35 años

Género: Indistinto

Experiencia mínima de dos años en el ramo de servicios y en actividades como:

- Alto conocimiento en el ramo de Fotográfico y Video digital en alta definición.
- Capacidad de manejo de Equipo Fotográfico y Equipo de Video en alta definición
- Logística
- Alto empuje
- Mejora continua
- Orientado a Resultados
- Dinámico
- Responsable
- Alto sentido de Urgencia
- Trabajo de Equipo
- Proactivo
- Excelente manejo de Office
- Conocimiento en Paquetes de edición digital
- Excelente habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita.

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación

- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Camarógrafo

Escolaridad.- Carrera en Artes Audiovisuales y/o Lic. En Diseño Grafico

Edad: 25 a 35 años

Género: Indistinto

Experiencia mínima de tres años en:

- Operación de cámaras de televisión o filmación para la grabación de eventos.
- Instalación y prueba los equipos de grabación y materiales involucrados en la actividad.
- Determinación de los movimientos de cámara.
- Coordinación e instalación de equipos de iluminación y audio.
- Edición y realización del montaje de audio a las tomas de video.
- Realización de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos audiovisuales.
- Realización de análisis de calidad de la toma realizada.
- Copia en video-tape programas en diferentes formatos.
- Coordinación y supervisión de las actividades del personal a su cargo.

Conocimientos en:

- Principios y técnicas para la organización de videos.
- Escenografía y operación de equipos de videos y cámara.
- Iluminación y teorías del color.
- Encuadre y toma de video.
- Electrónica.

Habilidad para:

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Tomar decisiones oportunas.
- Detectar fallas técnicas de imagen y sonido.

- Realizar toma de videos.

Que cumpla con el siguiente perfil:

- Alto empuje
- Mejora continua
- Orientado a Resultados
- Dinámico
- Responsable
- Alto sentido de Urgencia
- Trabajo de Equipo
- Proactivo
- Conocimientos avanzados en programas como:
 - CS3
 - CS4
- Excelente habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita.

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Fotógrafo

Experiencia mínima de tres años en:

- Ejecutar actividades de fotografía y/o video.
- Instalación y operación de equipo Fotográfico.
- Aplicación de diferentes técnicas de iluminación.
- Locación del lugar donde se va a realizar la actividad.

Operar cámaras Fotográficas digitales en alta definición.

Instalación y prueba de los equipos de grabación y materiales involucrados en la actividad.

Coordinación e instalación de equipos de iluminación.

Realización de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos fotográficos.

Realización de análisis de calidad de la toma realizada.

Coordinación y supervisión de las actividades del personal a su cargo.

Elaboración de informes periódicos de las actividades realizadas.

Conocimientos en:

- Escenografía y operación de equipos Fotográficos y de video.
- Iluminación y teorías del color.
- Encuadre y toma de Fotografía y video.
- Electrónica.

Habilidad para:

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Tomar decisiones oportunas.
- Detectar fallas técnicas de imagen y sonido.

Que cumpla con el siguiente perfil:

- Alto empuje
- Mejora continua
- Orientado a Resultados
- Dinámico
- Responsable
- Alto sentido de Urgencia
- Trabajo de Equipo
- Proactivo
- Conocimientos avanzados en programas como:
 - CS3
 - CS4
- Excelente habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita.

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Auxiliar de Camarógrafo

Escolaridad.- Últimos semestres en Diseño Gráfico

Edad: 20 a 25 años

Género: Indistinto

Experiencia no indispensable

Que cumpla con el siguiente perfil:

- Alto conocimiento en el ramo de Fotográfico y Video digital en alta definición.
- Capacidad de manejo de Equipo Fotográfico y Equipo de Video en alta definición
- Alto empuje
- Mejora continua
- Orientado a Resultados
- Dinámico
- Responsable
- Alto sentido de Urgencia
- Trabajo de Equipo
- Proactivo
- Conocimientos avanzados en programas como:
 - CS3
 - CS4
- Excelente habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita.

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Edición

Escolaridad.- Lic. Diseño Gráfico y/o Artes Audiovisuales (Titulado)

Edad: 25 a 35 años

Género: Indistinto

Experiencia mínima de tres años en:

- Operación de cámaras de televisión o filmación para la grabación de eventos.
- Instalación y prueba los equipos de grabación y materiales involucrados en la actividad.
- Determinación de los movimientos de cámara.
- Coordinación e instalación de equipos de iluminación y audio.
- Edición y realización del montaje de audio a las tomas de video.
- Realización de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos audiovisuales.
- Realización de análisis de calidad de la toma realizada.
- Copia en video-tape programas en diferentes formatos.
- Coordinación y supervisión de las actividades del personal a su cargo.

Conocimientos en:

- Principios y técnicas para la organización de videos.
- Escenografía y operación de equipos de videos y cámara.
- Iluminación y teorías del color.
- Encuadre y toma de video.

- Electrónica.

Habilidad para:

- Seguir instrucciones orales y escritas.
- Tomar decisiones oportunas.
- Detectar fallas técnicas de imagen y sonido.
- Realizar toma de videos.

Que cumpla con el siguiente perfil:

- Alto empuje
- Mejora continua
- Orientado a Resultados
- Dinámico
- Responsable
- Alto sentido de Urgencia
- Trabajo de Equipo
- Proactivo
- Conocimientos avanzados en programas como:
 - CS3
 - Sony Vegas
- Excelente habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita.

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Auxiliar de Edición

Escolaridad.- Últimos semestres en Diseño Gráfico

Edad: 20 a 25 años

Género: Indistinto

Experiencia no indispensable

Que cumpla con el siguiente perfil:

- Alto conocimiento en el ramo de Fotográfico y Video digital en alta definición.
- Capacidad de manejo de Equipo Fotográfico y Equipo de Video en alta definición
- Alto empuje
- Mejora continua
- Orientado a Resultados
- Dinámico
- Responsable
- Alto sentido de Urgencia
- Trabajo de Equipo
- Proactivo
- Conocimientos avanzados en programas como:
 - CS3
 - CS4
 - Sony Vegas
- Excelente habilidad para comunicarse de manera verbal y escrita.

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil

- Entrevista personal

Ventas

Escolaridad.- Lic. en Administración y/o Mercadotecnia (Titulado)

Edad: 25 a 35 años

Género: Indistinto

Experiencia mínima de tres años en el área de ventas estratégicas en el ramo servicios.

- Excelente presentación
- Facilidad de Palabra
- Habilidades de Negociación
- Gusto por el trato con la gente
- Gusto por las Ventas
- Ventas en campo y administrativas.
- Cobranza
- Servicio al Cliente
- Relaciones Publicas
- Dinámico
- Emprendedor
- Acostumbrado a trabajar en equipo y por metas

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

Ejecutivo de Ventas

Escolaridad.- Lic. en Administración y/o Mercadotecnia (Titulado)

Edad: 25 a 35 años

Género: Indistinto

Experiencia mínima de dos años en el área de ventas en el ramo servicios.

- Excelente presentación
- Facilidad de Palabra
- Ventas en campo y administrativas.
- Cobranza
- Servicio al Cliente
- Relaciones Publicas
- Dinámico
- Emprendedor
- Acostumbrado a trabajar en equipo y por metas

Además de cumplir con los siguientes requisitos:

- Solicitud de empleo
- Curriculum Vitae
- Comprobante de domicilio
- 3 cartas de recomendación
- Identificación Personal (oficial)
- Acta de Nacimiento
- 2 fotografías tamaño infantil
- Entrevista personal

De acuerdo a los perfiles anteriormente mencionados en la tabla siguiente se muestran la percepción económica para cada uno de ellos.

Tabla 42.- Salarios del Personal.

Núm. De Personal	Puesto	Salario	Salario mensual
1	Gerente General	\$9,000	\$9,000
1	Administrativo	\$8,000	\$8,000
1	Marketing	\$8,000	\$8,000
1	Operaciones	\$8,000	\$8,000
1	Edición	\$8,000	\$8,000
1	Ventas	\$8,000	\$8,000
3	Camarógrafo	\$4,000	\$12,000
3	Fotógrafo	\$4,000	\$12,000
3	Ejecutivo de Ventas	\$6,000	\$18,000
1	Asistente Administrativo	\$4,000	\$4,000
1	Auxiliar de Edición	\$4,000	\$4,000
3	Auxiliar de Camarógrafo	\$4,000	\$12,000
Total			\$111,000

6.6 Plan Financiero.

En el Plan Financiero se efectúa un análisis y proyección para la propuesta de un Plan de Negocios para Pyme Mexicana enfocada a brindar servicios de Fotografía y video para eventos sociales, de acuerdo a las cotizaciones para la adquisición del mobiliario y equipo de trabajo, y a la investigación de mercado, elaborándose para su análisis financiero, los presupuestos de ingresos, egresos, flujo de efectivo y estado de resultados, los cuales se detallan a continuación:

6.6.1 Inversión Inicial.

De acuerdo a los presupuestos elaborados la inversión total para ofrecer los servicios de fotografía y video son por un monto de \$875,511.84 pesos, los cuales contemplan la inversión fija, la inversión diferida y el capital de la empresa requiere para iniciar sus operaciones.

Tabla 43.-Inversión Total.

A large black rectangular box redacting the content of Table 43.

Fuente: Cálculos propios de la investigación

Tabla 44.- Inversión Diferida.

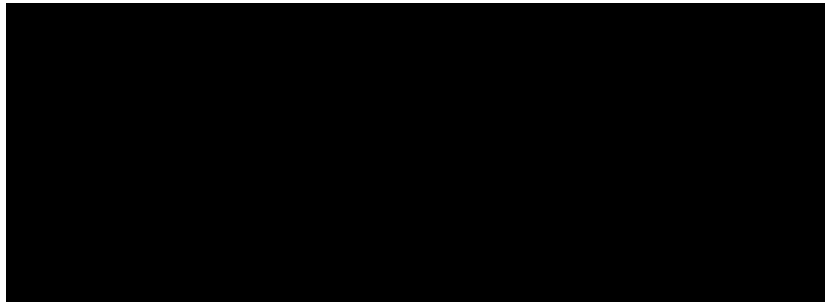
A large black rectangular box redacting the content of Table 44.

Tabla 45.- Capital de Trabajo.

COSTOS DE PRODUCCIÓN	1ra Semana	2da. Semana	Total
	118,719.67	121,348.57	240,068.23
COSTOS FIJOS:	27,533.33	27,533.33	55,066.67
Gerente General	2,100.00	2,100.00	4,200.00
Jefe Administrativo	1,866.67	1,866.67	3,733.33
Jefe de Marketing	1,866.67	1,866.67	3,733.33
Jefe de Operación	1,866.67	1,866.67	3,733.33
Jefe de Edición	1,866.67	1,866.67	3,733.33
Jefe de Ventas	1,866.67	1,866.67	3,733.33
Camarógrafo	2,800.00	2,800.00	5,600.00
Fotógrafo	2,800.00	2,800.00	5,600.00
Ejecutivo de Ventas	2,800.00	2,800.00	5,600.00
Asistente Administrativo	933.33	933.33	1,866.67
Auxiliar de Edición	933.33	933.33	1,866.67
Auxiliar de Camarógrafo	2,800.00	2,800.00	5,600.00
Renta de local Ubicado en plaza comercial 30 m2	1,400.00	1,400.00	2,800.00
Teléfono e Internet	933.33	933.33	1,866.67
Agua	116.67	116.67	233.33
Luz	583.33	583.33	1,166.67
COSTOS VARIABLES:	91,186.33	93,815.23	185,001.57
Boda Gold	27,831.20	27,831.20	55,662.40
XV Años Gold	6,957.80	6,957.80	13,915.60
Graduación Básico Gold	-	-	-
Bautizo Basico Siver	9,386.70	9,386.70	18,773.40
Fiesta infantil Basico Silver	44,691.30	47,320.20	92,011.50
Revista	933.33	933.33	1,866.67
Tripticos	93.33	93.33	186.67
Tarjetas de presentación	126.00	126.00	252.00
Gasolina	466.67	466.67	933.33
Viaticos	466.67	466.67	933.33
Estacionamiento	233.33	233.33	466.67

Tabla 46.- Inversión Fija.

Concepto	Unidad Medida	Cant.	Costo Unitario	Monto Total \$
INVERSIÓN FIJA:				
Equipo de transporte				199,000.00
Automovil Chevy 3 Puertas Modelo 2010	Unidad	2	99,500.00	199,000.00
Equipo de video				245,341.09
Cámara de Video en Alta Definición Canon XL-H-G1 3CCHDV	Unidad	2	114,003.99	228,007.98
Camcorder 1080i, 16:9 20XLens				
Quemador de Blue Ray, Tecnología Buffalo Media estación DVD+-RW/CD-RW	Unidad	1	5,253.49	5,253.49
Monopod, Benro MC-96EX	Unidad	2	2,101.46	4,202.91
Lámpara 150 volt. Bescor LED-150 150W Video Light	Unidad	2	1,012.83	2,025.65
Lámpara 12 volt. Bescor VS-50 12 volt Light	Unidad	2	599.67	1,199.34
Baterías , Bescor PRB-154 ATM 12V	Unidad	2	2,325.86	4,651.73
Equipo de computo				98,205.29
Laptop, Getaway laptop con Intel CoreNight Sky 17.3"	Unidad	3	8,555.78	25,667.33
Laptop, Toshiba Laptop Intel Celeron 15.6"	Unidad	7	4,502.97	31,520.78
Computadora de Escritorio, HP Elite HPE 210 23"	Unidad	3	1,800.95	5,402.84
Ipad, Apple Ipad con Wi Fi 16 GB	Unidad	1	7,505.05	7,505.05
CPU, Dell CPU con ADM Athlon 2650e procesador	Unidad	1	7,129.79	7,129.79
LCD 32", SAMSUNG LCD 32" FHD 1920X1080, 3 HDMI	Unidad	2	8,690.00	17,380.00
Software CS5, Adobe Software CS5	Unidad	1	1,649.64	1,649.64
Software CS5, Microsoft Office 2010	Unidad	1	1,949.85	1,949.85
Equipo Fotografico				43,268.97
Cámara de Fotografía en Alta Definición, Canon EOS Rebel T1i Digi	Unidad	2	16,496.43	32,992.86
Monopod, Benro MC-96EX	Unidad	2	2,101.46	4,202.91
Kit Iluminación, Westcott Portable Studio Lighting	Unidad	1	3,342.82	3,342.82
Reflectores, Lastolite Reflector 5 en 1	Unidad	1	1,530.31	1,530.31
Reflector Oval, Lastolite Reflector 4X6' Oval	Unidad	1	1,200.08	1,200.08
Mobiliario de oficina				46,103.25
Escritorio Mod. Escritorio capacitación H141 Melamina Chocolate	Unidad	11	1,851.15	20,362.65
Sillón Ejecutivo de Vinil	Unidad	20	795.00	15,900.00
Silla Italia C/B N102DN Negro	Unidad	6	678.32	4,069.92
Carro de computo, Carro de computo Turin H137CPU Melamina Cho	Unidad	3	1,765.23	5,295.69
Teléfono Fijo 3 Extensiones Inalámbricas Dect Contestadora	Unidad	1	474.99	474.99
TOTAL INVERSION FIJA.....				631,918.60

Nota: Se consideran el precio de la inversión fija en pesos M.N.- En el valor se incluye el IVA 16%.

6.6.2 Presupuesto de Ingresos y Egresos.

Para la elaboración del Presupuesto de ingresos se considero el precio de cada una de los servicios, así como la programa de servicios que la empresa podrá ofrecer, determinando los ingresos mensuales.

En relación a los egresos se determinaron los costos fijas que se encuentran integrados por los salarios, renta de local, teléfono, luz, agua de acuerdo a los presupuestos, así mismo se estableció la proyección de los costos variable considerando la programación de los servicios y el costo de producción, de acuerdo al giro de la empresa.

Se observa que la empres presenta un saldo positivo en todos los mese lo cual le permitirá, continuar con su operación, y al mismo tiempo cumplir con sus obligaciones fiscales.

Tabla 47.- Presupuesto de Ingresos y Egresos.

Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
INGRESOS.....	603,123.35	587,125.78	589,757.80	688,094.07	710,307.93	678,471.50	944,462.03	905,944.62	695,645.45	719,930.50	678,471.50	795,004.80
Boda Gold	208,734.00	166,987.20	166,987.20	182,642.25	193,078.95	166,987.20	156,550.50	130,458.75	161,768.85	208,734.00	166,987.20	109,585.35
XV Años Gold	48,704.60	38,963.68	38,963.68	68,186.44	63,315.98	58,445.52	77,927.36	58,445.52	63,315.98	73,056.90	58,445.52	58,445.52
Graduación Básico Gold	-	-	-	-	-	-	188,160.00	150,528.00	-	-	-	-
Bautizo Basico Silver	65,706.90	65,706.90	52,565.52	35,043.68	43,804.60	35,043.68	52,565.52	65,706.90	52,565.52	43,804.60	35,043.68	78,848.28
Fiesta infantil Basico Silver	279,977.85	315,468.00	331,241.40	402,221.70	410,108.40	417,995.10	469,258.65	500,805.45	417,995.10	394,335.00	417,995.10	548,125.65
EGRESOS.....	535,470.40	524,341.50	525,470.40	591,585.10	606,579.60	584,706.20	772,755.30	744,983.10	597,221.80	613,458.50	584,706.20	664,481.00
COSTOS FIJOS:	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00
Salario del personal	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00
Renta de local Ubicado en	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Teléfono e Internet	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Agua	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Luz	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
COSTOS VARIABLES:	417,470.40	406,341.50	407,470.40	473,585.10	488,579.60	466,706.20	654,755.30	626,983.10	479,221.80	495,458.50	466,706.20	546,481.00
Boda Gold	139,156.00	111,324.80	111,324.80	121,761.50	128,719.30	111,324.80	104,367.00	86,972.50	107,845.90	139,156.00	111,324.80	73,056.90
XV Años Gold	34,789.00	27,831.20	27,831.20	48,704.60	45,225.70	41,746.80	55,662.40	41,746.80	45,225.70	52,183.50	41,746.80	41,746.80
Graduación Básico Gold	-	-	-	-	-	-	134,400.00	107,520.00	-	-	-	-
Bautizo Basico Silver	46,933.50	46,933.50	37,546.80	25,031.20	31,289.00	25,031.20	37,546.80	46,933.50	37,546.80	31,289.00	25,031.20	56,320.20
Fiesta infantil Basico Silver	186,651.90	210,312.00	220,827.60	268,147.80	273,405.60	278,663.40	312,839.10	333,870.30	278,663.40	262,890.00	278,663.40	365,417.10
Revista	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Tripticos	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Tarjetas de presentación	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00
Gasolina	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Viaticos	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Estacionamiento	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
SALDO ANTES DE												
IMPUESTOS	67,652.95	62,784.28	64,287.40	96,508.97	103,728.33	93,765.30	171,706.73	160,961.52	98,423.65	106,472.00	93,765.30	130,523.80

6.6.3 Proyección financiera

El estudio financiero nos aporta la información para estimar los recursos necesarios, para la operación de la empresa, así mismo nos permite establecer estrategias, para la obtención de recursos financieros, el análisis efectuado se basa en estados financieros proyectados, ya que es una empresa de nueva creación, sin embargo este análisis nos permite la toma de decidir la implantación de la empresa.

6.6.3.1 Flujo de Efectivo

En este análisis se proyecta para el primer año de vida de la empresa, se consideran los ingresos generados en el periodo, egresos, recursos del empresario, e impuestos. el análisis indica que la empresa presenta utilidades y se obtiene un flujo de efectivo que le permite operar en forma eficiente.

Tabla 48.- Flujo de Efectivo 1er año.

C O N C E P T O	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
INGRESOS													
SALDO DEL MES ANTE	0	299,524	354,837	411,428	495,407	585,522	667,169	815,066	953,830	1,039,437	1,131,884	1,213,531	0
VENTAS	603,123	587,126	589,758	688,094	710,308	678,472	944,462	905,945	695,645	719,931	678,472	795,005	8,596,339
OTROS INGRESOS													0
RECUPERACION DE CARTERA													0
TOTAL DE INGRESOS	603,123	886,650	944,595	1,099,522	1,205,715	1,263,994	1,611,631	1,721,011	1,649,476	1,759,367	1,810,356	2,008,536	8,596,339
COSTOS DE OPERACIÓN	535,470	524,342	525,470	591,585	606,580	584,706	772,755	744,983	597,222	613,459	584,706	664,481	7,345,759
UTILIDAD O PERDIDA DE EFECTIVO	67,653	362,308	419,125	507,937	599,135	679,288	838,876	976,028	1,052,254	1,145,909	1,225,650	1,344,055	1,250,580
INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS	635,444												635,444
NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO	-567,791	362,308	419,125	507,937	599,135	679,288	838,876	976,028	1,052,254	1,145,909	1,225,650	1,344,055	615,137
REFACCIONARIO Y DIVIDENDOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECURSOS GUBERNAMENTALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FINANCIAMIENTO INTERNO	875,512	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	875,512
RECURSOS PROPIOS DISPONIBLES	875,512												875,512
TOTAL DE FINANCIAMIENTO	875,512	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	875,512
SALDO DE EFECTIVO AMORTIZACION DE PASIVOS	307,721	362,308	419,125	507,937	599,135	679,288	838,876	976,028	1,052,254	1,145,909	1,225,650	1,344,055	1,490,648
CREDITOS AVIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A) CAPITAL													0
B) INTERESES													0
CREDITOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REFACCIONARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A) PRINCIPAL													0
B) INTERESES													0
TOTAL AMORTIZACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RECUPERACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A) CAPITAL													0
B) INTERESES													0
SALDO ANTES DE IMPUESTOS	307,721	362,308	419,125	507,937	599,135	679,288	838,876	976,028	1,052,254	1,145,909	1,225,650	1,344,055	1,490,648
ISR	8,197	7,471	7,697	12,530	13,613	12,118	23,810	22,198	12,817	14,024	12,118	17,632	164,226
SALDO EFECTIVO FIN DE MES	299,524	354,837	411,428	495,407	585,522	667,169	815,066	953,830	1,039,437	1,131,884	1,213,531	1,326,423	1,326,423

6.6.3.2 Estado de resultados

El estado de resultados nos muestra los resultados de la operación de la empresa, se consideran los ingresos, menos los costos de producción, depreciaciones, amortizaciones e impuestos y el reparto de utilidades para los trabajadores, obteniendo como resultados utilidades para este periodo.

Tabla 49.- Proyección del Estado de Resultados 1er año.

Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
INGRESOS.....	603,123.35	587,125.78	589,757.80	688,094.07	710,307.93	678,471.50	944,462.03	905,944.62	695,645.45	719,930.50	678,471.50	795,004.80	8,596,339.33
Boda Gold	208,734.00	166,987.20	166,987.20	182,642.25	193,078.95	166,987.20	156,550.50	130,458.75	161,768.85	208,734.00	166,987.20	109,585.35	2,019,501.45
XV Años Gold	48,704.60	38,963.68	38,963.68	68,186.44	63,315.98	58,445.52	77,927.36	58,445.52	63,315.98	73,056.90	58,445.52	58,445.52	706,216.70
Graduación Básico Gold	-	-	-	-	-	-	188,160.00	150,528.00	-	-	-	-	338,688.00
Bautizo Básico Siver	65,706.90	65,706.90	52,565.52	35,043.68	43,804.60	35,043.68	52,565.52	65,706.90	52,565.52	43,804.60	35,043.68	78,848.28	626,405.78
Fiesta infantil Básico Silve	279,977.85	315,468.00	331,241.40	402,221.70	410,108.40	417,995.10	469,258.65	500,805.45	417,995.10	394,335.00	417,995.10	548,125.65	4,905,527.40
EGRESOS.....	535,470.40	524,341.50	525,470.40	591,585.10	606,579.60	584,706.20	772,755.30	744,983.10	597,221.80	613,458.50	584,706.20	664,481.00	7,345,759.10
COSTOS FIJOS:	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	1,416,000.00
Salario del personal	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	1,260,000.00
Renta de local Ubicado en	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	72,000.00
Teléfono e Internet	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Agua	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Luz	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
COSTOS VARIABLES:	417,470.40	406,341.50	407,470.40	473,585.10	488,579.60	466,706.20	654,755.30	626,983.10	479,221.80	495,458.50	466,706.20	546,481.00	5,929,759.10
Boda Gold	139,156.00	111,324.80	111,324.80	121,761.50	128,719.30	111,324.80	104,367.00	86,972.50	107,845.90	139,156.00	111,324.80	73,056.90	1,346,334.30
XV Años Gold	34,789.00	27,831.20	27,831.20	48,704.60	45,225.70	41,746.80	55,662.40	41,746.80	45,225.70	52,183.50	41,746.80	41,746.80	504,440.50
Graduación Básico Gold	-	-	-	-	-	-	134,400.00	107,520.00	-	-	-	-	241,920.00
Bautizo Básico Siver	46,933.50	46,933.50	37,546.80	25,031.20	31,289.00	25,031.20	37,546.80	46,933.50	37,546.80	31,289.00	25,031.20	56,320.20	447,432.70
Fiesta infantil Básico Silve	186,651.90	210,312.00	220,827.60	268,147.80	273,405.60	278,663.40	312,839.10	333,870.30	278,663.40	262,890.00	278,663.40	365,417.10	3,270,351.60
Revista	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Tripticos	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Tarjetas de presentación	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	6,480.00
Gasolina	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Viaticos	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Estacionamiento	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
DEPRE. Y AMORTIZ.:	13,005.45	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	155,742.24
UTILIDAD DE OPERAC	54,647.50	49,808.21	51,311.33	83,532.90	90,752.26	80,789.23	158,730.66	147,985.45	85,447.58	93,495.93	80,789.23	117,547.73	1,094,837.99
COSTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Credito Avío	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Credito Refaccionario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
UTILIDAD ANTES DE I	54,647.50	49,808.21	51,311.33	83,532.90	90,752.26	80,789.23	158,730.66	147,985.45	85,447.58	93,495.93	80,789.23	117,547.73	1,094,837.99
Impuestos de Nomina y	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	346,815.00
ISR (15.00%)	8,197.13	7,471.23	7,696.70	12,529.93	13,612.84	12,118.38	23,809.60	22,197.82	12,817.14	14,024.39	12,118.38	17,632.16	164,225.70
P.T.U. (10.00%)	5,464.75	4,980.82	5,131.13	8,353.29	9,075.23	8,078.92	15,873.07	14,798.54	8,544.76	9,349.59	8,078.92	11,754.77	109,483.80
UTILIDAD DESPUES D	12,084.38	8,454.91	9,582.25	33,748.42	39,162.94	31,690.67	90,146.74	82,087.84	35,184.43	41,220.70	31,690.67	59,259.55	821,128.49
AMORTIZACION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización al principal Avío	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización al principal Refaccionario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
UTILIDAD NETA	12,084.38	8,454.91	9,582.25	33,748.42	39,162.94	31,690.67	90,146.74	82,087.84	35,184.43	41,220.70	31,690.67	59,259.55	821,128.49

6.6.4 Balance General

El balance nos muestra la posición financiera proyectada al inicio de operaciones de la empresa.

Tabla 50.- Estado de posición financiera proyectada Balance General.

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	0.00
Caja	240,068.23		
Bancos	0.00	Total CIRCULANTE	0.00
Deudores Diversos.			
Iva Acreditable.			
Total CIRCULANTE	240,068.23	FIJO	0.00
		Total FIJO	0.00
FIJO		DIFERIDO	0.00
Equipo de Oficina.	46,103.25	Total DIFERIDO	0.00
Equipo de transporte	199,000.00		
Equipos de trabajo.	141,474.26		
Terreno y local	0.00		
	0.00	SUMA DEL PASIVO	0.00
Dep. Acumu.Eq. Ofic.			
Dep. Acumu. equipo de		CAPITAL	
Dep. Acumu. Eq. Trabajo		Capital social.	626,645.75
Dep. Acumu. Edificio		Resultados del ejercicio	0.00
Total FIJO	386,577.51	Total CAPITAL	626,645.75
DIFERIDO	0.00	Utilidad o perdida	0.00
Amortización del diferido			
Total DIFERIDO	0.00	SUMA DE CAPITAL	626,645.75
		SUMA PASIVO MAS CAPITAL	626,645.75
SUMA DEL ACTIVO	626,645.75		

Tabla 51.- Estado de posición financiera proyectadas del Balance 1er año de operación.

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Caja	50,000.00	Proveedores	0.00
Bancos	950,000.00	Total CIRCULANTE	0.00
Deudores Diversos.	217,262.09		
Iva Acreditable.		FIJO	0.00
Total CIRCULANTE	1,217,262.09	Total FIJO	0.00
		DIFERIDO	0.00
FIJO		Total DIFERIDO	0.00
Equipo de Oficina.	46,103.25		
Equipo de transporte	199,000.00		
Equipos de trabajo.	141,474.26		
Terreno y local	0.00		
	0.00	SUMA DEL PASIVO	0.00
Dep. Acumu.Eq. Ofic.	4,610.33		
Dep. Acumu. equipo de	49,750.00	CAPITAL	
Dep. Acumu. Eq. Trabajo	101,352.54	Capital social.	626,645.75
Dep. Acumu. Edificio		Resultados del ejercicio	821,128.49
Total FIJO	230,864.64	Total CAPITAL	1,447,774.23
DIFERIDO	0.00	Utilidad o perdida	0.00
Amortización del diferido	352.50		
Total DIFERIDO	352.50	SUMA DE CAPITAL	1,447,774.23
		SUMA PASIVO MAS CAPITAL	1,447,774.23
SUMA DEL ACTIVO	1,447,774.23		

6.6.5 Evolución Económica

Se efectúa el análisis financiero a través de la Razones financieras considerando el balance general proyectado para el primer año de operación de la empresa, se utilizan las razones de financieras de Rentabilidad donde se evaluó la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión.

Razón de rentabilidad, Margen de utilidad, mide el porcentaje de ventas que logran convertirse en utilidades disponibles para el empresario, obteniendo un 9.55%.

Razón de rendimiento sobre la inversión indica la efectividad de la administración, obteniendo el 56.72%, lo cual indica que los activos de la empresa se utilizan en forma eficiente, lo cual permite la obtención de utilidades.

Razón de Rendimiento sobre el capital contable, es la medida fundamental que determina el porcentaje de rendimiento, sobre el capital aportado por el empresario ó accionistas de la empresa, el análisis indica un 67.46% que se considera optimo para la operación de la empresa.

Tabla 52.- Análisis Financiero.

Razones Financieras			1er año de operación
Rentabilidad	Margen de Utilidad	Utilidad Neta/Ventas	9.55%
	Rendimiento sobre la inversión	Utilidad Neta/Activos totales	56.72%
	Rendimiento sobre el capital contable	Utilidad neta/Capital Contable	56.72%

6.7 Aspectos Legales

El marco normativo laboral tiene por objeto regular las relaciones de trabajo entre patrones y trabajadores por medio del contrato de trabajo, donde se establecen los procedimientos que son obligatorios de acuerdo a las siguientes leyes:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Establece en su artículo 123, apartado A que “El Congreso de la Unión” deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

- Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos, y de una manera general, todo contrato de trabajo.” Lo cual está reglamentado en la LEY FEDERAL DEL TRABAJO, LEY DEL SEGURO SOCIAL.

El registro de una marca es necesario o conveniente debido a que el Estado le otorga el derecho exclusivo de su uso en la república mexicana. Aunque no es obligatorio el registro para comercializar productos ni prestar servicios y los derechos sobre la marca se inician con su uso, sí es recomendable, ya que se puede evitar la copia o imitación y el aprovechamiento de su reputación comercial, así como ejercer las acciones legales oportunas contra quien haga un uso no autorizado por el titular del registro.

La ostentación de la leyenda "marca registrada", las siglas M.R., sólo podrá realizarse en el caso de los productos o servicios para los que la marca se encuentre registrada.

Para la apertura de un negocio en el Distrito Federal se debe entrar al siguiente portal:

<http://www.apertura.df.gob.mx/>

1. Se debe llenar un Formato de Declaración de Apertura el cual se anexa a este trabajo de tesis.
2. Contar con un Certificado de zonificación correspondiente que acredite el uso del suelo permitido para la actividad que va a desarrollar.

IMPORTANTE.

No podrá realizar el Aviso de Declaración de Apertura si el certificado no está vigente, para lo cual deberá contar 2 años a partir de la fecha de expedición del mismo, excepto en el caso de Derechos Adquiridos, en los que la vigencia es indefinida. Revise toda la información que contiene dicho certificado para conocer las restricciones u obligaciones que este documento le indique debe de cumplir.

CERTIFICADO DE ZONIFICACIÓN

El Certificado de Zonificación es el documento que acredita que el Uso del Suelo está permitido.

El Certificado de Zonificación se puede tramitar en cada una de las Ventanillas Únicas Delegacionales, o bien, directamente en la Ventanilla Única de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda.

Los requisitos para su obtención son:

- Formato de solicitud debidamente llenado
- Copia de la última boleta predial
- Copia de la identificación de quien solicita el trámite
- Comprobante de pago de derechos ante Tesorería

Costo del trámite: \$ 680.75

1. Presentar Credencial de Elector.
2. Si es persona moral, requiere los datos de su Escritura Constitutiva.
3. En caso de ser extranjero, los datos de su FM2 o FM3 y su actividad autorizada.
4. Una vez capturados todos los datos en el sistema, se le proporcionará de forma automática un **NÚMERO DE FOLIO REGISTRADO**. Le recomendamos **tomar nota** de este **NÚMERO** y conservarlo en un lugar seguro **antes de imprimir** su Aviso; con este **NÚMERO** usted podrá imprimir nuevamente su Declaración de Apertura en caso de que la haya extraviado.

La normatividad aplicable a la apertura de establecimientos mercantiles señala requisitos obligatorios a determinados giros, a los cuales se debe dar cumplimiento de manera previa a la Declaración de Apertura. Le solicitamos consultar los Anexos para determinar si debe o no cumplir con dichos requisitos.

5. Anexos

- A. Cajones de estacionamiento.
- B. Visto Bueno de Seguridad y Operación.
- C. Autorización de Impacto Ambiental.

A. Cajones de Estacionamiento

La Ley para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles señala que en materia de cajones de estacionamiento los establecimientos deberán cumplir con lo que señalan los Programas Delegacionales o Parciales de Desarrollo Urbano y el Reglamento de Construcciones.

La tabla que establece los cajones que requiere una edificación en función de su uso y destino fue publicada el 6 de octubre de 2004 en la Gaceta Oficial del Distrito Federal. Para obtener el número de cajones de estacionamiento requeridos, el resultado del cálculo de la demanda considerará cualquier fracción superior a 0.50 como un cajón adicional. A continuación se presenta la tabla que indica la cantidad mínima de cajones de estacionamiento que corresponden a cada uno de los siguientes giros o actividades.

Tabla 53.- Requerimientos para Estacionamiento.

Giros o Actividades	Requerimiento de 1 cajón por cada
Salas de belleza, estéticas, peluquerías, lavanderías, tintorerías, sastrerías, laboratorios y estudios fotográficos mayores a 80 m ²	40 m ² construidos

B. Visto Bueno de Seguridad y Operación.

Este aviso lo expide un Director Responsable de Obra y debe ser presentado ante la Delegación correspondiente. Autorización de Impacto Ambiental

C. Actividades que requieran de Autorización de Impacto Ambiental.

- Servicios de revelado de fotografía y películas.

Actividades:

- Que pretendan realizarse en áreas naturales protegidas o áreas de valor ambiental.

6.8 Sistemas de control

Dentro del proceso administrativo los sistemas de control forman una parte fundamental.

El autor Maddock define al control como:

“Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”

El control es un proceso cíclico, compuesto de cuatro fases:

- o Establecimiento de estándares y criterios.
- o Observación del desempeño.
- c) Comparación del desempeño con el estándar establecido.
- d) Acción para corregir el desvío entre el desempeño real y el desempeño esperado.

Para este proceso ya se encuentran establecidos los estándares de producción, de acuerdo al estudio de mercado, donde se determino el número de servicios que la empresa puede ofertar, así mismo se establece el tiempo y el tipo de servicios, por lo cual el proceso de control deberá establecer un sistema de registro de las actividades del personal, que nos permita cuantificar el alcance de sus metas establecidas en un periodo determinado, y posteriormente realizar la comparación del desempeño real con el esperado, de esta forma la empresa se encontrara en posibilidades de establecer acciones correctivas que le permita a la empresa alcanzar sus objetivos y metas.

6.9 Resumen Ejecutivo.

“**2STUDIO** Fotografía y Video en Alta Definición Historias en Imágenes”

Misión

Captar todos tus momentos que merecen ser contados a través de Fotografía y Video en alta definición, brindando costos accesibles y un trato especial a nuestros clientes en el Distrito Federal, complementando la integración mediante la cooperación y trabajo en equipo.

Visión

Crear una de las empresas en Servicios de Fotografía y Video en alta definición más atractiva en el Distrito Federal, en un lapso de 5 años, teniendo la certeza de que cualquier instante de la vida es trascendental, ajustándonos a la medida y requerimientos de nuestros clientes, logrando así que siempre recuerdes la mejor de tus historias.

Ubicación

Calle Lima. Colonia Lindavista Sur Delegación Gustavo A Madero.

Servicios Ofrecidos.

Los servicios disponibles en **2STUDIO** son variados y flexibles dependiendo de las necesidades de nuestros clientes. Cubrimos cualquier tipo de evento social y/o corporativo.

2STUDIO Fotográfico

2SECUENCIA Fotográfica

2FOTO Álbum

2ÁLBUM Digital

2VIDEO en DVD

2GALERIA Web

Cumpleaños

Bodas

XV Años

Bautizos

Primera Comunión

Fiestas Infantiles

Graduaciones

Pedidas de Mano

BabyShowers

Seminarios

Inauguraciones

A continuación se hace una descripción de los servicios disponibles en **2STUDIO**.

*Servicio de **2STUDIO FOTOGRAFICO**:* Es captar tu esencia en una sesión fotográfica, de manera natural y autentica; resaltando los detalles más importantes del momento. Ya sea en locación, en tu casa o en el mismo evento.

*Servicio de **2SECUENCIA FOTOGRÁFICA***: Es la compilación de una serie de imágenes que te permitirán por siempre revivir tu evento de principio a fin.

*Servicio de **2FOTO ÁLBUM***: Es cuando contamos la historia de tu evento creando un libro de recuerdos. Tú escoges las imágenes, nosotros las haremos memorables.

*Servicio de **2ÁLBUM DIGITAL MULTIMEDIA***: Es cuando contamos la historia de tu evento creando una secuencia digital personalizada; la cual podrás disfrutar en cualquier reproductor de video.

*Servicio de **2VIDEO***: Es nuestro proceso de obtención de imágenes en movimiento que digitalizamos para entregarte un cuento audiovisual. Editado y con la más alta definición.

*Servicio de **2GALERÍA WEB***: Es cuando creamos un espacio virtual personalizado en internet como medio para la difusión de tu evento.

Mercado Potencial

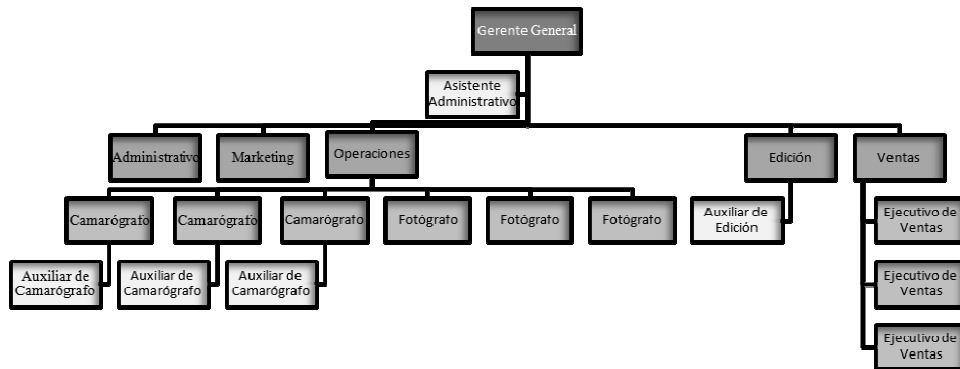
Nuestro Mercado Potencial consta de una población total de 696,533 habitantes de los cuales 330,712 son Hombres y 365,821son Mujeres respectivamente en un rango de 20 a 64 años que se encuentren económicamente activos.

Rango de 20 a 64 años de edad activos económicamente.			
Gustavo A Madero	Total	Hombres	Mujeres
	696,533	330,712	365,821

Fuente: INEGI Primer Censo de Población, 17/10/2005.

Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa, ya que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos y líneas de autoridad.



Inversión Inicial

De acuerdo a los presupuestos elaborados la inversión total para ofrecer los servicios de fotografía y video son por un monto de \$875,511.84 pesos, los cuales contemplan la inversión fija, la inversión diferida y el capital de la empresa requiere para iniciar sus operaciones.

El estado de resultados nos muestra los resultados de la operación de la empresa, se consideran los ingresos, menos los costos de producción, depreciaciones, amortizaciones e impuestos y el reparto de utilidades para los trabajadores, obteniendo como resultados utilidades para este periodo.

Conceptos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
INGRESOS.....	603,123.35	587,125.78	589,757.80	688,094.07	710,307.93	678,471.50	944,462.03	905,944.62	695,645.45	719,930.50	678,471.50	795,004.80	8,596,339.33
Boda Gold	208,734.00	166,987.20	166,987.20	182,642.25	193,078.95	166,987.20	156,550.50	130,458.75	161,768.85	208,734.00	166,987.20	109,585.35	2,019,501.45
XV Años Gold	48,704.60	38,963.68	38,963.68	68,186.44	63,315.98	58,445.52	77,927.36	58,445.52	63,315.98	73,056.90	58,445.52	58,445.52	706,216.70
Graduación Básico Gold	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	338,688.00
Bautizo Básico Siver	65,706.90	65,706.90	52,565.52	35,043.68	43,804.60	35,043.68	52,565.52	65,706.90	52,565.52	43,804.60	35,043.68	78,848.28	626,405.78
Fiesta infantil Básico Silve	279,977.85	315,468.00	331,241.40	402,221.70	410,108.40	417,995.10	469,258.65	500,805.45	417,995.10	394,335.00	417,995.10	548,125.65	4,905,527.40
EGRESOS.....	535,470.40	524,341.50	525,470.40	591,585.10	606,579.60	584,706.20	772,755.30	744,983.10	597,221.80	613,458.50	584,706.20	664,481.00	7,345,759.10
COSTOS FIJOS:	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	118,000.00	1,416,000.00
Salario del personal	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	1,260,000.00
Renta de local Ubicado en	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	72,000.00
Teléfono e Internet	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Agua	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	6,000.00
Luz	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	30,000.00
COSTOS VARIABLES:	417,470.40	406,341.50	407,470.40	473,585.10	488,579.60	466,706.20	654,755.30	626,983.10	479,221.80	495,458.50	466,706.20	546,481.00	5,929,759.10
Boda Gold	139,156.00	111,324.80	111,324.80	121,761.50	128,719.30	111,324.80	104,367.00	86,972.50	107,845.90	139,156.00	111,324.80	73,056.90	1,346,334.30
XV Años Gold	34,789.00	27,831.20	27,831.20	48,704.60	45,225.70	41,746.80	55,662.40	41,746.80	45,225.70	52,183.50	41,746.80	41,746.80	504,440.50
Graduación Básico Gold	-	-	-	-	-	-	134,400.00	107,520.00	-	-	-	-	241,920.00
Bautizo Básico Siver	46,933.50	46,933.50	37,546.80	25,031.20	31,289.00	25,031.20	37,546.80	46,933.50	37,546.80	31,289.00	25,031.20	56,320.20	447,432.70
Fiesta infantil Básico Silve	186,651.90	210,312.00	220,827.60	268,147.80	273,405.60	278,663.40	312,839.10	333,870.30	278,663.40	262,890.00	278,663.40	365,417.10	3,270,351.60
Revista	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Tripticos	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Tarjetas de presentación	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	540.00	6,480.00
Gasolina	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Viaticos	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Estacionamiento	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	12,000.00
DEPRE. Y AMORTIZ.:	13,005.45	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	12,976.07	155,742.24
UTILIDAD DE OPERAC	54,647.50	49,808.21	51,311.33	83,532.90	90,752.26	80,789.23	158,730.66	147,985.45	85,447.58	93,495.93	80,789.23	117,547.73	1,094,837.99
COSTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Credito Avío.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Credito Refaccionario.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
UTILIDAD ANTES DE I	54,647.50	49,808.21	51,311.33	83,532.90	90,752.26	80,789.23	158,730.66	147,985.45	85,447.58	93,495.93	80,789.23	117,547.73	1,094,837.99
Impuestos de Nomina y Prestaciones	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	28,901.25	346,815.00
ISR (15.00%)	8,197.13	7,471.23	7,696.70	12,529.93	13,612.84	12,118.38	23,809.60	22,197.82	12,817.14	14,024.39	12,118.38	17,632.16	164,225.70
P.T.U. (10.00%)	5,464.75	4,980.82	5,131.13	8,353.29	9,075.23	8,078.92	15,873.07	14,798.54	8,544.76	9,349.59	8,078.92	11,754.77	109,483.80
UTILIDAD DESPUES DI	12,084.38	8,454.91	9,582.25	33,748.42	39,162.94	31,690.67	90,146.74	82,087.84	35,184.43	41,220.70	31,690.67	59,259.55	821,128.49
AMORTIZACION													
Amortización al principal Avío	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amortización al principal Refaccionario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00
UTILIDAD NETA	12,084.38	8,454.91	9,582.25	33,748.42	39,162.94	31,690.67	90,146.74	82,087.84	35,184.43	41,220.70	31,690.67	59,259.55	821,128.49

6.10 Conclusiones.

En este documento se identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examinando su viabilidad técnica, económica, financiera y desarrollando todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

La necesidad de redactar un plan de negocios surge por el interés de contar con un instrumento que ayude a emprender y definir una oportunidad de negocio, así como contar con una herramienta interna para evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto. El plan nos permite hacer un análisis pormenorizado y reflexionar si hemos olvidado y utilizado datos que puedan ser fundamentales, contrastarlos, y prever posibles problemas que pueden surgir y, cuando surjan estos problemas, que alternativas voy a seguir.

En la realización de este proyecto se evaluaron, desarrollaron e implementaron estrategias administrativas para la penetración de una PyME Mexicana enfocada a brindar servicios de Fotografía y Video para eventos sociales y Corporativos.

De acuerdo al perfil obtenido por la Licenciatura en Administración se elaboró un análisis de mercado que me permitió obtener nuestro mercado meta, fijar precios, conocer nuestras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y conocer a nuestra competencia; lo cual permitió desarrollar un plan de negocios con una estructura organizacional sólida, de calidad y productiva.

En este documento se demuestra que el análisis financiero mostró rentabilidad y factibilidad de crecimiento del mercado donde se planteó la implementación de este proyecto; por lo cual se determina que se cumplió con el objetivo general que sustenta ésta tesis.

En el objetivo particular se planteo “Identificar las herramientas necesarias que permitan a una PyME diagnosticar la incursión al mercado de servicios de fotografía y video para eventos sociales y corporativos.”. Por lo que se ha cumplido este objetivo ya que esta propuesta puede ser usada como guía en la creación de la empresa y en la toma de decisiones de la misma.

Al realizar las proyecciones financieras, se obtuvieron resultados favorables que le permiten a la empresa, contar con los recursos necesarios para iniciar operaciones. El mismo análisis proyectó que las utilidades a generar le permitirán cumplir con sus obligaciones fiscales, y el reparto de utilidades a los trabajadores, por lo cual se observa la viabilidad y rentabilidad de la propuesta de éste plan de negocios.

Al inicio de ésta tesis se planteó la siguiente Hipótesis, “Si se implanta el Plan de Negocios para una PyME enfocada a servicios de Fotografía y Video para eventos sociales y corporativos, entonces se tendrá una estructura sólida logrando mejores relaciones mercantiles.”. A lo largo de éste documento se establecieron las bases y se estudiaron las variables que determinarían el éxito de ésta hipótesis y en base a lo cual podemos aceptar como válida la propuesta que ésta plantea.

Anexos

ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES						
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
INGRESOS.....	8,596,339.33	8,596,339.33	8,596,339.33	8,596,339.33	8,596,339.33	8,596,339.33
Boda Gold	2,019,501.45	2,019,501.45	2,019,501.45	2,019,501.45	2,019,501.45	2,019,501.45
XV Años Gold	706,216.70	706,216.70	706,216.70	706,216.70	706,216.70	706,216.70
Graduación Básico Gold	338,688.00	338,688.00	338,688.00	338,688.00	338,688.00	338,688.00
Bautizo Basico Siver	626,405.78	626,405.78	626,405.78	626,405.78	626,405.78	626,405.78
Fiesta infantil Basico Silver	4,905,527.40	4,905,527.40	4,905,527.40	4,905,527.40	4,905,527.40	4,905,527.40
EGRESOS.....	7,501,501.34	7,501,501.34	7,501,501.34	7,501,501.34	7,501,501.34	7,501,501.34
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
COSTOS FIJOS:	1,416,000.00	1,416,000.00	1,416,000.00	1,416,000.00	1,416,000.00	1,416,000.00
Salario del personal	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00	1,260,000.00
Renta de local Ubicado en plaza comercial 30 m2	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00
Teléfono e Internet	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Agua	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Luz	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00
COSTOS VARIABLES:	5,929,759.10	5,929,759.10	5,929,759.10	5,929,759.10	5,929,759.10	5,929,759.10
Boda Gold	1,346,334.30	1,346,334.30	1,346,334.30	1,346,334.30	1,346,334.30	1,346,334.30
XV Años Gold	504,440.50	504,440.50	504,440.50	504,440.50	504,440.50	504,440.50
Graduación Básico Gold	241,920.00	241,920.00	241,920.00	241,920.00	241,920.00	241,920.00
Bautizo Basico Siver	447,432.70	447,432.70	447,432.70	447,432.70	447,432.70	447,432.70
Fiesta infantil Basico Silver	3,270,351.60	3,270,351.60	3,270,351.60	3,270,351.60	3,270,351.60	3,270,351.60
Revista	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00	48,000.00
Tripticos	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Tarjetas de presentación	6,480.00	6,480.00	6,480.00	6,480.00	6,480.00	6,480.00
Gasolina	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Viaticos	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Estacionamiento	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
DEPRECIACIONES Y AMORTZ.:	155,742.24	155,742.24	155,742.24	155,742.24	155,742.24	155,742.24
UTILIDAD DE OPERACIÓN.....	1,094,837.99	1,094,837.99	1,094,837.99	1,094,837.99	1,094,837.99	1,094,837.99
Edo. Resultados mensual						
COSTOS FINANCIEROS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Credito Avío.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Credito Refaccionario.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1,094,837.99	1,094,837.99	1,094,837.99	1,094,837.99	1,094,837.99	1,094,837.99
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Impuestos de Nomina y Prestaciones	346,815.00	346,815.00	346,815.00	346,815.00	346,815.00	346,815.00
I.S.R. 15.00%	164,225.70	164,225.70	164,225.70	164,225.70	164,225.70	164,225.70
P.T.U. (10.00%)	109,483.80	109,483.80	109,483.80	109,483.80	109,483.80	109,483.80
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	821,128.49	821,128.49	821,128.49	821,128.49	821,128.49	821,128.49
Amortizaciones	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización al principal Avio	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización al principal Refaccionario	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UTILIDAD NETA	821,128.49	821,128.49	821,128.49	821,128.49	821,128.49	821,128.49

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

	CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
1.-	INGRESOS						
	SALDO DEL MES ANTERIOR	0	1,326,423	2,412,777	3,499,132	4,585,486	5,671,841
	VENTAS	8,596,339	8,596,339	8,596,339	8,596,339	8,596,339	8,596,339
	OTROS INGRESOS	0	0	0	0		
	RECUPERACION DE CARTERA	0	0	0	0		
	TOTAL DE INGRESOS	8,596,339	9,922,762	11,009,117	12,095,471	13,181,826	14,268,180
2.-	COSTOS DE OPERACIÓN	7,345,759	7,345,759	7,345,759	7,345,759	7,345,759	7,345,759
3.-	UTILIDAD O PERDIDA DE EFECTIVO	1,250,580	2,577,003	3,663,358	4,749,712	5,836,067	6,922,421
4.-	INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS	635,444	0	0	0		
5.-	NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO	615,137	2,577,003	3,663,358	4,749,712	5,836,067	6,922,421
6.-	<u>FINANCIAMIENTO EXTERNO</u>	0	0	0	0		
	REFACCIONARIO Y DIFERIDO	0	0	0	0		
	AVIO	0	0	0	0		
	RECURSOS GUBERNAMENTALES	0	0	0	0	0	0
	<u>FINANCIAMIENTO INTERNO</u>	875,512	0	0	0		
	RECURSOS PROPIOS	875,512	0	0	0		
	OTROS ACTIVOS DISPONIBLES	0	0	0	0		
	TOTAL DE FINANCIAMIENTO	875,512	0	0	0	0	0
7.-	SALDO DE EFECTIVO	1,490,648	2,577,003	3,663,358	4,749,712	5,836,067	6,922,421
8.-	AMORTIZACION DE PASIVOS	0	0	0	0		
	CREDITOS AVIO	0	0	0	0	0	0
	A) CAPITAL	0	0	0		0	
	B) INTERESES	0	0	0			
	CREDITOS REFACCIONARIO	0	0	0	0	0	0
	A) PRINCIPAL	0	0	0	0	0	
	B) INTERESES	0	0	0	0	0	
	TOTAL AMORTIZACIONES	0	0	0	0	0	0
9.-	OTROS PASIVOS EXIGIBLES	0	0	0	0	0	0
	A) CAPITAL	0	0	0	0	0	
	B) INTERESES	0	0	0	0		
10.-	SALDO ANTES DE IMPUESTOS	1,490,648	2,577,003	3,663,358	4,749,712	5,836,067	6,922,421
11.-	ISR	164,226	164,226	164,226	164,226	164,226	164,226
12.-	SALDO EFECTIVO FIN DE MES	1,326,423	2,412,777	3,499,132	4,585,486	5,671,841	6,758,195

Bibliografía

1. Koontz Harold, Weihrich Heinz. Administración; Una perspectiva Global, México, Editorial Mc Graw Hill. 1999.
2. Terry George R, Franklin Stephen G. Principios de Administración, México, Editorial Continental. 2001.
3. Hellriegel Don, Jackson E Susan, Slocum W Jhon. Administración; Un enfoque basado en competencias, México, Editorial Thomson. 2005.
4. Schermerharn, Jhon R. Administración, México, Editorial Limusa. 2006.
5. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, México, Editorial McGraw Hill. 2007.
6. Merrill Harwood, Ferry. Clásicos en Administración, México, Editorial Limusa. 2007.
7. Mancebo del Castillo, Trejo J, Manuel. El administrador y su entorno dentro de la Administración, México, Editorial Limusa. 2008.
8. Gibson, James L. Las Organizaciones, México, Editorial Mc Graw Hill. 2001.
9. Rodríguez Valencia, Joaquín. Administrador de Pequeñas y Medianas Empresas exportadoras, México, Editorial Thompson. 2001.
10. Fernández Arena, José Antonio. El proceso Administrativo, México, Editorial Diana. 2006.
11. Rodríguez Valencia, Joaquín. Dirección Moderna de organizaciones, México, Editorial Thompson. 2006.
12. Gil Estallo, María de los Ángeles. Como crear y hacer funcionar una empresa, Madrid, Editorial ESIC. 2007.
13. Mercado, Salvador. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas; Estrategias de crecimiento, México, Editorial PAC. 2001.
14. Codina Barragan, José N. Administración de las pequeñas y medianas empresas; Retos y problemas ante la nueva economía global, México, Editorial Trillas. 2002.
15. Rodríguez Valencia, Joaquín. Como administrar pequeñas y medianas empresas, México, Editorial ECAFSA. 2001.
16. Chiavenato, Idalberto. Administración, Teoría, Proceso y Práctica, Bogotá, Editorial McGraw Hill. 2001.

17. Grabansky, Salo y Colección Empresario Práctico. El emprendedor; Creador y promotor de empresas, Colombia, Editorial Colina. 1995.
18. Lambing, Peggy, Kuehl, Charles. Empresarios Pequeños y Medianos, México, Editorial Prentice Hall. 1998.
19. González Salazar, Diana M. Plan de Negocios para emprendedores al Éxito, México, Editorial MacGraw Hill. 2007.
20. Sanchis, Juan Ramón, Soriano, Ribeiro. Creación y Dirección de PYMES, Madrid, Editorial Díaz Santos. 1999.
21. Alcázar Rodríguez, Rafael Eduardo. El empresario de Éxito; Guía de Planes de Negocios, México, Editorial Mc Graw Hill. 2001.
22. Ludevid, Manuel, Monsterrat Ollé. Como crear su propia Empresa, México, Editorial Alfaomega. 1991.
23. Gitman J, Lawrence, McDaniel, Carl. El Mundo de los Negocios, México, Editorial Harla. 1995.
24. Viñals, Jaume. Marketing de Servicios destinados a las Empresas, Madrid, Editorial Díaz de Santos. 2000.
25. Gronross, Cristian. Marketing y Gestión de Servicios, Madrid, Editorial Díaz de Santos 1994.
26. Shaw, John C. Gestión de Servicios: La consecución del éxito en empresas de servicios mediante el desarrollo de planes, Madrid, Editorial Díaz de Santos. 1991.
27. Borello, Antonio. El Plan de Negocios; de herramienta de evolución de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Bogotá, Editorial McGraw Hill. 2000.
28. Stutely, Richard. Plan de Negocios; La Estrategia Inteligente, México, Editorial Pearson Educación. 2000.
29. Ollé, Montserrat, Planellos, Marcel. El Plan de Empresa; Como planificar la creación de una empresa, Bogotá, Editorial Alfa omega. 1998.
30. Alcazar, Rafael. El emprendedor de éxito; Guía de Planes de Negocio, México, Editorial McGraw Hill. 2001.
31. Ludevid, Manuel. Como crear su propia empresa; Factores clave de gestión, México, Editorial Alfaomega. 1991.