



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán



“Plan de Negocios como Estrategia Competitiva
para una Pequeña Empresa dedicada a la
Fabricación de Cremas Corporales.”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

**DONIS MATURANO MARIA GUADALUPE
HERNANDEZ VAZQUEZ MONSERRAT
MORALES RUIZ JANNETE MARLENE**

ASESORA: M. en A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA



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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

**DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE**



**ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Plan de Negocios como Estrategia Competitiva para una Pequeña Empresa Dedicada a la
Fabricación de Cremas Corporales

Que presenta la pasante María Guadalupe Donis Maturano

Con número de cuenta: 40608412-9 para obtener el título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”
Cuautitlan Izcalli, Mex. a 2 de Junio de 2011.

PRESDENTE	<u>M.A. María Teresa Muñoz García</u>	
VOCAL	<u>M.A.O. Sofía del Carmen Mora Suárez</u>	
SECRETARIO	<u>M.A.I. Pedro Guzmán Tinajero</u>	
1er SUPLENTE	<u>M.A. Luis Roberto Guanes García</u>	
2º SUPLENTE	<u>M.A. Aldo Vigueras García</u>	



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES
 SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la Tesis:

Plan de Negocios como Estrategia Competitiva para una Pequeña Empresa dedicada a la Fabricación de Cremas Corporales

Que presenta la pasante Montserrat Hernández Vázquez

Con número de cuenta: 40608594-4 para obtener el título de:
 Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlán Izcalli, Mex. a 3 de Junio de 2011.

PRESIDENTE	M.A. María Teresa Muñoz García	
VOCAL	M.A.O. Sofía del Carmen Mora Suárez	
SECRETARIO	M.A.I. Pedro Guzmán Tinajero	
1er SUPLENTE	M.A. Luis Roberto Guanes García	
2º SUPLENTE	M.A. Aldo Viguera García	



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. P.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN
 PRESENTE



ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
 Jefa del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

Plan de Negocios como Estrategia Competitiva para una Pequeña Empresa Dedicada
 a la Fabricación de Cremas Corporales

Que presenta la pasante Jannete Marlene Morales Ruiz

Con número de cuenta: 40600496-7 para obtener el título de:
 Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
 Cuautitlan Izcalli, Mex. a 3 de Junio de 2011.

PRESIDENTE	M.A. María Teresa Muñoz García	
VOCAL	M.A.O. Sofía del Carmen Mora Suárez	
SECRETARIO	M.A.I. Pedro Guzmán Tinajero	
1er SUPLENTE	M.A. Luis Roberto Guanes García	
2º SUPLENTE	M.A. Aldo Vigueras García	

*Dime y lo Olvido, Enséñame y lo Recuerdo,
Involúcrame y lo aprendo.*

Benjamín Franklin.

◦◦ *Dedicatorias y Agradecimientos* ◦◦

A mi Papá.

Te doy las gracias por haberme dado la oportunidad de estudiar una carrera y haberme brindado los recursos necesarios acompañados de mucho cariño, y hoy solo quiero retribuir un poco de lo mucho que me diste.

A mi mamá.

Por ser la persona más especial en mi vida y el mejor ejemplo de perfección, pues siempre me enseñaste que las cosas se hacen bien y con gusto o simplemente no se hacen. Te agradezco por estar conmigo en todo momento brindándome amor, comprensión y muchos consejos para hacer de mí una mejor persona.

Gracias a los dos hoy puedo ver alcanzada una de mis
más grandes metas, y retomo sus palabras:
"Que no hay mejor herencia que el estudio"

A mis hermanos (Alejandro y Luis).

Ustedes fueron mi inspiración para ser mejor cada día, fomentando el deseo de superación y que cuando algo se desea con tanto anhelo se hace hasta lo imposible por conseguirlo.

A mis amigos.

Gracias por haber compartido conmigo momentos inolvidables en diferentes etapas de mi vida, de las cuales he aprendido mucho, pero sobre todo he aprendido a valorar la verdadera amistad.

A la UNAM (Profesores).

Agradezco a todos los profesores por su generosa labor de transmitir su conocimiento con nosotros, y sobre todo el haber fomentado el amor por nuestra carrera.

*"El agradecimiento es la parte principal de un hombre de bien". Francisco de Quevedo y Villegas
María Guadalupe Donis Maturano*

◦◦ *Dedicatorias y Agradecimientos* ◦◦

Es un poco difícil realizar una dedicatoria, ya que es mucha gente la que me ha ayudado para que pueda llegar a este punto de mi trayectoria universitaria, sin embargo esta Tesis va en especial dedicación:

A mis Padres

Por todo lo que me han dado en esta vida, especialmente por todos sus consejos y por estar a mi lado en todo momento.

A mi Familia

Por alentarme a cumplir mis metas y principalmente por acompañarme en cada una de las locuras que he emprendido.

A mis Amigos

Porque de alguna forma han marcado mi vida y me han abierto los ojos al mundo y sobre todo porque siempre estuvieron a mi lado ayudándome y dándome aliento para la culminación de éste proyecto.

A Marlene y Lupita

Que han sido mis compañeras de tesis por su paciencia, esfuerzo y sobre todo su amistad sincera, ha sido un placer realizar este proyecto con ustedes.... Muchas Gracias Chicas!!!

Realmente son numerosas las personas a las que debo agradecer por ayudarme en el logro de mi carrera, es demasiado poco, el decir Gracias, pero en el fondo de mi ser les estoy eternamente agradecida.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo sincero e incondicional.

“El agradecimiento es la memoria del corazón.” Lao-tse
Montserrat Hernández Vázquez

◦◦ Dedicatorias ◦◦

Papá:

Contigo comparto este regalo, que es un logro más en mi vida. Gracias por el apoyo y el coraje que sembraste en mí para lograr lo que quisiera en esta vida. Bien dices “Este es un peldaño y me faltan muchos más por escalar”.

Mamá:

Tú sabes que te admiro, eres una gran mujer que siempre estuvo en todo momento dándome ánimo, apoyo, comprensión y consejo para continuar ante cualquier circunstancia que se presentaba, gracias por estar siempre conmigo.

A ambos los quiero mucho y gracias por heredarme el mejor regalo:
“Mi Carrera Profesional”.

Ivette:

Espero que este proyecto sea un ejemplo a seguir, de manera que próximamente también te veas reflejada en un logro profesional, que no solo marca el final de una carrera universitaria sino el inicio de muchos deseos y sueños por cumplir. Así como también, gracias por apoyarnos en el desarrollo del logo e imagen del proyecto.

Abrahamcito:

Que a pesar de estar aprendiendo y conociendo el mundo, desarrolles el gusto por el estudio y el deseo por desenvolverse en lo que más nos gusta y llama la atención. Esperando que sea un ejemplo de que todo se puede lograr por el hecho de evitar un “no puedo”.

Mont y Luche:

A pesar de las circunstancias por las que hemos pasado, profesionales y personales e inclusive de diferencias, siempre nos hemos mantenido juntas. Gracias por su amistad, paciencia, ánimo, apoyo y momentos de mucha diversión que me han brindado durante estos años. Las quiero mucho.

Simplemente Gracias.

Jannete Marlene Morales Ruiz

ÍNDICE

Planteamiento del problema	I
Hipótesis	II
Objetivo General	III
Objetivos Particulares	III
Justificación	IV
Metodología de Investigación	V

INTRODUCCIÓN

Capítulo 1. El Plan de Negocios	1
1.1. Concepto	1
1.2. Clasificación	2
1.3. Las fases de un plan	5
1.4. Reglas para su Elaboración	7
1.5. ¿A quién va dirigido?	9
Conclusiones	10
Capítulo 2. La Empresa	11
2.1. Clasificación de las Empresas	11
2.1.1. Por su Actividad	11
2.1.2. Por su Capital	11
2.1.3. Por su Magnitud	12
2.2. Misión y Visión	12
2.3. Objetivos y Metas	14
2.4. Filosofía	17
2.5. Estructura Organizacional	18
2.6. Elementos que integran a la Empresa	19

2.6.1. Recursos Materiales	20
2.6.2. Recursos Financieros	20
2.6.3. Recursos Humanos	20
2.6.4. Recursos Tecnológicos	21
2.6.5. Recursos Informativos	21
2.7. Marco Legal	22
2.7.1. Acta Constitutiva	22
2.7.2. Documentos legales de Funcionamiento	22
Conclusiones	36
Capítulo 3. Plan de Mercadotecnia (Caso práctico)	37
3.1. Producto	37
3.2. Estudio de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	37
3.3. Fuentes de Información	38
3.3.1. Internas	38
3.3.1.1. Benchmark	38
3.3.1.2. Storecheck	39
3.3.2. Externas	39
3.3.2.1. Macroambiente	39
3.4. Público Objetivo	40
3.5. Método de Recolección de Información	41
3.5.1. Método de Observación Directa	41
3.5.2. Método de la Encuesta	41
3.5.3. Método de Experimentación.	42
3.6. Estrategia de Publicidad y Promoción	42
Conclusiones	45
Capítulo 4. Plan de Producción	46
4.1. Ingeniería de Producto, de Planta y Proceso	46
4.2. Aprovisionamiento	47
4.3. Administración de la Producción	48

4.4. Aseguramiento de la Calidad	49
4.5. Aseguramiento de la Productividad	50
4.6. Manuales Administrativos	51
4.6.1 Manual de Procedimientos	53
4.6.2 Manual de Operaciones	55
4.6.3 Consejos Prácticos para Obtener un Buen Manual	55
4.7. Seguridad e Higiene Industrial	56
Conclusiones	57
Capítulo 5. Plan de Recursos Humanos	58
5.1. Análisis y Descripción de Puestos	58
5.2. Salarios y Valuación de Puestos.	63
5.3. Derechos y Obligaciones por Ley	69
5.4. Reclutamiento, Selección y Capacitación e Inducción de Personal	73
Conclusiones	92
Capítulo 6. Plan Financiero	93
6.1. Objetivos de la Contabilidad	93
6.1.1. Flujo de Efectivo	93
6.1.2. Balance General	96
6.1.3. Estado de Resultados	103
6.1.4. Indicadores Financieros	109
6.2. Valor Presente Neto	112
6.3. Tasa Interna de Retorno	112
6.4. Supuestos Utilizados en las Proyecciones Financieras	114
6.5. Sistema de Financiamiento	114
Conclusiones	115
Capítulo 7. Caso Práctico.	116
Humeclife, Sociedad Anónima de Capital Variable	

Conclusiones	224
Glosario	226
Bibliografía	232

Planteamiento del Problema

Hoy en día las PyME's enfrentan problemas de gestión empresarial que le ocasiona problemas financieros, debido a la carencia del establecimiento de un Plan de Negocios.

Hipótesis

Si se establece un Plan de Negocios, se logrará visualizar anticipadamente las fortalezas, debilidades, así como áreas de oportunidad y amenaza financiera para la organización y la viabilidad económica financiera empresarial.

Objetivo General

Elaborar un Plan de Negocios que permita constatar la viabilidad económica y financiera de la pequeña empresa dedicada a la fabricación de cremas corporales.

Objetivos Particulares

1. Elaborar un plan de desarrollo para cada una de las áreas de la organización.
2. Contar con una optima actividad económica que dirija la actividad económica del negocio.
3. Determinar el financiamiento requerido para lograr el desarrollo económico de la empresa dedicada a la fabricación de cremas corporales.
4. Brindar una útil referencia a todos aquellos futuros empresarios o ejecutivos que se encuentran en la delicada tarea de elaborar un plan estratégico para su empresa.

Justificación

Actualmente varias de las pequeñas empresas tienden a fracasar durante su primer año de vida debido a la falta de establecimiento y delimitación de sus funciones en sus departamentos; por lo tanto, las actividades tienden a duplicarse provocando la pérdida de tiempo así como de recursos financieros y, disminución en sus índices productivos y de eficacia.

Así mismo, cuando se desea crear una organización y lograr que ésta funcione de manera adecuada, no sólo se requiere de iniciativa y entusiasmo sino de todo un proceso de investigación que permita determinar qué tipo de producto se desea fabricar y/o vender, a que mercado va dirigido, que cantidad de capital requiere, de que tamaño será la organización, cuantos departamentos tendrá, cuál será el presupuesto y otras incógnitas que un Plan de Negocios Responde.

El elaborar un Plan de Negocios permite establecer las características, funciones y desarrollo de una organización, evitando que la idea de poner un “negocio” se desarrolle ciegamente.

Para que una organización funcione hay que tomarse el tiempo de analizar el tipo de negocio que se desea obtener y establecer los pasos o rutas adecuadas para una buena toma de decisiones que impliquen mayor seguridad, por ende, garantizar el éxito del negocio o por lo menos, prepararse para afrontar circunstancias difíciles que se presenten dentro del mercado.

Metodología de la Investigación

El Método de Investigación utilizado será el Científico, con la finalidad de obtener datos válidos y verificables, mediante el uso de la Investigación Documental y de Campo; así como de instrumentos de medición, tales como: la Encuesta y la Entrevista.

INTRODUCCIÓN

Cuando se desea crear una organización sin importar su tamaño, el “emprendedor” desconoce total o parcialmente como se debe estructurar y desarrollar la misma, provocando que fracase al poco tiempo de haberse constituido.

Por lo que este trabajo pretende establecer los pasos a seguir para lograr que una organización se desarrolle por si sola y se retribuya una utilidad a largo plazo; además, tenga un desempeño efectivo fundado en la definición, estructuración y ejecución del Plan del Negocios metodológicamente bien elaborado.

Así mismo, no solo se presentarán los fundamentos teóricos que permitan entender la estructura de una empresa, sino de aquellos elementos de medición, que sirvan de base para comparar los resultados reales y, si es necesario, para tomar las medidas correctivas.

Por ende, en el capítulo 1 se definirá que el Plan de Negocios no es solo una herramienta financiera que permite determinar si un proyecto es rentable, sino que es la guía básica que nos lleva a aterrizar las ideas y a la contestación de las preguntas ¿Cómo?, ¿Quién? y ¿Cuándo? que conlleva todo proceso de creación y a disminuir el riesgo.

En el capítulo 2 se define de forma concisa los elementos más representativos que integran la estructura de una empresa, es decir, objetivos, misión y visión que persigue, así como la estructura orgánica y el proceso de constitución legal de la empresa; y por qué se considera justificable que se desarrolle por ejecución y operación.

En el capítulo 3 se presenta la guía para la realización de un plan de mercadotecnia en donde se especifica la planeación de actividades dentro de una empresa en relación con el precio, la promoción, la distribución y venta del producto que se ofrece, así como

la definición del producto, con base a las preferencias del consumidor, permitiendo crear un intercambio que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.

En el capítulo 4 como parte del plan de negocios, también se hace hincapié en su parte operativa, es decir, en el Plan de Producción donde se tratarán los siguientes puntos: 1) El Diseño del producto a fabricar, considerando todas sus características, materiales necesarios para su realización y, especificaciones de su presentación y empaque; 2) La Maquinaria requerida para realizar el producto con la mejor calidad y cuidado que esta requiera, y; 3) El control y mejoramiento de las actividades desarrolladas en el Área de Producción.

En el capítulo 5 se menciona la importancia del factor humano dentro de la organización, ya que gracias a ellos se llega al logro de los objetivos y a la satisfacción de los intereses de los accionistas, directivos, trabajadores y consumidores.

En el capítulo 6 se establece el sistema contable de una empresa, la cual es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa. Es por ello que un Plan Financiero debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de éste y cualquier error se reflejara en el desarrollo de la empresa.

Finalmente, en el Capítulo 7 se desarrollará el caso práctico de una pequeña empresa ficticia denominada "Humeclife, S.A. de C.V." la cual se dedica a la fabricación y comercialización de cremas corporales; en ella se desarrolla cada uno de los pasos que comprenden la realización de un Plan de Negocios, haciendo énfasis en las áreas de Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos y Finanzas, concluyendo con un Resumen Ejecutivo en el cual se refleja la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO 1. EL PLAN DE NEGOCIOS

1.1 EL PLAN DE NEGOCIOS

A partir del momento en que concebimos la idea de un negocio, se tiene claro a dónde se desea llegar y mediante qué medios; por lo que, se posee una “*visión empresarial*”.

La visión empresarial guía a la persona en sus actos, aunque tiene un horizonte estratégico y no operativo. Es, expresado de otra manera, una clase de guía invisible; el fundamento de la motivación empresarial, y define la línea y filosofía de conducta hacia el logro de determinado objetivo.

Dentro de un sistema competitivo y de mercado que se encuentra en una constante evolución, crear y desarrollar con éxito una idea empresarial requiere la adopción de un enfoque racional, de cada estudio de las variables internas y externas del juego económico de la organización, que permite seguir de cerca la evolución del mercado. Para obtener tal resultado, el proceso de planeación adquiere un lugar preponderante, entendida la visión empresarial, no como estratégica sino como operativa. El plan de negocios es exactamente el instrumento de esta conducta gerencial.¹

Concepto Del Plan De Negocios

El Plan de Negocios, también nombrado “*Plan Económico y Financiero*”, es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz.

El proceso de planificación operativa, asociado de manera práctica a una actividad de control, se constituye en el fundamento de una sólida concepción gerencial que reacciona a los estímulos del entorno circundante de toda actividad. Serán, entonces, la naturaleza y la estructura del negocio, las que determinen el grado de profundidad y complejidad del análisis requerido de la actividad de planeación o planificación. Además, factores como el nivel de experiencia adquirida por el empresario inciden en la necesidad de un mayor o menor nivel de formalización del plan. La falta de experiencia, sea gerencial o técnica, requiere una más amplia elaboración del plan, en relación con los componentes de las actividades con las cuales el empresario se encuentra menos familiarizado.

“*El plan de Negocios*” (o *Business Plan*) debe entenderse como *un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y 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 conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel*

¹ Borrello, Antonio (2000). El Plan de Negocios, 1ª Edición. Editorial McGraw Hill. México.

atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

Por su parte, lo más importante de un plan de negocios, es que este debe respetar algunos requisitos mínimos en cuanto a contenidos, y que su forma esté estrechamente ligada al propósito para el cual se elabora; concebir un plan económico – financiero que proporcione la información necesaria para la guía de la empresa y de las diversas operaciones necesarias en la preparación de un plan, que se someterá a análisis de una entidad financiera. En algunos casos, el contenido es bien diferente, en otros, varía el grado de profundidad en el análisis de ciertas secciones del plan.

En todos los casos, el plan de negocios es concebido únicamente como el estudio sobre el cual se fundamenta la decisión de iniciar una nueva empresa. No obstante, limitar su función a este objetivo, sería en extremo reduccionismo.

1.2 CLASIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS

Convencionalmente existen diferentes tipos de Planes de Negocios y en dependencia del ámbito de su enfoque o aplicación. A continuación se presentan sólo los tipos de planes de negocio más representativos y comunes²:

Plan De Negocios Para Empresa En Marcha

Por lo general, las empresas en marcha van aumentando sus unidades de negocios con la finalidad de crecer y ser más rentables. Sin embargo, un crecimiento no planificado ni controlado podría causar el fracaso de esta nueva unidad de negocio, o lo que es peor, la quiebra de toda la empresa.

El plan de negocios para una empresa en marcha debe evaluar la nueva unidad de negocio de manera independiente y además deberá distribuir los costos fijos de toda la empresa, entre todas las unidades de negocios, incluida la nueva.

Es muy común encontrar que a las nuevas unidades de negocios no se les asigne costos de seguridad o administrativos, pues consideran que dichos costos ya son cubiertos por la empresa que ya está en marcha.

Por otro lado, el plan de negocio para una empresa en marcha deberá mostrar las fortalezas y debilidades de la empresa y además podrá demostrar la capacidad gerencial del grupo empresarial, cosa que una nueva empresa no está en capacidad de hacer.

² Clasificación realizada por Karen Weinberger Villarán en su obra "Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un Negocio".

Plan De Negocios Para Nuevas Empresas.

Para las nuevas empresas, el desarrollo del plan de negocios se convierte en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. En ella se debe detallar tanto la descripción de la idea en sí misma, como los objetivos a ser alcanzados, las estrategias a ser aplicadas y los planes de acción respectivos para lograr las metas propuestas. Este plan, en el futuro, se convertirá en insumo para retroalimentar el negocio, ayudando a estimar, corregir y/o instituir las posibles variaciones que se realizarán durante el desarrollo de la empresa.

Plan De Negocios Para Inversionistas.

El plan de negocios debe estar redactado para atraer el interés de los inversionistas. Por ello, es importante que el documento incorpore toda la información necesaria sobre la idea o la empresa en marcha y sobretodo, datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión, que el inversionista puede obtener al apostar por la idea propuesta. Debe ser claro, sencillo y contener la información relevante para una evaluación financiera confiable. Por lo general, un plan de negocios para potenciales inversionistas, no supera las 30 páginas.

Plan De Negocios Para Administradores.

El plan de negocios para los administradores debe contener el nivel de detalle necesario para guiar las operaciones de la empresa. Este plan suele contener mayor nivel de detalle, pues muestra los objetivos, las estrategias, las políticas, los procesos, los programas y los presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa. Mientras que el plan de negocios para los inversionistas no supera las 30 páginas, el plan de negocios operativo suele tener una extensión de 50 a 100 páginas, dependiendo de la complejidad del negocio. Cualquiera sea la estructura o tipo de plan, este debe incluir toda la información y documentación que los interesados requieran para tomar sus decisiones. Dado que las necesidades son distintas, una alternativa podría ser incluir toda la información dividida en secciones, para que cada uno de los grupos de interés lea la parte que le interese. Para facilitar la lectura podrá utilizar títulos claros, seguidos de resúmenes concisos y finalmente información detallada en anexos que ayuden a profundizar en el análisis de cada sección. Con un plan de negocios dividido en secciones, el lector podrá escoger y se detendrá a leer lo que sea de su mayor interés.

Otras Clasificaciones de Plan de Negocios

Con un tronco común de análisis metodológico, el plan de negocio puede tener variantes de acuerdo a los objetivos de quien lo desarrolla.

1) El Ámbito De La Naturaleza De La Empresa:

- Planes de Negocios para Pequeñas empresas de comercio y servicios.- En estos planes las proyecciones financieras son simples, usualmente los costos son relativos a los de adquisición de la mercadería y el objetivo del propietario es asegurarse que las ventas excedan los costos de adquisición más los gastos operativos y la utilidad deseada. El aspecto crítico relevante estriba en los pronósticos de las ventas y su soporte, la cadena de distribución y entrega del producto al cliente, así como el sistema de almacenamiento, manejo de productos y su transportación. El flujo de efectivo proyectado es más sencillo, ya que las actividades son en menor número y los aspectos a controlar son menores.
- Plan de negocios para Pequeñas empresas industriales.- En estos planes la estrategia de mercadeo y proyecciones de las ventas son las que determinan la estrategia y programa de producción y definen la amplitud de todo el Plan de Negocios, el que se basa en el análisis diagnóstico (FODA), tecnología aplicada en los procesos productivos y las estrategias operativas de la empresa (producción, administración, financiamiento, controles y mercadeo), siendo los aspectos de marketing, procesos productivos y la tecnología, los elementos relevantes y que soportan el Plan de Negocios.

2) Desde El Ámbito De Alcance Del Plan De Negocios:

El alcance y profundidad del Plan de Negocios estará en dependencia de la magnitud y naturaleza de la empresa, de la complejidad operativa, del objeto para el cual se elabora y de la disponibilidad de recursos para elaborarlo, de tal forma que el destinatario al leer por primera vez el documento, sienta la seguridad de que los objetivos son viables.

- Resumido: (menos de 20 páginas) para empresas jóvenes, solicitudes de crédito de poca cuantía, empresas con antecedentes exitosos, etc. Se evalúa desde el punto de vista privado.
- Estándar: (20-40 páginas) generalmente destinado para justificar financiamiento para ampliar la capacidad productiva, nuevos proyectos de inversión o para introducir nuevas líneas de productos, así como para la fusión con otras empresas, venta de la misma o coinversión. Es evaluado desde el punto de vista técnico, económico, financiero y ambiental.
- Estratégico: Generalmente presentan sistemas protocolizados a largo plazo que se utilizan en el control de los niveles gerenciales y de muy poco uso en las Pequeñas empresas.

3) Según Ciclos de Vida del Negocio

Etapa del Ciclo de Vida	Nombre del Plan	Objetivo de la Empresa	Variable Clave
Nacimiento	Plan de Negocios de un Nuevo Lanzamiento	Penetración de Mercado	Participación en el Mercado
	Plan de Negocios de una Nueva Empresa	Atraer una PYME o una corporación	ROI ³ de la PYME. ROI de la Corporación
Crecimiento	Plan de Negocios de Monitoreo	Penetración de Mercado, Aumento de Rentabilidad	Participación en el Mercado. Productividad
	Plan de Negocios para Vender la Empresa	Valuar la Empresa	Valor Actual Neto y valor de la Marca
Madurez	Plan de Negocios de Monitoreo	Chequeo de Mercado. Aumento de Rentabilidad	Participación en el Mercado. Productividad
	Plan de Negocios para Vender la Empresa	Valuar la Empresa	Valor Actual Neto y valor de la Marca
Declinación	Plan de Negocios para Vender la Empresa	Valuar la Empresa	Valor Actual Neto y valor de la Marca

Fuente: Clasificación realizada por Karen Weinberger Villarán en su obra "Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un Negocio".

1.3 LAS FASES DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Gracias a los elementos que lo componen, y a su naturaleza de instrumento de análisis y de trabajo, el plan de negocios es una herramienta extremadamente útil, bien sea en la determinación de la factibilidad de una inversión o en la gestión de la actividad empresarial.

Por ende, el plan de negocios tiene múltiples finalidades: inicialmente verifica la bondad económica de la idea empresarial, posteriormente se extiende a la evaluación más completa del proyecto, incluido también el análisis de la viabilidad financiera y finalmente, se pasa a la definición del plan operativo que oriente las decisiones cotidianas del empresario. Sin embargo, ningún Plan Financiero puede desarrollarse sin considerar las siguientes fases⁴:

³ ROI son las siglas en inglés de Return On Investment y es un porcentaje que se calcula en función de la inversión y los beneficios obtenidos, para obtener el ratio de retorno de inversión.

⁴ Weinberger Villarán Karen. Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Publicada en la página Web: http://estudiantesempresarios.blogspot.com/2010/10/plan-de-negocios_28.html

- **Fase de Factibilidad Económica**

Esta fase se centra en algunos cálculos económicos que permitan obtener un escenario del proyecto, determinando 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 Económica – Financiera (Plan Económico – Financiero)**

La relación de los datos mencionados en el punto precedente permite evaluar también los flujos financieros más importantes, tanto de entrada como de salida, con el fin de dar de inmediato una idea de los recursos indispensables para el inicio de la inversión. Se entra en la fase de determinación de la factibilidad financiera, para establecer si el proyecto, además de ser económicamente viable, es también financieramente sostenible a partir de las fuentes de crédito con las cuales realmente puede contarse.

En esta fase, como la anterior, requiere desde un nivel de profundidad en los cálculos, hasta la simple determinación de los principales conceptos, incluso a un nivel agregado, tanto de entrada como de salida. El propósito del análisis es, de hecho, determinar la conveniencia del proyecto, aun frente a otras alternativas de inversión. Son sólo unos primeros estimativos y el tiempo dedicado al análisis es relativo: si el proyecto no satisface los requisitos mínimos, es inútil considerarlo.

Una vez obtenido un resultado positivo, tanto económico como financiero, se pasa a un análisis más detallado, que no se limita a los cálculos, sino que se extiende al estudio del mercado y la competencia. Esta fase puede llevar a la elaboración de un plan económico que justifique la obtención del capital mínimo necesario para el desarrollo de la idea. El estudio realizado toma las características del plan económico – financiero.

- **Fase Operativa: Inicio de la Empresa (Plan Operativo)**

Una vez efectuado el análisis de todos los factores e identificando el producto o servicio, es importante asegurar los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. En otras palabras, no debe invertirse en una iniciativa sin que previamente se cuente con una absoluta disponibilidad de capital. Si el flujo de recursos se viera interrumpido, las inversiones realizadas hasta ese momento correrían el riesgo de perderse.

En estas condiciones, el plan de negocios adquiere formas concretas, rico en toda la información necesaria para los posibles inversionistas o fuentes de financiamientos interesados en el proyecto. Así como el nacimiento de la empresa, gradualmente el plan deja de ser un instrumento para la apertura de la empresa, y se convierte en un instrumento 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, deben actualizarse periódicamente.

1.4 REGLAS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Algunas sugerencias que deben tenerse presentes antes de iniciar la elaboración del plan, sea cual fuere el tipo de estudio que nos dispongamos a realizar, son:

Presentación y Exposición de los Contenidos

El plan, a menos que sea redactado con fines meramente personales, debe presentarse de manera muy profesional. Las convenciones que es necesario seguir son numerosas y a menudo simples: impresión en papel de buena calidad encuadernación estéticamente esmerada, correcta paginación, una buena resolución de la impresión. El Grupo de interés se hace una idea del proyecto no sólo por el contenido del trabajo, sino también por la forma de presentación: es más, frecuentemente, la primera impresión que el lector recibe es exactamente la que el proporciona, la parte estética. Por tanto, no debe subvalorarse este aspecto.

Las reglas citadas valen también en caso de que el plan sea un “*documento interno*”. Para ser operativo, debe ser fácilmente legible y comprensible antes de ser presentado al personal interesado dentro de la empresa; por tal razón, la forma exterior debe estar en función de estos aspectos.

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 apreciará mucho. Las informaciones contenidas en el plan son frecuentemente notables, e insistir sobre algunos aspectos más de lo necesario puede determinar una predisposición del grupo de interés hacia el proyecto. Este enfoque no se limita a la consideración de los contenidos, sino que se refiere a la misma construcción de la frase: descripciones y mensajes precisos y exentos de formas retóricas o redundantes.

Para terminar, dos breves consejos para la elaboración del documento: cuando sea voluminoso, una sugerencia útil es pegar en la página introductoria de cada capítulo una etiqueta saliente, ojala de diferente color, que lleve el título abreviado del mismo capítulo. El lector puede así consultar el documento, pasando fácilmente de una parte a otra del plan, sin tener que releer cada vez el índice de los contenidos. El segundo consejo se refiere a la redacción del plan que va a presentarse a grupos de interés externos: es útil incluir, al interior de la página posterior de la cubierta, las tarjetas de presentación de las personas de la empresa con las cuales deberá hacerse el contacto.

Gráficos

El empleo de gráficos es muy útil para transformar tablas complicadas en imágenes interpretables a primera vista y, por tanto, con contenidos fácilmente asimilables. Además algunas personas prefieren una exposición estrictamente numérica, y no se

detienen en la interpretación “visual”; sin embargo, la gran mayoría de los lectores se muestra más receptiva a los gráficos, y no a las tablas correspondientes. Estas consideraciones no deben, por otro lado, inducir a entender los gráficos como alternativas a las proyecciones de cálculos, sino como su natural complemento. De hecho, a la par de lo que se ha realizado en el presente trabajo, la representación gráfica debe siempre seguir a la tabla: omitir la detallada exposición numérica, a menudo determina la pérdida de apreciables informaciones, y lleva al lector a una natural desconfianza de los resultados de la exposición, en cuanto no se basan en un informe detallado que permita descifrar el proceso de cálculo de los datos.

También, el exceso de tablas y gráficos, provoca descuido en la exposición descriptiva de los argumentos tratados; en conclusión, es útil encontrar una combinación justa de todos estos elementos.

Anexos

Los anexos muchas veces son parte esencial del trabajo. En ellos, el lector puede encontrar documentos que justifican, clarifican o confirman las hipótesis o los resultados expuestos en el plan. La calidad y la cantidad de los anexos pueden variar sensiblemente de un caso a otro. No es posible de hecho, en este momento asociar un determinado uso de los anexos, aún de manera absolutamente genérica, a la naturaleza y finalidades de un determinado plan.

Basta, por tanto, afirmar, que 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 financiero.

En cambio es útil anexar otros documentos al mismo texto del plan de negocios, hablando por ejemplo, del currículum del personal directivo y del personal técnico, o de documentos legales como estatutos de la empresa.

Aspectos Iniciales

Los aspectos básicos de los análisis y las proyecciones son cruciales para la realización de un plan realista y confiable. El empresario puede profundizar en el estudio del mercado, trazar escenarios de la competencia y calcular detallados flujos de caja interpretables, sin embargo, si las hipótesis iniciales no son realistas y confiables, el no tiene ninguna validez. Y resulta contraproducente en cuanto puede generar en el empresario, más que en el lector, entusiasmo peligroso o pesimismo injustificado por un proyecto que tiene un valor intrínseco del todo diferente del que aparece a primera vista.

No quiere afirmarse que un plan correctamente concebido se convierte en una bola de cristal a través de la cual es posible predecir el exacto destino de un proyecto. Aun planes con hipótesis realistas pueden llevar a un fracaso cuando, por ejemplo, la

reacción del mercado hacia el producto ofrecido es absolutamente impredecible. Es importante subrayar aquí que un plan, exactamente se fundamente en supuestos, es un arma de doble filo: es necesario, entonces, actuar con la máxima prudencia, sobre todo en el momento de realizar las proyecciones y construir los escenarios. Hay algunas precauciones que serán tratadas más adelante, y que permiten minimizar la probabilidad de error.

Redacción

No sobra puntualizar la importancia que reviste el hecho de que el empresario o gerente siga personalmente el desarrollo del plan de negocios en todas sus fases. En las pequeñas y medianas empresas no es conveniente que se afronte como un estudio a realizar, confiado a lo mejor a profesionales ajenos a la empresa. El personal de la empresa, así como los consultores nombrados para tal efecto, pueden ofrecer toda la serie de datos y de análisis necesarios para la redacción del trabajo. Pero quien dirige la empresa o el proyecto es quien debe recapitular y amalgamar todas las conclusiones de cada uno de los estudios para insertarlas en el plan general. Y en caso de que el plan de negocios se conciba como un documento de gestión empresarial, es inútil redundar en argumentos.

Contenido

Es necesario subrayar que cuando el plan de negocios adquiere los rasgos de un documento dirigido al exterior de la empresa, éste debe suministrar una visión absolutamente verdadera y completa de la empresa, al igual que de cualquier otro documento informativo empresarial, con el constante propósito de construir con el tiempo, relaciones de confianza y colaboración con los diferentes grupos de interés externos a la organización, llegando a mostrar sin ningún velo los puntos débiles contenidos en el proyecto, junto con las acciones propuestas para eliminarlos. Objetividad de análisis, seriedad y responsabilidad en la dirección son elementos indispensables para la construcción de la credibilidad de la empresa.

1.5 ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO EL PLAN DE NEGOCIOS?

El Plan de Negocios, como se ha observado, ejerce una función informativa y orientadora del proceso de toma de decisiones al interior de la organización. Así como para aquella empresa que se encuentra en fase de apertura, éste puede proporcionar un cálculo de probabilidad de tanto éxito como riesgo de la inversión; para otra operación, se constituye en un instrumento que traduce la visión empresarial a largo plazo, en una guía para la gestión del negocio.

Por ende, tenemos dos usos del Plan de Negocios, los cuales establecen a quién va dirigido dicho documento:

A. Uso Interno:

- Al Directorio, Gerente y otros ejecutivos de alto rango de cualquier institución: Quienes analizarán su estrategia, viabilidad, su rendimiento, la amenaza a sus puestos y la oportunidad de consolidar su prestigio.

B. Uso Externo:

- Banqueros o Prestamistas: Quienes indagarán sus riesgos, los retornos, las garantías y el flujo de efectivo para la devolución.
- Inversores varios: Quienes estudiarán su retorno sobre la acción y si ella subirá de valor en el tiempo.
- Socios Comerciales: Quienes investigarán si es confiable, si genera valor y les da utilidades.
- Familiares y Amigos: Comúnmente estas personas, son consideradas para realizar pequeños negocios familiares, donde se preguntarán si recuperarán la plata invertida.
- Jurados: Quienes analizarán la originalidad y sustentabilidad del proyecto.

Conclusiones

En este capítulo se puede definir que un Plan de Negocios representa una herramienta de dirección encaminada guía al logro de un determinado objetivo, que permite conocer en forma cuantitativa y cualitativa la viabilidad del proyecto, ya sea para el lanzamiento de una nueva empresa o de una actividad en una empresa ya existente.

Es un documento formal presentado en forma escrita siguiendo un proceso lógico, en el que se presentan las acciones futuras que deberán ejecutarse dentro de la empresa, haciendo uso de los recursos disponibles para el logro de resultados.

Así mismo, es importante que en su presentación se identifiquen las siguientes fases: Factibilidad económica (escenario futuro del proyecto), Factibilidad económica-financiera (reflejo de la sostenibilidad financiera), y Operativa (aseguramiento de recursos para su puesta en marcha).

Finalmente, este Plan de Negocios tiene dos fines principales, el primero va dirigido de forma interna a los socios o gerentes de la empresa para facilitar su toma de decisiones, y en forma externa a posibles inversionistas y futuros socios que decidan formar parte del proyecto.

CAPITULO 2. LA EMPRESA

2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las empresas pueden clasificarse atendiendo a varios criterios, y de acuerdo a los aspectos más generales y globales se hace la siguiente selección⁵:

2.1.1 Por su Actividad

Las empresas que se clasifican de acuerdo con su actividad, se identifican en tres grandes grupos: industriales, comerciales y de servicio. Así mismo, las empresas industriales se clasifican en extractivas o de transformación.

Las empresas industriales se caracterizan por dedicarse a la transformación de elementos naturales en un producto, o en la transmutación de elementos físicos o químicos en otros.

Por otro lado, las empresas comerciales se caracterizan por la actividad de compra y venta de un producto, sin la necesidad de someterlo a una transformación. Es por ello, que algunas industrias se apoyan de ellas para la comercialización de su producto.

Finalmente, las empresas de servicios son aquellas que se encargan de proporcionar un beneficio a la sociedad. Estas empresas, venden un tipo de valor intangible, es decir, algo que no puede verse ni tocarse.

2.1.2 Por su Capital

Las empresas son identificadas por el tipo de inversión que poseen, las cuales son agrupadas de la siguiente manera: empresas con inversión de carácter privado, es decir, integradas por la agrupación de una o varias personas que aportan un patrimonio para constituir las; las empresas de inversión de carácter público, es decir, en donde el Estado posee la participación total; y las empresas de carácter mixto, cuyo capital es una mezcla aportaciones públicas y privadas.

Así mismo, existen otro tipo de empresas de acuerdo a su capital, en donde éste puede ser nacional, extranjero o de coparticipación. Para ello, se considera capital nacional cuando las aportaciones están hechas por los nacionales dentro de su país; capital extranjero son las aportaciones de otras nacionalidades; y el capital de coparticipación o coinversión, es aquel en donde las aportaciones son tanto nacionales como de extranjeros.

⁵ Prieto Sierra, Carlos. (2008) Introducción a los Negocios. Editorial Limusa. 7ª Edición. México.

2.1.3 Por su Magnitud

Las empresas de acuerdo con su magnitud se clasifican en grandes, medianas, pequeñas y micros.

Las microempresas son aquellas que van de uno a veinte empleados, en el Sector Servicios; en el Sector del Comercio van de uno a cinco empleados, y en el Sector Industrial son de uno a treinta empleados. El volumen de ventas no rebasa el valor de 110 salarios mínimos generales anualizados.

Por otro lado, las pequeñas empresas son aquellas que cuentan en el Sector Servicios de veintiuno a cincuenta empleados, en el Sector de Comercio de seis a veinte empleados, y en el Sector Industrial de treinta y un a cien empleados. Su volumen de ventas está entre más de 110 veces y menor o igual a 1115 veces al salario mínimo general anualizado.

Las medianas empresas son aquellas que tienen en el Sector de Servicios de cincuenta y uno a cien empleados, en el Sector del Comercio van de veintiuno a cien empleados, y en el Sector Industrial de ciento un empleados a quinientos. Las ventas anuales son mayores a 1115 veces y menores o iguales a 2010 veces el salario mínimo general anualizado.

Las grandes empresas son aquellas que cuentan en el Sector de Servicios de 101 empleados en adelante, en el Sector de Comercio de ciento un empleados en adelante, y en el Sector Industrial de quinientos un empleados en adelante. El volumen de ventas anual es mayor a 2010 veces el salario mínimo general actualizado.

2.2 MISIÓN Y VISIÓN

Es muy importante el establecer cuáles son los términos de lo que es una Misión y una Visión, considerando las diferencias que tienen conceptualmente ambos y el caso en el que se puedan unir o equivalgan a lo mismo.

Misión

La MISIÓN es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
2. Lo que pretende hacer.
3. El para quien lo va hacer.

Y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos que pueda tener disponibles, y sus capacidades distintivas.⁶

Complementando ésta definición, citamos un concepto de los autores Thompson y Strickland que dice: “Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la **Misión** de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.”⁷

Visión

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.⁸

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una **visión** de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.⁹

En síntesis, la **visión** es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Diferencias Entre Misión Y Visión:

Según Jack Fleitman, hay muchas diferencias entre **misión y visión**.¹⁰ Por ejemplo:

1. Que la **visión** es más genérica que la **misión** y, por lo tanto, que es menos precisa.

6 Del Artículo: “Definición de Misión”, de Ivan Thompson, Publicado en la página Web: www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html, Obtenido en la fecha 04/04/10.

7 Thompson Arthur y Strickland A. J. III. Administración Estratégica Conceptos y Casos. Editorial Mc Graw Hill, 11va. Edición. México. 2006. P.P. 4.

8 Fleitman Jack. Negocios Exitosos. Editorial Mc Graw Hill. México. 2004. P.P. 283.

9 *Ibidem*.

10 *Ibidem*.

2. Que la **visión** es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva.

3. En contraparte, suele pensarse que la **misión** es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

En todo caso, *el concepto de **misión** es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su **visión**.*¹¹

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la **misión** y **visión**, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la **misión**.
- Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la **visión**.

En otras palabras, la **misión** pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la **visión**, en el futuro a largo plazo de éste.

Fusión De Misión Y Visión

Dentro de las múltiples posibilidades que se pueden dar al momento de elaborar una exposición de **misión y visión**, está la de tener ambas fusionadas, por ejemplo, en una sola declaración de **misión**.

Acerca de ésta afirmación, los autores Thompson y Strickland mencionan que en caso de que la exposición de la **misión** de una compañía no solo establezca una diferenciación clara del negocio actual, sino que también indique hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, conlleva a que los conceptos de la **misión** de la compañía (o exposición de la misión) y la **visión** estratégica se *fusionen*; en otras palabras, una **visión** estratégica y una **misión** del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.¹²

2.3 OBJETIVOS Y METAS

Se debe recordar que cada empresa que se pretende desarrollar y mantenerse en los actuales escenarios económicos requiere contar con una gerencia proactiva, estratega, creativa, capaz de ejercer un liderazgo participativo acorde a los requerimientos de hoy en día. Se requiere saber el cómo planificar, establecer metas, objetivos con la dinámica comercial que establecen las empresas competitivas y exitosas.

11 Fleitman Jack. Negocios Exitosos. Editorial Mc Graw Hill. México. 2004. P.P. 283

12 Thompson Arthur y Strickland A. J. III. Administración Estratégica Conceptos y Casos_ Editorial Mc Graw Hill, 11va. Edición. México. 2006. P.P. 4.

En pocas palabras se puede decir que tanto las Metas como los Objetivos enuncian propósitos y sirven de base para una planeación, una administración y una evaluación exitosa.

Objetivos

Los Objetivos son un propósito, una misión para un periodo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etcétera), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas.

Según Drucker, las corporaciones industriales deben perseguir los objetivos en las siguientes áreas¹³:

- a) Posición en el mercado.
- b) Innovación.
- c) Productividad.
- d) Recursos físicos y financieros.
- e) Rendimiento o utilidades.
- f) Desarrollo y desempeño de labores.
- g) Actitudes del trabajador.
- h) Responsabilidad pública.

Los objetivos deben estar redactados en tal forma que puedan ser controlados fácilmente por medios cuantitativos, esto es necesario para conocer el grado en que se logran los planes, y aplicar las correcciones necesarias para futuras acciones administrativas.

Deberán escribirse tomando en cuenta lo siguiente:

- El objetivo pueda ser controlable y observable por medios cuantificables, incluyendo los siguientes elementos: tiempo, cantidad y calidad.
- Debe de estar redactado con sencillez y con términos usados en la organización.
- Debe de estar redactado con brevedad, evitando la palabrería innecesaria.
- Considerar los recursos con que se cuenta.

Morrisey proporciona 16 guías para la estructura de objetivos¹⁴:

¹³Drucker. Del Artículo: "Administración por Objetivos", Publicado en la página web: <http://usuarios.multimania.es/base111/apo.html> Obtenido en la fecha: 08/04/10

¹⁴Morrisey. Del Artículo: "Administración por Objetivos", Publicado en la página web: <http://viviaangrup.galeon.com/enlaces998811.html> Obtenido en la fecha: 10/04/10

1. Empezar con un infinitivo verbal.
2. Especificar el resultado clave que se va a conseguir.
3. Especificar la fecha límite para su cumplimiento.
4. Especificar los costos máximos.
5. Ser medible y verificable.
6. Señalar solamente el ¿Qué? y el ¿Cuándo? y evitar los ¿Por qué? y los ¿Cómo?.
7. Estar relacionado con los papeles y funciones del responsable y con los roles y misiones de los niveles superiores.
8. Ser fácilmente comprensible para el que ejecuta la acción.
9. Ser realista y alcanzable, pero al mismo tiempo debe presentar un reto.
10. Proporcionar la máxima utilidad sobre la inversión requerida en tiempo y recursos, cuando se compara con otros objetivos que han sido alcanzados.
11. Ser consecuente con los recursos disponibles o previstos.
12. Evitar o minimizar la doble responsabilidad para la ejecución, cuando se requiere un esfuerzo conjunto (evitar la dualidad de la responsabilidad).
13. Ser consecuente con las políticas y las prácticas básicas de la organización.
14. Ser acordado voluntariamente tanto por el superior como por el subordinado, sin presiones ni coacciones indebidas.
15. Registrarse por escrito, guardándose una copia que debe de ser revisada periódicamente tanto por el superior como por el subordinado.
16. Establecerse no sólo por escrito, sino también en discusiones entre superior y subordinado.

Si los objetivos son precisos y correctos, se podrá ser capaz de comprobar, en cualquier momento, cómo se dirige hacia el logro de esos objetivos, con que cuenta, si realmente hay una excelente cultura organizacional.

Metas

Kaufman recalca que en el marco formal las Metas nos permiten planear, evaluar y revisar nuestras actividades, de tal manera que los resultados obtenidos concuerden con los resultados deseados, es decir, podemos modificar, el plan para hacer compatibles los medios y los fines¹⁵. Los gerentes de cualquier nivel deben poseer la habilidad de establecer metas operativas útiles, puesto que con las metas se tiende a mejorar la comprensión de las contribuciones que hace cada integrante para alcanzar el éxito general de la organización.

Una meta es un enunciado general acerca del lugar a donde queremos ir; en otros términos, es el propósito acordado y presentado en forma escrita, es un resultado previsto. Las metas no son precisas puesto que enuncian las cosas en términos generales. No nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en determinado momento. Para lograr esa especificidad, la meta debe convertirse en uno o más objetivos expresados en términos *medibles, precisos, rigurosos*.

¹⁵ Kaufman. Del Artículo: "Planeación, Metas y Objetivos", Autor: Ing. Carlos Mora Vanegas. Publicado en la página web: <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/planeacion-ventas-y-objetivos-en-los-negocios.htm> Obtenido en la fecha: 10/04/10

Diferencias Entre Objetivos Y Metas

Los objetivos proporcionan una base más confiable para determinar más tarde y con exactitud cómo ir de lo que es a lo que debería ser, son más rigurosos y más precisos que las metas. Tanto las metas como los objetivos enuncian fundamentalmente su propósito.

Se debe tomar en consideración que los objetivos, especifican una norma de desempeño observable que permite saber exactamente lo que debe lograrse y los criterios específicos que se usarán para determinar si se alcanzaron los resultados esperados.

En conclusión se puede decir que **los objetivos** son los puntos vitales que dan vida al organismo administrativo donde se desenvuelve *el acto o la acción*, mientras que **las Metas** se consideran los *puntos concretos, medibles, establecidos en tiempos determinados* en el camino de cumplimiento de los objetivos.

2.4 FILOSOFÍA

La filosofía de una empresa según Lourdes Münch es el *conjunto de valores, prácticas, objetivos, creencias y políticas, que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad*, es decir, se refiere al conjunto de valores, compromisos y principios que orientan a la actividad de la empresa.

La filosofía organizacional está íntimamente relacionada con la cultura organizacional la cual se puede definir como la forma de vida o de ser de la empresa y está integrada por el sistema formal (estructuras, procesos, políticas, etc.) e informal (estilos de liderazgo, costumbres, mitos, tradiciones, etc.) de sistemas y subsistemas.¹⁶

De acuerdo con su filosofía y compromiso con la sociedad, las empresas pueden ser: lucrativas, cuando en su finalidad se encuentra obtener un beneficio monetario; o no lucrativas que, como su nombre lo indica, tienen como fin el bienestar social y no persiguen ningún tipo de lucro, por ejemplo serían las beneficencias y asociaciones, entre otras.

En relación con su cultura organizacional y con su filosofía y principios Lourdes Münch indica que las empresas pueden ser orgánicas u orientadas al cliente, y tradicionales o mecanicistas.

¹⁶ Münch Galindo, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo del emprendedor. 1ª. Ed.. (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., PP.149.

TRADICIONALES O MECANICISTAS	ORGÁNICAS
Reglas, sistemas y procedimientos. Se concede importancia al desempeño individual.	Flexibilidad en la organización. Trabajo en equipo.
Jerarquía y relaciones de Autoridad – Obediencia. Respeto e imposición rígida de la responsabilidad y autoridad.	Confianza y colaboración. Interdependencia y responsabilidad compartida.
Estricta división del trabajo y supervisión. Liderazgo autocrático.	Autodirección y autocontrol. Empleados multifuncionales. Liderazgo transformador.
Solución de conflictos por medio de la imposición. Motivación por castigo e incentivos.	Solución de conflictos por conciliación. Motivación por la autorrealización.
Centralización.	Descentralización.

Fuente: Münch Galindo, L. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo del emprendedor. 1ª. Ed.. (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. (2007).

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una estructura organizacional identifica las funciones, reglas, relaciones y responsabilidades necesarias para llevar a cabo las actividades propias de la organización. Dicho de otra manera, las estructuras son útiles para facilitar el cumplimiento de los objetivos trazados, a través de sus integrantes. Para ello, debe aceptarse que no existe una estructura “ideal” o “única”, ya que cada empresa requiere de una organización creada ex profeso en donde se reconozcan elementos tales como la naturaleza o giro del negocio, tamaño, recursos, estilo de mando, etc.

Para presentar, de manera ordenada y gráfica, la estructura organizacional de la empresa proyectada, se debe elaborar un **organigrama**, que es una herramienta de administración que permite visualizar y ordenar los puestos, jerarquías y canales de mando que existen dentro de una empresa. Claro está que el organigrama significará el resultado de la estructura previamente definida, dentro del cual se encuentran cada uno de los departamentos. En ellos se agrupan aquellas actividades que son semejantes y están relacionadas lógicamente entre sí, a manera de realizarse conjuntamente por un grupo de personas; representando subsistemas de aquel sistema principal que es la empresa.

Clasificación de los Organigramas

Según Münch Galindo, los organigramas pueden clasificarse la siguiente manera¹⁷:

A. Por su Objeto

- a. *Estructurales*.- Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- b. *Funcionales*.- Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- c. *Especiales*.- Se destaca alguna característica.

B. Por su Área

- a. *Generales*.- Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.
- b. *Departamentales*.- Representan la organización de un departamento o sección.

C. Por su Contenido

- a. *Esquemáticos*.- Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contiene detalles.
- b. *Analíticos*.- Más detallados y técnicos.

Existen tres formas de representar los organigramas:

1. Vertical. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba abajo.
2. Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha,
3. Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
4. Mixto. Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

2.6 ELEMENTOS QUE INTEGRAN A LA EMPRESA

La empresa es considerada como un todo, integrada por elementos, partes, componentes, personas, actividades o cosas que se encuentran relacionadas; y que interactúan para el logro de un objetivo.

¹⁷ Münch Galindo, L. (2007). Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo del emprendedor. 1ª. Ed. (P. M. Guerrero Rosas, Ed.) México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Es por ello, que los elementos que la integran son piezas insustituibles en la vida de cualquier negociación. Por lo que, Carlos Prieto Sierra establece que la organización está compuesta por los siguientes recursos¹⁸:

2.6.1 Recursos Materiales

Los recursos materiales son todos aquellos componentes físicos indispensables para la fabricación de un producto.

Para ello, se recomienda que primero se calcule la cantidad de insumos necesarios para la elaboración del producto, permitiendo un control del flujo constante de dichos insumos.

Por otro lado, es necesario tomar en cuenta diversos aspectos que permita la distribución adecuada de los insumos, tales como:

- Ubicar el establecimiento a distancias cortas de las fuentes de abastecimiento.
- Contar con la maquinaria y herramientas adecuadas para la elaboración del producto.
- Contar de una instalación o edificio en donde colocar o disponer de los recursos materiales.

2.6.2 Recursos Financieros

Los recursos financieros son el elemento indispensable para la elaboración de un proyecto, ya que se requiere de un desembolso de dinero que permita reunir los recursos materiales necesarios. Es por ello, que ambos recursos deben estar en concordancia, es decir, lograr una estabilidad entre lo que se compra y lo que se tiene.

Así mismo, la utilidad o ganancia de una empresa deberá ser proporcional a la inversión o financiamiento. Por ello, esta clase de recursos se encuentra en función del tamaño de la empresa que se desea instalar, es decir, en relación a la magnitud dependerá el monto del capital.

Los recursos financieros constituyen una herramienta indispensable para la organización, y que con un uso adecuado fortalece su economía.

2.6.3 Recursos Humanos

Los recursos humanos representa el factor pensante de cualquier organización, ya que con su esfuerzo colabora en la obtención de metas y objetivos de la empresa.

¹⁸ Prieto Sierra, Carlos. (2008) Introducción a los Negocios. Editorial Limusa. 7ª Edición. México.

Para ello, es importante que los individuos se desenvuelvan en áreas de trabajo óptimas, y con un desempeño dirigido y motivado que conduzca a la optimización de recursos materiales y financieros de que se dispone.

El aprovechamiento adecuado de este elemento debe visualizarse como un medio a través del cual el individuo pueda ver realizadas sus metas conjuntamente con las de la organización.

2.6.4 Recursos Tecnológicos

Actualmente, vivimos en una era de constantes cambios en diferentes ámbitos, sobre todo en un desarrollo tecnológico impresionante.

Es por ello, que las empresas deben dedicar parte de sus utilidades a la investigación y desarrollo de la actividad en que se desenvuelven con la finalidad de sobrevivir a las distintas situaciones.

Por lo tanto, hoy en día existe una regla de oro en donde los más aptos y los mejores preparados podrán sobrevivir, mediante una preparación y anticipación a los cambios tecnológicos.

2.6.5 Recursos Informativos

La información clara, veraz y oportuna conduce a una correcta toma de decisiones; y que permite que algunas empresas sean líderes en el mercado, al estar en vanguardia de todos los sucesos que ocurren en su entorno.

En la actualidad, el empresario moderno cuenta con una infinidad de información que tiene que analizar y sintetizar, para lo cual es recomendable el auxilio de personal experto que depure, analice, tamice información y la sintetice.

Es por ello, que la importancia de la información radica en su uso y aprovechamiento adecuado, ya que una vez orientada para la toma de decisiones se convierte en conocimiento, y a la vez permite a la empresa diferenciarse de su competencia.

Por otro lado, la información representa un vínculo de comunicación entre la empresa y su entorno.

2.7 MARCO LEGAL

2.7.1 Acta Constitutiva

Una Acta Constitutiva es aquel documento o constancia notarial en la cual se registrarán todos aquellos datos referentes y correspondientes a la formación de una sociedad o agrupación. Entre otras cuestiones, en la misma, se especificarán sus bases, fines, integrantes, las funciones específicas que les tocarán desempeñar a cada uno de estos, las firmas autenticadas de ellos que servirán para darse cuenta llegado el momento de tener que probar la identidad de alguno y toda aquella información de importancia y fundamental de la sociedad que se constituye.

Al comienzo del Acta se asentarán datos como la hora, la fecha y el lugar en el cual se constituyen aquellos con intención de formar una asociación.

Luego se dará cuenta quién estuvo a cargo de dar inicio al acto, leyendo lo que se conoce como orden del día, que serán aquellas cuestiones como designación de dos personas que aprobarán y firmarán el acta, la elección de la mesa directiva, el informe de los iniciadores, la consideración del proyecto de Estatuto, el valor al que ascenderán las cuotas sociales, la elección de los miembros que compondrán los órganos sociales y luego, en los capítulos en los cuales la misma se dividirá, se dará cuenta de la constitución, domicilio y finalidades que observará la sociedad que se forma, otro capítulo se ocupará de los asociados, el siguiente de cómo será la administración y fiscalización, en otro, todo lo referente e inherente a las asambleas, seguido por otro capítulo en el cual se estipulará cómo serán las elecciones, en otro, el ejercicio social y finalmente lo que corresponda en caso de liquidación y disolución.¹⁹

2.7.2 Documentos Legales De Funcionamiento

Los trámites para constituir y establecer una empresa, conforme a las disposiciones legales vigentes en México son muy variados, pero los más comunes son:²⁰

Trámites Para La Constitución De Una Empresa

- **Solicitud Ante La Secretaría De Relaciones Exteriores**

El primer paso para la constitución de una empresa es la Solicitud de permiso de constitución de sociedad, en la cual se deben proponer cinco posibles nombres

¹⁹ Del Artículo: "Definición de Acta Constitutiva", Publicado en la página Web: <http://www.definicionabc.com/general/acta-constitutiva.php>, Obtenido en la fecha 24/04/10.

²⁰ Jaime Oraa Ruiz de Velasco. Trámites para la Constitución de una empresa en México. Publicada en la página Web: http://www.plancameral.org/news/adjuntos/Tramites_constitucion_empresa_Mexico.pdf

ordenados en relación a la preferencia, con el fin de obtener la aprobación de alguno de ellos.

La solicitud de permiso de constitución debe presentarse en original y dos copias, con firma original en cada una. El formato podrá conseguirse en la Delegación Federal de la SRE, con un costo aproximado de \$565.00; y en un tiempo de trámite de un día.



Consultas 3686 5100 Ext. 6419
Dirección General de Asuntos Jurídicos
www.sre.gob.mx

Para uso exclusivo de SRE
Folio: _____

LUGAR Y FECHA: _____

**SOLICITUD DE PERMISO DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD
(ARTICULO 15 DE LA LEY DE INVERSION EXTRANJERA)**

NOMBRE DEL PROMOVENTE _____

**DOMICILIO PARA OIR
RECIBIR** _____

NOTIFICACIONES _____

**PERSONAS AUTORIZADAS
PARA RECIBIR
LA RESOLUCION.** _____

DENOMINACION _____

SOLICITADA EN ORDEN _____

DE PREFERENCIA _____

**REGIMEN JURIDICO DE LA
PERSONA MORAL** _____

FIRMA AUTOGRAFA DEL PROMOVENTE

La resolución recaída a esta solicitud únicamente será entregada al promovente o a las personas autorizadas.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto a este trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica (SACTEL) a los teléfonos: 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01 800 386-2466 o desde Estados Unidos y Canadá al 1 800 475-2393.

Nota: este formato podrá ser reproducido libremente, debiendo ser dicha reproducción en hojas blancas de papel bond.

Llenar: a máquina
Oficinas centrales: original y una copia
Delegaciones Estatales: Original y dos copias
Anexar: Original y copia de pago derechos

* Última fecha de autorización del formato por parte de Oficialía Mayor: 6 de marzo de 2002

* Última fecha de autorización del formato por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria: 15 de abril de 2002

- **Acta Constitutiva ante Notario o Corregidor Público**

En el caso de las Sociedades Mercantiles, su fundamento legal se basa en un contrato de sociedad, en donde los socios se encuentran obligados a la aportación de sus recursos y esfuerzos para el logro de los objetivos.

El acta constitutiva debe incluir los siguientes datos:

1. Nombre, nacionalidad, domicilio, ocupación, lugar y fecha de nacimiento, registro federal de contribuyentes, en su caso y copia de identificación con fotografía de cada socio.
2. El nombre de la empresa.
3. El objeto o sector de la sociedad.
4. El domicilio de la sociedad.
5. El importe del capital social.
6. La aportación de cada uno de los socios.
7. La duración de la sociedad.
8. La manera en que se va a administrar la sociedad y las facultades de sus administradores.
9. El mecanismo de reparto de utilidades.
10. Las causas de disolución de la compañía.

El costo aproximado de un Acta Constitutiva es de \$ 5,000 a \$ 8,500; y un tiempo de trámite entre dos y cinco días hábiles.

- **Inscripción Ante El Servicio De Administración Tributaria**

El siguiente paso después de la protocolización del Acta Constitutiva, es la inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes del SAT. Para ello, es necesario que la empresa presenten los siguientes documentos:

1. El formulario de registro R-1 por duplicado y el anexo según corresponda.
 - Anexo 1: personas morales del régimen general y no lucrativas
 - Anexo 2: personas morales régimen simplificado y sus integrantes personas morales y personas físicas
 - Anexo 8: IEPS, ISAN, ISIUUV
2. Acta Constitutiva original o copia certificada.
3. Original y copia del comprobante de domicilio fiscal.
4. Original y copia de Identificación del Representante Legal (credencial de elector, pasaporte o Cartilla).
5. Clave Única de Registro de Población (CURP)

Por otro lado, para la inscripción de personas físicas deberá presentarse lo siguiente:

1. El formulario de Registro por duplicado.
2. El acta de nacimiento o copia certificada.
3. Copia certificada de la cartilla o pasaporte

El costo de dicho trámite es totalmente gratuito, y en un tiempo de duración aproximado de 30 minutos.

**1 ACUSE DE RECIBO POR CERTIFICACIÓN O RELOJ FRANQUEADOR
(PARA USO EXCLUSIVO DE LA AUTORIDAD)**



SAT
Servicio de
Administración Tributaria

ANVERSO **R1**
1-2005

**SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN
AL REGISTRO FEDERAL DE
CONTRIBUYENTES**

ANTES DE REGAR EL LLENADO DE ESTA
FORMA OFICIAL, LEA LAS INSTRUCCIONES

**2 CURP: CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN
(Solo Personas Físicas)**

**3 ANOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE
AL TIPO DE SOLICITUD QUE PRESENTA:** **N= NORMAL**
C= COMPLEMENTARIA

CUANDO SE TRATE DE SOLICITUD
COMPLEMENTARIA, INDIQUE EL
3.1 NÚMERO DE FOLIO ASIGNADO POR
LA AUTORIDAD A LA SOLICITUD
ANTERIOR.

4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE

4.1 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS (Ver instrucciones)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE(S)

4.2 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES (Ver instrucciones)

DENOMINACIÓN O
RAZÓN SOCIAL

4.3 TRATÁNDOSE DE CONTRIBUYENTES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL ASIGNADO EN EL PAÍS EN QUE RESIDAN

PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL

4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

SI SE TRATA DE LA INSCRIPCIÓN DE UN FIDEICOMISO, INDIQUE:

DENOMINACIÓN O RAZÓN
SOCIAL DE LA FIDUCIARIA

RFC DE LA FIDUCIARIA NÚMERO DE FIDEICOMISO

4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE O DEL REPRESENTANTE DE LA PERSONA RESIDENTE EN EL EXTRANJERO

CALLE

NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR ENTRE LAS CALLES DE

Y DE COLONIA

LOCALIDAD (SI NO ES CABECERA)

MUNICIPIO O DELEGACIÓN

CÓDIGO POSTAL TELÉFONO

ENTIDAD FEDERATIVA

CORREO ELECTRÓNICO

**5 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS
CONTENDOS EN ESTA SOLICITUD SON CIERTOS**

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE O BIEN DEL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE OBTIENE NO LE HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

SE PRESENTA POR DUPLICADO

3

ANEXO

R1

1-2005

6 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (Ver instrucciones)
 (Tratándose de inscripciones en el registro de representantes legales, deberá acompañar el Anexo 10, e indicarlo en el rubro 12 de esta página) (1)

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S)

7 DATOS GENERALES (Ver instrucciones)

FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO, DE ACUERDO CON EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑAR

AÑO MES DÍA 7.2 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES (2)

AÑO MES DÍA

8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE

8.1 INDIQUE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR

8.2 INDIQUE EL NÚMERO DEL SECTOR AL QUE CORRESPONDE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR: (Ver instrucciones)

MARQUE CON "X" SI: PRODUCE BIENES VENDE BIENES PRESTA SERVICIOS APRENDA BIENES

8.3 REALIZARÁ ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL 8.4 CONTARÁ CON MÁQUINA REGISTRADORA DE COMPROBACIÓN FISCAL 8.5 PERSONA FÍSICA SIN ACTIVIDAD ECONÓMICA (Ver instrucciones)

9 OTROS

9.1 SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO SOCIO, ACCIONISTA, ASOCIANTE O ASOCIADO DE PERSONA MORAL, INDIQUE SI ES: (Ver instrucciones)

SOCIO O ACCIONISTA ASOCIANTE ASOCIADO

EN CASO DE ESTAR INSCRITA, INDIQUE EL RFC DE LA PERSONA MORAL (De ser necesario, acompañar listado)

9.2 MARQUE CON "X" SI:

ES EMPRESA EXPORTADORA DE SERVICIOS DE HOTELERÍA ES EMPRESA EXPORTADORA DE SERVICIOS DE CONVENCIONES Y EXPOSICIONES

10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

MARQUE CON "X" SI DERIVA DE:

FUSIÓN INDICAR RFC DE LAS SOCIEDADES FUSIONADAS (De ser necesario acompañar listado)

ESCISIÓN EN ESCISIÓN DE SOCIEDADES, INDICAR EL RFC DE LA SOCIEDAD ESCIDENTE

11 APERTURA DE ESTABLECIMIENTO (Sólo si el domicilio es distinto al señalado en el rubro 4.5)

CALLE

NÚMERO Y O LETRA EXTERIOR NÚMERO Y O LETRA INTERIOR ENTRE LAS CALLES DE

Y DE

COLONIA CÓDIGO POSTAL TELÉFONO

LOCALIDAD (SI HA)

MUNICIPIO O DELEGACIÓN

ENTIDAD FEDERATIVA CORREO ELECTRÓNICO

12 ANEXOS

MARQUE CON "X" LOS ANEXOS QUE ACOMPAÑA:

ANEXO 1 Personas Morales del Régimen General y del Régimen de las Personas Morales con Fines no Lucrativos.

ANEXO 2 Personas Morales del Régimen Simplificado y sus Integrantes Personas Morales.

ANEXO 3 Personas Físicas con Ingresos por Salarios, Amortamiento, Enajenación y Adquisición de Bienes, Premios, Intereses y Prestancias Recibidos.

ANEXO 4 Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales.

ANEXO 5 Personas Físicas con Actividades Empresariales del Régimen Intermedio.

ANEXO 6 Personas Físicas con Actividades Empresariales del Régimen de Pequeños Contribuyentes.

ANEXO 7 Personas Físicas con Otros Ingresos.

ANEXO 8 Personas Morales y Físicas EPS, ISAN, ISTUV (Tenencia) y Derechos Sobre Concesión y/o Asignación Minera.

ANEXO 9 Residentes en el Extranjero sin Establecimiento Permanente en México.

ANEXO 10 Registro de Representantes Legales.

(1) Esta aclaración quedará sin efectos en tanto no se publique el Anexo 10 en el Diario Oficial de la Federación.
 (2) Las personas morales constituidas en México que sean residentes en el país, considerarán como fecha de inicio de operaciones la misma fecha que la de constitución.

- **Aviso Notarial Ante La Secretaría De Relaciones Exteriores**

En el caso del Aviso Notarial, lo deberá realizar un Notario o Corredor Público, con la finalidad de notificar a la SRE que ha sido utilizado el permiso tramitado anteriormente. Para la realización de dicho trámite deberá presentarse lo siguiente:

1. Tres copias y original del formato SA-5 firmado por el notario
2. Tres copias del permiso

El costo aproximado del trámite es de \$210.00 en alguna Institución Bancaria, y de \$120.00 por Derecho Municipal. El tiempo de trámite es de un día hábil.



Consultas 5063-3000 Ext 4068
Quejas: SACTEL 91-800-703-64
Dirección General de Asuntos Jurídicos

FOLIO _____

EXPEDIENTE _____

AVISO NOTARIAL
(ARTICULOS 31 Y 321 DEL REGLAMENTO DE LA LEY PARA PROMOVER LA INVERSION MEXICANA Y
REGULAR LA INVERSION EXTRANJERA)

CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 31 Y 32 DEL REGLAMENTO DE LA LEY PARA PROMOVER LA INVERSION MEXICANA Y REGULAR LA INVERSION EXTRANJERA, SE NOTIFICA QUE CON FECHA _____, SE AUTORIZO LA ESCRITURA PUBLICA NUMERO _____ Y SE USO EN LA MISMA EL PERMISO N° _____ PARA CONSTITUIR UNA PERSONA MORAL BAJO LA _____ SIGUIENTE DENOMINACION

HABIENDOSE INSERTO EN LA ESCRITURA:

CLAUSULA DE EXCLUSION DE EXTRANJEROS CLAUSULA DE ADMISION DE EXTRANJEROS

CELEBRANDOSE EL CONVENIO A QUE SE REFIERE EL ARTICULO 31 DEL REGLAMENTO DE LA LEY PARA PROMOVER LA INVERSION MEXICANA Y REGULAR LA INVERSION EXTRANJERA.

NOMBRE Y NUMERO DEL NOTARIO
O CORREDOR PUBLICO _____

DOMICILIO: _____

TELEFONO _____

SELLO DEL NOTARIO O CORREDOR _____ FIRMA _____

- **Presentación Ante El Registro Público De La Propiedad Y Del Comercio**

Una vez realizados los trámites anteriores, el Corredor o Notario deberán realizar la presentación ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio; y al estar registrada la sociedad mercantil, se entregará una copia original a cada uno de los socios.

El costo aproximado de los honorarios de Notario Público es de \$300.00 a \$700.00 con un tiempo de trámite de un día hábil.

- **Solicitud De Uso De Suelo Y Edificación Ante El Municipio**

Para el establecimiento de una empresa en un inmueble, es necesario acudir a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE) del municipio correspondiente, en relación a la ubicación geográfica de la empresa, y así obtener el permiso de Uso de Suelo, Uso de la Edificación y de Construcción.

Para ello, primero se debe acudir al módulo de atención de la SEDUE del municipio correspondiente, para verificar si de acuerdo con el Plan de Desarrollo Urbano, es factible comenzar el trámite, presentando la siguiente documentación:

1. Solicitud, firmada por el Propietario, y/o Poseedor, y/o Apoderado y Responsable del Proyecto (para Licencia de Edificación), Responsable de Obra (para Licencia de Construcción). 8 copias.
2. Plano para Visto Bueno, 2 copias (formato Oficial)
3. Avalúo Catastral, Original y copia (puede solicitarlo en la Tesorería General del Estado)
4. Recibo de pago del Impuesto Predial al corriente, 2 copias.
5. Escrituras notariadas y con sello del registro Público de la Propiedad, 2 copias.
6. Licencia de Uso de Suelo y/o Edificación u otro antecedente, 1 copia.
7. Identificación del Propietario y/o Poseedor, 2 copias (credencial de elector por ambos lados).
8. Copia de Cédula Profesional del Responsable de la Obra.
9. Pago de derechos correspondientes.
10. Indicar el uso de suelo que se pretende.

El tiempo de trámite es de uno a tres meses, y el costo de dicho trámite, dependerá de la siguiente tabla:

Cobro por inicio de trámite para Licencias de Uso de Suelo y/o Uso de Edificación:

Hasta 100 m ²	6 cuotas	\$240.60
Mayor de 100 m ² y hasta 250 m ²	12 cuotas	\$481.20
Mayor de 250 m ² y hasta 500 m ²	18 cuotas	\$721.80
Mayor de 500 m ² y hasta 1000 m ²	24 cuotas	\$962.40
Mayor de 1000 m ²	30 cuotas	\$1203.00

Así mismo, se aumentara una cantidad por m² conforme a la siguiente tarifa:

Hasta 100 m ²	0.18 cuotas	\$3.20 por m ²
Mayor de 100 m ² y hasta 250 m ²	0.16 cuotas	\$6.41 por m ²
Mayor de 250 m ² y hasta 500 m ²	0.24 cuotas	\$9.62 por m ²
Mayor de 500 m ² y hasta 1000 m ²	0.31 cuotas	\$12.43 por m ²
Mayor de 1000 m ²	0.38 cuotas	\$15.23 por m ²



DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.
DELEGACION _____

CONSTANCIA DE USO DEL SUELO.

SOLICITUD FOLIO No _____

Con fecha _____ se solicita Constancia de Uso del Suelo, para el predio cuyos datos de localización y del solicitante se describen a continuación:

A.- DATOS DEL PREDIO.

Calle _____ No. _____ Colonia _____
 Código Postal _____ Boleta Predial _____
 Uso Actual _____
 Uso Pretendido _____

B.- CROQUIS DE LOCALIZACION.

DATOS QUE DEBE CONTENER EL CROQUIS.- Nombre de todas las calles que limitan la manzana, superficie en metros cuadrados y orientación.

C.- DATOS DEL SOLICITANTE.

Nombre _____
 Apellido Paterno Apellido Materno Nombre
 Calle _____ No. _____ Colonia _____
 Código Postal: _____ Delegación _____ Teléfono _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

CONSTANCIA DE USO DEL SUELO.

PARA USO OFICIAL.

De acuerdo al Programa Director de Desarrollo Urbano del Distrito Federal y al Programa de Desarrollo Urbano que corresponde a esta Delegación, vigentes en la fecha de expedición de esta Constancia de Uso del Suelo, el predio motivo de su solicitud, por su ubicación tiene las siguientes características, mismas que deberá respetar.

Zona en que se ubica según Programa Parcial _____

Zona Especial de Desarrollo Controlado Si No

Zona Patrimonial Si No

Densidad ó Intensidad

800 hab/Ha. ó 7.5 veces el- área del Ter- reno.	400 hab/Ha. ó 3.5 veces el- área del Ter- reno.	200 hab/Ha. ó 1.5 veces el- área del Ter- reno.
--	--	--

Conforme a la zona donde se ubica el predio en cuestión y al (los) Uso (s) preten-
dido (s) señalado (s) en la solicitud, el (los) mismo (s) se encuentra (n) clasifi-
cado (s) como Uso (s) _____

Por otra parte, en caso de que el uso específico sea asignado y de acuerdo a la su-
perficie del predio, podrá tener:

No. de viviendas _____ ó uso no habitacional en M2: _____

OBSERVACIONES:

En caso de pretender usos mixtos, solicite orientación técnica al respecto en la -
ventanilla única de esta Delegación, esta Constancia no es autorización del Uso del
Suelo y no autoriza el uso de la construcción ó funcionamiento.

La validez de esta Constancia, está sujeta a la vigencia del Programa Parcial de --
Desarrollo Urbano, versión _____; la cancelación ó modificación del mencio-
nado Programa, dejá sin efecto la presente.

Monto total de los derechos a pagar \$ _____ (_____)

Recibo No. _____ de fecha _____

AUTORIZO

- **Inscripción Ante El Instituto Mexicano Del Seguro Social (IMSS), Y El Instituto Del Fondo Nacional Para La Vivienda De Los Trabajadores (INFONAVIT)**

El siguiente trámite consta de dos etapas, ya que el empresario debe realizar su registro patronal, así como para cada uno de los trabajadores.

En la primera etapa, el patrón deberá registrar su alta a través del formato “Aviso de inscripción de Patrón”, dentro de los cinco días hábiles siguientes al inicio de operaciones o de una relación laboral, presentando los siguientes documentos:

- Persona Moral: una copia del acta constitutiva, formulario de registro ante SHCP
- Persona Física: una copia de apertura o alta ante la SHCP e identificación. (Credencial de elector, pasaporte o cartilla).

En la segunda etapa, el empresario deberá llenar el formato “Aviso de inscripción del Trabajador”, y presentar su credencial como patrón en el área de Afiliación y Vigencia. Dicho trámite deberá realizarse en un plazo de cinco días a partir de que el trabajador comenzó a laborar en la empresa; y una vez elaborado el trámite, a los 15 días de haberse realizado la inscripción, el trabajador podrá gozar de los servicios médicos del IMSS.

El costo del trámite es totalmente gratuito, y el tiempo de trámite es inmediato.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL				INSTITUTO DEL FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA PARA LOS TRABAJADORES				AFIL-01			
SERVICIOS DE AFILIACION-VIGENCIA DE DERECHOS AVISO DE INSCRIPCION PATRONAL O DE MODIFICACION EN SU REGISTRO				EXCLUSIVO I.M.S.S.		NUMERO DE REGISTRO PATRONAL					
				TIPO DE MOV.	CAUSA	CLAVE MUNICIPIO	11 DIGITOS		05 DIGITOS		
NOMBRE, DENOMINACION, RAZON SOCIAL DEL PATRON O SUJETO OBLIGADO				ARGUMENTO		EXCLUSIVO IMSS					
EN CASO DE PERSONA FISICA NOMBRE(S)		APELLIDO INTERNO		APELLIDO MATERNO							
ACTIVIDAD O GIRO DE LA EMPRESA				EXCLUSIVO I.M.S.S. EN SEGUROS ESPECIALES		FECHA DE LA CAUSA DEL AVISO					
CLASE DE RIESGO MANIFESTADA POR EL PATRON	FRACCION	PRIMA	MES	FORMA PAGO	S.S.F IDENTIF. CONVENIO	DA (2 DIGITOS)	MES (2 DIGITOS)	ANO (4 DIGITOS)	FECHA Y HORA DE RECEPCION DE ESTE AVISO EN EL I.M.S.S.		
DOMICILIO DEL PATRON				FECHA DE LA CAUSA DEL AVISO							
CALLE Y/O MANZANA		NUMERO		COLONIA Y/O POBLACION							
MUNICIPIO		ESTADO		C.P.							
MARQUE CON UNA "X" LA CAUSA DE PRESENTACION DE ESTE AVISO											
<input type="checkbox"/> A	ALTA PATRONAL	<input type="checkbox"/> B	REANUACION ACTIVIDADES	<input type="checkbox"/> C	CAMBIO DOMICILIO O CIRCUNSCRIPCION	<input type="checkbox"/> D	CAMBIO NOMBRE O RAZON SOCIAL				
<input type="checkbox"/> E	SUSTITUCION PATRONAL	<input type="checkbox"/> F	DUPLICIDAD	<input type="checkbox"/> G	BAJA	<input type="checkbox"/> H	HUELGA	<input type="checkbox"/> INICIO	<input type="checkbox"/> LEGAL		
								<input type="checkbox"/> TERMINO	<input type="checkbox"/> INEXISTENTE		
IMPORTANTE: LEA LAS INSTRUCCIONES AL REVERSO								DELEGACION		SUBDELEGACION	
NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON, SUJETO OBLIGADO O SU REPRESENTANTE LEGAL											
LOS MOVIMIENTOS QUE AMPARA ESTE FORMATO SURTEN EFECTOS TANTO PARA EL IMSS COMO PARA EL INFONAVIT CONFORME A SUS RESPECTIVAS LEYES. CONSERVE ESTE DOCUMENTO PARA CUALQUIER ACLARACION.											
AVISOS ORIGINALES											

• **Trámites Ante La Secretaría De Salud (SS)**

Para el establecimiento de una empresa, la Secretaría de Salud considera tres aspectos importantes:

- 1) La licencia sanitaria para las empresas de mayor riesgo
- 2) El aviso de funcionamiento para las empresas de menor riesgo
- 3) La liberación total de los giros que no constituyen riesgo para la salud.

Para ello, es necesario realizar algunos trámites por medio de diversos formularios, tales como:

- 1) El relacionado con giros de alimentos, bebidas o artículos de belleza y limpieza.
- 2) El formulario relativo a otras actividades industriales que solo requieren el "Aviso de Funcionamiento"

El costo del trámite es gratuito, y el tiempo de dicho trámite va depender en su totalidad al sector al que pertenece.



SECRETARÍA DE SALUD
 SUBSECRETARÍA DE REGULACIÓN Y FOMENTO SANITARIO
 DIRECCIÓN GENERAL DE REGULACIÓN DE LOS SERVICIOS DE SALUD

ANTES DE LLENAR ESTE FORMATO LEA CUIDADOSAMENTE EL INSTRUCTIVO AL REVERSO

SSA-06-002 AVISO DE FUNCIONAMIENTO

LENESE CON LETRA DE MOLDE LEGIBLE O A MÁQUINA

1.- DATOS DEL PROPIETARIO

NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA FÍSICA O MORAL, PROPIETARIA DEL ESTABLECIMIENTO			R.F.C.	
DOMICILIO CALLE, NÚMERO EXTERIOR	NÚMERO O LETRA INTERIOR	COLONIA O LOCALIDAD	CÓDIGO POSTAL	
DELEGACIÓN POLÍTICA O MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA	TELÉFONO (S)	NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL (SOLO SI EL INTERESADO NO REALIZA EL TRÁMITE)	

2.- DATOS DEL ESTABLECIMIENTO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL				
DOMICILIO CALLE, NÚMERO EXTERIOR	NÚMERO O LETRA INTERIOR	COLONIA O LOCALIDAD	CÓDIGO POSTAL	
DELEGACIÓN POLÍTICA O MUNICIPIO	ENTIDAD FEDERATIVA	TELÉFONO (S) Y/O FAX		

3.- TIPO DE ESTABLECIMIENTO

<input type="checkbox"/> COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS Y ACCESORIOS <input type="checkbox"/> SERVICIOS DE ASISTENCIA SOCIAL <input type="checkbox"/> CENTROS DE TATUAJE <input type="checkbox"/> DISPOSICIÓN DE CADÁVERES	DE ATENCIÓN MÉDICA <input type="checkbox"/> AMBULANCIAS <input type="checkbox"/> CONSULTORIOS <input type="checkbox"/> CLÍNICAS DENTALES <input type="checkbox"/> HOSPITALES DONDE NO SE PRACTICAN ACTOS QUIRÚRGICOS U OBSTÉTRICOS <input type="checkbox"/> LABORATORIOS DE ANÁLISIS CLÍNICOS			
NÚMERO DE LA CLASE DE LA CLASIFICACIÓN MEXICANA DE ACTIVIDADES Y PRODUCTOS	NÚMERO DE CÉDULA PROFESIONAL DEL RESPONSABLE SANITARIO	FECHA DE INICIO DE LABORES		

3.1 EN EL CASO DE AMBULANCIAS

N°	MARCA	MODELO	N° DE PLACAS	N° DE MOTOR	URGENCIAS	
					EQUIPADA	NO EQUIPADA
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Declaro bajo protesta de decir verdad, que cumplo con los requisitos y normatividad aplicable, sin que me eximan de que la autoridad sanitaria verifique su cumplimiento, esto sin perjuicio de las sanciones en que puedo incurrir por falsedad de declaraciones dadas a una autoridad.

LUGAR Y FECHA	FIRMA DEL PROPIETARIO O REPRESENTANTE LEGAL
---------------	---



EL FORMATO SE PRESENTA EN ORIGINAL. EN CASO QUE EL INTERESADO REQUIERA COPIA, DEBERÁ ANEXARLA PARA EL ACUSE CORRESPONDIENTE

PARA CUALQUIER ACLARACIÓN, DUDA O COMENTARIO CON RESPECTO A ESTE TRÁMITE, SIRVASE LLAMAR AL SISTEMA DE ATENCIÓN TELEFÓNICA A LA CIUDADANÍA (SACTEL) A LOS TELÉFONOS: 5-4-80-20-00 EN EL D.F. Y ÁREA METROPOLITANA, DEL INTERIOR DE LA REPÚBLICA SIN COSTO PARA EL USUARIO AL: 01800-001-4800, O DESDE ESTADOS UNIDOS Y CANADA AL: 1888-594-33-72, O AL TELÉFONO 5-5-53-70-90 DE LA SUBSECRETARÍA DE REGULACIÓN Y FOMENTO SANITARIO, EN LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL.

SSA-06-002

- **Inscripción De La Comisión Mixta De Seguridad E Higiene Ante La Secretaría Del Trabajo**

La inscripción de una Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, es una obligación del empresario en su papel de patrón, con el objetivo de investigar las causas de los accidentes y enfermedades dentro de una empresa, y con ello proponer medidas para la prevención de dichos actos.

Para la constitución de la Comisión, el patrón deberá realizar una sesión con cada miembro seleccionado, en donde se levantará un acta de integración con los siguientes datos:

1. Datos generales de la empresa
2. Registro Federal de Contribuyentes
3. Registro patronal ante el IMSS
4. Domicilio, teléfono, fax, correo electrónico

5. Rama o actividad económica
6. Fecha de inicio de actividades
7. Número de trabajadores de la empresa
8. Nombre de los integrantes de la Comisión: Coordinador, Secretario, Vocales
9. Número y datos de los centros de trabajo en los que rige la Comisión
10. Fecha de integración
11. Nombre y firma del representante del patrón
12. Nombre y firma del representante de los trabajadores.

El costo del trámite es totalmente gratuito, y el tiempo de trámite es inmediato.



SECRETARIA DE SALUD

SOLICITUD DE LICENCIA SANITARIA

<p>DATOS DEL PROPIETARIO</p> <p>NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE)</p> <p>LETRAS NUMEROS Homónima R.F.C.</p> <p>DOMICILIO: CALLE, No. Y LETRA</p> <p>COLONIA Z.P. CODIGO POSTAL</p> <p>DELEGACION POLITICA O MUNICIPIO LOCALIDAD</p> <p>ENTIDAD FEDERATIVA TELEFONO</p>	<p>PARA USO EXCLUSIVO DE LA S.S.A.</p> <p>TIPO DE MOVIMIENTO No. DE ENTRADA</p> <p>A <input type="checkbox"/> R <input type="checkbox"/></p> <p>No. ANTERIOR</p> <p>ESTABL. M <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> VENCIMIENTO</p> <p>TRAMITE N <input type="checkbox"/> E <input type="checkbox"/> MES AÑO</p> <p>PRESENTARSE A CONOCER EL RESULTADO DE SU TRAMITE EL DIA: DIA MES AÑO</p>
<p>DATOS DEL ESTABLECIMIENTO</p> <p>NOMBRE</p> <p>LETRAS NUMEROS Homónima R.F.C.</p> <p>DOMICILIO: CALLE, NUMERO Y LETRA EXTERIOR E INTERIOR</p> <p>DELEGACION POLITICA O MUNICIPIO CLAVE COLONIA CLAVE</p> <p>ENTRE CALLE Y CALLE CLAVE TELEFONO</p> <p>Z.P. CODIGO POSTAL LOCALIDAD CLAVE</p> <p>ENTIDAD FEDERATIVA DE A Y DE A Hrs. FECHA DE INICIO DE OPERACIONES DIA MES AÑO</p> <p>HORARIO DE FUNCIONAMIENTO</p>	
<p>ACTIVIDADES DEL ESTABLECIMIENTO</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	
<p>DOCUMENTOS ANEXOS</p> <p><input type="checkbox"/> ALTA ANTE LA SHCP</p> <p><input type="checkbox"/> LICENCIA SANITARIA</p> <p><input type="checkbox"/> TARJETA PERFORADA</p> <p><input type="checkbox"/> COPIA DEL TRAMITE ANTERIOR</p> <p><input type="checkbox"/> OTROS</p> <p>OTROS: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>SELLO DE RECIBIDO</p> <p>NOMBRE Y FIRMA DEL PROPIETARIO</p>

De Venta en: PAPELERIAS GRAFOS, S. A.
 Pórtal de San. Domingo Locales E y F

- **Inscripción De La Comisión Mixta De Capacitación Y Adiestramiento Ante La Secretaría**

Una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento es el grupo de trabajo responsable de vigilar la instrumentación, la operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para lograr una mejora en la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Para la constitución de la Comisión, es necesario elaborar un Acta Constitutiva, donde se especifiquen las bases generales de su funcionamiento y el llenado del Formato "DC-1".

El costo del trámite es totalmente gratuito, y el tiempo de trámite es inmediato.

Conclusiones

En este capítulo se destacó la importancia que tienen cada uno de los elementos que integran la estructura de la empresa, permitiendo tener un entorno claro de estos, tales como:

- Objetivos
- Metas
- Misión
- Visión
- Estructura organizacional
- Administración de recursos

Por ejemplo, los objetivos permiten establecer misiones medibles en un tiempo determinado, las metas permitirán evaluar y revisar todas esas actividades con la finalidad de verificar que los resultados obtenidos concuerden con los deseados.

Por otro lado, es importante identificar la visión que representa la razón de la existencia de la empresa, y sobre todo conocer el camino a largo plazo de ésta. En cuanto a la estructura organizacional y recursos, es conveniente establecer su delimitación y jerarquía de acuerdo al orden de importancia y grado de responsabilidad.

CAPITULO 3. PLAN DE MERCADOTECNIA

3.1 PRODUCTO

Dentro de la mezcla de la mercadotecnia, la variable Producto hace referencia al punto de partida del análisis de la misma, y que gracias al pleno conocimiento de éste conduce a un buen diseño de programas de mercadotecnia.

La importancia de la variable producto, radica en que es considerado como el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado

Producto: es un conjunto de atributos tangibles o intangibles, que satisfacen una necesidad determinada, esto quiere decir que el producto es una integración de satisfactores visuales y palpables.

Atributo Tangible: son aquellos que tienen la capacidad de percibirse a través de los sentidos, tales como: tamaño, envase, empaque, etiqueta, etc.

Atributos Intangibles: son aquellos que no se pueden percibir a través de los sentidos, tales como: marca, servicio o calidad.

3.2 ESTUDIO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

El análisis comparativo SWOT es inicio real de la planeación, ya que representa en forma global la evaluación del negocio, integrándose en cuatro variables:

- **Fortalezas.** Se refiere a todos aquellos aspectos que hacen a la empresa superior en comparación con su competencia, las cuales se generan dentro de la empresa.
- **Oportunidades.** Es aquella necesidad o interés que muestran los compradores y que la propia empresa puede satisfacer de manera rentable.
- **Debilidades.** Son aquellas que representan aspectos en que la empresa es inferior a la competencia, y las cuales se dan dentro de la misma empresa ya que pueden ser controlables.
- **Amenazas.** Es aquella que representa un desafío planteado por un acontecimiento desfavorable que conduce a un declive de la empresa.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

El sistema de la Mercadotecnia de una empresa debe operar dentro de una estructura de fuerzas que integran a su medio ambiente, las cuales pueden ser externas o internas.

Las variables externas por lo general no son controlables por la empresa, las cuales se dividen en dos grupos: macroambiente (factores económicos, políticos, legales, sociales, culturales, demográficos, etc.) y microambiente (factores como los proveedores, intermediarios y consumidores).

3.3.1 Internas

3.3.1.1 Benchmark

El Benchmark indica el proceso continuo que consiste en medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

El concepto de Benchmarking se remonta en el año de 1982 en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox, tratando el aspecto organizacional de ésta con respecto a sus competidores. Por lo cual, se conocieron dos facetas del Benchmarking: la primera era un proceso para entender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en funciones similares; y la segunda se enfatizó en aspectos del proceso, no solo de la producción sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto. A raíz de esto Xerox continuo perfeccionando el concepto de Benchmarking Competitivo durante los años 80 y a finales de estos se dio forma a lo que es hoy en día.

Por otro lado, el Benchmarking tiene como propósito fundamental lograr una mejora en la organización, y para ello éste es clasificado de la siguiente manera:

- **Benchmarking Interno.** Es empleado en la mayor parte por las grandes empresas para poder comparar sus operaciones internas. Para ello, es necesario tener acceso a información y no existir problemas de confidencialidad; sirviendo como base para descubrir diferencias de interés y centrar la atención en temas críticos a que se enfrentara la organización.
- **Benchmarking Competitivo.** Este benchmarking es usado para competidores directos de productos, con el fin de hacer un estudio que les permita verificar si cumplen con todas las pruebas de comparabilidad en relación a su competencia, identificando las ventajas y desventajas comparativas entre sus competidores directos.

- **Benchmarking Funcional.** Este no necesariamente se concentra en competidores directos, si no en competidores funcionales o líderes de la industria, fomentando el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre empresas distintas si no que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar.
- **Benchmarking Genérico.** El beneficio de este benchmarking, es que permite descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador, y tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas.

3.3.1.2 Store-check

El Store-Check hace referencia a una inspección de tiendas, en donde la función de los fabricantes o de sus competidores consiste en visitar las tiendas de los distribuidores o de las compañías rivales y analizar la forma de disponer de la mercancía, con la finalidad de identificar un estudio FODA y que posteriormente pueda servir como estrategia para la organización.

3.3.1 Externas

3.3.1.1 Macroambiente

Entorno Económico

Las empresas de éxito son conscientes de que existen necesidades y tendencias no satisfechas, y responden rápidamente en consecuencia para obtener utilidades.

Los mercados no sólo necesitan personas si no también poder adquisitivo, el cual depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito. Es por ello, que se debe prestar atención a las tendencias que afectan al poder adquisitivo, puesto que influye directamente en los negocios.

Hoy en día y bajo el clima económico mundial que se vive, es difícil considerar la certeza de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, innovaciones sobre el mismo o cualquier otra situación mercado lógica cual sea, es por ello que se debe tener una gran atención a los cambios de tendencia del país, que afectan directamente la economía mexicana y por tanto el desarrollo empresarial.

Por otro lado, los programas de mercadotecnia son afectados por factores económicos tales como: intereses, oferta de dinero, inflación y disponibilidad de créditos.

Todo esto se ve reflejado en el ingreso personal, el cual permite o impide la adquisición de un producto, y con ello afectando directamente la productividad de las empresas.

Entorno Político Y Social

El medio ambiente político afecta las decisiones sobre la mercadotecnia de bienes y servicios, ya que las instituciones gubernamentales norman la conducta de organizaciones y personas en la sociedad.

Actualmente, se han promulgado leyes, decretos, reglamentos y normas que influyen directamente en la toma de decisiones y actividades de la mercadotecnia, ya que afecta la fijación de precios, la publicidad, las ventas personales, la distribución, el desarrollo de productos y sus garantías.

Por otro lado, las fuerzas sociales influyen en la estructura y dinámica de individuos y grupos, así como en sus problemas más importantes; ya que el comportamiento del dicho individuo depende del resto de la sociedad.

Factor Demográfico

Los factores demográficos que afectan mercadológicamente a las empresas son: edad, sexo, nivel socioeconómico, ocupación, profesión, nacionalidad, estado civil, ingresos, etc.

Para ello, es importante realizar continuamente comparaciones de cada uno de los aspectos anteriores, con la finalidad de estar actualizados de la tendencia del mercado.

Factores Tecnológicos

“La tecnología es el conocimiento de cómo llevar a cabo tareas y lograr metas”²¹

A la tecnología se le debe la creación de máquinas, edificios, materiales y procesos, los cuales han permitido un alto nivel de vida. Sin embargo, se le atribuye la contaminación, el desempleo, el crimen y otros problemas sociales y del medio ambiente.

Las decisiones y actividades de la mercadotecnia están influidas por la tecnología, afectando directamente al desarrollo del producto, el envase, las promociones, la fijación de precios y los sistemas de distribución.

3.4 PÚBLICO OBJETIVO (MERCADO META)

El mercado meta se refiere a todas aquellas personas hacia quienes van dirigidos todos los esfuerzos de mercadotecnia, es decir, aquel grupo de personas que cumple con todas las características del segmento de mercado. Para ello, es importante realizar una clasificación de dicho mercado, como se muestra a continuación:

21 Fisher, Laura. Espejo, Jorge. Mercadotecnia. 3ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill, México, D.F. 2004.

- **Primario.-** Son aquellos consumidores directos, que tienen la decisión de compra y que realizan las actividades de selección y evaluación del producto.
- **Secundario.-** Se refiere a aquellos consumidores que a pesar de tener contacto con el producto, no son los decisores de compra y que tampoco realizan las actividades de evaluación del mismo.
- **Potencial.-** Son aquellos consumidores que no compran ni usan el producto, pero que lo pueden usar en un futuro.

3.5 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Los métodos de recolección de datos representan el medio a través del cual el investigador se relaciona con los participantes para obtener la información necesaria que le permita lograr los objetivos de la investigación.

3.5.1 Método de Observación Directa

El método de observación directa es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia

Al igual con los otros métodos, previamente a la ejecución de la observación, el investigador debe definir los objetivos que persigue, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberán registrarse.

Cuando se decide usar este método es requisito fundamental la preparación cuidadosa de los observadores, asegurándose así la confiabilidad de los datos que se registren y recolecten.

3.5.2 Método de la Encuesta

Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias. Para ello, existen dos maneras de obtener información con este método: la entrevista y el cuestionario.

La entrevista

La entrevista permite establecer una comunicación entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto, la cual es aplicable con un acuerdo previo e intereses por ambas partes.

Cuestionario

El cuestionario es un documento integrado por una serie de preguntas que deben estar redactadas en forma coherente, y organizadas secuencialmente, con el fin de que sus respuestas ofrezcan la información precisa.

La forma de aplicación del cuestionario puede ser a grupos o individuos estando presente el investigador o el responsable del recoger la información, o puede enviarse por correo a los destinatarios seleccionados en la muestra.

3.5.3 Método de Experimentación

El método de experimentación es un método de investigación en el que una o más variables son manipuladas conscientemente y en el que se observa el resultado o efecto de esta manipulación sobre otras variables.

Los diseños experimentales por lo general usan controles que proveen una medida de variabilidad dentro de un sistema y un control para fuentes de error.

Así que los métodos experimentales son aplicados comúnmente para determinar las relaciones causales o para cuantificar la magnitud de la respuesta de una variable.

3.6 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Publicidad.- “Es la representación impresa, escrita, hablada o ilustrada de una persona, producto, servicio o acción públicamente patrocinada por el anunciante y por cuenta del mismo, para inducir ventas, uso, votos o respaldos.”²²

Objetivos de la Publicidad

- Promueve la venta de un producto
- Fomenta un programa de relaciones públicas para la empresa
- Dar a conocer al público objetivo acerca de la información relacionada con el producto o servicio de la empresa, asegurando su uso adecuado
- Permitir un desenvolvimiento óptimo frente a la competencia
- Promueve el lanzamiento de un nuevo producto al mercado.

Medios Que Se Utilizan En La Publicidad

- Mensajes en televisión y radio
- Mensajes en periódicos y revistas
- Tableros y carteles a la intemperie

²² Revista Advertising Age

- Cartulinas colocadas en los vehículos de transporte
- Letreros en las tiendas
- Objetos novedosos que incluyan mensajes publicitarios
- Autoparlantes

Clasificación De La Publicidad

La Publicidad se puede clasificar por su origen en: publicidad del fabricante, publicidad del distribuidor y publicidades especiales.

En el caso de la Publicidad del Fabricante, a su vez, puede ser institucional y del producto; la primera tiene como finalidad ayudar a la venta del producto y puede ser de acciones directas, indirectas y ambas.

La acción directa tiene por objeto producir una reacción inmediata, y la acción indirecta consiste en la creación de imágenes favorables del producto.

Así mismo, la Publicidad del Distribuidor tiene la misma clasificación que la del fabricante. Por otro lado las publicidades especiales tienen objetivos específicos tales como: una liquidación, promoción de ventas, baratas, etc.

Formas De Llevar A Cabo La Publicidad

Existen dos formas para llevar a cabo una campaña publicitaria, por medio de una agencia publicitaria o de un *departamento específico dentro de la empresa*.

Pasos Cronológicos para llevar a cabo un Programa Publicitario

- 1) Fijar el objetivo, por medio de una identificación de las metas que se quieren alcanzar
- 2) Determinar si la publicidad la llevará a cabo una agencia especializada o el propio departamento de publicidad de la empresa.
- 3) Realizar una investigación motivacional con el fin de conocer la extensión y características de la publicidad
- 4) Establecer un presupuesto basado en la investigación motivacional y elegir el medio más adecuado para anunciar el producto
- 5) Formular contratos con artistas, modelos, decoradores, etc.
- 6) Establecer el tiempo y lugar para el anuncio
- 7) Controlar que los anuncios se inserten de acuerdo a las características convenidas.

Promoción de Ventas.- La promoción representa una herramienta de mercadotecnia diseñada para persuadir, estimular, informar y recordar al consumidor sobre la existencia de un producto o servicio, por medio de un proceso de comunicación, así

como para desarrollar las actividades de ventas y la imagen de la empresa en un tiempo y lugar determinado.

Por otro lado, la promoción se encuentra integrada por cuatro actividades específicas, y cada una con diferentes objetivos pero que en conjunto poseen un fuerte impacto en los programas de mercadotecnia. Estas actividades de promoción son:

- Publicidad
- Venta Personal
- Promoción de Ventas
- Relaciones Públicas

Las estrategias de promoción de ventas son aquellas que determinan el éxito de un plan promocional, las cuales se clasifican de la siguiente manera:

1. Estrategias para consumidores.- intenta motivar el deseo de compra del cliente para que adquiera un producto o servicio. Algunas estrategias son: premios, cupones, reducción de precios y ofertas, muestras, concursos y sorteos.
2. Estrategias para los comerciantes y distribuidores.- estimulan a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico, mediante el empleo de exhibidores, vitrinas y demostradores.

Premios: Son aquellos que buscan convencer al cliente de comprar un determinado producto en el momento mismo en que lo ve. El premio es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para el cliente que compra un artículo en particular.

Cupones: Son aquellos que buscan atraer al consumidor hacia determinado producto durante un cierto límite de tiempo.

Reducciones De Precios Y Ofertas: Los precios y ofertas buscan motivar al consumidor y volverlo leal a una marca determinada, mediante una reducción de precios y con ello propiciando la compra elevada del producto.

Muestras: Son una estrategia de promoción de ventas en la que el producto en sí es el principal incentivo, ya que la empresa se encargara de realizar muestras en cada unas de las tiendas en donde se distribuya.

Concursos y Sorteos: Son estrategias promocionales en donde el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínima.

Conclusiones

Al final de este capítulo, se puede analizar la importancia de un Plan de Mercadotecnia, el cual consiste en la recopilación de hechos internos y externos acerca de una descripción detallada de los productos y servicios que ofrece la empresa y la situación que deberá afrontar en el mercado a lado de sus competidores.

Para ello, se explican algunas herramientas que permiten la obtención de dicha información, tales como: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Benchmark (Evaluación del producto, precio, plaza y promoción), y el Store-check (Auditoría de tiendas).

Así mismo, es importante conocer los elementos que integran al Macroambiente, como la economía, la política, la sociedad y la tecnología actual del país en el cual se va desarrollar un proyecto, para visualizar el impacto que pudiese tener.

El Plan de Mercadotecnia va proporcionar una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste, y todo esto se logrará mediante un estudio de mercado bien definido.

CAPITULO 4. PLAN DE PRODUCCIÓN

4.1 INGENIERÍA DE PRODUCTO, PLANTA Y PROCESO

La ingeniería de planta es aquella que se encarga del establecimiento de las fábricas, maquinarias, su control y mejoramiento. Por otra parte la ingeniería del proceso, es la responsable de decidir y especificar cómo es realizado el trabajo, e incluye la investigación de métodos, la preparación de especificaciones del proceso, el diseño de herramientas y equipos, así como de la medición del trabajo y la fijación de tiempos estándar.

Las funciones principales de esta subfunción, son las siguientes:

- A. Ingeniería de método. Utiliza el estudio de los trabajos (estudio de métodos y evaluación del trabajo) y técnicas de planeación de la productividad, para tomar nota en forma sistemática y examinar críticamente, los sistemas existentes y propuestos para hacer el trabajo, como un medio de desarrollar y aplicar métodos más fáciles y más efectivos y reducir costo.
- B. Planeación del Mantenimiento. Anticipadamente establece programas de mantenimiento de la planta, equipos o edificios, para asegurar que operen o no tengan problemas, durante un periodo determinado.

Ingeniería De Producto

El Producto, considerándolo como un bien tangible, es la esencia de la industria manufacturera. Lo que quiere decir que la actividad industrial surge de la necesidad de generar un producto; por tanto, las instalaciones físicas y los procedimientos de operación deben estar de acuerdo con él.

Las funciones de la ingeniería del producto son: *“la investigación y desarrollo de productos, la formulación de especificaciones para su producción y la asesoría técnica.”*²³

Por su parte, la *formulación de especificaciones* consiste en precisar y documentar con todo detalle la forma, circunstancias y características que hay que seguir una y otra vez para producir repetitivamente un artículo. La preparación de los datos de ingeniería, los dibujos o planos, modelos y patrones, el control de la simplificación del producto y el establecimiento de normas industriales del producto o su diseño.

²³ Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007) Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Editorial Thomson. 4a Edición. México.

Los datos de ingeniería incluyen los cálculos de resistencia de las partes que se encuentren sometidas a esfuerzos considerables, así como el diseño de las mismas con las características requeridas; los cálculos relacionados con la operación del producto, la cantidad de materiales a introducir en una máquina de acuerdo con las especificaciones del producto y de la capacidad de la misma; la descripción de lubricación, servicio y sustitución de piezas. También, la preparación de los dibujos de ingeniería, es decir, dibujos de cada pieza, parte o componente, que son la base para todas las instrucciones que se dan a producción. Estos dibujos muestran la proyección horizontal, cortes longitudinales y transversales y las especificaciones necesarias.

Por otro lado, la *asesoría técnica*, o servicios de ingeniería, consisten en proporcionar ayuda a las siguientes áreas:

- Área de ventas: le proporciona la descripción de las características técnicas de fabricación y uso del producto; que facilita la aceptación del mismo, y ayuda a investigar las dificultades de éste para mejorarlo.
- Fabricación e inspección: tal vez son suficientes las especificaciones, pero, en ocasiones, existen dudas relacionadas con el efecto que pueden tener sobre el rendimiento del producto algunas desviaciones encontradas en los materiales o proceso productivo, por lo que requieren la intervención de ingeniería del producto.

4.2 APROVISIONAMIENTO

Esta función tiene la responsabilidad de gestionar la planeación de materiales necesario para realizar el trabajo, organizar el área de recursos materiales y/o controlar las actividades de compras.

Los recursos materiales adquiridos pueden ser de dos clases:

- a) Los que son comprados repetitiva y constantemente, por ser base de los procesos, como materia prima.
- b) Los adquiridos ocasionalmente, como nuevos equipos, máquinas, herramientas, etcétera.

La acción de comprar se vincula con el poder adquisitivo del dinero, con las disponibilidades de bienes en la ciudad, en la región, en el país o en el exterior; incluso, con los problemas de política internacional, que pueden obstaculizar las importaciones o exportaciones y el deterioro de los términos del intercambio.

Las compras son la liga entre la empresa y sus proveedores. Implica decisiones respecto a qué comprar, cuándo, a quién y cuánto pagar. Los inventarios actúan como un colchón entre la empresa y su medio ambiente. El reto del control de inventarios es equilibrar los diversos costos que se necesitan para lograr el costo total más bajo.

La comprensión del proceso de compras es la clave para comprender la compra de materiales. El proceso de compras comienza con una decisión de adquirir materiales de producción y termina cuando el departamento que solicita el pedido acepta los materiales.

Acorde con Prieto Sierra, el proceso de compras comprende seis pasos:

1. Requisición
2. Análisis de Valor
3. Elección del Proveedor
4. Colocar el Pedido
5. Revisión de Pedido
6. Envío de Pedido

Control De Inventario

Los inventarios sirven para amortiguar, tanto las fluctuaciones en la oferta como en la demanda. Sin embargo, el mantener inventarios de materiales es muy caro, y esto fuerza al gerente de Producción a comparar los costos y beneficios entre niveles alternativo de inventarios.

Para llevar un control adecuado de los inventarios, se deben considerar tres tipos de costos:

1. De almacenajes.
2. De ordenar un pedido.
3. Por desabasto de materiales.

4.3 ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

La inserción de un área o departamento, que realice acciones de planeación, organización, dirección y control de la producción, es algo muy necesario en la estructura organizacional de las empresas.

Ha existido la tendencia, a sobrevaluar la importancia relativa de la administración de la producción y a olvidar que es sólo una parte del proceso total de la producción y nunca el más fundamental. También hay quienes han olvidado, que es sólo una herramienta de la dirección.

Estudios Del Trabajo

Esta área incluye, el estudio analítico de un trabajo u operaciones, para uno o ambos de los objetivos siguientes²⁴:

²⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007) Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Editorial Thomson. 4a Edición. México.

1. Determinación de hasta qué punto debe hacerse con exactitud, cuales son las condiciones óptimas, métodos, distribución de equipos y tamaños y qué causa la labor poco efectiva y cómo puede ser eliminada.
2. La medición del contenido de trabajo de una tarea, para usarla en la planeación, fijación de costos, pago de salarios e incentivos y control.

Tiempo estándar

Es el tiempo total que debe ser utilizado, para hacer un trabajo u operación por un operario promedio calificado, a un tiempo estándar de trabajo, incluyendo lapsos por fatiga y contingencias.

Estudio De Tiempos

Son observaciones sistemáticas, recogiendo y analizando los tiempos tomados, para hacer una operación o trabajo determinado bajo condiciones preestablecidas y, al mismo tiempo, registrando el ritmo o rendimiento del operario, a fin de establecer el tiempo necesario para realizar el trabajo, según un estándar de rendimiento ya predefinido.

Control De Calidad

Por medio de éste se asegura que durante el diseño, la producción y la prestación del servicio, tanto el trabajo como los materiales, se encuentren dentro de los límites para lograr el rendimiento y la confiabilidad que se desea para el producto.

4.4 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Tradicionalmente, la palabra Calidad ha significado cumplir con las especificaciones del diseño de un producto. Sin embargo, con el paso del tiempo el término calidad ha ido evolucionado a un significado más amplio: “cumplir con las necesidades y lo que espera el cliente del producto”.²⁵ Esto lleva a considerar que la esencia de la calidad está en función del cliente.

Lo que el cliente busca en el producto es que satisfaga la necesidad por la cual lo adquiere, que sea a un precio justo, que lo encuentre en el momento y que dure el tiempo que espera. Pero de la misma manera, el cliente cada vez tiene más y más opciones en dónde escoger, y un elemento que diferencia a un producto de otro es la calidad. El aseguramiento de que la calidad prometida se está cumpliendo es un imperativo para subsistir. Así es como una vez que la calidad y sus exigencias han sido identificadas, la empresa se da a la tarea de lograr los objetivos determinados al

²⁵ Prieto Sierra, Carlos (2008). Introducción a los Negocios. Editorial Limusa. 7ª Edición. México. Pág. 106.

respecto. Para ello puede valerse de tres medios: inspeccionar, controlar y asegurar la calidad.

- La inspección: Al final del proceso o de algunas operaciones de fabricación, se verifican todas las unidades comparándolas con las especificaciones y se detectan las piezas defectuosas para separarlas; hay que tomar en cuenta que se incurre en costos de elaboración hasta su detección.
- El control: Se mide y evalúa la calidad de un producto desde que se reciben los materiales para su elaboración hasta el final de la producción; de esta forma no sólo se detecta sino se prevén errores, ya que se controla la entrada y permanencia del nivel de calidad aceptable durante las fases del proceso, apoyándose en controles estadísticos de muestreo.
- El aseguramiento de la calidad o administración de la calidad: Se basa en la prevención. Rebaso los límites del mero control, al hacer uso, además de la estadística, de la auditoría – identificación de todo lo que podría tener un efecto negativo en la calidad del producto –, la confiabilidad y el costo de la calidad, o mejor dicho, el costo de la mala calidad, que se refleja en las pérdidas derivadas de los errores en la elaboración del producto, y lo que es peor, el daño a la confianza del cliente, que lo llevará a no volver a adquirirlo y difundirlo.

El aseguramiento de la calidad es una inversión redituable en la medida en que se eliminan los costos de desperdicios y reprocesos por cosas mal hechas (por lo cual hay que actuar bien desde el principio), y por los ingresos que se obtienen por la venta de producto a clientes satisfechos.

A medida en que el mercado se hace cada vez más amplio y competido, la calidad se vuelve un elemento importante para la subsistencia de las empresas. Posiblemente, en algunos mercados donde la oferta de productos es limitada, el cliente debe conformarse con lo que está a su disposición, sin embargo, esta situación resulta cada vez menos frecuente, ya que los medios de distribución son más eficientes. Por tanto, la calidad de los productos debe ser la característica que distinga a las empresas.

4.5 ASEGURAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad se logra cuando se cumplen los objetivos, se optimizan los recursos y se satisfacen las necesidades del cliente. Dicho de otra manera, cuando se cierra el círculo productivo sin obstáculos y con eficiencia se alcanza la productividad. Si se desea integrar esta actividad en todas las áreas de las organizaciones, es recomendable prestar atención en el área de manufactura, ya que es precisamente donde puede haber mayor desperdicio de recursos materiales, humanos o financieros.

Productividad no significa hacer las cosas a menor costo sino a con mayor eficiencia. Es a partir de la eficiencia cuando se enlazan las actividades de manufactura. Al

conocer las necesidades del cliente se diseña el producto, se determinan los materiales a usar y los procesos, se establece el sistema de calidad, se produce y envía para su venta. Si el producto cubre y supera las expectativas del cliente, lo demandará y recomendará a otros. El aumento de la demanda implica producir más, y entonces se logra el resultado. Es decir, grandes volúmenes de producción en un marco de calidad reducen los costos.

4.6 MANUALES ADMINISTRATIVOS

¿Qué Es Un Manual?

Un *manual* “es una recopilación en forma de texto, que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad, de una manera sencilla, para que sea fácil de entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la actividad propuesta.”²⁶

Los *manuales administrativos* son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

Objetivos de los Manuales Administrativos

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, socialización, capacitación y desarrollo del personal.

²⁶ Franklin Francowsky, Enrique Benjamín (1990). Manuales Administrativos. Editorial Trillas. 5ª Ed. México.

- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

Clasificación Básica

Según Enrique Benjamín Franklin²⁷, se establece la siguiente clasificación de los manuales administrativos:

I. Por Su Naturaleza O Área De Aplicación.

- a. Microadministrativos.- Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.
- b. Macroadministrativos.- Son los documentos que contienen información de más de una organización.
- c. Mesoadministrativos.- Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

II. Por Su Contenido.

- a. De Organización.- Estos manuales contiene información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales.
- b. De Procedimientos.- Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de un función, actividad o tarea específica en una organización.
- c. De Gestión De Calidad.- Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad, responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de calidad.
- d. De Historia De La Organización.- Son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logro, evolución y composición.
- e. De Políticas.- También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- f. De Contenido Múltiple.- Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- g. De Puestos.- Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

²⁷ Franklin Francowsky, Enrique Benjamín. (2005) Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill. 3ª Edición. México.

- h. De Técnicas.- Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- i. De Ventas.- Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas que puede incluir: definición de estrategias, de comercialización, descripción de productos o servicios, mecanismos de negociación y políticas de funcionamiento.
- j. De Producción.- Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases.
- k. De Finanzas.- Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.
- l. De Personal.- Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo.
- m. De Operación.- Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.
- n. De Sistemas.- Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

III. Por Su Ámbito.

- a. Generales.- Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector, giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.
- b. Específicos.- Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización, por convención, incluyen la descripción de puestos.

Sin embargo, para fines de este trabajo, se enfocara en dos manuales a desarrollar: *Manual de Procedimientos y Manual de Operaciones.*

4.6.1 Manual De Procedimientos

El *manual de procedimientos* constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tareas específicas en una organización.

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de tiempos de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente.

La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

El Manual de Procesos de una organización es un documento que permite facilitar la adaptación de cada factor de la empresa (tanto de planeación como de gestión) a los intereses primarios de la organización. Algunas de las funciones básicas del manual de procesos son²⁸:

- El establecimiento de objetivos.
- La definición y establecimiento de guías, procedimientos y normas.
- La evaluación del sistema de organización.
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.
- Las normas de protección y utilización de recursos.
- La generación de recomendaciones.
- La creación de sistemas de información eficaces.
- La institución de métodos de control y evaluación de la gestión.
- El establecimiento de programas de inducción y capacitación de personal.

Las ventajas que se obtienen al crear un manual de procesos son:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las prácticas de trabajo.
- Documentar el funcionamiento interno en lo relativo a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto, en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Ayudar a la coordinación de actividades y a evitar duplicidades.
- Apoyar el análisis y revisión de los procesos del sistema y emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Construir una base para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procesos y métodos.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.

En un manual de procesos se describen los elementos de todo proceso: objetivo, alcance, diagrama de flujo, actividades, responsables, documentos, proveedores, entradas, salidas, clientes, normas de operación e indicadores; así como la definición de los términos usados en la organización. Para que este manual sea útil deberá de actualizarse por lo menos cada año, o cuando se establezcan mejoras en los procesos.

²⁸ Franklin Francowsky, Enrique Benjamín (1990). Manuales Administrativos. Editorial Trillas. 5ª Ed. México.

4.6.2 Manual de Operaciones

Un Manual de Operaciones es una de las herramientas básicas que toda organización debe tener por más grande o pequeño que éste sea. Básicamente el objetivo de un manual de operaciones es el establecer cómo se deben de hacer las cosas en el día a día para beneficio final de la organización y de los clientes permitiendo así una mayor eficiencia en las operaciones diarias.

En el manual de operaciones debe de establecerse las funciones de cada puesto de trabajo y la jerarquía interna para que cada empleado sepa cuál es su rol dentro de la organización y como puede promover ideas.

4.6.3 Consejos Prácticos Para Obtener Un Buen Manual

Para que un manual cumpla con su función debe ser comprensible y debe cubrir todos los aspectos del negocio. Los contenidos se deben presentar de manera informativa, instructiva y detallada para que no se tenga ninguna duda de lo que se tiene que hacer. El contenido nunca debe ser ambiguo. No obstante un manual no es un conjunto de hojas sueltas, sino un completo documento diseñado y desarrollado especialmente para servir como instrumento de formación y referencia a todos los miembros de la cadena. Por lo tanto, hay cuatro criterios básicos que deben seguirse a la hora de diseñar un manual²⁹:

- 1) *Facilidad De Uso*: Para que sea fácil de localizar la información es conveniente utilizar un sistema de títulos, subtítulos e índices. Para el usuario del manual le debe de resultar sencillo “navegar” por la información con relativa rapidez encontrando lo que necesita saber.
- 2) *Facilidad De Comprensión*: El contenido debe estar escrito con un lenguaje sencillo y con un estilo de expresión que facilite la lectura. El Manual no es un libro sino un punto de referencia que cubre todos los aspectos de la organización, de modo que se puede escribir en formato esquemático, simplificando así la tarea de redacción.
- 3) *Aspecto Atractivo*: Aunque no sea un documento comercial, forma parte esencial de la imagen de marca, así que se debe cuidar cada detalle para que quede un documento estéticamente impecable. El Manual es un reflejo de la profesionalidad del los miembros de la organización, por lo tanto, no sólo debe ser bueno sino que debe parecerlo. Se debe usar papel corporativo con un encabezado y pié de página especialmente diseñado, haciendo notorios el logo y la marca.
- 4) *Fácil De Mantener Al Día*: A la hora de repartir el conocimiento a lo largo del Manual se debe de hacer teniendo en cuenta que a la hora de actualizarlo no resulte

²⁹ Franklin Francowsky, Enrique Benjamín (1990). Manuales Administrativos. Editorial Trillas. 5ª Ed. México.

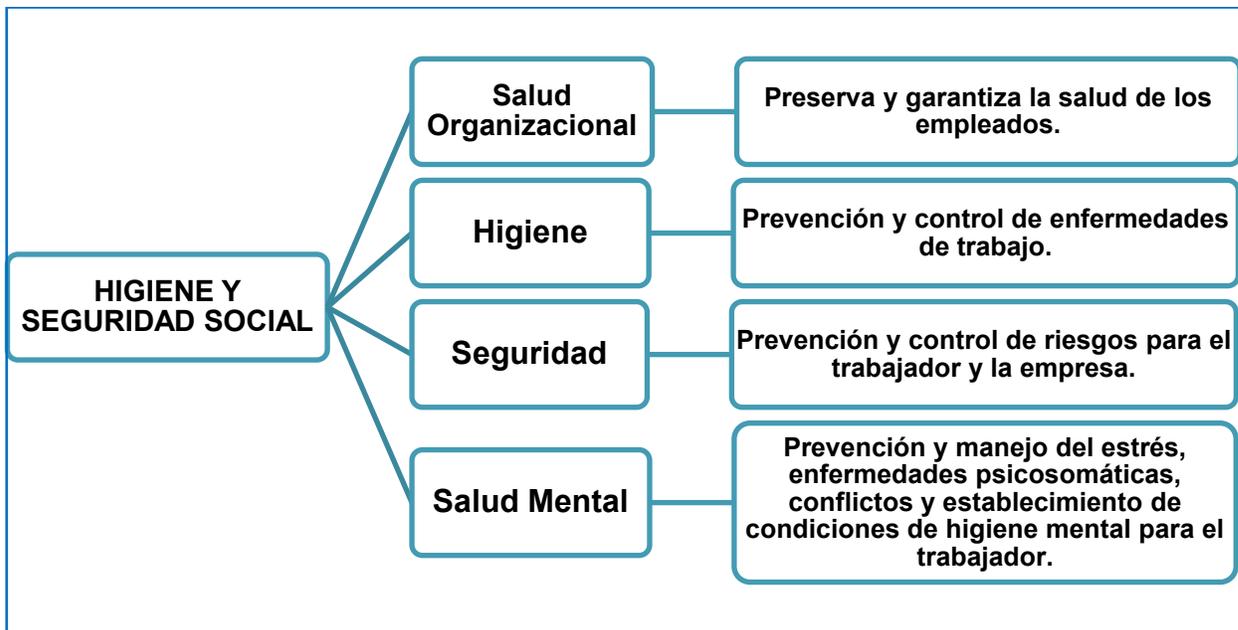
excesivamente complejo. El manual debe presentarse en hojas extraíbles. De este modo, las secciones u hojas individuales pueden ser reemplazadas fácilmente para mantener el Manual al día.

4.7 Seguridad e Higiene Industrial

La higiene y seguridad industrial, a la que también se le puede denominar salud organizacional, su principal objetivo es conocer, evaluar y controlar todos aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y bienestar del personal.

La salud “Es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no consiste solamente en la ausencia de la enfermedad”³⁰.

Es así que se puede decir que la higiene y seguridad en el trabajo son de vital importancia para que se puedan evitar riesgos en la vida de los trabajadores y en los bienes de la empresa. En la mayoría de los casos, los accidentes ocurren debido a la falta de instrucciones y capacitación en relación al manejo de procesos, equipos y herramientas. Gran número de enfermedades profesionales, ausentismos, accidentes y daños en equipos, herramientas e instalaciones, pueden ser evitadas a través de un programa de higiene y seguridad.



Fuente: Münch, Lourdes(2005). Administración de Capital Humano. Trillas, México.

³⁰ Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo del emprendedor*. Editorial Pearson Educación de México, S.A. de C.V., México. PP.182.

Conclusiones

El Plan de Producción detalla al máximo el proceso productivo, o lo que es lo mismo, recoge todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la fabricación de un producto o servicio.

Para obtener un producto o prestar un servicio, se debe de prestar atención a elementos tales como: el Proceso de fabricación para cada uno de los productos (Detallar dónde se compran las materias primas, Cómo y a dónde se transportan, Cómo se almacenan hasta su uso, Cómo se almacena el producto final, etc.); la localización geográfica de las instalaciones (Normativa medioambiental, Proximidad a las materias primas, Accesibilidad a las instalaciones, etc.); el Edificio y terreno necesario (Costes de mantenimiento, Distribución del espacio, etc.); los Equipos necesarios para la fabricación de los productos (Características, tipos y modelos, Fórmulas y costes de adquisición, Costes de mantenimiento, Capacidad de producción, Duración de los equipos, etc.); la estrategia, la cual consiste en describir el plan de producción en términos de : volumen, coste, mano de obra, materias primas, gestión de existencias, etc., así como de conocer la flexibilidad para adaptar esta capacidad de producción a variaciones, en aumento o en disminución, de la demanda por parte del mercado; por último es necesario realizar la descripción de los procesos de control de calidad, control de inventarios y demás procedimientos de inspección que garanticen la optimización de los recursos y la satisfacción del cliente.

Además, se debe de tomar en cuenta que se tienen que realizar los manuales administrativos los cuales sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir las instrucciones y lineamientos necesarios para que se puedan desempeñar mejor las diversas funciones y tareas.

CAPÍTULO 5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

5.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El análisis de puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación dentro de la organización. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación y manuales de organización en base a la planeación de recursos humanos.

Es importante el análisis de puestos, ya que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función de su puesto, siendo este la unidad básica del trabajo. A partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizan por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero estas siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto.

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variarán en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito: para esto, nada mejor que efectuar el análisis de puestos.

Terminología Básica

El uso de un lenguaje técnico adecuado es necesario para cualquier profesional, La administración empieza a tener su propia terminología y conviene trabajar al respecto a fin de utilizar denominaciones aceptadas que faciliten la comunicación. Por lo que, a continuación se presentan los términos más utilizados en esta técnica³¹:

- a) Análisis de Puestos.- Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.), que debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito un puesto, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.
- b) Descripción de Puestos.- Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

³¹ Terminología considerada por Fernando Arias Galicia en su obra "Administración de Recursos Humanos".

- c) Descripción Genérica.- Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.
- d) Descripción Analítica.- Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, frecuencia, cronología, etc.
- e) Puesto.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.
- f) Categoría.- Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.
- g) Requerimientos.- Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.
- h) Denominación del Puesto.- Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que expresa la característica esencial del mismo.
- i) Clasificación de los puestos.- Es la agrupación ordenada que se hace de las posiciones de un acuerdo a diferentes criterios; por ejemplo, de acuerdo con la naturaleza de sus funciones (oficinistas, operarios); con su jerarquía (directores, ayudantes); con características jurídicas (de planta, temporales, de confianza, sindicalizados), etc.
- j) Ocupación.- Familia de puestos semejantes.

Aplicación Y Utilización

Las posibilidades de la aplicación de análisis de puestos son variadas, en virtud de que conocer con detalles las funciones a realizar y lo necesario para ello. Puede tener diferentes aplicaciones:³²

- 1) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- 2) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- 3) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- 4) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- 5) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- 6) Como parte integrante de manuales de organización.

³² Arias Galicia, Fernando. (2009) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas. 7ª. Edición. México.

- 7) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- 8) Para fines contables y presupuestales.
- 9) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- 10) Para posibles sistemas de incentivos.
- 11) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- 12) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- 13) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

Metodología Del Análisis

A fin de llevar a cabo el análisis, se recomienda emplear una metodología que permita obtener los mejores resultados por medio de la óptima utilización de recursos humanos, materiales y técnicos de los que se disponga. A continuación se proponen algunos de los pasos a seguir para este efecto³³:

- a. Fijación de los objetivos.- Amplitud, enfoque, cobertura, etc., ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.
- b. Establecimiento de un Programa de Acción.- Puede incluir la elaboración de una ruta crítica.
- c. Fijación del Presupuesto respectivo.- Determinación del método a utilizar. Por lo que se refiere a la recopilación de información, esta se puede captar mediante diferentes formas:

- **Observación**

- a) Introspección del trabajo. Este análisis lo realiza el interesado; escribe un informe y lo presenta para revisión a su superior inmediato.
- b) Observación natural. El analista observa a la persona en la forma en que ésta realiza las actividades de su puesto. No lleva registro alguno, ni efectúa anotaciones. Escribe después un informe. Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo y ser subjetivo.
- c) Observación Controlada. El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior, pero tiene la desventaja de requerir al igual que aquella mucho tiempo. Algunas labores corren el riesgo de no ser observadas: por ejemplo, un reporte que solo se prepare una vez al mes.

- **Cuestionario**

- a) De respuestas abiertas. El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras. Tiene la desventaja de depender de la facilidad de expresión de quien

³³ Arias Galicia, Fernando. (2009) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas. 7ª. Edición. México.

ocupa el puesto. Es difícil aplicar con personal que cuenta con escasos estudios formales.

- b) De elección forzosa. En este se ofrecen al entrevistado varias alternativas para su elección, cuando estas son pocas y fáciles de establecer. Por ejemplo: En este puesto, uno pasa aproximadamente el 75% del tiempo: Sentado, Caminando, De pie pero sin caminar, Sentándose y levantándose constantemente.

- **Entrevista**

- a) Libre. No existe orden establecido ni directriz, se caracteriza por su espontaneidad.
- b) Dirigida. Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista; no tiene la falta de directrices de la anterior.
- c) Estandarizada. Normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen con precisión las pautas a seguir para efectos de posteriores comparaciones.

Propuesta De Análisis De Puestos

La siguiente forma de análisis de puestos facilita una mayor objetividad en la presentación y permite una visión conjunta de los diferentes aspectos del análisis. A continuación se presenta las partes que componen el Análisis:

A. Generales

En esta sección se incluye la información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la organización. Asimismo, se solicita precisar el nombre y puesto del jefe inmediato, y los horarios a que se halle sujeto el ocupante del puesto. Para efectos de la localización dentro de la estructura organizacional, se solicita la representación gráfica que muestre al puesto localizado en su división, departamento o sección.

B. Descripción Analítica

El primer cambio propuesto en relación a esquemas tradicionales, consiste en presentar primeramente una descripción analítica de las funciones que se realizan en el puesto; para ello se propone un cuadro que incluye una columna donde deberá anotarse la función y, posteriormente clasificarla de acuerdo a un criterio cronológico; por días, quincenas, meses y eventuales. Deberá marcarse la columna correspondiente.

C. Descripción Genérica

Consideramos que una vez hecha una descripción pormenorizada de las funciones, será más sencillo poder describir genéricamente el puesto, o sea definirlo. Dadas las dificultades normales que entraña elaborar definiciones, se propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto, atendiendo a cuatro aspectos fundamentales:

- La unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función.

- El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- El objetivo o razón de la función.
- Observaciones.

D. Requerimientos

En este punto se expresará las características principales que requiere el puesto o las funciones que son necesarias que conozca la persona que ocupara la vacante.

E. Experiencia

En esta sección se agrega una preclasificación que establecerá si la experiencia es necesaria deseable o no necesaria, asimismo, se considerará el saber si esta se requiere en el área o en un puesto similar.

F. Capacitación

El análisis puede tener un posible uso en programas de capacitación, por lo tanto es recomendable definir el tiempo requerido a fin de poder iniciar las labores en el mismo.

G. Responsabilidad

- En la dirección de Personas.- Se han establecido dos tipos de responsabilidad: a) Directa; y b) Indirecta. Por responsabilidad directa, se entiende a aquella que tiene un gerente general, sobre las actividades de sus gerentes departamentales y como indirecta, se entendería a la que tiene el mismo gerente las actividades de los subordinados de sus gerentes.
- En trámites y procesos.- Los grados para la responsabilidad en trámites y procesos se han definido de acuerdo a las posibles repercusiones en la marcha de la sección, departamento, división y organización, en lugar de utilizar criterios económicos que en ocasiones pueden resultar difíciles de precisar.

H. Condiciones de Trabajo

- a. Ambiente.- Se buscan diferentes aspectos tales como: iluminación, atmósfera, ventilación, etc., de acuerdo a cuatro grados: excelente, buena, mala y pésima.
- b. Tipo.- Se clasificará de acuerdo al tiempo que se dedique a cada una de las modalidades, conforme a los porcentajes establecidos.
- c. Riesgos.- Se han dividido en: 1) Accidentes de trabajo, y 2) en Enfermedades profesionales.

I. Perfil

Al final del análisis se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto. Añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc., los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieran, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan, de ser posible, peritos en la materia.

Por último, se solicita el nombre del entrevistado y su antigüedad en el puesto, a fin de evaluar la confiabilidad de la información, se incluye además, la revisión hecha por el jefe inmediato superior, debiendo consignarse las modificaciones hechas, así como su

aprobación definitiva y la fecha de la misma. Como parte final se deberán incluirse los comentarios del entrevistador sobre los puntos que juzgue conveniente.

5.2 SALARIOS Y VALUACIÓN DE PUESTOS.

Los Salarios

En México, el **salario** es *“la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.”* (Artículo 82 de la Ley Federal de Trabajo). El artículo 84 de dicha ley aclara que:

“El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.”

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como:

La ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.

En México la costumbre ha establecido el uso del término **sueldo** para referirse a la retribución que recibe el personal no sindicalizado y su distinción correspondiente únicamente con la periodicidad de pago (generalmente mensual, quincenal, catorcenal o decenal). La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en caso de “personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores” (Artículo 18 LFT).

Salario Nominal.- Es la cantidad en dinero que se ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Es decir, se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana, etc., de trabajo.

Salario Real.- Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose arbitrariamente como base, o bien la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume. Dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos. Si el salario nominal crece menos que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y viceversa. El salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo el salario real descienda.

Remuneración del Trabajo y Productividad

Los tipos de salarios se han modificado a lo largo del tiempo y, en algunos casos, ocurren simultáneamente varios de ellos para determinar la remuneración del trabajo.

Los sistemas de salario, están integrados por una serie de subsistemas interdependientes e interrelacionados entre ellos e influidos por el entorno en el cual se localizan y, al mismo tiempo, influyen sobre él y lo modifican.

Entre los subsistemas encontramos:

a) Salario Mínimo.

De acuerdo con la legislación laboral mexicana, *es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo*. El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social, cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos.

Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que pueden extenderse a uno o dos o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la industria o del comercio o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias zonas económicas.

b) Salario por Categoría o Nivel de Tabulador.

Se refiere al salario que habitualmente se asigna por tabulador y en el que se agrupan puestos similares u homologados, de acuerdo con ciertos criterios de evaluación y que en los casos de personal sindicalizado forma parte del contrato colectivo de trabajo.

c) Salario Indirecto.

Involucra aspectos relacionados con la seguridad social, jubilación, compensaciones por carestía de la vida, vivienda y otros elementos semejantes.

d) Incentivos.

Los incentivos se vinculan con:

- I. El mérito (puntualidad, antigüedad, sistemas de sugerencias, etc.).
- II. El desempeño:
 - *Desempeño Real:* Este establece que el salario debe ser en función del número de piezas y/o por obra, con la idea de que el trabajador diera de esta manera lo máximo de su esfuerzo y capacidad. Sin embargo, solo en la industria de la construcción o calzado, por mencionar algunas, el destajo es una forma de pago que se realiza de manera habitual hasta el día de hoy.
 - *Desempeño Potencial:* El pago por lo que sabe hacer una persona; se encuentra en los casos de trabajador flexible, con multihabilidades.

Obstáculos para la Negociación de los Sistemas de Remuneración

A pesar de que se establezcan sueldos de acuerdo a las actividades desarrolladas por el ser humano o por leyes nacionales, la organización siempre se encontrará con diversos obstáculos que pueden evitar aumentos o limitar gastos de la misma organización, tales como:

- a) La existencia de topes salariales que el gobierno de algunos países ha impuesto, lo cual impide recuperar el poder adquisitivo de los trabajadores.
- b) La falta de una relación real entre el incremento de la productividad y los salarios. Ahora se exige no sólo mayor cantidad sino mayor calidad en el trabajo y en el producto elaborado.
- c) El salario recibido realmente contra el señalado en el contrato colectivo de trabajo.
- d) Falta de claridad y visión en la determinación de las acciones a seguir por parte del sindicato; generalmente sólo se negocia lo referente a incrementos directos al salario, sin tomar en consideración aspectos relacionados con el salario directo como: mejorar comedores de las plantas, buscar alternativas de incremento de bonos o prestaciones por mejoramiento de productividad o calidad.
- e) Inseguridad en el empleo, lo cual ha significado una presión creciente para la gerencia y el sindicato, al estar en la disyuntiva de mantener el empleo con un salario bajo o perder el empleo y no tener ningún ingreso.
- f) La extensión de la contratación atípica, principalmente en trabajadores eventuales. Para la empresa, contratar trabajadores eventuales permite manejar mejor sus costos salariales, al contratar y dar de baja a los trabajadores de acuerdo con la demanda del producto.
- g) Otro de los obstáculos para mejorar las remuneraciones es la situación económica de las empresas y su posición en el mercado: dependiendo del trayecto económico - financiero la empresa ajusta y determina criterios para aumentos salariales y estímulos.
- h) Los procedimientos de ascenso dentro de las empresas, no se han modificado sustancialmente, persistiendo aún las tradicionales evaluaciones y la antigüedad como criterios de ascenso.
- i) La tendencia que quieren seguir los empleadores a favor de una relación más estrecha entre remuneración y rendimiento. Consideran que los sistemas de primas vinculadas con los resultados son particularmente eficaces para amortiguar las fluctuaciones del mercado con un mínimo de efectos negativos sobre el empleo.

Valuación De Puestos

Es la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad

*requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.*³⁴

Propósitos Generales De La Valuación De Puestos

- a) Proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Fijar las bases para administración de sueldos y salarios.
- c) Establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo.
- d) Controlar adecuadamente los costos relativos al personal.
- e) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- f) Realizar la revisión periódica de salarios.
- g) Establecer principios y políticas claras y precisas para otorgar una paga justa y equitativa al personal.
- h) Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.
- i) Reducir insatisfacción, quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo de aquél, así como mejorar las relaciones entre la organización y el trabajador. Integrar los nuevos puestos en relación con los antiguos.
- j) Actualización de los requerimientos de los puestos, pues éstos cambian con el tiempo e inciden en las modificaciones en los salarios.
- k) Asegurar la consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.

Aspectos que se pretende Combatir con la Valuación de Puestos

- a) Favoritismos.
- b) Descontentos del trabajador y del propio sindicato respecto a ciertos salarios.
- c) La fuga imperceptible de las obligaciones y derechos de los trabajadores en relación con sus puestos y de la organización en relación con su personal.
- d) La confusión existente entre el aspecto objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.
- e) Las decisiones unilaterales de la gerencia y, por ende, las intervenciones innecesarias del sindicato.

Métodos más Usuales de Valuación de Puestos

A continuación se presentan los diversos Métodos de Valuación de Puestos que pueden ser utilizados en la organización³⁵.

³⁴ Arias Galicia, Fernando. (2009) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas. 7ª. Edición. México.

³⁵ *Ibidem*.

a. Alineación

Bajo este procedimiento, se ordenan los puestos de una empresa, con el promedio de las series de grado formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, y con respecto a los puestos básicos.

b. Método de Escalas por Grados Predeterminados

Este método se basa fundamentalmente en tres pasos: 1) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación; 2) Elaborar una definición para cada una de ellas; y 3) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Las ventajas y desventajas de los dos métodos mencionados anteriormente son:

Ventajas

- Son sencillos y rápidos.
- Son fácilmente comprensibles por los interesados: jefes, trabajadores, sindicato, etc.
- Pueden ser aceptados por las diversas partes con mayor facilidad.
- Requieren un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento.
- Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la realidad.
- Facilitan los trabajos de valuación en las empresas con poco personal y grupos claramente definidos.

Desventajas

- Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran.
- Se basa en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
- Representan principalmente un promedio de apreciaciones subjetivas; no tienen en cuenta elementos técnicos (salvo cuando se utilizan los análisis de puestos o los perfiles de alto desempeño).
- No dan bases para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.
- Asume que las distancias son iguales entre puesto y puesto (aun cuando los grupos se traslapen, como puede suceder en el método de gradación), lo que entraña el peligro de que la misma situación se refleje en la fijación de los salarios.

c. Método de Comparación de Factores

En función de algunos factores tales como: el esfuerzo, la responsabilidad, la habilidad y condiciones de trabajo. Por este método se puede realizar la valuación de puestos al efectuar los siguientes tres pasos:

- I. La ordenación de los “puestos tipo” en función de los “factores”.

- II. Fijar un valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.
- III. La condición ponderada de ambos resultados a fin de establecer un rango entre los puestos valuados.

Ventajas

- Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.
- Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.
- Tiene un número reducido de factores para emplear.
- Elimina la rigidez característica del sistema de gradación, y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.
- Favorece una mayor justicia en los pagos por salarios.

Desventajas

- No es fácil de comprender por los interesados directos.
- Al incluir estimaciones en “moneda”, nos obliga a ser más objetivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca.
- Aunque usa algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad.

d. Método de Valuación por Puntos

Es un sistema técnico por el cual se determinan cantidades de “puntos” para cada una de las características (o “factores”) de los puestos. Este método consta de tres etapas: 1) Comparar los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones; 2) Asignar a dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación; y 3) Ordenar cada puesto en el sitio que le corresponda en una escala de salarios con base a métodos estadísticos.

Ventajas

- El uso de un mayor número de factores permite un mejor análisis de los puestos para valorar a fin de darles un salario más justo.
- El proceso es relativamente sencillo y claro.
- Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
- Los empleados lo aceptan con facilidad, cuando ésta descrito y especificado.
- Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

Desventajas

- La selección y definición de los factores no resulta tan fácil.
- La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la organización.
- Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el sistema.
- La valuación exige mayor tiempo que otros sistemas.

5.3 DERECHOS Y OBLIGACIONES POR LEY

Entre los Derechos que tienen los trabajadores y Obligaciones que tiene la organización por Ley, destacan las: Prestaciones, las cuales son *beneficios colaterales al salario por cuota diaria que una empresa o patrón otorga a su personal, sean en especie o en dinero, para coadyuvar a la satisfacción de sus necesidades de tipo económico, educativo o sociocultural y recreativo*, buscando atraer elementos idóneos para su ingreso a la organización, retener a los ya existentes y motivarlos o desarrollarlos para lograr su mejor desempeño, aumentando con ello la estabilidad y posibilidades de progreso de ambos.

Clasificación Por Su Forma

Algunas de las prestaciones que se otorgan a los trabajadores en los contratos colectivos o bien, a trabajadores de confianza son:

- En dinero.- Aguinaldo, Prima vacacional, Premio de puntualidad, Premio de asistencia, Prima dominical, Pago especial de tiempo extra, Reparto de utilidades.
- En especie.- Despensas, Uniformes, Automóviles, Anteojos, Servicio de transporte.
- En facilidades, actividades o servicios: Fondo de ahorro, Seguro de vida, Plan de retiro, Plan de pensiones, Servicio médico, Comedor, Educación, Fomento al deporte.

Las prestaciones generalmente se otorgan debido a lo siguiente:

- I. Razones legales.- Son las estipulaciones existentes en la Ley Federal del Trabajo y en el Estatuto Jurídico para los Trabajadores al Servicio del Estado que reglamentan la existencia de algunas prestaciones que no pueden ser eliminadas, sustituidas o soslayadas; tal es la situación del aguinaldo, prima vacacional, prima dominical y reparto de utilidades en su caso, cuyo pago es obligatorio y sólo pueden modificarse incrementándolas por arriba de lo prescrito en la ley.
- II. Por razones políticas o sindicales.- Son aquellas que se aducen para evitar cierto malestar o insatisfacción de un grupo o sector del personal, o favorecer a una persona u organismo específico y con las que se pretende solucionar supuestas faltas de equidad entre sectores, apoyar a un representante sindical, lograr un respaldo político, mejorar la imagen del director de la empresa, evitar o terminar un estado de huelga, etc. Cabe mencionar que en la mayoría de casos, la prestación concedida pudiera no tener un verdadero valor o utilidad para todos los trabajadores de una empresa y ser sólo el producto de una petición caprichosa de valor estimativo demasiado subjetivo antes que real.

- III. Por recomendaciones oficiales o sectoriales.- Donde las autoridades federales o locales pudieran sugerir u ordenar el otorgamiento de alguna nueva prestación o el incremento de las existentes y su efecto no necesariamente se limita a los servidores públicos o de las empresas paraestatales, ya que a veces la aplicación a los mismos puede influir de manera decisiva en empresas privadas, cuyos trabajadores exigen se les dé el mismo tratamiento o algo superior al recibido por los obreros o empleados de una empresa paraestatal de la región, como ha acontecido con el aguinaldo pagado en dos partidas que se da a los empleados federales.
- IV. Razones de utilidad real de una prestación.- En las que sin pretender con ello hacer a un lado su valor estimativo, debe medirse más en función del menor o mayor grado con que se cubren las necesidades reales del trabajador y de la empresa. Es en este campo donde los profesionales de Relaciones Industriales, requieren de una buena dosis de experiencia y de creatividad para la elección o diseño de prestaciones a aplicar, con base en los beneficios presentes y futuros que se lograrán

Clasificación por Ley

A. Prestaciones que otorga la Ley Federal del Trabajo

- Jornada de trabajo (Art. 61)
- Descanso de media hora durante la jornada de trabajo (Art. 63)
- Pago de horas extras (Art. 67)
- Pago de prolongación de tiempo extraordinario (Art. 68)
- Un día de descanso a la semana (Art. 69)
- Vacaciones (Art. 76 al 81)
- Aguinaldo (Art. 87)
- Indemnización (Art. 89)
- Participación de utilidades (Art. 117 a 131)
- Prima de antigüedad (Art. 162)
- Protección especial a los trabajadores menores de edad (Art. 173 a 180)
- Servicio médico de la empresa (Art. 504)

B. Prestaciones que otorga la Ley del IMSS

Para la participación de las prestaciones del IMSS, las personas que las reciben se dividen en:

- I. **Asegurado:** Que es el trabajador que paga su cuota correspondiente.

- II. *Beneficiarios:* Cónyuge o concubino(a) del asegurado(a), hijos menores de 16 años o menores de 25 si estudian y de cualquier edad si están incapacitados, y los padres del asegurado cuando dependen económicamente y viven con él.

Las prestaciones incluyen tanto al asegurado como a los beneficiarios salvo casos especiales que se indicarán:

- Atención médico quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria (Art. 63,99 y 101).
- Aparatos de ortopedia, en caso de riesgo de trabajo (Art. 63 fracción III) prótesis (Art. 36 fracción I).
- Rehabilitación (Art. 61 fracción IV).
- Traslado de enfermos (Art. 5 del reglamento de las ramas de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad).
- Viáticos de enfermos (Art. 5 del reglamento de las ramas de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad).
- Reintegración de gastos al ser rechazado para atención médica por el Instituto (Art. 1° del reglamento de ramas de riesgos profesionales y enfermedades no profesionales y maternidad).
- Ayuda para lactancia (Art. 102, fracción II).
- Guarderías para los hijos (de 43 días a 4 años) de las trabajadoras.
- Aguinaldo anual para los pensionados (Art. 65 fracción IV, Art. 71 y 164).

Prestaciones que solo son de aplicación para el asegurado:

- Salario o subsidio por accidente de trabajo y enfermedades profesionales (Art. 65).
- Subsidio por enfermedades (Art. 104).
- Subsidio antes y después del parto, a la asegurada (Art. 109).
- Pensión por incapacidad total permanente en el caso de riesgos de trabajo (Art. 65 fracción II).
- Pensión por invalidez (Art. 129).
- Pensión por vejez (Art. 137).
- Aumento de la pensión de invalidez, vejez o viudez por asistencia indispensable.
- Pensión por cesantía.
- Ayuda para gastos del funeral (muerte del asegurado).
- Pensión a la viuda o viudo.
- Pensión a la viuda del pensionado.
- Pensión a los padres, solo se otorgará si no existe viuda, huérfanos o concubina con derecho a pensión.
- Dote matrimonial

C. *Prestaciones que otorga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado*

Para la aplicación de las prestaciones del ISSSTE, las personas que la reciben se dividen en:

- I. *Trabajador*: Toda persona que habiendo cumplido los 18 años preste sus servicios a las entidades y organismos público mencionados, mediante designación legal, siempre que sus cargos y sueldos estén consignados en los presupuestos respectivos.
- II. *Pensionista*: Toda persona a quien la Dirección de Pensiones le hubiera reconocido tal carácter con anterioridad a la vigencia de esta ley y que dicho reconocimiento hubiere sido sancionado por la SHCP, así como a las que les otorgue tal carácter con apoyo en esta misma ley.
- III. *Familiares*: Aquellas personas a quienes esta ley les conceda tal carácter: esposa, o compañera que haya vivido 5 años con el trabajador o pensionista o con la que tuviese hijos, menores de 18 años, y padre y madre del trabajador o pensionista si depende económicamente de él (Art. 23 ISSSTE).

Los trabajadores pertenecientes al ISSSTE tienen derecho a las siguientes prestaciones:

- Seguro de enfermedades no profesionales y de maternidad (Art. 3 sección I).
- Seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales (Art. 3 sección II).
- Servicios que los niveles de vida del servidor público y de su familia (Art. 3 sección IV).- Establecimiento de guarderías, establecimiento de almacenes y tiendas, etc.
- Promociones que mejoren la preparación técnica y cultural y que activen las formas de sociabilidad del trabajador y de su familia (Art.3 sección V).
- Arrendamiento de habitaciones económicas pertenecientes al instituto (Art. 3 sección VII).
- Préstamos a corto plazo (Art. 3 sección IX).- Jubilación, seguro de vejez, invalidez, etc.

D. Del impuesto sobre la renta respecto a previsión social:

Cuando se trata de gastos de previsión social las prestaciones correspondientes se destinan a:

- Jubilaciones.
- Fallecimiento.
- Invalidez.
- Servicios médicos y hospitalarios.
- Subsidios por incapacidad.
- Becas educacionales para trabajadores y sus familiares.
- Fondo de ahorro.
- Guarderías infantiles o actividades culturales o deportivas de naturaleza análoga.

E. INFONAVIT:

Administra los recursos del Fondo Nacional de la Vivienda, en la cual se establecen sistemas de financiamiento para los trabajadores y, coordina y financia los programas para la construcción de habitaciones.

F. Sistemas de ahorro para el retiro (SAR)

Es una prestación de seguridad social con carácter del seguro adicional a la que establece la ley de seguro social, la cual está encaminada a la protección y seguridad de los trabajadores y de sus familiares. Está compuesto por un conjunto de aportaciones bimestrales que realizan los patrones a sus trabajadores mediante el depósito en cuentas de ahorro abiertas a nombre del trabajador.

Clasificación Por Su Fuente

- a. Convenidas entre las organizaciones y los sindicatos: Aquellas que se llevan a través del contrato colectivo de trabajo proporcionando las prestaciones de ley a las que se refiere el Art. 123 de la Ley Federal del Trabajo.
- b. Otorgadas por las organizaciones de motu proprio: Son múltiples y variadas, su amplitud varía de organización a organización dependiendo de sus políticas. De manera general las prestaciones y servicios que con mayor frecuencia se localizan son las siguientes:
 - Préstamos personales.
 - Anticipos de sueldos.
 - Anticipos de gratificación.
 - Caja de ahorro.
 - Ayuda para transporte.
 - Compensación por salario insuficiente.
 - Pago de becas.
 - Más de 15 días de vacaciones pagadas.
 - Liquidación por retiro voluntario.
 - Premios por razones diversas: sugerencias, antigüedad etc.
 - Dote matrimonial.
 - Ayuda por nacimiento de un hijo.
 - Gratificaciones.
 - Pensiones.
 - Seguro de vida.
 - Seguro de hospitalización y gastos médicos.
 - Pago de salario completo por incapacidad.

5.4 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Todas las empresas necesitan el capital humano para funcionar, sea en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Esta energía humana no puede pertenecer a la empresa, es necesario atraerlas. Las personas, como las empresas, son

dinámicas y cambiantes. Una tarea importante es captar los talentos humanos y conservarlos dentro de la empresa. Sin embargo, siempre se presentará la necesidad de integrar a nuevas personas por varias razones.

La selección

Tradicionalmente, la selección de personal se define *como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado*. Pero para definir que es adecuado, habrá que considerarse las diferencias individuales, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto. Esto lleva a determinar el marco de referencia, es decir, la organización en que se realiza la selección de personal, la cual es, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado *que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización*.

No obstante, ya sea que se utilice el reclutamiento interno o el externo, finalmente deberá elegirse un candidato para la vacante en cuestión. Y antes de describir el proceso de selección es necesario mencionar los principios rectores de la misma. Los cuales se enumeran a continuación:

- A. *Colocación*.- Es común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta sólo un puesto o trabajo en particular. Sin embargo, parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar el capital humano dentro de la organización, en beneficio también de los candidatos. Por tanto, si un aspirante no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, es trascendente determinar si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la empresa.
- B. *Orientación*.- En caso de no ser posible aceptar a un candidato es responsabilidad social del seleccionador orientarlo, es decir, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo; así como la necesidad del seleccionador de devenir en un experto en mercados de trabajo hacia el incremento de sus competencias mediante la escolaridad, o hacia la solución de problemas de salud, entre otras circunstancias que se presenten. En resumen, si los candidatos han proporcionado su tiempo y su esfuerzo a la empresa u organización durante el proceso de selección, esta última lo menos que puede hacer es corresponderle, proporcionándole esta orientación, aunque esto no suceda realmente.
- C. *Ética Profesional*.- El proceso de selección implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato y de la empresa; si no es aceptado, si se le coloca en un puesto o trabajo para el cual no tiene habilidades, o para el cual tiene más capacidad de la necesaria, esta circunstancia puede convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y, por tanto, puede minarse su salud

mental así como la de su familia, sus superiores, sus compañeros de trabajo y así sucesivamente.

- D. *Congruencias entre la Persona y su Trabajo.*- La adecuación entre cada ser humano y sus habilidades, intereses y valores con su trabajo propicia no sólo una mayor satisfacción para esa persona sino incrementa la productividad.

La Selección Técnica

Para cumplir con la responsabilidad de encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado es necesario que las decisiones estén fundamentadas sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico. Por lo que el proceso involucra las siguientes fases:

1. *Vacante.*

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: *puesto que no tiene titular*. Por lo que se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Por ende, antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra.

2. *Requisición.*

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

3. *Análisis y Valuación de Puestos.*

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y valuación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar qué se necesita y cuánto se pagará.

4. *Inventario de Recursos Humanos.*

El siguiente paso consiste en la localización, en el inventario de recursos humanos de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

5. Fuentes de Reclutamiento.

En caso de presentarse una vacante existen dos posibilidades para cubrirla: A) Buscar entre los empleados de la propia organización a fin de realizar un movimiento lateral o promover, si es el caso; y B) Atraer a personas del exterior. En caso de recurrir de alguien externo a la organización, podemos acceder a diversas fuentes para tratar de abastecerse de los mejores elementos. A continuación, se enumeran algunas de ellas:

- Colocar avisos en las puertas de la empresa.
- Poner anuncios en el periódico o revistas especializadas.
- Acudir a instituciones educativas cuyos planes y programas de estudio preparen a personas especializadas en el puesto a cubrir.
- Asistir a grupos de intercambio con otras empresas.
- Dar a conocer la existencia de la vacante a los empleados e invitarlos a difundir este hecho entre sus parientes, amigos y conocidos.
- Bolsas de trabajo de las cámaras industriales o comerciales, escuelas y universidades que constituyen otra fuente de reclutamiento, entre otros.

6. Solicitud de Empleo.

La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto, estos datos incluyen nombre, edad, sexo, estado civil, IMSS, RFC, entre otros. Y una vez que se determina si el candidato reúne los requisitos mínimos, se procede a una entrevista.

7. Entrevista Inicial o Preliminar

De manera preliminar, una entrevista *es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.*³⁶ En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etc.

Por su parte, la entrevista Inicial o Preliminar pretende “detectar” de manera grueso y en el mínimo tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

8. Entrevista Técnica

Comúnmente, el especialista en selección está entrenado para realizar entrevistas iniciales y profundas; no obstante, para la evaluación técnica se hace necesaria una entrevista con el responsable del área en el cual se localiza la vacante. De reunir el

³⁶ Arias Galicia, Fernando (2004) Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. 4ª Reimpresión. México.

candidato los conocimientos y experiencia requeridos de acuerdo con el área solicitante, se continúa con el proceso de selección.

9. Entrevista de Selección

Si la entrevista es una conversación y tiene un objetivo, habrá de considerarse que esto implica una interrelación de dos individuos, entrevistado y entrevistador, que van a ejercer una acción recíproca; y aunque es uno de los medios más antiguos para allegar información del solicitante, sigue representando a la fecha un instrumento clave en el proceso de selección, lo cual implica el conocimiento de diversas técnicas para utilizar en la misma, dependiendo de las características del entrevistado y del nivel para el cual se está seleccionando.

Paralelamente, el entrevistador requiere capacitación y supervisión adecuadas así como autocrítica a fin de ir valorando los éxitos y limitaciones en la realización de las mismas. El entrenamiento y la supervisión incluyen el conocimiento de sí misma(o), el cual va a contribuir para alcanzar la objetividad al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación por limitaciones propias del entrevistador.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en el cual se realizará la entrevista y el cual puede condicionar, dependiendo de las reacciones que el entrevistado se pretende conocer. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento de recibir al solicitante, Una actitud informal, práctica de “mangas de camisa”, relajada, facilita la actitud positiva del solicitante; en tanto una actitud agresiva, formal, reservada, puede ser deseable en otras circunstancias; lo importante es precisar qué clase de reacciones desea provocar el entrevistador y cuáles son las que realmente está generando.

Fases de la Entrevista

Rapport

Este término significa “concordancia”, “simpatía”; es una etapa de la entrevista cuyo propósito es disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda la entrevista, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión al candidato, interés en escucharle y, por el contrario, lo dificulta el sarcasmos, la ironía, las interrupciones, etc. No sólo importa el lenguaje sino también las posturas y los ademanes del entrevistador. Igualmente, se sugiere aclarar que se trata de una conversación en vez de un interrogatorio. Para confirmarlo, el entrevistador puede iniciar narrando brevemente al candidato la historia de la empresa, sus logros, perspectivas y así sucesivamente, lo cual puede ayudar a establecer el rapport.

El propósito del rapport, en otras palabras, es “romper el hielo”. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien mediante comportamientos: mostrando cordialidad y aceptación, en virtud de que el candidato habitualmente es una persona a quien no se conoce.

Cima

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente, mediante ella van a explorarse las áreas mencionadas a continuación:

- **Historia Laboral.-** Aquí se pretende conocer la velocidad de progreso del individuo, la estabilidad, sus ingresos económicos, su actitud hacia la autoridad, los compañeros de trabajo, sus habilidades para relacionar, el tipo de supervisión ejercida, etc.; en resumen: la manera general en que se desenvuelve en el ambiente de trabajo.
- **Historia Escolar.-** Si se dirige la exploración del último trabajo al primero, es más factible lograr continuidad en la entrevista pasando a los últimos años de escolaridad. En esta área se pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, papel que jugó en este ambiente, relaciones con la autoridad, relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento, etc. Es posible obtener información sobre sus intereses vocacionales y la relación con las tareas desempeñadas, la objetividad en la decisión para elegir carrera y su grado de dependencia en cuanto a la manutención de sus estudios.
- **Historia Personal.-** La exploración de esta área en una entrevista de selección pretende obtener indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos, del mundo y de la vida en general; estos aspectos van a darnos la pauta en el manejo de sus relaciones interpersonales. Se explora también en forma verbal el estado de salud del individuo (accidentes, enfermedades, operaciones quirúrgicas) como uno de los varios indicadores de la forma como maneja y hacia dónde dirige su agresividad (hacia el ambiente o hacia sí mismo).
 - a) **Tiempo Libre.-** Aquí se está buscando obtener información sobre el uso que hace de su tiempo libre, para precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal.
 - b) **Proyectos a Corto y Largo Plazos.-** Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado respecto a sus metas. Adicional a esta información se está tratando de conocer el grado de objetividad que tiene en la evaluación de sus metas en relación con sus recursos. Cuando se ha llegado a este punto, se inicia la tercera de la entrevista.

Cierre

Cinco a diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para hacer las preguntas que estime pertinente y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar; lo cual implica un conocimiento por parte del entrevistador del mercado de trabajo, para lograr que su interlocutor obtenga un beneficio personal; que sienta

que “la entrevista valió la pena” y que el no ser aceptado no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.

Se insiste en que la extensión y profundidad de la entrevista de selección, como en las otras fases del proceso, esté condicionada al nivel que se selecciona, es decir, si la selecciona para ocupar trabajos ejecutivos, la entrevista es básicamente no dirigida, conocida también como entrevista libre o pasiva, porque fundamentalmente este último papel es el que desempeña el entrevistador, permitiendo al entrevistado una mayor intervención, en contraste con la entrevista dirigida, conocida también como activa, en donde se orienta al entrevistado mediante una serie de preguntas predeterminadas.

10. Informe De Entrevista

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado. El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga la necesidad de consultarlo. En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

- ¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?
- ¿Pude establecer el rapport?
- ¿Alcancé el objetivo?
- ¿La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?
- ¿Logré darle seguridad al entrevistado?
- ¿Conseguí el acercamiento requerido?
- ¿Me mostré tranquilo y sin presiones?
- ¿Presioné al entrevistado cuando fue necesario?
- ¿El entrevistado estima que valió la pena la entrevista?, etc.

Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento del entrevistado, en caso de que se le haya contratado, comparando la valoración que se ha hecho del trabajo del mismo contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista. En los casos en que se hayan utilizado otros recursos en la selección, adicionales a la entrevista, como es el caso de las pruebas psicométricas, se hará una comparación entre la información que ambas reportan para precisar los puntos coincidentes y discrepantes.

11. Pruebas Psicológicas

En esta etapa en el proceso de selección se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo.

Por lo que, una de las definiciones más aceptadas es la de Pichot (Bonboir, 1974:91) que indica que se llama *prueba a una situación estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento*. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea cuantitativa o tipológicamente, por ende, la clasificación del sujeto examinado en relación al grupo de referencia es el objetivo final de la prueba.

Características De Las Pruebas Psicológicas

La objetividad.- Las pruebas psicológicas tienden a ser, en su mayoría, de naturaleza objetiva. La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tiene relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo.

- **Confiabilidad.-** Es la cualidad, la que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si la prueba es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona, registrando únicamente fluctuaciones de menor importancia ocasionadas por la adquisición de nuevos conocimientos u olvidos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación de las pruebas.
- **Validez.-** Una prueba válida es aquella que mide lo que se quiera que mida, permitiéndonos así pronosticar lo que queremos pronosticar. Por lo tanto, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la selección de personal, debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente.
- **Estandarización.-** Es evidente que siempre que se desee comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba, es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma. Por ejemplo, no se puede esperar comparar las calificaciones de una prueba aritmética de dos solicitantes, uno de los cuales ha pasado una prueba para la que no se necesita estar familiarizado con operaciones más complicadas que la división de varias cifras, mientras que la que ha pasado el otro necesita del dominio de las fracciones y los decimales.

Clasificación De Las Pruebas Psicológicas

Debido a que las pruebas psicológicas son muy variadas en cuanto a su extensión, calificación, tiempo empleado en aplicarlas, etc., se hace necesario emplear más de un criterio para clasificarlas. A continuación se mencionan los principales de ellos:

En relación al tiempo de aplicación:

- 1. Prueba de velocidad:** Es aquella que tiene un límite determinado de tiempo por más allá del cual no se les permite a los participantes trabajar, aun cuando no hayan contestado a todos los puntos. La administración de este tipo de pruebas facilita en cierto grado la realización de un programa de pruebas en gran escala. Todos los documentos deben ser entregados dentro de un período determinado, lo cual hace posible calificar y estudiar simultáneamente todas las contestaciones.
- 2. Prueba de capacidad:** Una de las desventajas de las pruebas de velocidad es que no todos los sujetos responden fácilmente, por lo que sus resultados en este tipo de prueba son más bajos que los sujetos que si responden rápidamente. Para evitar esto, se han desarrollado pruebas que no tienen límite de tiempo, pues el número de respuestas correctas no depende del tiempo sino de la habilidad que posea la persona.

En cuanto a la forma de administrarlas:

- 1. Pruebas de grupos:** Estas se pueden suministrar simultáneamente a un número considerable de personas, su administración resulta infinitamente más económica, con tal de que se disponga de facilidades adecuadas de asientos y de supervisión de los grupos que concurren a la prueba.
- 2. Pruebas individuales:** Son aquellas donde se requiere que esté presente un administrador por cada individuo que se somete a ellas. Durante una prueba individual es más fácil establecer una atmósfera de bienestar y observar el comportamiento del sujeto. Solamente en la prueba individual se puede hacer la clase de pregunta exploratoria necesaria durante cierta clase de apreciación de la personalidad.

En cuanto a la forma de realizarlas:

- 1. De papel y lápiz:** Son aquellas donde el sujeto se ve obligado a responder marcando o formulando una respuesta a preguntas escritas.
- 2. Orales:** En estas la persona responde, asocia una palabra a otra.

En relación a las características medidas.

- 1. Pruebas de inteligencia:** La definición de la inteligencia resulta complicada por la diversidad de factores incluidos en esta clasificación tan amplia. La inteligencia se considera como una especie general de agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no

se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales. El rasgo más destacado de cualquier definición de inteligencia es que implica la capacidad general de aprender y resolver problemas.

2. **Pruebas de interés:** Las pruebas de interés requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A veces se consigue dicha declaración, presentando al sujeto grupos de tres actividades, por ejemplo, y rogándole que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos. En otros casos la persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión.
3. **Pruebas de personalidad:** Estas pruebas están diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, la perseverancia, la confianza en sí mismo y muchas otras. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo. Es una opinión bastante generalizada que para ciertos tipos de cargos, las características personales pueden tener mayor importancia que la habilidad o el conocimiento del empleo.
4. **Pruebas de rendimiento:** Tienen por objeto valorar el grado de adelanto de los individuos en cualquiera actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia.
5. **Pruebas de aptitud:** Estas se utilizan para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos. Estas características fundamentales pueden llamarse aptitudes.

12. Pruebas de Trabajo

La realización de las pruebas de trabajo la hace habitualmente el futuro jefe inmediato, a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige. En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tenerse toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas. A este paso también se le denomina prueba práctica. Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar las pruebas psicológicas y otras después. Deberá estudiarse la secuencia que debe seguirse en cada organización en particular.

13. Examen Médico de Admisión

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad y, siendo un poco más extenso, afecta los aspectos de desarrollo de dicha organización, con repercusiones al desarrollo y progreso de un país.

Sin embargo, el rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional que por su naturaleza si se emplea al individuo se perjudique más su salud personal o la de aquellos relacionados con él, o a las propiedades de la organización. En tales casos, al solicitante rechazado debe dársele la razón aceptable que llevó a tomar una decisión adversa y aconsejarse sobre posibles fuentes de tratamiento.

La realización del examen médico de admisión comprende el aspecto clínico (un interrogatorio y una exploración física cuidadosa) que deberá ir acompañado de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud o el supuesto padecimiento. El registro de los resultados se mantiene como “estrictamente confidencial” y se comunica al departamento de selección de personal, de acuerdo a una clasificación predeterminada.

En resumen, en el proceso de selección personal debe tenerse en cuenta la relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la organización presuponen un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:
 - Un mayor índice de ausentismo.
 - La aparición de enfermedades profesionales.
 - La disminución del rendimiento de trabajo.
 - El peligro del contagio de diversas enfermedades.
 - Trastornos en la organización de la producción.
 - Déficit en la calidad de sus productos.
 - Menor calidad de producción.
 - Más elevados niveles de costo.

14. Estudio Socioeconómico

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad socio familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefe en los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito. La veracidad de la información proporcionada por la investigación socioeconómica de acuerdo con la experiencia, el nivel y el puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización. De manera general, las áreas que se exploran son:

- Antecedentes personales: estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.
- Antecedentes familiares: nombre, estudios y ocupación de los padres, de los hermanos, de la esposa, de los hijos; e integración familiar.
- Antecedentes laborales: puestos desempeñados, salarios percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
- Situación económica: presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

15. Decisión Final

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Hecho esto, se presenta al jefe inmediato y, de ser necesario, al jefe del departamento o gerente de área, para su consideración y decisión final.

En este apartado resulta importante insistir en que es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el o los directo(s) responsable(s) del trabajo del futuro subordinado; al departamento de selección de personal corresponde un papel de asesor en dicha decisión final.

Inducción

Una vez tomada la decisión final es comunicada al candidato. Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ingresar y a la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a integrarse a aquélla. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un ambiente con normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él; en suma, está ingresando a una nueva cultura. El desconocimiento de ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su calidad de vida. Así pues, es necesario disminuir el shock cultural.

La propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos elementos, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al trabajo, al jefe, al equipo de trabajo y a la organización en general.

Un buen programa de administración del factor humano que establezca un sistema técnico de selección de persona quedara inconcluso si descuidase la importancia y trascendencia que implica la recepción de personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona para su progreso en el trabajo.

Contrato de Trabajo

La Relación de trabajos e establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente. Este contrato de trabajo permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización.

Por su parte, es necesario que junto con el contrato de trabajo, el nuevo miembro firme su hoja de registro de incorporación a las instituciones respectivas como el registro en el IMSS, INFONAVIT, Sindicato (en caso de que se afilie), por mencionar los más importantes.

Registros

El número y diseño de registros del personal debe realizarse de acuerdo con las necesidades de cada organización; es por ello que sólo se hace una breve mención de dos registros que normalmente se abren al ingresar el trabajador: expediente y hoja de servicios.

- A. Expediente.- Se integrará con todos aquellos documentos que formen el historial del trabajador en la organización; estará compuesto por una carpeta con su solicitud de empleo, copia del contrato de trabajo, avisos de alta al sindicato, al Seguro Social, al Registro Federal de Causantes, los aumentos de sueldo, evaluación del desempeño, amonestaciones, etc. Es recomendable que a fin de no olvidar detalles de la contratación se cuente con una lista de verificación de todos ellos con objeto de tener el expediente completo con una verdadera historia del empleado. Por ética profesional y para evitar un uso inadecuado de la

información, no es recomendable que el estudio psicológico, el reporte del examen médico así como el resultado del estudio socioeconómico formen parte del expediente.

- B. Hoja de Servicios.- El fin que se busca es contar con un registro en el cual puedan incluirse en forma resumida y clara los datos más importantes acerca del trabajador en lo tocante a detalles personales: escolaridad, antecedentes de trabajo, promociones y transferencias; evaluación del desempeño y control de asistencias; capacitación y desarrollo, separación de la empresa (en su caso); es decir, un resumen de todo lo que aparezca en su expediente. Este registro permite una consulta rápida de las características primordiales del trabajador. Realmente el conjunto de hojas de servicio constituye parte importante del inventario de recursos humanos.

Bienvenida

En sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho ésta principia desde el momento en que la persona es recibida para presentar su solicitud y se le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir. Normalmente, puede considerarse como terminada cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información requerida y aplica con un grado razonable de éxito lo que ha estado aprendiendo. Sin embargo, uno de los aspectos más delicados del proceso de inducción tiene lugar al primer día de labores, el cual habitualmente resulta indeleble en la memoria. Es por ello que, independientemente de su contenido técnico, es imperativo considerar que cuando se inician por vez primera las actividades en una organización, los individuos exacerban su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación; de tal suerte que las actividades realizadas deben estar matizadas por una actitud cordial.

La magnitud y formalidad del plan de inducción estarán determinadas por el tipo de organización que se trate y por las actividades que realice; sin embargo, la mayoría de los planes contienen información sobre la organización, las políticas de personas, las condiciones de contratación, el plan de beneficios para el empleado, los días de descanso que tiene la organización, el trabajo a desempeñar, la forma de pago. Todos estos aspectos y otros más se encuentran contenidos en el llamado Manual de Bienvenida entregado a cada nuevo trabajador.

Capacitación

En este punto habrá que considerar que uno de los requerimientos de los profesionistas y de las empresas es el del aprendizaje continuo, por lo que, *el proceso para proporcionar competencias para un trabajador, se denomina capacitación.*

Lograr el aprendizaje humano y el de la empresa requiere una planeación y preparación cuidadosas de los pasos a dar y antes de iniciar la impartición de cursos (o de cualquier

otro medio de transmisión de conocimientos y habilidades), es necesario iniciar un diagnóstico de la propia, función de capacitación.

El Proceso de la Capacitación

Cabe mencionar que la Capacitación no solo consiste en dar cursos y más cursos, por el contrario, consiste en un proceso constante, compuesto por varias etapas que a continuación se mencionarán, sin embargo, esto no implica que tengan que los pasos enunciados siempre tengan la misma secuencia rígida; en algunas circunstancias alguno puede cambiar su posición en el proceso, además de que en otros casos algunas etapas pueden y deben efectuarse al unísono.

En términos generales, el proceso constituye un ejemplo del sistema de diagnóstico – intervención – evaluación, es decir, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la manipulación de las posibles causas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a las actividades emprendidas.

A. Situación Deseada y Situación Real

Aquí el interrogante básico es: ¿Qué se desea o es necesario cambiar= Elevar la calidad de vida, incrementar la productividad, disminuir el desperdicio, propiciar ciertos comportamientos, bajar los costos o los índices de accidentes, adquirir mayores competencias en las funciones productivas, entre otras posibilidades, se convierten en blancos hacia los cuales dirigir la mira. Obviamente, es indispensable apreciar o medir objetivamente el estado real de estos aspectos, para lo cual se emplean diversos indicadores, instrumentos y procedimientos. Es preciso enfatizar en que si se carece de una medición o una clasificación objetivas de la situación actual será imposible determinar después si las actividades desplegadas condujeron a mejorar (o a empeorar) dicha situación.

La estimación de la situación real se obtiene de dos fuentes principales: el perfil del candidato, en el caso de selección de personal y de la evaluación del desempeño, si las personas ya están laborando en la empresa.

Para poder determinar la situación actual o real en la cual nos encontramos, es preciso establecer también la situación a la cual se aspira o, si se prefiere emplear otro término, las metas a lograr, las cuales, inútil resulta mencionarlo, deben estar expresadas también en forma cuantificable (si se trata de aspectos cuantitativos) o clasificable (en caso de facetas cualitativas) o ambas. La situación deseada puede verse como el perfil de alto desempeño, el cual va a contribuir a la competitividad.

La diferencia, en caso de existir, entre la situación ideal y la actual, se denomina una necesidad. Puede hablarse también de deficiencia. Igualmente, en la medida en la cual exista proximidad entre ambas situaciones, se incrementará la calidad de la situación

actual. Entonces, la calidad se entiende como el grado de aproximación de la situación real o actual con la deseada.

Definir y medir la diferencia entre la situación deseada y la real resulta más complejo de lo aparente a primera vista. Puede requerir la construcción de instrumentos, con las características necesarias (confiabilidad, validez y estandarización).

B. Análisis de Opciones

El paso siguiente es el examen de soluciones aplicables lo cual debe incluir las consecuencias dables de cada alternativa así como sus costos en dinero, esfuerzo, tiempo, etc. Esta etapa constituye la búsqueda de posibles factores causales para lograr un cambio en la situación real. Desde luego una de las alternativas factibles es la capacitación; pero pueden existir otras: estructura, remuneración, tecnología, falta de habilidades o de motivación de las personas involucradas, entre otras.

Comúnmente se dice que pueden existir tres posibilidades por las cuales una persona no actúa conforme a lo esperado:

- No puede.- El problema radia en una selección defectuosa de personal.
- No sabe.- Aquí la solución si es la capacitación.
- No quiere. La dificultad se localiza en el campo de la motivación, las actitudes y los valores.

En este punto es imprescindible emplear un enfoque sistémico para visualizar la organización, sobre todo en la exploración de consecuencias indeseables.

C. Establecimiento de misiones de Aprendizaje

Si se especifica que la capacitación es una alternativa con probabilidades de éxito; es decir, si ya se determinaron las necesidades de capacitación, el siguiente paso a dar es la determinación de misiones de aprendizaje en las diferentes esferas del trabajo. Si la carencia de capacitación parece no ser la responsable de la situación actual la solución debe buscarse en otra parte.

En el proceso de capacitación y desarrollo, las misiones de aprendizaje, que se desprenden inmediatamente de las competencias (o sea, los comportamientos observables especificados en cada puesto o tipo de trabajo) se clasifican en seis esferas. La ventaja de contar con misiones de aprendizaje para la capacitación radica en la posibilidad de poder evaluar éste. Se convierten así en competencias por lograr mediante la capacitación o la educación. Por su parte, otra ventaja radica en el conocimiento, por parte de capacitados y capacitadores, de los comportamientos esperados al finalizar el proceso y de la relación de éste con el perfil de alto desempeño. Además, dichas misiones facilitan la elaboración de los programas de capacitación en forma congruente con los principios de la educación de adultos, así sea de que deben prepararse conforme a los requerimientos organizacionales y legales.

D. Proyecto de Programa

Con base en las misiones de aprendizaje que se redactaron en la etapa anterior sólo en forma general, se elabora un primer proyecto del contenido del curso. Se especificarán los temas y las misiones de aprendizaje particulares de cada uno.

Un aspecto es trascender aquí: a partir de las competencias requeridas en cada puesto tipo o trabajo, es preciso deducir las habilidades, los conocimientos y los valores para desempeñar con calidad las operaciones o funciones necesarias en el trabajo. En gran medida, dichos elementos, así como al complejidad de los mismos dentro de cada esfera, constituirán el contenido de la capacitación. Si se trata de los estilos de personalidad adecuados al trabajo, entonces estaremos ante un evento de desarrollo. Debe incluirse, además, una estimación de la duración del evento.

E. Estimación de Recursos

Tomando como punto de partida el proyecto del inciso previo, se realiza una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación. Entre ellos se cuentan: presupuesto, instalaciones, materiales, aparatos, etc. Las finalidades de este paso son dobles:

- a) Fijar un presupuesto para el evento de capacitación, a fin de planear y evaluar más adecuadamente.
- b) Propiciar el establecimiento del incremento mínimo necesario en la productividad para recuperar el monto de la capacitación.

F. Determinación del Punto de Equilibrio

Deberá entenderse como punto de equilibrio como aquella situación en la cual los beneficios son iguales a los costos o, si se prefiere, es la situación en la cual no se pierde ni se gana. La importancia radica en establecer, como un subproducto del proceso, el incremento necesario en la productividad para cubrir los costos de la capacitación. En otras palabras, ¿En cuánto es necesario cambiar la situación actual para recuperar el reembolso en capacitación?

Aquí debe tomarse una decisión: ¿Debo o no invertir en capacitación? No obstante, la respuesta está relacionada con la estimación de la mejoría requerida en la situación actual. Por tanto, conociendo este aumento podemos estimar si es posible o no en las circunstancias dadas. Si la decisión es afirmativa, entonces tenemos automáticamente una meta mínima a lograr. En caso contrario, decidimos permanecer con la falla con base en un análisis racional y conociendo que no es posible alcanzar el cambio o que lograrlo resulta más costoso en relación al posible beneficio.

G. Elaboración de Programas y Materiales

Conocidas las misiones de aprendizajes generales y tomadas las decisiones de continuar adelante, se diseñan los programas respectivos. Aspectos sobresalientes para tener en consideración son:

- Los antecedentes de los capacitados.
- El tiempo y época disponibles.
- Estrategia educativa adecuada al personal a capacitar.
- Requerimientos organizacionales y legales.

H. Diseño de Procedimientos para determinar la Causación

Como se mencionó anteriormente, la capacitación puede ser un medio para resolver problemas. Ahora bien, a fin de utilizar mejor los recursos de la empresa, es necesario determinar, después de efectuadas las acciones de capacitación, dos aspectos importantes:

1. Si se dio el cambio requerido, es decir, si se resolvió el problema.
2. En Caso de que se haya dado el cambio, considerar si se debió a la capacitación.

Evidentemente, si la respuesta es negativa, se aprovecharán mejor los recursos olvidándose de la capacitación y dirigiendo la atención a los que parecen ser los verdaderos determinantes de haber cerrado la brecha entre situación deseada y la situación real.

I. Selección de candidatos para el Proceso

En México, la legislación ordena que se establezca en los planes de capacitación el método para seleccionar a las personas a quienes se impartirá dicho curso. Sin embargo, esta selección, desde un punto de vista eminentemente práctico, presenta varias connotaciones importantes. Por un lado, este punto está ligado estrechamente a la determinación de la causación, mencionada anteriormente, Si se escogen personas que no sean comparables con otras a quienes no se ha dado capacitación, se entorpece la adjudicación del cambio al influjo de esta formación de las personas. Por otro lado, dar capacitación a unos y no a otros puede herir susceptibilidades que acarreen otros efectos indeseables. Así pues, una planeación cuidadosa y ponderación de las posibles consecuencias de los diversos métodos de selección revisten una enorme trascendencia.

Por su parte, es preciso aclarar que al hablar de selección de candidatos debe entenderse restringida a los que necesitan la capacitación.

J. Impartición

El lector aguzado, como es, habrá caído en cuenta de que todo lo anterior constituye la etapa de planeación si nos referimos al proceso administrativo tradicional. Todo ha sido

tomar decisiones por anticipado, previendo las consecuencias de ellas, tomando como punto de referencia la impartición del curso o seminario. Llega pues, el momento de dejar el paso a la acción, de dar vida a los planes.

K. Evaluación

Esta es la etapa de la evaluación completa de la capacitación, es la hora de la verdad, con esta se verifica si se lograron o no los objetivos a pesar de esas actividades y recursos, o en forma independiente de las circunstancias que se presentaron.

Principios Fundamentales del Proceso de Capacitación

1. Los responsables de las áreas (jefes), por estar en contacto directo con el personal y tener la responsabilidad de lograr ciertos objetivos, están en mejor posición para:
 - a) Establecer las competencias o los comportamientos necesarios en los trabajos tipo; es decir, para diseñar el perfil de alto desempeño.
 - b) Observar cotidianamente dichos comportamientos.
 - c) Detectar las necesidades de capacitación.
 - d) Determinar los cambios en el comportamiento posteriores a la capacitación.

En otras palabras, el responsable del área de Capacitación se convierte en un asesor de las áreas sustantivas encargadas del proceso de fabricación de artículos o prestación de servicios.

2. La elevación de la competitividad de la empresa constituye una obligación de todos; pero, en especial, de los directivos. Por tanto, en la medida que la capacitación constituye a ello, recae también bajo su cargo.
3. Aun cuando sea de manera implícita, puede decirse que todos los responsables tienen en mente un modelo de lo que esperan de sus colaboradores.
4. La tarea del responsable del área de Capacitación, entonces, es apoyar a los directivos y supervisores principalmente en:
 - a) Sistematizar, clasificar y dar forma explícita a dichos modelos para llegar a un perfil de alto desempeño.
 - b) Procesar la información.
 - c) Establecer programar de capacitación con base en las necesidades.
 - d) Facilitar el cambio en los comportamientos, mediante los recursos y procedimientos didácticos adecuados.
 - e) Evaluar los resultados de la capacitación, incluyendo el análisis de beneficio / costo, de acuerdo con los procedimientos posteriormente.
5. No existen formas rápidas, sencillas e infalibles de lograr buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo. Si Bien la investigación inicial en recursos

de todo tipo puede parecer cuantiosa, las actividades futuras se facilitan una vez establecidos los procedimientos.

6. El proceso, como ha sido descrito, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos y capacidades y voluntad para inducir innovaciones. Si estas tareas fueran muy fáciles, bastaría encargarlas a un auxiliar de oficina o a un peón, lo cual no es el caso.
7. Cualquier instrumento puede resultar fatal o muy benéfico, todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo.

Conclusiones

El plan de Recursos humanos tiene como finalidad garantizar la adecuación entre el perfil de los trabajadores y sus puestos de trabajo, así como asegurar el correcto funcionamiento de los distintos departamentos y una adecuada coordinación de los mismos.

Para ello es necesario realizar una descripción de puestos de trabajo, según las áreas, con el fin de conocer cuál es el capital humano necesario para garantizar un nivel óptimo de producción; también es importante describir en profundidad las funciones y responsabilidades que deben asumir los puestos directivos, así como su perfil (Experiencia y cualificación). Asimismo es conveniente describir las responsabilidades y tareas concretas a asumir por cada uno de los trabajadores de la empresa.

Por último, a partir de la descripción de puestos de trabajo se definirán las categorías laborales que existirán en la organización con sus correspondientes funciones. Conjuntamente se habrá de identificar el convenio laboral en que se acogen los trabajadores, las formas de contratación, el número de trabajadores por categorías y puesto, la jornada laboral y los turnos de trabajo y la remuneración correspondiente a cada grupo de trabajadores de las diversas áreas.

CAPÍTULO 6. PLAN FINANCIERO

El área de finanzas atiende la organización que debe existir para el manejo del dinero dentro de la empresa. Se establecen los objetivos del área contable para después definir el sistema contable de la empresa.

La contabilidad financiera es aquella que va a ayudar a producir y comunicar información financiera comprensible, útil y confiable que sirva de base para la toma de decisiones, así como también es utilizada como medio e instrumento de control interno, para informar sobre el correcto uso de los bienes y recursos de la empresa en las actividades de la misma.

Se pueden encontrar cuatro herramientas útiles para dar seguimiento a los objetivos de la contabilidad de la empresa:

1. El Flujo de Efectivo
2. El Balance General
3. El Estado de Resultados
4. Los Indicadores financieros.

Debido a que el ambiente financiero a veces resulta especulativo y difícil de pronosticar, se pueden establecer una serie de supuestos utilizados para las proyecciones financieras de la empresa.

6.1 OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD

El sistema contable puede definirse como: “El proceso para llevar, ordenadamente, las cuentas de la empresa, estar informados de cuál es la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, para aumentar sus expectativas del rendimiento.”³⁷

6.1.1 Flujo De Efectivo

El problema más frecuente que se puede encontrar en las micro y pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, por lo que se recurre frecuentemente a particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo.

³⁷ ALCARAZ RODRÍGUEZ, R. E. (2006). *El emprendedor de Éxito*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 3a. Edición. pág. 213. México, D.F.

En toda empresa cuando se está elaborando un reporte de las ventas realizadas, así como de los gastos que se han generado a lo largo de su apertura, se obtiene un diferencial que permite conocer la utilidad obtenida y además se realiza una proyección a futuro, considerando las experiencias de periodos anteriores, logrando en esta forma prever en qué momento es posible realizar nuevos gastos o inversiones, si así lo requiere la empresa.

Lo anterior es un estado proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado o también conocido como flujo de efectivo y se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado, como puede ser una semana, mes, trimestre o año.

Una forma muy sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos, consiste en calcular el flujo de efectivo de cualquier negocio.

El **flujo de efectivo** permite³⁸:

- Tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo cuando exista un excedente de efectivo.
- Tomar las medidas de necesarias para definir la fuente de fondeo cuando exista un faltante de efectivo como puede ser el manejar recursos del propietario, o en su caso iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.
- Cuándo y en qué cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- De cuanto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados como son el aguinaldo, vacaciones, reparto de utilidades, etcétera.
- Con cuanto efectivo se puede disponer para asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

El flujo de efectivo **se compone** de tres partes principales: costos y gastos, capital social, créditos y en general de entradas y salidas.

Costos y gastos: Costos es toda cantidad de dinero que se debe distribuir, para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa. No tiene como fin la ganancia, mientras que el gasto sí es desembolsado con el objetivo de obtener utilidades. Ahora bien, existen dos tipos de costos y gastos:

³⁸ ORTIZ VARGAS, I. (21 de 06 de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de 11 de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/flujo.htm>

- **Variables:** aquellos que se realizan proporcionalmente al nivel de producción, por estar asociados directamente con el proceso de producción o el producto mismo, o bien, con la prestación del servicio.
- **Fijos:** los que se dan con una misma frecuencia y que no pueden identificarse claramente con el producto o servicio, ya que no varían con el volumen de los mismos.

Capital social: Capital social es la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma y será la base para el inicio de operaciones de ésta.

Créditos: Un crédito es una aportación económica que se entrega a la empresa con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventadas con el capital de la misma.

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

Salidas: Son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos y costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

Elaboración de un flujo de efectivo³⁹:

Para elaborar un flujo de efectivo, deberá hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el periodo en que se prepara el flujo, por lo que se deberán de seguir los siguientes pasos:

1. Establecer el periodo que se pretende abarcar.
2. Hacer una lista probable del ingreso del periodo determinado y después de registrar los valores de cada centro de costos se suman los valores y se obtiene el total.
3. Se enlistan las obligaciones que implican gasto de efectivo, sumando el valor de cada egreso para obtener el total.
4. Una vez que se han obtenido los totales de los ingresos y egresos, estos se restan para obtener el resultado. Si el resultado es positivo, significa que los ingresos son mayores que los egresos y por lo tanto existe un excedente, lo que indica que la empresa opera favorablemente. En caso contrario, el empresario deberá estudiar las medidas para cubrir los faltantes o prever los periodos en los que los resultados sean negativos, reflejándose estos datos en una partida llamada saldo a fin del periodo.
5. Si se quiere trabajar el flujo de efectivo con mayor detalle, se puede emplear un saldo acumulado que es la suma del saldo obtenido en el periodo más el saldo del periodo anterior.

³⁹ ORTIZ VARGAS, I. (21 de 06 de 2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de 11 de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/37/flujo.htm>

Una vez que se elabora el flujo de efectivo, sirve para la toma de decisiones y poder controlar eficientemente a nuestra empresa para obtener mejores resultados.

6.1.2 Balance General

El Balance general, es el documento contable que presenta la situación financiera de un negocio en una fecha determinada. Presenta la situación financiera de un negocio, porque muestra clara y detalladamente el valor de cada una de las propiedades y obligaciones, así como el valor del capital.

La situación financiera de un negocio se advierte por medio de la relación que haya entre los bienes y derechos que forman su Activo y las obligaciones y deudas que forman su Pasivo.

El Balance general únicamente presenta la situación financiera de un negocio en una fecha determinada, o sea la del día en que se practica, porque si se hiciera un nuevo balance al día siguiente, no presentaría exactamente la misma situación, debido a que los saldos de las cuentas serían distintas, aun cuando no se practicara ninguna operación.

El Balance General se integra de los siguientes datos⁴⁰:

Encabezado:

- a) Nombre de la empresa o nombre del propietario.
- b) Indicación de que se trata de un Balance General.
- c) Fecha de formulación.

Cuerpo:

- a) Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que formen el Activo.
- b) Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que formen el Pasivo.
- c) Importe del capital contable.

Firmas:

- a) Del contador que lo hizo y autorizó.
- b) Del propietario del negocio.

⁴⁰ ROMERO LÓPEZ, Á. J. (2006). Introducción a los Estados Financieros. En Á. J. ROMERO LÓPEZ, *Principios de Contabilidad* (Tercera Edición ed., págs. 147-204). México: Mc Graw-Hill Interamericana.

Partes que integran un Balance General o Estado de Situación Financiera					
ENCABEZADO		{ NOMBRE DE LA ENTIDAD MENCIÓN DE SER UN BALANCE GENERAL FECHA A LA CUAL SE PRÁCTICA			
C U E R P O	CONCEPTO		COLUMNAS		
	ACTIVO CIRCULANTE Caja		Signo→ Corte→	\$1 000 10 000	←Signo \$11 000
	Bancos NO CIRCULANTE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO Terrenos		Signo→ Corte→	\$100 000 150 000	←Signo 250 000 \$261 000
	Edificios PASIVO CIRCULANTE Proveedores		Corte→	50 000	161 000
	Acreedores CAPITAL CONTABLE CAPITAL CONTRIBUIDO Capital Social		Signo→	\$50 000	
	CAPITAL GANADO Utilidad neta del ejercicio			\$20 000	
	Utilidades acumuladas			25 000	
	Reserva legal		Corte→	5 000	\$100 000
				Doble línea →	
	P I E	LAS NOTAS QUE SE ACOMPAÑAN SON PARTE INTEGRANTE DE ESTE ESTADO FINANCIERO			
AUTORIZADO POR		ELABORADO POR			
FIRMA		FIRMA			
NOMBRE Y PUESTO EN LA EMPRESA		C.P. NOMBRE Y RELACIÓN CON LA EMPRESA Y EL ESTADO FINANCIERO.			

Fuente: ROMERO LÓPEZ, Á. J. (2006). *Principios de Contabilidad*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 3a Edición. México. Pág. 155.

- **Clasificación Del Activo**

El Activo está formado de bienes y derechos de distinta naturaleza se ha optado por clasificarlos en grupos formados con valores semejantes. La clasificación de los valores que forman el Activo se debe hacer atendiendo a su mayor y menor grado de disponibilidad.

Grado de disponibilidad. Se debe entender por grado de disponibilidad a la mayor o menor facilidad que se tiene para convertir en efectivo el valor de un determinado bien.

Mayor grado de disponibilidad. Un bien tiene mayor grado de disponibilidad en tanto sea más fácil su conversión en dinero efectivo.

Menor grado de disponibilidad. Un bien tiene menor grado de disponibilidad en tanto sea menos fácil su conversión en dinero en efectivo.

Activo Circulante. Este grupo está formado por todos los bienes y derechos del negocio que está en rotación o movimiento constante y que tiene como principal característica la fácil conversión en dinero en efectivo.

Activo fijo. Este grupo está formado por todos aquellos bienes y derechos propiedad del negocio que tiene cierta permanencia o fijeza que se ha adquirido con el propósito de usarlos y no de venderlos naturalmente que cuando se encuentren en malas condiciones o no presten un servicio efectivo si pueden venderse o cambiarse.

Activo Diferido. Está formado por todos aquellos gastos pagados por anticipado por lo que se tiene el derecho de recibir un servicio, ya sea en el ejercicio en curso o en ejercicios posteriores.

- **Clasificación del pasivo**

El pasivo está formado por deudas y obligaciones de distinta naturaleza, se ha juzgado conveniente clasificar estas en grupos formados con valores homogéneos la clasificación de las deudas y obligaciones que forman el pasivo se debe hacer atendido a su mayor y menor grado de exigibilidad.

Grado de exigibilidad. Se entiende como grado de exigibilidad el menor o mayor plazo de que se dispone para liquidar una deuda o una obligación.

Mayor grado de Exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene un mayor grado de exigibilidad, en tanto sea el menor el plazo de que se dispone para liquidarla.

Menor grado de exigibilidad. Una deuda o una obligación tiene menor grado de exigibilidad en tanto sea mayor el plazo se que se dispone para liquidarla.

Pasivo circulante o flotante. Está formado por todas las deudas o obligaciones cuyo vencimiento en un plazo menor de un año; dichas deudas y obligaciones tienen como característica principal que se encuentran en constante movimiento o rotación.

Pasivo fijo o consolidado. Este grupo está formado por todas las deudas y obligaciones con vencimiento mayor de un año, contado a partir de la fecha de balance.

Pasivo Diferido o Créditos Diferidos. Lo forman todas aquellas cantidades cobradas anticipadamente por las que se tiene la obligación de proporcionar un servicio tanto el mismo ejercicio como los posteriores.

- **Capital**

El capital es la inversión del propietario o propietarios de la empresa, según se trate de un comerciante individual o de una sociedad mercantil. También se dice que el Capital es la diferencia entre el Activo menos el Pasivo.

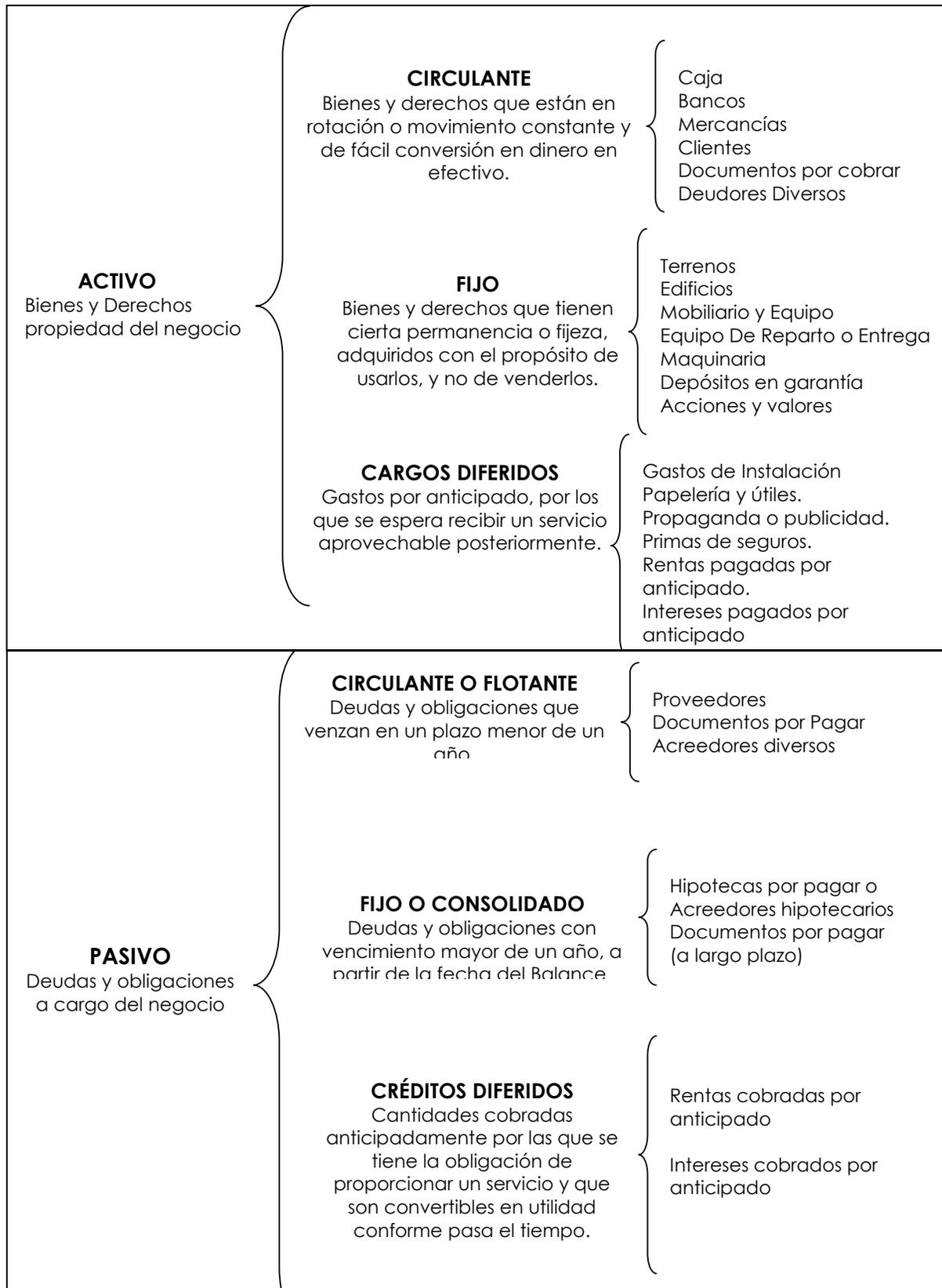
Cuando se habla del Capital como diferencia entre Activo y Pasivo, se llama, específicamente, Capital Contable, con un significado un poco más amplio que el de simple Capital, ya que al ser el Capital Contable la diferencia entre Activo y el Pasivo, abarca también a las utilidades del ejercicio y a las reservas de capital, es decir, que además de las de inversión inicial, incluye al Superávit, que son ganancias acumuladas en las diferentes reservas de capital, o bien, en caso de pérdida, en lugar de Superávit, incluiría al Déficit. Si se trata de un comerciante individual, “la expresión capital”, sustituye a su nombre propio, y si la empresa se ha constituido con varios capitalistas, se tratará de una sociedad, y entonces convendrá referirse al capital, llamándolo Capital Sociable.

Superávit. Es el excedente sobre la inversión inicial, excedente que se encuentra invertido en las diferentes Reservas de Capital y en la Utilidad por Aplicar.⁴¹

Déficit. Significa que en un ejercicio contable han sido mayores los gastos que las utilidades y a este resultado que es pérdida recibe el nombre de Déficit.⁴²

⁴¹ ROMERO LÓPEZ, Á. J. (2006). *Principios de Contabilidad*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 3a Edición. México Págs. 147-204.

⁴² *Ibidem*.



CLASIFICACIÓN DEL ACTIVO Y PASIVO

Fuente: LARA FLORES, Elías (2009). Primer Curso de Contabilidad. Trillas. 22a. Edición. México. Pág 45.

- **Formas De Presentar El Balance**

Balance general con forma de reporte: Consiste en anotar clasificadamente el Activo y el Pasivo, en una sola página, de tal manera que a la suma del Activo se le pueda *restar verticalmente* la suma del pasivo, para determinar el capital contable.⁴³

El balance general con forma de reporte se basa en la fórmula:

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

El balance general se debe pasar al libro de Inventarios y Balance. El libro de inventarios y Balances tienen un rayado especial distribuido de la siguiente manera:

- Un espacio amplio destinado para indicar los nombres de las cuentas.
- Cuatro columnas iguales con subdivisión para pesos y centavos en las cuales se anotan las cantidades.

El balance debe tener las siguientes indicaciones:⁴⁴

1. El nombre del negocio se debe anotar en el centro de la hoja, en primera línea.
2. La fecha de presentación se debe anotar dejando una sangría más o menos de tres centímetros, en la segunda línea.
3. La tercera línea debe transformarse en doble, con el fin de separar el encabezado del cuerpo del Balance.
4. Los nombres Activo, Pasivo y Capital contable se deben anotar en el centro del espacio destinado para anotar el nombre de las cuentas.
5. El nombre de cada uno de los grupos que constituyen el Activo y el Pasivo se deben anotar al margen de la hoja.
6. El nombre de cada una de las cuentas se debe anotar dejando una pequeña sangría, con el objeto de que no se confundan los nombres de las cuentas con el de los grupos.
7. Únicamente el signo de pesos (\$) debe proceder en la primera cantidad de cada columna, a los totales y a las cantidades que se escriban después de un corte.
8. Los cortes deben abarcar toda la columna.
9. Únicamente el resultado final se corta con dos líneas horizontales.
10. No se deben dejar renglones en blanco, pues la ley lo prohíbe.

⁴³ ROMERO LÓPEZ, Á. J. (2006). *Principios de Contabilidad*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 3a Edición. México Págs. 147-204.

⁴⁴ *Ibidem*.

BALANCE GENERAL EN FORMA DE REPORTE ESQUEMATIZADO

VERTICAL, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 28 DE FEBRERO DE 20XX			
	A	\$XX XXX	
	C	XX XXX	
	T	XX XXX	
	I	XX XXX	
	V	XX XXX	
	O	XX XXX	
	<hr/>		
	<u>SUMA DEL ACTIVO</u>		\$XX XXX
MENOS:			
	P	\$XX XXX	
	A	XX XXX	
	S	XX XXX	
	I	XX XXX	
	V	XX XXX	
	O	XX XXX	
	<hr/>		
	<u>SUMA DEL PASIVO</u>		\$XX XXX
IGUAL:			
	<u>CAPITAL CONTABLE</u>		\$XX XXX

Fuente: ROMERO LÓPEZ, Á. J. (2006). *Principios de Contabilidad*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 3a Edición. México Pág. 156

Balance general con forma de cuenta: En esta forma se emplean dos páginas; en la de la izquierda, se anotan clasificadamente el Activo y en la de la derecha, el Pasivo y el Capital Contable.

El balance general con forma de cuenta se basa en la formula:

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

La formula anterior se conoce con el nombre de formula de **balance general**.

Anotación de las cantidades: En este caso únicamente se utilizan la tercera y cuarta columnas para anotar las cantidades.

- **Tercera columna.** En esta columna se anota la cantidad de cada cuenta.
- **Cuarta columna.** En esta columna se anota el total de cada grupo, así como el total de Activo, del Pasivo y del Capital.

Los renglones que quedan en blanco del capital Contable al total al Total del Pasivo más el Capital, se deben utilizar por medio de una línea quebrada que se conoce con el nombre de **zeta**.

BALANCE GENERAL EN FORMA DE CUENTA ESQUEMATIZADO

LA HORIZONTAL, S.A.				
BALANCE GENERAL AL 31 DE OCTUBRE DE 20XX				
	\$XX XXX		\$XX XXX	
	XX XXX		XX XXX	
	XX XXX		XX XXX	
	XX XXX	<u>PASIVO</u>	XX XXX	
	XX XXX		XX XXX	
	XX XXX		XX XXX	
	XX XXX		<u>XX XXX</u>	\$XX XXX
<u>ACTIVO</u>	XX XXX			
	XX XXX			
	XX XXX		\$XX XXX	
	XX XXX		XX XXX	
	XX XXX		XX XXX	
	XX XXX	<u>CAPITAL CONTABLE</u>	XX XXX	
	XX XXX		XX XXX	
	XX XXX		XX XXX	
	<u>XX XXX</u>		<u>XX XXX</u>	XX XXX
<u>ACTIVO</u>	<u>\$XX XXX</u>	<u>PAS. + CAP. CONTABLE</u>		<u>\$XX XXX</u>

Fuente: ROMERO LÓPEZ, Á. J. (2006). *Principios de Contabilidad*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 3a Edición. México Pág. 160

FORMULAS DEL BALANCE

EL ACTIVO es igual al PASIVO más el CAPITAL CONTABLE

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL CONTABLE}$$

EL PASIVO es igual al ACTIVO menos el CAPITAL CONTABLE

$$\text{PASIVO} = \text{ACTIVO} - \text{CAPITAL CONTABLE}$$

EL CAPITAL CONTABLE es igual al ACTIVO menos el PASIVO

$$\text{CAPITAL CONTABLE} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO}$$

6.1.3 Estado de Resultados

En lo que es el estado de resultados se muestra cuales son los efectos de las operaciones de un ente económico y su resultado final en forma de un beneficio o una pérdida. Modifica el capital contable del ente económico en el estado de situación

financiera. Muestra un resumen de los hechos significativos que originaron un aumento o disminución en el patrimonio de la entidad durante un periodo determinado.

En las operaciones de una empresa hay una distinción muy clara entre ingresos, costos y gastos, y así debe ser expresado en el estado de resultados.

Ingresos son las cantidades percibidas por un ente económico como consecuencia de sus operaciones normales. Los costos y gastos, por el contrario, son las cantidades requeridas para la generación de los ingresos.

En el estado de resultados es dinámico en cuanto a que expresa en forma acumulativa las cifras de ingresos, costos y gastos resultantes en un periodo determinado, a diferencia del estado de situación financiera cuyo carácter es preponderadamente financiero. En cuanto en su importancia, es un estado principal.

Si un estado de resultados incluye partidas que corresponden a ejercicios anteriores se denomina *inclusivo*.

La presentación del estado puede hacerse unidamente con información de los resultados del periodo o en forma comparativa, en el cual se reflejan las tendencias de las operaciones de un periodo a otro y será de ayuda para el usuario como elemento de juicio. Si se presenta comparando con cifras de periodos anteriores y con cifras presupuestas será de mayor utilidad, pues se logra conocer las deficiencias o mejorías realizadas.

En la práctica se acostumbra presentar lo expresado en por cientos en donde a las ventas se les asigna el 100% y a los demás elementos se les asigna una parte porcentual de ellas, para poder interpretar de cada peso de ventas qué parte corresponde al costo, a los gastos y cuánto a las utilidades.

Lo anterior deriva de una técnica de análisis financiero conocida como por cientos integrales, la cual se basa en la fórmula:

$$\text{Por cientos integrales} = \frac{\text{Cifra Comparada}}{\text{Cifra Base}} \times 100$$

El estado de resultados, como cualquier otro estado financiero, **se integra** de tres partes, que son:⁴⁵

- a) ENCABEZADO. En esta parte se anotará el nombre, razón o denominación social de la entidad; la mención de tratarse de un estado de resultados o de pérdidas y ganancias (uno de los dos), y el periodo contable o ejercicio a que se refiere, normalmente expresado con las palabras “del... al”.

⁴⁵ ROMERO LÓPEZ, Á. J. (2006). *Principios de Contabilidad*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 3a Edición. México Págs. 147-204.

- b) CUERPO. Aquí anotaremos clara y comprensiblemente los ingresos, los costos y gastos, así como la utilidad o pérdida obtenida, teniendo en cuenta los comentarios que hicimos anteriormente, en el sentido de agrupar en primer lugar los ingresos primarios y normales y posteriormente los que no cumplen con estas características.

En relación con el uso de las columnas, al igual que en el balance, no hay una regla fija.

Aun cuando tradicionalmente se han empleado un concepto y cuatro columnas, lo importante es que los datos sean presentados de manera clara y comprensible, en cumplimiento con el principio de revelación suficiente en la presentación del estado y las recomendaciones que se dieron respecto a los encabezados, subrayado, uso del signo de pesos y corte, son aplicables los datos en relación con el balance general.

- c) PIE. Esta parte está destinada para los nombres, puestos y firmas de quienes lo autorizaron, elaboraron, etcétera, y las notas al mismo, o la mención de que las notas que se acompañan son parte integrante de este estado financiero.

- **Reglas De Presentación**

Las reglas generales de presentación del estado de resultados *son iguales a las mencionadas en el estado de situación financiera*, con la única diferencia en el cambio de la fecha en que está cortada la información con el periodo que cubre, por ser un estado dinámico, es decir las cifras que muestran corresponden a un año, seis meses etc., en vez de una fecha determinada.

- **Formas De Presentación**

Las formas de presentación del estado de resultados se puede dividir en:⁴⁶

1.- En cuanto a etapas de formación:

- a) *De etapas múltiples*: separación de conceptos de ingresos, costos y gastos.
- b) *De una etapa*: agrupamiento de conceptos de ingresos y gastos separadamente.

2.- En cuanto al método de valuación de inventarios:

- a) *Tradicional –costos históricos*: costos totales de producción incluidos en el costo de ventas.
- b) *Marginal- costo directo*: costos directos variables de producción incluidos en el costo de ventas. Costos fijos e indirectos de producción, íntegramente absorbidos por resultados.

⁴⁶ ROMERO LÓPEZ, Á. J. (2006). *Principios de Contabilidad*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 3a Edición. México Págs. 147-204

3.- En cuanto al análisis del costo de ventas – en un solo renglón.

- a) Presentación no analizada del costo de ventas – en un solo renglón.
- b) Presentación analizada del costo de ventas - compras e inventarios iniciales y finales.
- c) Presentación incluida del costo de fabricación – compras y gastos de fabricación e inventarios inicial y final.

4.- En cuanto a la información de utilidades en diferentes niveles.

- a) *De etapas múltiples:* determinación de utilidades en diferentes niveles.
- b) *De una etapa:* un solo resultado.

El modelo del estado de resultados de etapas múltiples se usa para la administración principalmente por ser la presentación más detallada; se divide en las siguientes secciones:

- a) *Ventas totales, deducciones y ventas netas.*
- b) *Costo de ventas y utilidad bruta.* El costo de ventas puede presentarse en un solo renglón, pero se acostumbra también informar acerca de la forma en que se determinó esa cifra, indicando los inventarios iniciales y finales, así como las compras para llegar al costo de venta.
- c) *Gastos de operación y utilidad de operación.* Se acostumbra diferenciar los gastos que se efectúan en la realización del objeto propio del negocio, de aquellos que se hacen por conceptos ajenos a dicho objeto.
- d) *Otros ingresos y gastos.*
- e) *Participación de utilidades a los empleados.* La participación de las utilidades a los empleados puede considerarse como un gasto de operación o bien como un reparto de utilidades.
- f) *Impuestos sobre la renta.* (gasto de operación) se acostumbra y recomienda mostrarlo en el antepenúltimo renglón del estado de resultados.
- g) *Utilidad o pérdida neta.* La utilidad o pérdida neta es obtenida al restar los ingresos, los costos, los gastos y los impuestos.

- **Costos Y Gastos**

Los costos y gastos (costes) se clasifican en:

Directos: los que se generan simultáneamente al ingreso y como consecuencia de él.

Periódicos o de estructura: son los generados por el transcurso del tiempo y no se relacionan en forma directa con el ingreso, como la depreciación en línea recta, las rentas, sueldos de administradores, etc.

- **Ingresos Y Ganancias**

Ingreso: Es el incremento bruto de activos o disminución de pasivos experimentando por una entidad, con efecto en su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales.

La Comisión comenta los elementos de la definición como sigue:

- *Incremento bruto de los activos o disminución de pasivos:* Este elemento se refiere a los logros de administración y se miden en términos brutos para ser enfrentados con los esfuerzos y sacrificio económicos (Costos) incurridos para obtenerlos.
- *Durante un periodo:* Se refiere a que el ingreso se reconoce con el periodo contable en que ocurre el evento crítico.

El ingreso se reconoce contablemente cuando su proceso de generación ha terminado casi en su totalidad, lo cual ocurre cuando el evento crítico o crucial se ha llevado a cabo.

Ganancia: Es el ingreso resultante de una transacción, incidental o derivada del entorno económico, social, político o físico durante un periodo contable que por su naturaleza se debe presentar neto de su costo correspondiente.

Representan otras partidas que encuadran en la definición de utilidad, pero pueden o no provenir del curso normal de actividades de una empresa.

- **Gasto Y Pérdidas**

Gastos: Es el decremento bruto de activos o incremento de pasivos experimentando por su entidad, con efecto de su utilidad neta, durante un periodo contable, como resultado de las operaciones que constituyen las operaciones consecuencia de la generación de ingresos.

- *Decremento bruto de activo o incremento de pasivos con efecto en su utilidad neta:* Este elemento se refiere a los esfuerzos o sacrificios económicos efectuados por la administración para lograr sus logros (Ingresos). Estos esfuerzos se ven reflejados en el consumo, uso o enajenación de activos o en la incurrencia de pasivos.
- *Durante un periodo:* Los gastos se pueden identificar directamente con los ingresos que lo generaron o se identifican con el periodo con el cual se generan los ingresos.

El reconocimiento de los gastos solo tiene significado dentro del periodo al cual corresponden.

- *Como resultado:* De operaciones que constituyen sus actividades primarias o normales. Las actividades primarias, son las que corresponden al giro de la entidad. Las normales son las que sin ser actividad primaria son recurrentes a través del tiempo.

Perdida: Es el gasto resultante de una transacción incidental o derivada del entorno económico, social, político y físico en que el ingreso, consecuentemente, es inferior a gasto y que por su naturaleza se debe presentar neto del ingreso respectivo.

- **Utilidad Neta**

El boletín *A-11 de la Comisión de Principios de Contabilidad (IMCP)* define la utilidad neta:

“La utilidad neta es la modificación observada en el capital contable de la entidad, después de su mantenimiento, durante un periodo contable determinado, originada por las transacciones efectuadas, eventos y otras circunstancias, excepto las distribuciones de los movimientos relativos al capital contribuido.”

La comisión comenta los elementos de la definición como sigue:

Modificación observada. Se refiere al cambio incremental entre el inicio y final del periodo, del monto total del capital contable. Cuando el cambio es un decremento se trata de una pérdida neta.

Mantenimiento de capital. El capital es un punto de partida lógico en el proceso de medición de la utilidad, ya que ésta no podrá existir si el capital no se conservó intacto.

Periodo contable. Es el lapso convencional en que se subdivide la vida de la entidad y a cuyo término se formulan estados financieros básicos. Al término de la vida entera de la entidad, la utilidad neta de la misma es equivalente al neto del efectivo ingresado y egresado a pesos del mismo poder adquisitivo, con exclusión de las aportaciones, distribuciones y reembolsos de capital a sus propietarios.

Transacciones, eventos y otras circunstancias. La utilidad neta reconoce tres diferentes fuentes:

- a) Transacciones y transferencias entre la entidad y otras entidades diferentes de sus propietarios.
- b) Actividades productivas en su sentido más amplio: manufactura, conversión, extracción, distribución, prestación de servicios y, en general, todas aquellas que le adicione a la entidad un beneficio comentario cuantificable.
- c) Eventos y circunstancias derivados de la interacción de la entidad en su entorno económico, legal, social, político y físico, incluyendo las repercusiones por cambios en precios.

Excepto las distribuciones y los movimientos relativos al capital contribuido. Aunque las transferencias de recursos con los propietarios de la entidad modifican la magnitud del capital contable en un periodo determinado, no constituyen beneficios o pérdidas generales por la entidad o efectos del entorno sobre esta y, por lo consiguiente deben excluirse en la determinación de la utilidad.

ESTADO DE RESULTADOS **FORMULAS**

VENTAS NETAS

VENTAS TOTALES – DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS = VENTAS NETAS
DESCUENTOS SOBRE VENTAS

COMPRAS TOTALES O BRUTAS

COMPRAS + GASTOS DE COMPRA = COMPRAS TOTALES

COMPRAS NETAS

COMPRAS TOTALES – DEVOLUCIONES SOBRE COMPRAS = COMPRAS NETAS
DESCUENTOS SOBRE COMPRAS

COSTO DE LO VENDIDO

INVENTARIO + COMPRAS = TOTAL DE MERCANCÍAS – INVENTARIO FINAL = COSTO DE LO VENDIDO
INICIAL NETAS

UTILIDAD EN VENTAS

VENTAS NETAS – COSTO VENDIDO = UTILIDAD EN VENTAS

GASTOS DE OPERACIÓN

GASTOS DE + GASTOS DE + GASTOS FINANCIEROS = GASTOS DE OPERACIÓN
VENTA ADMÓN.

UTILIDAD DE LA OPERACIÓN

UTILIDAD BRUTA – GASTOS DE OPERACIÓN = UTILIDAD DE LA OPERACIÓN

6.1.4 Indicadores Financieros

Un indicador financiero se entiende como los instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros proyectados.⁴⁷

Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones; es necesario aplicarlos

⁴⁷ ALCARAZ RODRÍGUEZ, R. E. (2006). *El emprendedor de Éxito*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana. 3a. Edición. pág. 213. México, D.F.

simultáneamente y analizarlos para llegar a conclusiones válidas que faciliten el proceso administrativo de la empresa.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Los cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

1. Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.
2. Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años.
3. Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
4. Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

Las razones se interpretan de acuerdo a los siguientes criterios:

- Las razones de liquidez conservan la denominación del numerador cuando ambos términos de la razón son de igual denominación.
- Las razones de eficiencia siempre serán en veces, cuando los términos de la razón (numerador y denominador) son iguales y conservan la denominación del numerador cuando se trate de eficiencia en los períodos.
- Las razones de eficacia siempre serán en pesos, esto es predomina la denominación del numerador.
- Las razones de productividad serán en veces cuando los términos de la razón (numerador y denominador) son iguales.
- Las razones de endeudamiento serán en veces.

Algunos ejemplos de Indicadores Financieros de uso práctico y común son:

RAZONES O ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Este índice permite medir cual es la capacidad que tiene la empresa para pagar los préstamos o deudas obtenidas a Corto Plazo. Entre mayor a uno sea, hay más seguridad de que los Pasivos sean pagados si los Activos se pueden convertir en efectivo.

- **LIQUIDEZ** = Activo Circulante ÷ Pasivo Circulante

PRUEBA DE ÁCIDO

Esta razón va muy relacionada con la razón circulante, con la diferencia de que elimina los inventarios (porque éstos son los activos circulantes más difíciles de convertir en efectivo). Mientras mayor a 1 sea la prueba del ácido es mejor.

- **PRUEBA DEL ÁCIDO** = (Activo Circulante – Inventarios) ÷ Pasivo Circulante

CAPITAL DE TRABAJO

Son los bienes y derechos con los que cuenta una empresa después de cubrir la deuda a corto plazo; es decir, los recursos que se tienen menos los que se deben.

- **CAPITAL DE TRABAJO** = Activo Circulante – Pasivo Circulante

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Indica la proporción en que los activos (recursos) totales han sido financiados por personas ajenas a la empresa, ya sea por pasivos (proveedores de materias primas o algún banco) o capital (por aportaciones de los dueños o accionistas del negocio). Mientras la razón de endeudamiento sea Menor a 1, es mejor.

- **ENDEUDAMIENTO PASIVO** = Pasivo Total ÷ Activo Total
- **ENDEUDAMIENTO CAPITAL CONTABLE** = Capital Total ÷ Activo Total

**** RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACIÓN**

ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL

Mide el grado de utilización de activos totales (maquinaria por ejemplo) para general ventas. Mientras mayor a 1 sea, es mejor.

- **ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL** = Ventas Netas ÷ Activo Total

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

Esta razón dice cuánto pasa a ser utilidad neta por cada peso que se vende. Mientras más cercana a 100% se encuentre esta razón, es mejor.

- **DE LAS VENTAS** = Utilidad Neta ÷ Ventas Netas x 100
- **DE OPERACIÓN** = Utilidad de Operación ÷ Ventas Netas x 100

RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL

Esta razón indica por cada peso que se invierte en los activos, cuánto se generó de rendimiento (es decir, de utilidad neta en el período). Mientras más cercano al 100% es mejor.

- **DEL ACTIVO** = (Utilidad Neta ÷ Activo Total) x 100

RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL

Por cada peso que invierten los accionistas al capital, indica qué porcentaje se convierte en utilidad (cuanto corresponde a ella). Es el rendimiento que se les da a los accionistas por cada peso invertido. Mientras más cerca se encuentre la razón a 100%, es mejor.

- **DEL CAPITAL** = (Utilidad Neta ÷ Capital Contable) x 100

6.2 VALOR PRESENTE NETO (VPN)

El Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos indicadores que pueden ser muy útiles para valorar a la empresa, a continuación una explicación de ellas:

Este método consiste en encontrar la equivalencia de los flujos de efectivo futuros de un proyecto, para después compararlos con la inversión inicial que se haya hecho. Si la equivalencia del VPN es mayor a la inversión inicial, el proyecto se acepta. Este índice se utiliza para evaluar si conviene invertir ahora en un proyecto, y si en el futuro convendrá recibir ese rendimiento.

Es así que de acuerdo con lo anterior, el Valor Total de los ingresos se le denomina Valor Actual o Presente (porque se invierte hoy) y el monto positivo o negativo resultante una vez deducido de la inversión inicial se le denomina **Valor Presente Neto**.

Obtención para el Valor Presente y Valor Presente Neto

Años Estimados =	$\frac{1}{(1+t)^n}$	X	Ingresos Estimados Por Año	=	Total del Año
	Donde:				Sumatoria de Todos los años estimados = VALOR PRESENTE
	t = Porcentaje (tasa)				Menos la inversión Inicial = VALOR PRESENTE NETO
	n = Años (tiempo)				

Fuente: Apuntes de la Clase de Planeación y Control Financiero.

6.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno es cada vez más un símbolo representativo en el análisis de las inversiones de capital. Un número creciente de empresas adoptan día a día este método.

El método también se le conoce como método de rendimiento descontado, método de flujo descontado de caja, método de renta o método de la tasa de rendimiento actual.

Este método mide la tasa de rendimiento del proyecto. Es decir, en términos generales una TIR de 10% significa que se espera ganar en un proyecto el 10% sobre la inversión. Este 10% se interpreta como que la vida del proyecto se recibirá suficientes ingresos en caja para alcanzar el interés sobre la inversión a amortizar, más el monto del capital invertido. Cada una de las cantidades que ingresan a la caja en este caso

estarán constituidas por los dos valores sumados, uno que represente la inversión a amortizar y el otro la amortización de la inversión.

La TIR es la tasa que resulta al descontar los ingresos que se esperan recibir de un proyecto a una cantidad igual de la inversión inicial. En pocas palabras es la tasa de interés que iguala el valor de las entradas en caja con el valor presente de las salidas de caja. Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado, el cual va a mostrar si conviene invertir en un determinado proyecto.

Obtención de la TIR

Años Estimados =	$\frac{1}{(1+t)^n}$	X	Entradas de Efectivo por Año	=	Total por cada Año
	Donde:				Sumatoria de Todos los años estimados
	t = Porcentaje (tasa)				
	n = Años (tiempo)				
					= VALOR PRESENTE**

Fuente: Apuntes de la Clase de Planeación y Control Financiero

** Se debe de obtener un Valor Presente Mayor y Menor que el de la inversión calculando con diferentes porcentajes de tasas (n).

***Teniendo los dos valores presentes se realiza la Interpolación, que es la igualación del valor de las entradas y salidas en caja.

***** INTERPOLACIÓN**

CONCEPTO	%	VALOR PRESENTE	VALOR PRESENTE
Valor Presente MAYOR	Porcentaje de tasa utilizado (4)	\$ xxx,xxx Total del VP Mayor	\$ xxx,xxx Total del VP Mayor
	Menos	Menos	Menos
INVERSIÓN			\$ xxx,xxx Monto de Inversión
Valor Presente MENOR	Porcentaje de tasa utilizado	\$ xxx,xxx Total del VP Menor	Es Igual
TOTALES	% (3)	\$ xxx,xxx (1)	\$ xxx,xxx (2)

TIR	$= \frac{\$XXX,XXX (2)}{\$XXX,XXX (1)}$	Total X	% (3)	+ % (4)	= Total x 100	= % de TIR
------------	---	---------	-------	---------	---------------	------------

Fuente: Apuntes de la Clase de Planeación y Control Financiero

6.4 SUPUESTOS UTILIZADOS EN LAS PROYECCIONES FINANCIERAS

En esta parte del plan de negocios se deben de establecer todos los supuestos que fueron tomados en cuenta para elaborar los estados financieros y determinar la cantidad de dinero que se utilizará en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, así como para calcular el nivel de ventas que se piensa alcanzar en la empresa.

Los supuestos financieros deben ser previstos de acuerdo con la situación actual del medio, tomando en consideración aspectos tales como la situación inflacionaria del país, las tendencias económicas de la región (tasas de interés bancario, nivel de ingresos de la población, en especial en el segmento del mercado al cual está enfocado la empresa, etc.), los acontecimientos sociales, culturales, climáticos, deportivos, o políticos que se puedan estar viviendo en un momento determinado, para tratar de establecer un escenario real y verdadero para el desarrollo futuro que pueda tener la empresa.

6.5 SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

Se puede decir que hay un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa; sin embargo, cada uno de ellos representa tanto ventajas como desventajas que se deberá manejar con mucho cuidado, para así tomar la decisión más conveniente.

El sistema de financiamiento se deberá escoger con base a los estados financieros proyectados, cuánto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuando los necesitará; una vez realizado esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (en especial cual va a ser el porcentaje de interés) que cada una de ellas ofrezca.

Entre las diversas formas de financiamiento que se pueden encontrar en el medio están:

- Socios Particulares.
- Préstamos Bancarios.
- Aportaciones Personales.
- Sociedades de Inversión.
- Créditos de proveedores.
- Otros.

Conclusiones

El Plan Financiero es la herramienta que permite tener una versión cuantificada de las ideas, así mismo ayuda a trazar objetivos y a encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad y generar credibilidad ante los inversionistas. Este documento es un reflejo del propietario y de su capacidad para administrar los recursos financieros de la empresa. Es así, que puede decirse que es el mapa que contiene la dirección a seguir para alcanzar las metas en el plano económico.

El sistema contable de una empresa es una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la organización. La contabilidad puede ayudar a conocer quién realiza cada actividad en la empresa, dónde se efectúa, qué resultados se alcanzan, cómo se lleva a cabo, cuánto cuesta, etc., teniendo como objetivo principal el mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es indispensable planear cuidadosamente el proceso.

Entre las herramientas útiles para realizar la contabilidad se encuentran: el flujo de efectivo, el balance general, el estado de resultados e indicadores financieros. Una vez que la empresa se encuentra en operación los estados financieros se convierten en una herramienta importante para acotar y comparar los resultados reales de la forma en cómo opera la organización, y se convierten en una forma de recordar los compromisos que la empresa contrajo con el banco y los inversionistas. Por lo tanto, es fundamental para todo emprendimiento.

Por último, después de realizar los estados financieros es necesario establecer el Valor Presente Neto (VPT), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y los Indicadores Financieros, ya que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones de la empresa.

CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO

Humeclife, S. A. de C. V.

RESUMEN EJECUTIVO

Humeclife S.A. de C.V. constituye una propuesta factible para la comercialización de productos humectantes para la piel con características propias al nombre de la empresa.

Humeclife S.A. de C.V. ofrece la producción y la comercialización de cremas corporales, que si bien es un producto de uso común, hasta el momento se ha caracterizado por producirse en empresas internacionales a través de marcas reconocidas que van más allá de solo humectar la piel.

La misión de Humeclife S.A. de C.V. es ser una organización reconocida en la producción, distribución y venta de una crema corporal, brindando al género femenino, un producto eficaz, seguro y de calidad requerida para satisfacer las necesidades en cuanto al cuidado de la piel.

A través de esta empresa se satisfaría la necesidad de hidratar la piel de las consumidoras, lo que también proporciona una nueva alternativa de crema corporal en el mercado. El producto consiste en una mezcla elaborada a base de cold cream, aceite de almendras, vitamina E, talco, agua, grenetina y esencias aromáticas; aportando los elementos necesarios para suavizar y humectar, así como contribuir a la regeneración de células de la piel.

A través del estudio de mercado realizado se obtuvo la siguiente información: los aromas preferidos para el producto fueron los frutales, la presentación más adecuada fue la de tubo con una capacidad de 50 ml y el precio que el público estaría dispuesto a pagar sería de entre \$15 y \$30; con base en las encuestas se eligieron las Farmacias San Pablo de Cuautitlán Izcalli como puntos de venta en el corto plazo.

El consumo mensual en el corto plazo será de 6,880 unidades de la presentación de Tubo depresible de 50 ml.; 5,720 unidades de la presentación de Tarro Grande de 60 ml. y 8,600 unidades de la presentación de Tarro Chico de 40 ml. En el mediano plazo se espera que en el primer año de vida se pueda introducir y distribuir la crema corporal en tiendas farmacéuticas dentro del área metropolitana. En el largo plazo se espera un incremento del 110% de la producción de la crema corporal a través de la venta en otros Estados de la República Mexicana, abarcando estados como: Tlaxcala, Puebla, Valle de México y la Ciudad de Toluca. Las estimaciones en el crecimiento fueron resultados también de la investigación de mercado.

La planta de producción se ubicara en Cuautitlán Izcalli, Estado de México; considerado un lugar céntrico, el cual facilita la adquisición de materia prima y la distribución del producto final, también permite acceso fácil del personal que laborará en la misma.

El proceso de producción consiste básicamente en el mezclado de cold cream, aceite de almendras, vitamina E, talco, esencia deseada y agua; su posterior envasado y etiquetado, y finalmente su distribución a los diferentes puntos de venta.

La planta de producción medirá 20 x 7 m. No se prevé equipo complicado para la producción, pues el proceso es muy sencillo, por lo que solo se requiere una mezcladora, una llenadora, una termo selladora de tubo y mesas de trabajo.

La empresa se constituirá como persona moral de actividad empresarial, contando con el organigrama que se muestra a continuación:



Aquí las funciones son desarrolladas por las socias del negocio, es decir, María Guadalupe Donis Maturano, Montserrat Hernández Vázquez y Jannete Marlene Morales Ruiz; quienes por su preparación profesional son capaces de desarrollar estas funciones. Por otro lado, se contratarán 33 empleados para trabajar en el área de producción.

Para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de \$1,516,963, de los cuales serán aportados por las socias y \$ 716, 963 serán aportados por la Institución Financiera denomina BANORTE.

El punto de equilibrio de la empresa, acorde con los ingresos y egresos que se percibirán, es igual a: 112 310 unidades de 50 ml, 111 330 unidades de 60 ml y 141 089 unidades de 40 ml. El precio de venta será de \$15 para la presentación de 50 ml, de \$18 de 60 ml y \$12 la de 40 ml.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el primer año de operación, las utilidades después de impuestos ascienden a \$696 869; contándose con una TIR de 39% y un VPN de \$395 244 a una tasa de descuento de 24% con lo cual en el primer año de operación se habrá recuperado la inversión inicial.

En relación con las razones financieras, la empresa tiene una razón de liquidez de 2.08, lo cual indica que la empresa, en caso de que fuera necesario, podría cumplir con todas sus obligaciones en el corto plazo; respaldo de ello es la prueba de ácido, en el cual se obtiene un valor de 1.84 es decir, que se puede cubrir cada peso del pasivo a corto plazo.

Su rentabilidad se refleja a través de las razones de rentabilidad sobre ventas, sobre activos totales y sobre capital, cuyos valores son 17.88%, 34.25% y 46.56%, respectivamente. Los resultados anteriores están respaldados por la eficiencia de operación de la empresa, denotada a través de una razón de rotación de activos totales de 1.92.

El Resumen de los Estados Financieros se muestra a continuación:

HUMECLIFE S.A. de C.V.			
Balance General			
ACTIVO		PASIVO	
Circulante	\$ 1,260,395	Circulante	\$ 537,719
Activo Fijo	\$ 732,608	TOTAL PASIVO	\$ 537,719
Activo Diferido	\$ 41,585	CAPITAL	
		Capital Social	\$ 800,000
		Resultado del Ejercicio	\$ 696,869
		TOTAL CAPITAL	\$ 1,496,869
TOTAL ACTIVOS	\$ 2,034,588	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 2,034,588

HUMECLIFE S.A. de C.V.	
Estado de Resultados	
Ventas	\$ 3,897,936
Costo de Ventas	\$ 1,318,585
Utilidad Bruta	\$ 2,579,351
Gastos de Operación	\$ 1,147,882
Utilidad antes de impuestos	\$ 995,528
UTILIDAD NETA (PERDIDA)	\$ 696,869

Dados los procedimientos y trámites que deberán realizarse antes de que inicie la empresa, se tiene previsto que las operaciones inicien el 12 de Octubre del 2011.

Humeclife, S. A. de C. V.

DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Humeclife es una crema humectante elaborado a base de cold cream, aceite de almendras, vitamina E, talco, agua, grenetina y esencias aromáticas; aportando los elementos necesarios para suavizar y humectar, así como contribuir a la regeneración de células de la piel.

JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Humeclife esta elaborado con ingredientes de la más alta calidad que mantiene la humedad y elasticidad; ayudando a obtener una piel bella y protegida de la resequedad, logrando una estabilidad en el tejido. A su vez, proporciona al consumidor la opción de adquirir un producto de fácil traslado en el momento que lo requiera.

NOMBRE DE LA EMPRESA

Humeclife, Sociedad Anónima de Capital Variable.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

A. Tipo de Empresa (Giro).- Industrial

Esta es una empresa manufacturera que forma parte de la industria farmacéutica, dedicada a la elaboración de cremas corporales.

Estructura de SCIAN MÉXICO (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte)

Agrupación tradicional – Actividades Secundarias (Transformación de Bienes)

32 Industrias Manufactureras

325 Industria Química

3256 Fabricación de jabones, limpiadores y preparaciones de tocador.

32562 Fabricación de cosméticos, perfumes y otras preparaciones de Tocador.

325620 Fabricación de cosméticos, perfumes y otras Preparaciones De tocador.

325620 - Unidades económicas dedicadas principalmente a la fabricación de perfumes, lociones y similares; crema y leches de tocador; cosméticos para el cabello (champús, enjuagues, tintes, etc.); maquillajes, antitranspirantes y desodorantes personales; cremas para afeitar, depilatorios y otras preparaciones de tocador.

Excluye: la fabricación de materiales sintéticos para perfumes y cosméticos (325190), fabricación de otros productos químicos básicos orgánicos).

B. Tamaño.- Esta catalogada como una pequeña empresa pues contara con un rango de empleados que va de 31 a 100.

C. Ubicación.- 37.5, Unión, Industrial Cuamatla, Cuautitlán Izcalli, Estado de México, México, 54720.

MISIÓN DE LA EMPRESA

Ser una organización reconocida en la producción, distribución y venta de cremas corporales, brindando al género femenino, un producto eficaz, seguro y de calidad requerida para satisfacer las necesidades en cuanto al cuidado de la piel.

VISIÓN DE LA EMPRESA

Ser una empresa con creciente presencia nacional en el mercado de cremas corporales a través de un producto de alta calidad que proporcione la mayor satisfacción a las mujeres mexicanas jóvenes y adultas.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

CORTO PLAZO:

- Elaborar un producto con las características deseadas que satisfaga las necesidades del cliente, así como un envase adecuado que permita su fácil traslado.
- Crear una sucursal en un periodo de 6 meses de habernos establecido, que nos permita dar a conocer nuestro producto, y así tener un contacto directo con los clientes.

MEDIANO PLAZO:

- En el primer año de vida introducir y distribuir la crema corporal en tiendas farmacéuticas dentro del área metropolitana.

LARGO PLAZO:

- En un periodo de 6 años iniciar la distribución de Humeclife en otros Estados de la República Mexicana, abarcando estados como: Tlaxcala, Puebla, Valle de México y la Ciudad de Toluca.

Al 2005, las cinco zonas metropolitanas mayores de México concentran 29.7% de los habitantes del país:

CIUDAD	MILLONES DE HABITANTES
Valle de México	19.2
Guadalajara, Jalisco	4.1
Monterrey, Nuevo León	3.7
Puebla-Tlaxcala	2.1
Toluca, México	1.6

Fuente: INEGI

En un periodo de 8 años comenzar a exportar nuestro producto al mercado Chileno.

VENTAJAS COMPETITIVAS

- Tiene una presentación compacta del envase.
- Tiene una nueva gama de olores (Sandía, Jasmín, Uva).
- Abrir una sucursal donde se venda directamente el producto, ubicada en Torre Baja, Esquina Torre Juan Diego, Colonia Santa María las Torres 1ª. Sección, Cuautitlán Izcalli, Estado de México. C.P. 54760

DISTINGOS COMPETITIVOS:

- Evaluaciones periódicas para determinar el gusto y satisfacción del cliente.
- Tener un sistema que permita la entrega en tiempo y forma de nuestro producto.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA O SECTOR:

MARCO LEGAL DEL SECTOR COSMÉTICO

- **Leyes**

- Ley General de salud (última Reforma, DOF 20-08-2009)
- Ley Federal de Protección al Consumidor (última Reforma, DOF 10-06-2009)

- **Reglamentos**

- Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios. (DIARIO OFICIAL, Lunes 9 de agosto de 1999) Establece la regulación control y fomento sanitario de los procesos, importación y exportación de los producto de perfumería, belleza y repelentes de insectos.
- Reglamento de la Ley Federal para la Protección del Consumidor (DIARIO OFICIAL, Jueves 3 de agosto de 2006).

- Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Publicidad (última Reforma, DOF 06-04-2006).
- Modificación a los reglamentos de la ley general de salud en materia de publicidad y de control sanitario de productos y servicios (DIARIO OFICIAL, jueves 6 de abril de 2006).

INDUSTRIA MANUFACTURERA

Es la actividad económica que transforma una gran diversidad de materias primas en diferentes artículos para el consumo.

Está constituida por empresas desde muy pequeñas (tortillerías, panaderías y molinos, entre otras) hasta grandes conglomerados (armadoras de automóviles, embotelladoras de refrescos, empacadoras de alimentos, laboratorios farmacéuticos y fábricas de juguetes, por ejemplo).

De acuerdo con los productos que se elaboran en ellas, la industria manufacturera se clasifica en nueve divisiones de actividad:

I.	Productos alimenticios, bebidas y tabaco.	
II.	Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	
III.	Industria de la madera y productos de madera	
IV.	Papel, productos del papel, imprentas y editoriales	
V.	Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos	
VI.	Productos de minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón	
VII.	Industrias metálicas básicas	
VIII.	Productos metálicos, maquinaria y equipo	
IX	Otras industrias manufactureras	

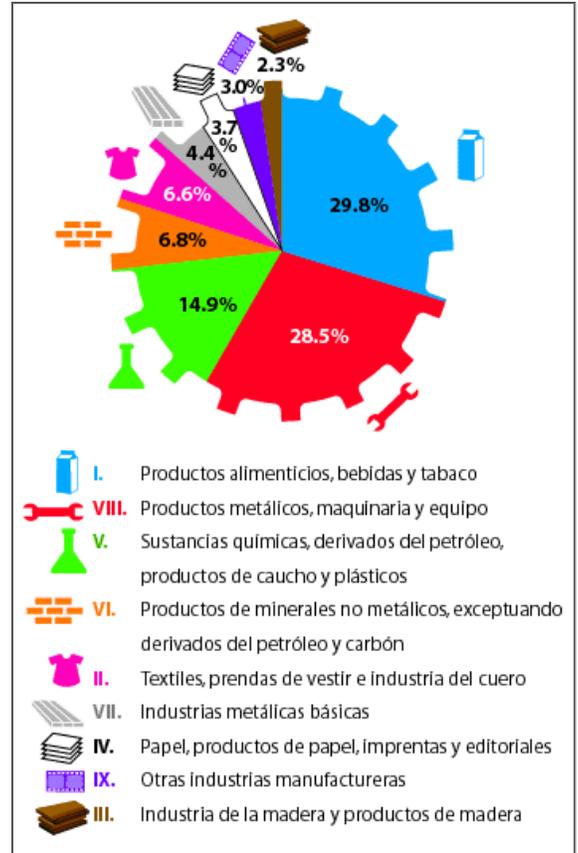
Fuente: Clasificación de la Industria Manufacturera. INEGI

Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plásticos

- **Jabones, detergentes y cosméticos.** Jabones, detergentes, dentífricos y similares; perfumes, cosméticos y similares.

LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN MÉXICO

Al año 2003, las divisiones de esta industria que contribuyen con el mayor porcentaje al producto interno bruto (PIB) de las manufacturas en México son: la I (*Productos alimenticios, bebidas y tabaco*) con 29.8% y la VIII (*Productos metálicos, maquinaria y equipo*) con 28.5%.



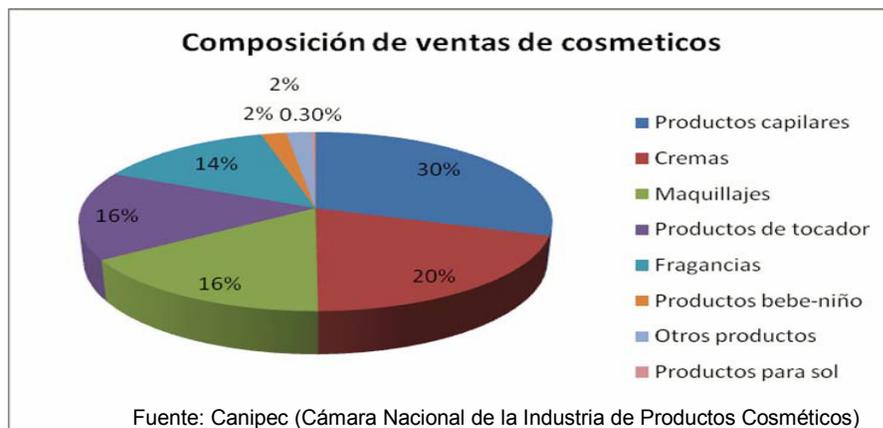
DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO COSMÉTICO MEXICANO

El mercado de cosméticos en México está muy fragmentado y la competencia es muy fuerte, sobre todo en las empresas multinacionales. En el país se encuentran presentes las principales empresas multinacionales coexistiendo con firmas nacionales. Estas últimas ofrecen principalmente productos orientados al sector popular.

FUENTE: INEGI. Producto interno bruto por entidad federativa 1998-2003. SCNM. México, INEGI, 2005.

La distribución de las ventas de los productos de cosmética y tocador puede apreciarse en el gráfico que aparece a continuación:

Mercado de cosméticos



PRINCIPALES EMPRESAS Y MARCAS EN MÉXICO

Aunque no existe una competencia muy fuerte, actualmente por los cambios tecnológicos que se han dado en cuanto a cosméticos no naturales, ha puesto en una balanza a los consumidores que se inclinan por consumidor cosméticos naturales y los que prefieren usar *otras* marcas.

La competencia indirecta de *Durance en Provence* es muy extensa debido a que en el mercado existen infinidad de empresas que ofrecen productos para el cuidado personal y del hogar. Desde empresas con distribución masiva en tiendas de autoservicio, farmacias, etc.; hasta las de distribución selectiva en tiendas como Palacio de Hierro, Liverpool, Samborns, Sears.

En el mercado de cosméticos existen actualmente diferentes marcas que al parecen ser iguales y ofrecen lo mismo, a continuación presentamos el siguiente cuadro:

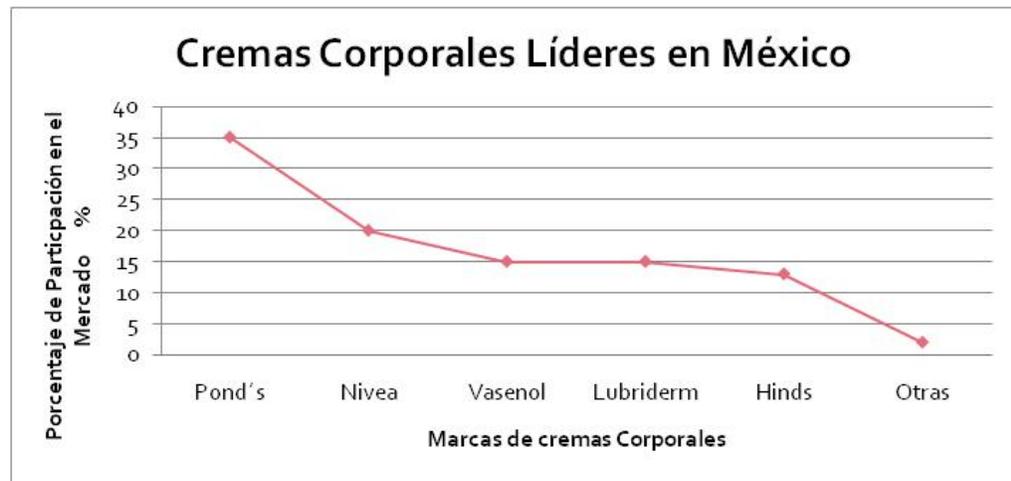
CATEGORÍA DE PRODUCTOS	PRINCIPALES EMPRESAS Y MARCAS EN MÉXICO
FRAGANCIAS	L'Oréal (Lancôme, Ralph Lauren, Giorgio Armani, Cacharel, Paloma Picasso); Diffupar (Orlane, Enjoy); Coty (Adidas, Chanson); Revlon (Charlie, Aquamarine); Cannon Puntana (Colbert, Kevin, Cannon Musk, L'Amour, L'Extreme); Cosméticos Avon, Christian Dior, etc.
ARTÍCULOS DE TOCADOR	Unilever (Dove, Axe, Rexona, Lux, Impulse); Procter & Gamble (Old Spice); Colgate Palmolive (Palmolive, Polyana); Coty (Adidas, Dufour, Coty); La FÁrmaco (Alberto VO5, Antiall, Veritas); Gillette(a) (Jovialle,
CREMAS	Beiersdorf(b) (Nivea); L'Oréal (L'Oréal Paris, Lancôme, Helena Rubinstein, Biotherm, Vichy y La Roche Posay); La FÁrmaco(a); Natura Cosméticos; Mary Kay Cosméticos, Unilever (Pond's, Vasenol), GlaxoSmithKline, S.A. de C.V. (Hains), Palmer's, Jafra, Avon, Baauty control, Mary kay, Maja, etc.

Fuente: Referencia Propia 2011.

Participación De La Competencia

Cremas Corporales Líderes en el Mercado Mexicano	Participación en el Mercado %
Pond's	35
Nivea	20
Vasenol	15
Lubriderm	15
Hinds	13
Otras	2
TOTAL	100

Fuente: Revista Interpreneur. "La Belleza: Nueva Tendencia en los Negocios". México 2011



Fuente: Revista Interpreneur. "La Belleza: Nueva Tendencia en los Negocios". México 2011

NOTA.- La discrepancia en participación de mercado por ser una empresa líder, se debe no solo a la presentación de sus productos o gama de estos, sino también en su costo.

PARTICIPACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	PARTICIPACIÓN %
Venta Directa	33.0
Autoservicios	30.3
Mayoristas y distribuidores	19.0
Farmacias	4.4
Departamentales	3.5
Exportación	3.4
Gobierno	3.2
Otros	3.2
TOTAL	100

Fuente: Referencia Propia.

LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN LOS ESTADOS

Las entidades donde la industria manufacturera ocupa el primer lugar de aportación a su PIB son: Coahuila de Zaragoza, Querétaro Arteaga, Estado de México, Aguascalientes, Guanajuato, Puebla y San Luis Potosí.



Coahuila de Zaragoza	35.2%
Querétaro Arteaga	30.2%
Estado de México	28.1%
Aguascalientes	27.1%
Guanajuato	24.2%
Puebla	23.5%
San Luis Potosí	23.3%

FUENTES: INEGI. www.inegi.org.mx. Información estadística. INEGI. Producto interno bruto por entidad federativa 1998-2003. SCNM. México, INEGI, 2005.

PRODUCTOS DE LA EMPRESA:

- Es una crema humectante elaborado en base a cold cream, aceite de almendras, vitamina E, talco, agua, grenetina y esencias aromáticas; envasada en un recipiente hermético con capacidad de 60, 50 y 40 ml., el cual esta etiquetado con la información básica del producto.

CALIFICACIONES PARA ENTRAR AL ÁREA:

- Conocimientos en el área farmacéutica.
- Conocimientos en el área de administración.
- Aseguramiento de la calidad e higiene del producto.

Se cuenta con las anteriores calificaciones debido a la preparación profesional, ya que somos egresadas de la carrera de Licenciatura en Administración en dos especialidades que son: Organización de la Producción y Sistemas.

APOYOS:

- **Maestra en Administración**
M.A. María Teresa Muñoz García.
Encargada de Pos-Grado
- **Licenciado en Administración**
L.A. José Félix Pérez Rivera

PLAN DE MERCADOTECNIA

3.1 PRODUCTO

Humeclife es una crema humectante elaborado en base a cold cream, aceite de almendras, vitamina E, talco, agua, grenetina y esencias aromáticas; capaz de proteger a la piel contra los rayos ultravioleta así como evitando su resequedad y envejecimiento. Estará contenida en un envase adecuado que permita mantenerla protegida de los cambios de temperatura. Adherida al envase se encontrará la etiqueta con la cual se presentará el producto.

Atributo Tangible

- TAMAÑO

La producción será a través de lotes abarcando una sola línea de productos la cual tendrá las siguientes presentaciones:

- Tarro de 40 ml.
- Tarro de 60 ml.
- Tubo de Depresible de 50 ml.

Los cuales se presentan con tres diferentes aromas:

- Sandía
- Uva
- Jazmín

- ENVASE

TIPO DE ENVASE	MEDIDAS (CM.)	CAPACIDAD (ML.)	MATERIAL	
TUBO	Longitud:	13.2	50	Polipropileno
	Ancho:	4.5		
	Tapa	2.7		
TARRO Ch.	Altura:	3	40	Polipropileno
	Diámetro:	4		
TARRO Gd.	Altura:	4.3	60	Polipropileno
	Diámetro:	5.5		

• EMPAQUE

Caja: 38X42X10 cm
 Capacidad - Tubo: 48 pz.

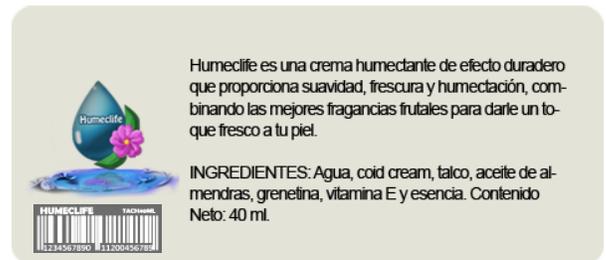
Caja: 38X42X10 cm
 Capacidad - Tarro Grande: 20 pz.

Caja: 38X42X5 cm
 Capacidad - Tarro Chico: 48 pz.



Fuente: Referencia Propia

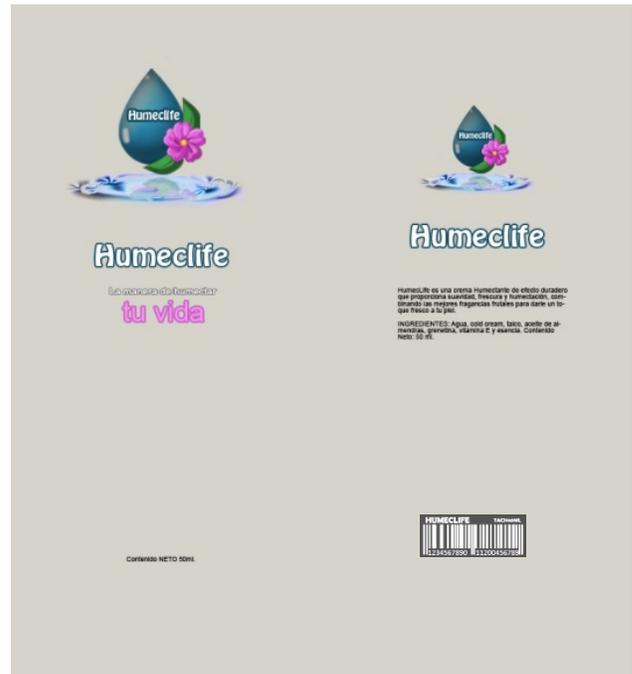
• ETIQUETA



Fuente: Referencia Propia

Atributos Intangibles

- **Marca:** Humeclife
- **Servicio**
 Sucursal: Venta Personalizada con cada cliente.
 Distribución: En tiempo y forma.
- **Calidad:** Humeclife se encargara de adquirir las mejores materias primas para la realización de la crema.



Fuente: Referencia Propia

3.2 ESTUDIO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

- El análisis comparativo SWOT es inicio real de la planeación, ya que representa en forma global la evaluación del negocio, integrándose en cuatro variables:

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Humeclife tiene un precio accesible al público y a sus distribuidores. • Humeclife está dedicada al 100% en la fabricación de cremas corporales.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • En el mercado hay un número reducido de presentaciones pequeñas, aromas frutales y florales de cremas corporales. • Cuenta con un canal de distribución de venta directa que nos permitirá acercarnos más al cliente y conocer sus necesidades.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa de nuevo lanzamiento, y por tanto contar con un producto desconocido para el mercado. • Poca difusión del producto en comparación con la competencia. • Debido a que nuestros puntos de venta son escasos su adquisición se ve limitada para los clientes.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Su falta de experiencia le hace difícil su colocación en el mercado a lado de los grandes líderes y el logro de una justa competencia. • Desconfianza del consumidor por adquirir un nuevo producto.

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.3.1 Internas

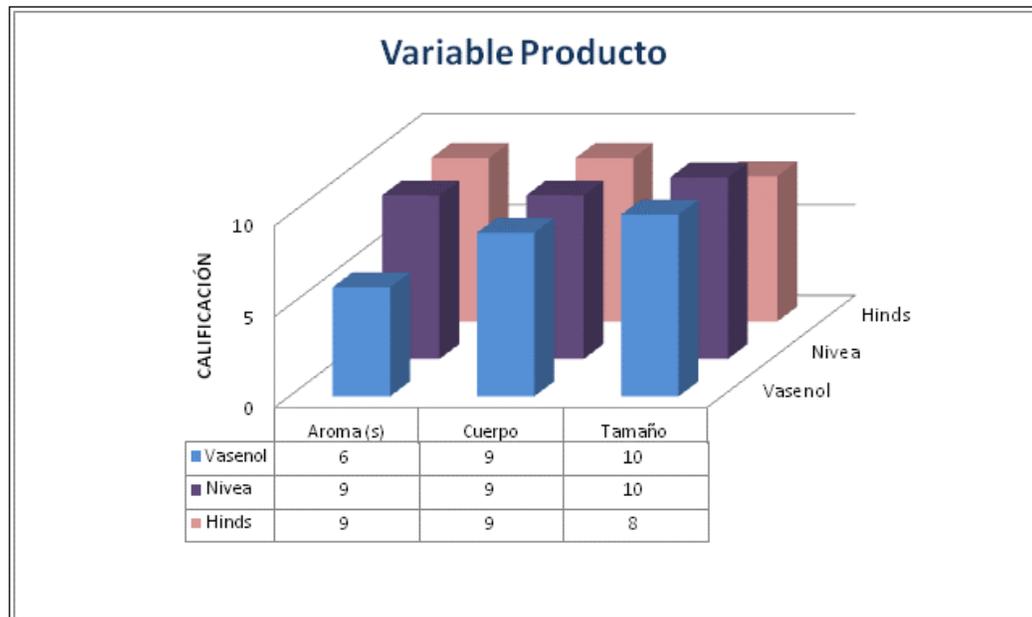
3.3.1.1 Benchmark

Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

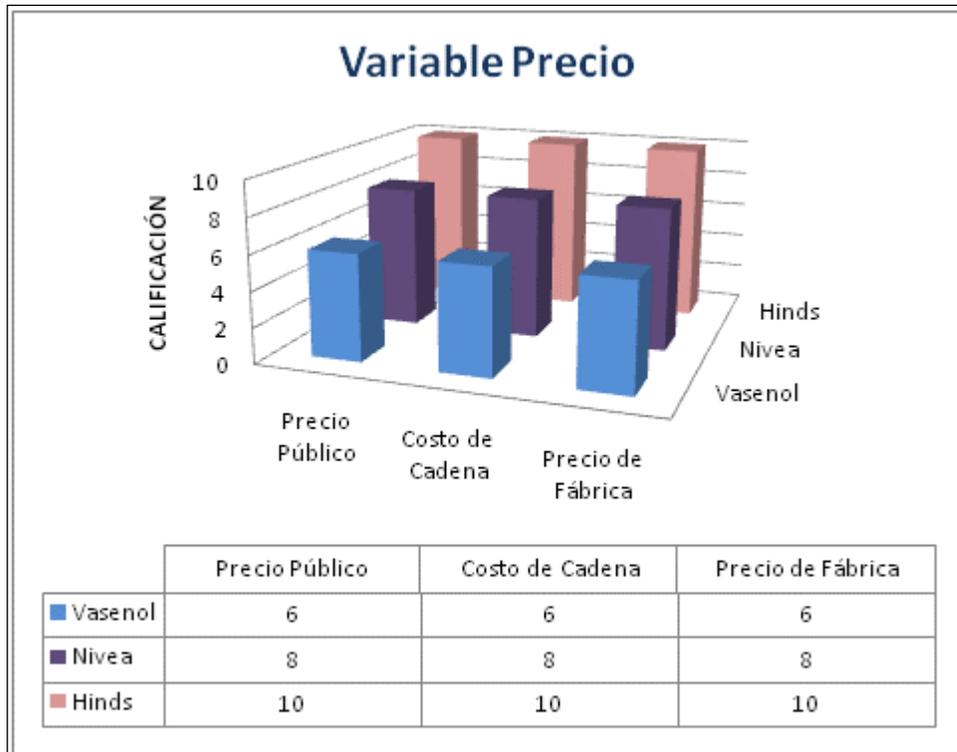
El concepto de Benchmarking se remonta en el año de 1982 en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox, tratando el aspecto organizacional de ésta con respecto a sus competidores. Por lo cual, se conocieron dos facetas del Benchmarking: la primera era un proceso para entender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en funciones similares; y la segunda se enfatizó en aspectos del proceso, no solo de la producción sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto. A raíz de esto Xerox continuo perfeccionando el concepto de Benchmarking Competitivo durante los años 80 y a finales de estos se dio forma a lo que es hoy en día.

Para la realización del Benchmark, recurrimos a la comparación entre características y diferencias que presentan "Humeclife" y una serie de marcas de alto grado de reconocimiento. El análisis realizado a continuación, se realizó en base a tres elementos fundamentales del producto: Su base, Su Cuerpo y Su Núcleo.

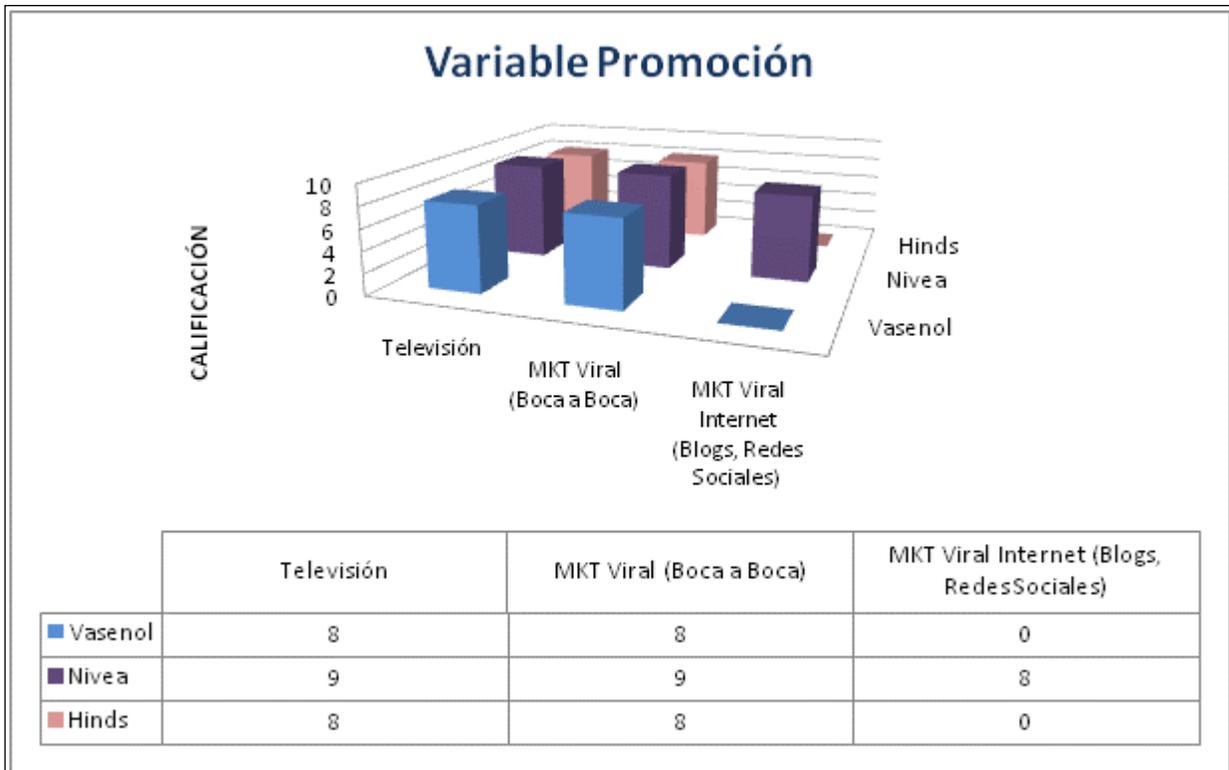
Los resultados después de haber realizado el mencionado estudio, se presentan a continuación:



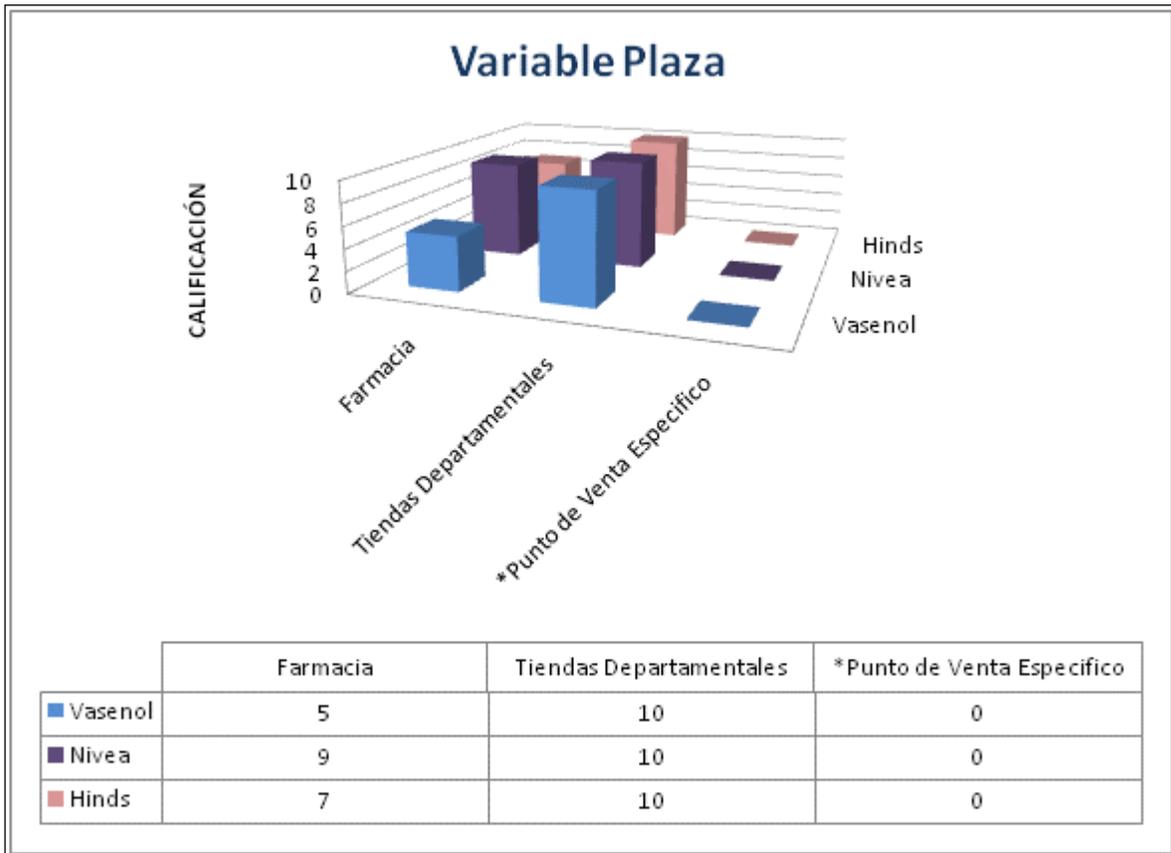
Fuente: Referencia Propia



Fuente: Referencia Propia

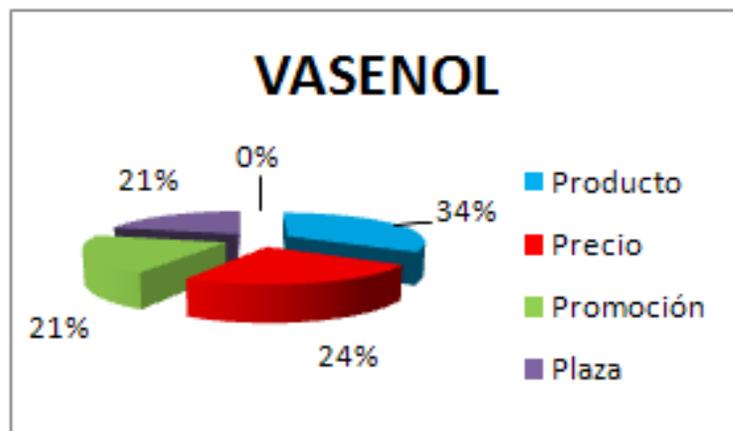


Fuente: Referencia Propia



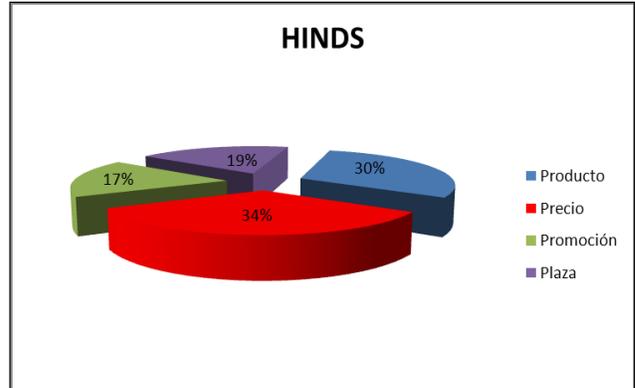
Fuente: Referencia Propia

Los resultados obtenidos en el producto por cada unas de sus variables se exponen a continuación:

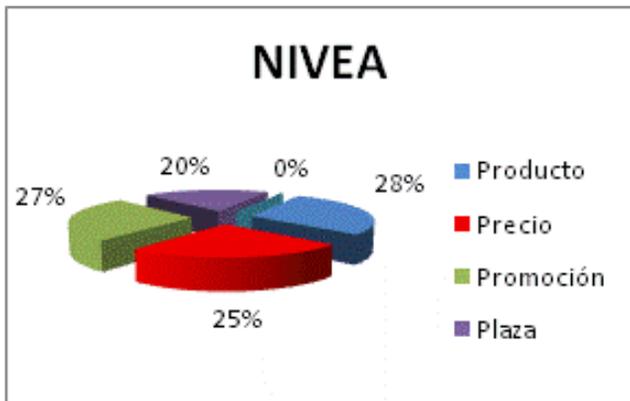


Fuente: Referencia Propia

En esta gráfica se observa que la Crema Vasenol en un total de 100%, la gente la elige por su producto en un 34%, por su precio en un 24%, por su promoción en un 21% y por su forma de adquisición en un 21%.



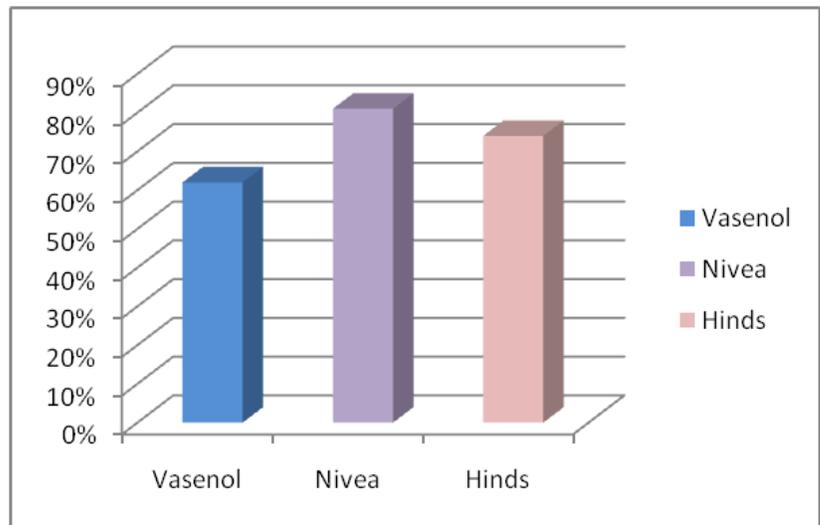
Fuente: Referencia Propia



Fuente: Referencia Propia

En esta gráfica se observa que la Crema Hinds en un total de 100%, la gente la elige por su producto en un 30%, por su precio en un 34%, por su promoción en un 17% y por su forma de adquisición en un 19%.

En esta gráfica se observa que la Crema Nivea en un total de 100%, la gente la elige por su producto en un 28%, por su precio en un 25%, por su promoción en un 27% y por su forma de adquisición en un 20%.



Fuente: Referencia Propia

Finalmente, una vez calificadas las variables Producto, Precio, Promoción y Plaza de las diferentes cremas se puede apreciar que Nivea es la que obtuvo un mayor porcentaje en la evaluación de dichas variables con un 78%, seguida por Hinds con un 70%, y al final Vasenol con un 59%.

3.3.1.2 STORECHECK

Organización: Unilever, S.A. de C.V.

Producto: Vasenol 100ml.

TABLA DE PRECIOS, COSTOS Y VENTAS

Sucursal	Dirección	Precio Público	Costo De La Cadena	Costo Estimado Fabrica	Us. X Día	Veces De Abastecimiento	Venta Diaria	Venta Mensual	Venta Anual
FARMACIA	Av. Jiménez Cantú Esq. Xaltengo s/n Col. Centro Urbano, Cuautitlán Izcalli, Estado de México	\$ 37. ⁵⁰	\$ 30. ⁴⁵	\$ 13. ⁰⁵	6	2	\$ 450. ⁰⁰	\$ 13,500. ⁰⁰	\$ 162,00. ⁰⁰
AURRERA	Av. 16 de Septiembre 208-A, Col. Centro, Cuautitlán, Estado de México	\$ 32. ⁹⁰	\$ 26. ⁷¹	\$ 11. ⁴⁵	6	2	\$ 394. ⁸⁰	\$ 11,848. ⁰⁰	\$ 142,128. ⁰⁰

Organización: Beiersdof, S.A. de C.V.

Producto: Nivea 50ml.

TABLA DE PRECIOS, COSTOS Y VENTAS

Sucursal	Dirección	Precio Público	Costo De La Cadena	Costo Estimado Fabrica	Us. X Día	Veces De Abastecimiento	Venta Diaria	Venta Mensual	Venta Anual
FARMACIA	Av. Jiménez Cantú Esq. Xaltengo s/n Col. Centro Urbano, Cuautitlán Izcalli, Estado de México	\$ 25. ⁰⁰	\$ 20. ³⁰	\$ 8. ⁷⁰	10	1	\$ 250. ⁰⁰	\$ 7,500. ⁰⁰	\$ 90,00. ⁰⁰
AURRERA	Av. 16 de Septiembre 208-A, Col. Centro, Cuautitlán, Estado de México	\$ 20. ⁰⁰	\$ 16. ²⁴	\$ 6. ⁹⁶	10	2	\$ 400. ⁰⁰	\$ 12,000. ⁰⁰	\$ 144,000. ⁰⁰

Organización: GlaxoSmithKline, S.A. de C.V.

Producto: Hains 90 ml.

TABLA DE PRECIOS, COSTOS Y VENTAS

Sucursal	Dirección	Precio Público	Costo De La Cadena	Costo Estimado Fabrica	Us. X Día	Veces De Abastecimiento	Venta Diaria	Venta Mensual	Venta Anual
FARMACIA	Av. Jiménez Cantú Esq. Xaltengo s/n Col. Centro Urbano, Cuautitlán Izcalli, Estado de México	\$ 12. ⁰⁰	\$ 9. ⁷⁴	\$ 4. ¹⁸	9	1	\$ 108. ⁰⁰	\$ 3,240. ⁰⁰	\$ 38,880. ⁰⁰
AURRERA	Av. 16 de Septiembre 208-A, Col. Centro, Cuautitlán, Estado de México	\$ 10. ⁵⁰	\$ 8. ⁵³	\$ 3. ⁶⁵	10	2	\$ 210. ⁰⁰	\$ 6,300. ⁰⁰	\$ 75,600. ⁰⁰

3.3.2 Externas

3.3.2.1 Macroambiente

Entorno Económico

Hoy en día y bajo el clima económico mundial que se vive, es difícil considerar la certeza de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, innovaciones sobre el mismo o cualquier otra situación mercadológica cual sea.

Sin embargo, es menester mencionar que algunos de los factores que nos ponen en riesgo son: la *inflación* puesto que debido a ella veremos aun más la aceleración de precios en productos lo cual incluye la materia prima encareciendo el costo de producción y sus subsecuentes, para concretarse en el precio público por lo que provoca una baja en las ventas.

Por su parte, los sectores de manufactura, comercio y transporte serán los impulsores del crecimiento económico de México este año, de entre 4.5% y 5%, estimó el economista en jefe de BBVA para México, Adolfo Albo Márquez. En la presentación del informe "Situación regional sectorial México", precisó que en el caso de las manufacturas, luego de la caída de 10.2% reportada en 2009, el sector registra un crecimiento de 9.6% este año, en el que destaca el comportamiento de la industria automotriz. En este sentido, continuó, el sector automotriz es el único que se ha adaptado a las circunstancias y demanda económica, lo que le ha permitido registrar una importante recuperación. En el caso del comercio, tras la caída de 14.7% del año pasado, se prevé que al cierre de este 2010 alcance un crecimiento de 8.6%; mientras que en el sector transporte, descienda 8.2%, el cual, se estima concluya con un aumento de 7.4%. "A la luz del comportamiento observado en el primer trimestre de 2010, pareciera estar caracterizado por un crecimiento generalizado de los grandes sectores de la economía con respecto a 2009, pero aún alejado de los niveles máximos alcanzados en 2008", manifestó. El economista insistió en que persisten los riesgos a pesar de la recuperación de este año, sobre todo en el entorno externo que puede debilitar o bien retrasar dicho proceso, como lo es un menor dinamismo de la economía de Estados Unidos, el mayor socio comercial de México.

Fuente: Terra México Junio 23, 2010.

Tamaño Y Densidad De La Población

Municipio, edad desplegada y grupos quinquenales de edad	Población total /1	Sexo	
		Hombres	Mujeres
121 Cuautitlán Izcalli	498021	242798	255223
15 - 19 años	45565	22978	22587
20 - 24 años	46117	22523	23594
25 - 29 años	41291	19823	21468
30 - 34 años	40407	18917	21490
35 - 39 años	35713	16567	19146
40 - 44 años	34116	15953	18163
No especificado	34577	17306	17271

Fuente: INEGI. II Censo de Población y Vivienda 2005. Tabulados básicos.

Distribución De La Población

En junio del 2009, diez municipios concentran poco más de la mitad de la población total (7.7 millones): Ecatepec de Morelos (1.7 millones de habitantes), Nezahualcóyotl (1.1 millones), Toluca (815 mil), Naucalpan de Juárez (800 mil), Tlalnepantla de Baz (661 mil), Chimalhuacán (553 mil), Ixtapaluca (535 mil), Cuautitlán Izcalli (533 mil), Tultitlán (513 mil) y Atizapán de Zaragoza (478 mil). En caso contrario, San Simón de Guerrero, Texcalyacac, Otzoloapan, Zacazonapan y Papalotla registran menos de seis mil residentes.

Estructura De La Población

De acuerdo con recientes estimaciones, el país registra 106.7 millones de habitantes en 2008, 50.8% son mujeres y 49.2%, hombres; lo anterior arroja una relación de 97 hombres por cada 100 mujeres. Por entidad federativa, en nueve estados de la República se observa que el volumen de varones supera al de mujeres, destacan Baja California Sur y Baja California con una relación de hombres-mujeres mayor a los 108.

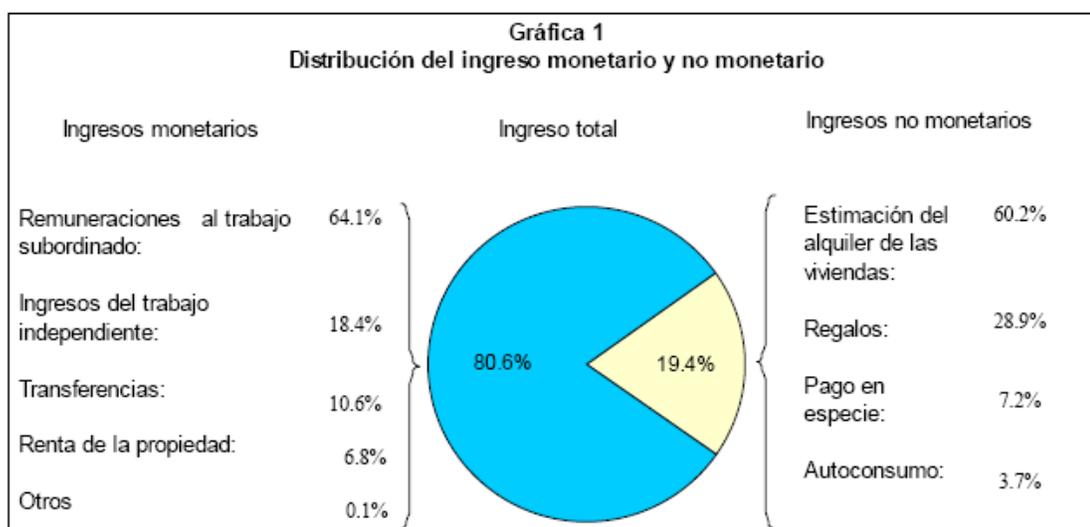
Por grupos de edad, para el 2008, menos de la tercera parte de la población son niños y adolescentes menores de 15 años (29.4%), los jóvenes (15 a 29 años) representan 27.3%, los adultos (30-59 años) 35.1% y los mayores de 60 años, 8.2%.

Con base en los datos del Censo 2005, la edad mediana de la población mexicana es de 24 años; 25 años las mujeres y 23 los hombres, estados como Chiapas y Guerrero presentan la población más joven, 20 y 21 años respectivamente; en tanto, el Distrito Federal con 29 y Nuevo León con 26 años muestran las edades más altas.

Monto, Estructura Y Dinámica Del Ingreso De Los Hogares

La ENIGH 2005 cuantifica y caracteriza todos los ingresos que reciben los hogares durante un cierto tiempo, ya sea en forma monetaria o no monetaria y los suma para conformar el ingreso total. De esta forma se observa que, en el trimestre correspondiente al levantamiento de esta encuesta, el ingreso total que en promedio recibe cada hogar fue de \$ 30 732 pesos, mientras que en el año 2000, fue de 29 573 pesos. Esto significa un incremento del 3.9% en el periodo considerado.

Del total de ingresos que reciben los hogares, el 80.6% se obtiene en dinero y el 19.4% restante en bienes o servicios no monetarios. De los primeros, la mayor parte (el 64.1%) proviene de las remuneraciones que reciben los integrantes del hogar por un trabajo subordinado; le siguen en importancia los ingresos que reciben los trabajadores independientes y los derivados de negocios familiares (18.4%), y las transferencias que se reciben por pensiones, jubilaciones o remesas provenientes del extranjero (10.6%), por citar las fuentes más importantes



Fuente: INEGI. "Distribución del Ingreso Monetario y no Monetario en México".

Distribución Del Gasto De Los Hogares

Al igual que los ingresos, el total de gastos que realizan los hogares se compone de aquellos que implican una erogación monetaria y que concentran al 77.4% del total, y los que no implican una transacción monetaria que representan el 22.6% del total.

Los principales componentes de los gastos monetarios tienen por destino la alimentación de los integrantes de los hogares (29.8%), el transporte (18.9%), la educación y el esparcimiento (14.8%) y las erogaciones que se hacen en la vivienda (9.8%).

Los ingresos no monetarios de los hogares están compuestos, en su mayor parte, por la estimación que hacen las propias personas del pago que tendrían que hacer por alquilar su vivienda (60.2%), de los regalos que reciben (28.9%), de los pagos que se les hacen en especie (7.2%) y del autoconsumo de los bienes que ellos mismos producen (3.7%).

Es necesario hacer notar que por ser todos estos conceptos estimaciones del informante, estos rubros suelen registrar importantes variaciones, tanto en el tiempo, como entre los sectores de la población, según sea el conocimiento que tienen los informantes del valor real de los bienes.

Entre los años 2000 y 2005, los rubros del gasto monetario que tuvieron un mayor aumento fueron los gastos en la vivienda, que se incrementaron en un 20.4%; los dirigidos al cuidado de la salud en 18.9%; y a la adquisición de vestimenta, que aumentaron 11.8 por ciento. Los que disminuyeron fueron los gastos en limpieza y enseres domésticos, con -17.6% y los destinados a la educación y el esparcimiento, que decrecieron en - 10.2%.

Rol De La Mujer En La Actualidad

La vida de la mujer actual está atravesando una etapa de transición que suele provocarle un estado de stress difícil de sobrellevar.

El rol de la mujer en la sociedad se ha ido modificando a partir del ingreso masivo femenino al mercado laboral.

Durante la última guerra mundial muchos hombres de los países involucrados, fueron asimilados a las fuerzas armadas y se vieron obligados a dejar sus trabajos en oficinas y fábricas.

Por otra parte, la guerra, aunque significó una gran pérdida de vidas y recursos, incrementó la producción y activó la economía que todavía sufría los efectos de la depresión de los años treinta.

La ausencia de mano de obra masculina fue reemplazada por mujeres, que de esa manera tuvieron que modificar sus vidas hasta ese momento limitadas a las actividades hogareñas.

Las mujeres de principios del siglo pasado eran educadas para casarse, tener hijos y atender un hogar y eran escasas las familias que mandaban a sus hijas a la universidad.

Actualmente las estadísticas reflejan una mayor afluencia femenina en los claustros académicos con gran dedicación a los estudios, que da como resultado un mayor porcentaje de profesionales mujeres que se reciben.

Por otra parte, la participación femenina ya no se limita a carreras estrictamente para mujeres, sino que abarca todos los ámbitos profesionales, habitualmente ocupados por los hombres.

El nuevo rol de la mujer en la sociedad ha modificado su rol en la familia, cuyos miembros aún no han podido adaptarse a las nuevas reglas de juego.

La mujer ha incorporado tareas a su quehacer cotidiano, sin dejar las que realizaba habitualmente, debido a que no encuentra reemplazante.

Todavía muchos hombres, educados con madres que realizaban todas las tareas hogareñas, no pueden asumir la obligación de colaborar a la par con sus parejas en las actividades hogareñas.

Los hombres tendrán que ir adaptándose cada vez más al nuevo rol que les exige la vida moderna colaborando activamente con las tareas domésticas.

La mujer es y será irremplazable en el gobierno de su hogar, porque es el director de orquesta ideal que puede lograr la armonía justa para el buen funcionamiento de la difícil empresa que consiste en llevar adelante una casa.

El desempeño correcto de este rol les dará a los hijos el marco adecuado familiar que representa el continente necesario para que puedan mantener un estado emocional equilibrado, sin altibajos y sin conflictos.

La imagen de la mujer en el hogar es insustituible para los hijos, y no implica la realización de ninguna tarea sino sólo el hacerse cargo de la atención necesaria para que estas tareas se cumplan.

El hombre no tiene condiciones para cumplir este rol adecuadamente, porque es más racional y no se involucra emocionalmente. Puede realizar cualquier trabajo hogareño, eso sí, pero para él será sólo un quehacer doméstico aislado, sin visión de conjunto y sin ningún otro significado.

Las mujeres, aún hoy, siguen tratando de elevar su autoestima después de muchas generaciones de sometimiento y desvalorización; y de haber sido consideradas a través de muchos siglos por gran parte de las culturas, como seres inferiores sin ninguno de los derechos del hombre.

3.4 PÚBLICO OBJETIVO (MERCADO META)

Tamaño Del Mercado

Los clientes a los que se pretende llegar son personas de nivel socioeconómico medio y bajo, ya que el precio establecido para el público es accesible. El mercado que se pretende abarcar es del municipio de Cuautitlán Izcalli, el cual esta habitado en su mayoría por gente de clase media. De acuerdo con los datos del INEGI, la población del municipio es la siguiente tomando en cuenta el rango de 15 a 44 años:

Municipio, edad desplegada y grupos quinquenales de edad	Población total /1	Sexo	
		Hombres	Mujeres
121 Cuautitlán Izcalli	498021	242798	255223
15 - 19 años	45565	22978	22587
20 - 24 años	46117	22523	23594
25 - 29 años	41291	19823	21468
30 - 34 años	40407	18917	21490
35 - 39 años	35713	16567	19146
40 - 44 años	34116	15953	18163
No especificado	34577	17306	17271

Fuente: INEGI. II Censo de Población y Vivienda 2005. Tabulados básicos.

Consumo Aparente:

De acuerdo con la información obtenida en el INEGI, el 10.5% de los ingresos obtenidos por las familias mexicanas son destinados a otros gastos.

Demanda Potencial:

Con base a las investigaciones llevadas a cabo en relación con el incremento de la población de Cuautitlán Izcalli se establecerán:

Para que la empresa sea rentable, se tiene que cubrir un 75% del mercado potencial (En Farmacias y Tiendas Departamentales).

Perfil Del Consumidor:

Sexo: Mujeres.

Edad: De 16 a 44 años.

Hábitos: Personas preocupadas por el bienestar de su piel.

Presupuesto: De \$15 a \$ 30

3.5 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.5.1 Método de Observación Directa

Para realizar el método de observación utilizamos como punto de análisis el Centro Comercial Bodega Aurrera y la farmacia ABC ubicadas en Cuautitlán Izcalli.

Para analizar el comportamiento del cliente de la competencia, utilizamos el Método Descriptivo para dar a conocer nuestros resultados, por lo que dividimos a los clientes en "Cliente Seguro", es decir, aquel que ya tiene en su mente un determinado producto y que al asistir al centro comercial o farmacia simplemente busca su artículo sin considerar otro.

Por su parte, consideramos a un "Posible Cliente", aquel que al visitar la zona de perfumería va observando los diversos artículos que se muestran y, empieza a comparar los diversos precios y beneficios que este otorga a la salud de su piel.

3.5.2 Método de la Encuesta

Para recopilar información referente a la competencia de Humeclife en el mercado, se realizó una encuesta a 200 personas, cuyo cuestionario consta de 11 preguntas abarcando la mezcla de marketing (producto, precio, plaza, promoción), que nos permitieron obtener los resultados que posteriormente se presentarán.

En primera instancia, haremos muestra de las preguntas realizadas dentro de la Encuesta:

CUESTIONARIO DEFINITIVO

1. *¿Con que frecuencia usa crema corporal?*
 - a) 1 vez al día
 - b) 2 veces al día
 - c) Más de 2 veces

2. *¿Con que frecuencia adquiere una crema corporal?*
 - a) Cada semana
 - b) Cada 15 Días
 - c) 1 vez al mes
 - d) Otros _____

3. *¿Cuál es su marca de uso regular?*
 - a) Nivea
 - b) Vasenol
 - c) Hinds
 - d) Lubriderm
 - e) Otra _____

4. *¿Qué factor propicia su preferencia en la marca?*
 - a) Precio
 - b) Presentación
 - c) Calidad
 - d) Otro _____

5. *¿Qué tipo de aspecto desea para su crema corporal?*
 - a) Espesa
 - b) Liquida

6. *¿Qué tipo de envase le parece más práctico?*
 - a) Tarro
 - b) Presión
 - c) Tubo
 - d) Otro _____

7. *¿Qué tamaño de envase compra con mayor frecuencia?*
 - a) 500 ml
 - b) 100 ml
 - c) 50 ml
 - d) Otro _____

8. *¿Qué tipo de aroma es de su preferencia?*
 - a) Frutales
 - b) Florales
 - c) Sin olor
 - d) Otro: _____

9. *¿Cuánto esta dispuesto a pagar por una crema corporal?*
 - a) 15 a 30 pesos
 - b) 30 a 45 pesos
 - c) 45 a 60 pesos

10. *¿En donde acostumbra adquirir su producto?*
 - a) Tiendas Departamentales
 - b) Farmacia
 - c) Tiendas de Abarrotes
 - d) Otro: _____

Resultados de las Encuestas Realizadas.

La encuesta se realizó a una muestra de 100 mujeres ubicadas en el municipio de Cuautitlán Izcalli, lugar donde se lanzará la crema corporal para su consumo; y cuyas edades oscilan entre los 15 y 44 años.

Entre los resultados obtenidos se decidió agrupar a las encuestadas en tres rangos de edad, que posteriormente, nos permitieron identificar sus características:

1) De 15 a 25 años

No. de Encuestadas: 25

Las mujeres ubicadas en este rango de edad se caracterizan por adquirir cremas no solo corporales sino para las manos, las cuales acostumbra cargar en el bolso o mochila en presentaciones pequeñas para su fácil traslado.

2) De 26 a 35 años

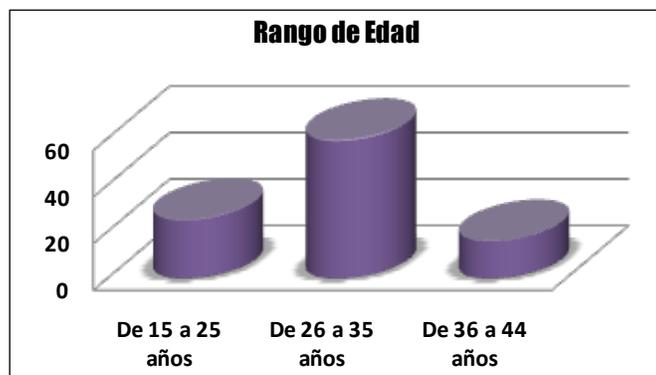
No. de Encuestadas: 59

Las mujeres ubicadas en este rango de edad se caracterizan por adquirir cremas no solo para humectar la piel, sino también para su regeneración y protección ante agresiones del medio ambiente. Adquieren presentaciones más grandes que oscilan de 500 mililitros a 1 litro de crema cuyo precio se incrementa dependiendo del objetivo de dicha crema.

3) De 36 a 44 años

No. de Encuestadas: 16

Las mujeres ubicadas en este rango de edad se caracterizan por adquirir cremas tanto corporales como para regeneración de la misma, así como de limpieza y aquellas para eliminar arrugas; debido al uso que se da, el precio que pagan por adquirir alguna crema corporal se incrementa y oscila entre los \$40 y \$60.



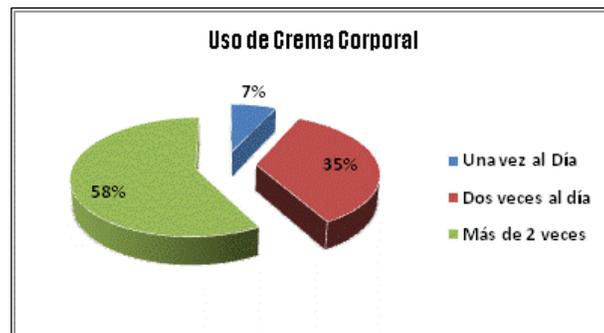
Fuente: Referencia propia

Cabe mencionar que la encuesta realizada también se obtuvo el siguiente resultado:

a) Frecuencia de Uso de Crema Corporal

Una vez efectuada la encuesta pudimos verificar que las cremas corporales son aplicadas en la piel más de dos ocasiones al día, ya sea por hidratar el cuerpo después de tomar un baño o simplemente para humectar las manos; ya que los resultados a esta pregunta arrojaron lo siguiente:

- El **7%** de las mujeres utiliza crema corporal **una vez al día**, especificando que esta es aplicada después de bañarse.
- El **35%** de las mujeres utiliza crema corporal **dos veces al día**, no solo después de la ducha sino también, cuando el clima es frío, la utilizan para protegerse ante la sequedad.
- El **58%** de las mujeres utiliza crema corporal **más de 2 veces al día**, mencionando que no solo la utilizan después de la ducha o temporada de frío, sino también, cuando sienten que la piel de sus manos requiere estar humectada, por lo que la aplican varias veces al día.



Fuente: Referencia Propia

b) Marcas Adquiridas

A pesar de medir la frecuencia de uso de una crema corporal, fue fácil reconocer que marcas se encuentran no solo posicionadas en el mercado sino también en la preferencia de las consumidoras que las adquieren.

En este punto se verifico lo siguiente:

- **Pons** con un 43%, como en el estudio de mercado realizado, es la crema que se encuentra bien posicionada en el mercado y no solo por su eficacia en la hidratación de piel, sino por sus diversas presentación y nichos que mercado que abarca, ya que no solo humecta la piel, sino que contiene productos que van desde aclarar la piel hasta evitar el envejecimiento de la misma.

- **Nivea** con un 38%, se ubica en una segunda posición no solo por sus presentaciones sino que es una de las cremas cuyo precio es accesible y con su nueva presentación de 7 gramos ha entrado en el gusto de las consumidoras que, al igual que Humeclife, pretenden facilitar el traslado de la crema corporal.
- **Hinds** con un 15%, se ubica en segunda posición no únicamente por humectar la piel como las dos marcas anteriores, sino que, con su presentación de Hinds Brillos logro posicionarse las mujeres entre 15 y 25 años que mencionan usarla cuando tienen eventos especiales y desean una piel que sobresalga.
- En últimas posiciones, **Vasenol y Lubriderm** se colocan con un 2% que a pesar de ser cremas también ubicadas y reconocidas en el mercado no son adquiridas totalmente por las clientas, ya que estas presentan un precio "un poco" elevado.



Fuente: Referencia Propia

c) Características de la Marca

No solo la marca ayuda a un producto a posicionarse en el mercado, también lo ayuda su calidad, precio o hasta su presentación, la cual puede capturar la atención de las consumidoras. Cabe mencionar que se hace hincapié en este punto ya que Humeclife no solo quiere un producto de buena calidad, sino que cubra las expectativas de las clientas, por lo que se analizaron las siguientes variables:

- El **47%** de las encuestadas, aseguró que la **calidad** de la crema es primordial, ya que la función de hidratar debe estar siempre presente; y si esta no cumple con ello, pues simplemente no volverían a adquirir el producto y lo cambiarían por otro.
- El **35%** de las encuestadas aseguro que a pesar de que tenga calidad la crema, el **precio** debe ser justo que no exceda el presupuesto con el que se cuenta.
- El **18%** de las encuestadas aseguró fijarse en la **presentación**, en el cual las mujeres ubicadas en el rango de 26 a 35 años adquieren pequeñas que permitan trasladarse en el bolso.

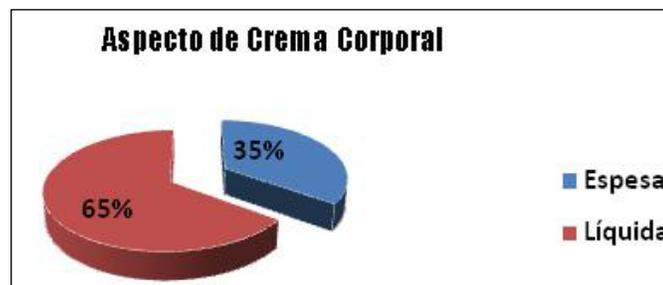


Fuente: Referencia Propia.

d) Textura de la Crema Corporal

Un aspecto a considerar y que es primordial en una crema corporal es: su textura, ya que esta puede ser líquida o espesa y su preferencia depende del gusto de las consumidoras.

- El **65%** de las encuestadas prefiere la crema con una textura **Líquida**, asegurando que esta se expande más en el cuerpo que una espesa, por lo que pueden pasar varios días antes de comprar otra.
- El **35%** de las encuestadas prefiere una crema con textura **Espesa** ya que suponen que humecta mejor la piel y en caso de traerla en el bolsillo esta no puede derramarse como una líquida.

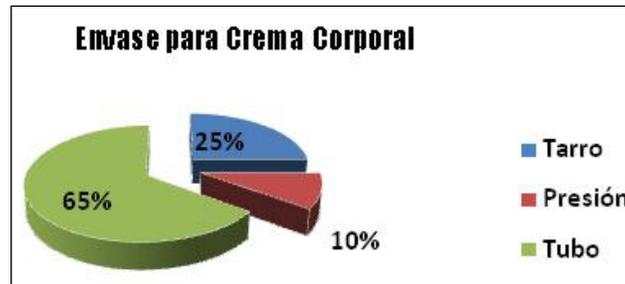


Fuente: Referencia Propia.

e) Envase para Crema Corporal

Las mujeres encuestadas también, mencionaron que tipo de envase es el preferido por ellas ya sea por el contenido o su facilidad para trasladarse.

- El **65%** de las encuestadas prefiere la presentación de **tubo** ya que esta ocupa menos espacio al momento de introducirla al bolso y permite controlar la cantidad de crema a utilizar.
- El **25%** prefiere la de **tarro** ya que mencionan que es factible tenerla en el tocador y utilizarla después de la ducha.
- El **10%** de las encuestadas adquiere la presentación a **presión**, de la cual aseguran evita el desperdicio de la crema al momento de usarla.

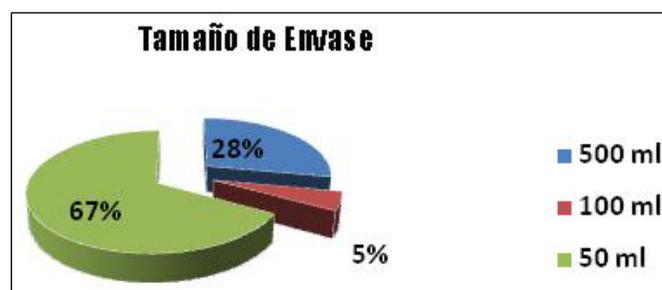


Fuente: Referencia Propia.

f) Tamaño de Envase

En cuanto al tamaño del envase, las encuestadas respondieron lo siguiente:

- El **67%** de las encuestadas asegura que la presentación de **50 ml** podría permitirles trasladar la crema corporal en sus bolsillos, y utilizarlas en el momento en que se requiera.
- El **28%** de las encuestadas prefiere la presentación de **500 ml** ya que aseguran que esta les permite utilizarla varios días o adquirirla cada vez que van por su despensa.
- El **10%** de las encuestadas prefirió la presentación de **100 ml**, afirmando que esta ocupa menor espacio en sus tocadores.



Fuente: Referencia Propia.

g) Frecuencia de Adquisición de Crema Corporal

La muestra elegida para ser encuestada, estableció la frecuencia de adquisición de la crema corporal de la siguiente manera:

- El **65%** de las encuestadas estableció que adquiere crema corporal cada quince días o en cada quincena, ya que es cuando recibe su gasto y al adquirir la despensa adquiere artículos para higiene personal.
- El **47%** de las encuestadas estableció que adquiere crema corporal cada semana, ya que es producto que puede terminarse rápidamente por la frecuencia de uso que le da.
- El **8%** de las encuestadas estableció que adquiere crema corporal cada mes, principalmente cuando realiza la adquisición de la despensa, aquí, adquiere varias unidades o presentaciones que le permite una duración de 30 días.



Fuente: Referencia Propia.

h) Lugar de Adquisición

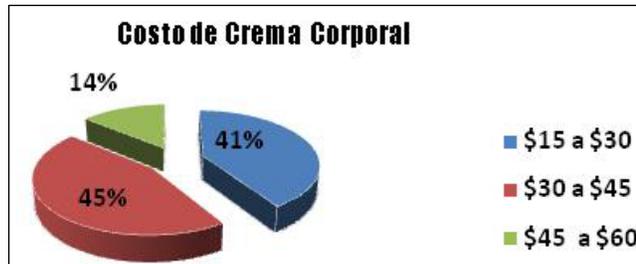
En cuanto al lugar de adquisición, las cremas corporales son adquiridas en: **Tiendas Departamentales (69%), Farmacias (27%) o Tiendas de abarrotes (4%).**

i) Costo de Crema Corporal

A pesar de la calidad y presentación, un punto importante a considerar por nuestras encuestadas fue el "Precio", del cual mencionaron lo siguiente:

- El **45%** de las encuestadas estaría dispuesta a pagar **entre \$30 y \$45** por una crema corporal de las marcas que anteriormente se han mencionado.

- El **41%** de las encuestadas estaría dispuesta a pagar **entre \$15 y \$30** por una crema corporal, principalmente aquellas presentaciones pequeñas o con menor cantidad de crema, de fácil traslado y enfocada a las manos.
- El **14%** de las encuestadas estaría dispuesta a pagar **entre \$45 y \$60** por adquirir una crema corporal, principalmente aquellas presentaciones que involucran generación de células, cremas contra las arrugas o aclarante de piel.

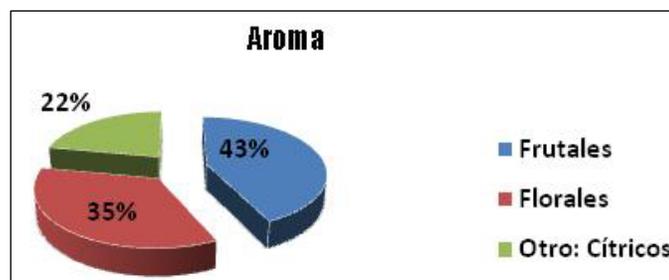


Fuente: Referencia Propia.

j) Aroma de Crema Corporal

El aroma, una variable no menos importante, es considerada por nuestras encuestadas al momento de adquirir una crema corporal, entre los resultados tenemos:

- El **43%** de las encuestadas (principalmente entre 15 y 25 años) aseguro que prefiere los aromas **frutales**, sin que estos sean tan dulces.
- El **35%** de las encuestadas (principalmente entre 26 y 35 años) aseguro que prefiere aromas **florales**, de manera que los hace más frescos y agradables al olfato.
- El **22%** de las encuestadas aseguro que prefiere aromas **cítricos**, de manera que no sean tan frescos o dulces.



Fuente: Referencia Propia.

3.5.3 Método de Experimentación

Se realizó el método de experimentación con la finalidad de recabar información referente a la consistencia, olor y presentación del producto; obteniendo los siguientes resultados:

Presentación

VASENOL

Se comprobó que Vasenol cuenta con una presentación poco atractiva para el consumidor, ya que los colores azul y blanco utilizados en su etiqueta llegan a ser en ciertos tonos deprimentes a la vista.

NIVEA

En el caso de Nivea se pudo comprobar que cuenta con un diseño innovador en la forma de su envase y los colores en su etiqueta son utilizados de manera estratégica para cada tipo de piel.

HINDS

La presentación del envase de Hinds es el mismo para todas las opciones de tipo de piel y lo único que lo diferencia son los colores de cada una de sus etiquetas, lo cual permite al consumidor la identifique con mayor facilidad.

Consistencia

En este aspecto se pudo verificar que Vasenol, Nivea y Hinds cuenta con un aspecto líquido y agradable al tacto, permitiendo una suave frescura al contacto con la piel.

OLOR

En este aspecto se pudo identificar que Vasenol posee un olor neutro, lo cual obstaculiza su identificación en comparación con la competencia.

3.6 ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Publicidad

Nuestra publicidad se basa en utilizar medios impresos, como la repartición de volantes en los puntos de venta de nuestros distribuidores en cada una de las compras que realizan los clientes, así como el diseño de una página web que permita al consumidor tener un contacto más directo con la empresa. Dicha promoción se realizará a través de lo siguiente:



Fuente: Referencia Propia.



Fuente: Referencia Propia.

Promoción

Con el fin de ganar clientes y crear un incentivo de ventas nuestra promoción se registrará a través de la entrega de pequeñas muestras de nuestro producto en puntos estratégicos de Cuautitlán Izcalli.

TIPO DE ENVASE	MEDIDAS (CM.)	CAPACIDAD (ML.)	MATERIAL
TUBO	Longitud: 6 Ancho: 2.7 Tapa 1.5	10	Polipropileno

PLAN DE PRODUCCIÓN

1. Especificaciones del Producto

Es una crema humectante elaborada a base de cold cream, aceite de almendras, vitamina E, talco, agua, grenetina y esencias aromáticas; capaz de proteger a la piel contra los rayos violeta así como evitando su resequedad y envejecimiento. Estará contenida en un envase adecuado que permita mantenerla protegida de los cambios de temperatura, la cual puede ser de 40, 50 o 60 mililitros, además, adherida al envase se encontrará la etiqueta con la cual se presentará el producto.

TAMAÑO

La producción será a través de lotes abarcando una sola línea de productos la cual tendrá las siguientes presentaciones:

- Tarro de 40 ml.
- Tarro de 60 ml.
- Tubo depresible 50 ml.

Los cuales se presentan con tres diferentes aromas:

- a. Sandía
- b. Uva
- c. Jazmín

ENVASE

TIPO DE ENVASE	MEDIDAS (CM.)	CAPACIDAD (ML.)	MATERIAL
TUBO	Longitud: 13.2	50	Polipropileno
	Ancho: 4.5		
	Tapa 2.7		
TARRO Ch.	Altura: 3	40	Polipropileno
	Diámetro: 4		
TARRO Gd.	Altura: 4.3	60	Polipropileno
	Diámetro: 5.5		

EMPAQUE

- Caja: 38X42X10 cm
- Capacidad - Tubo: 48pz.

- Caja: 38X42X10 cm
- Capacidad - Tarro Grande: 20pz

- Caja: 38X42X5 cm
- Capacidad - Tarro Chico: 48pz.

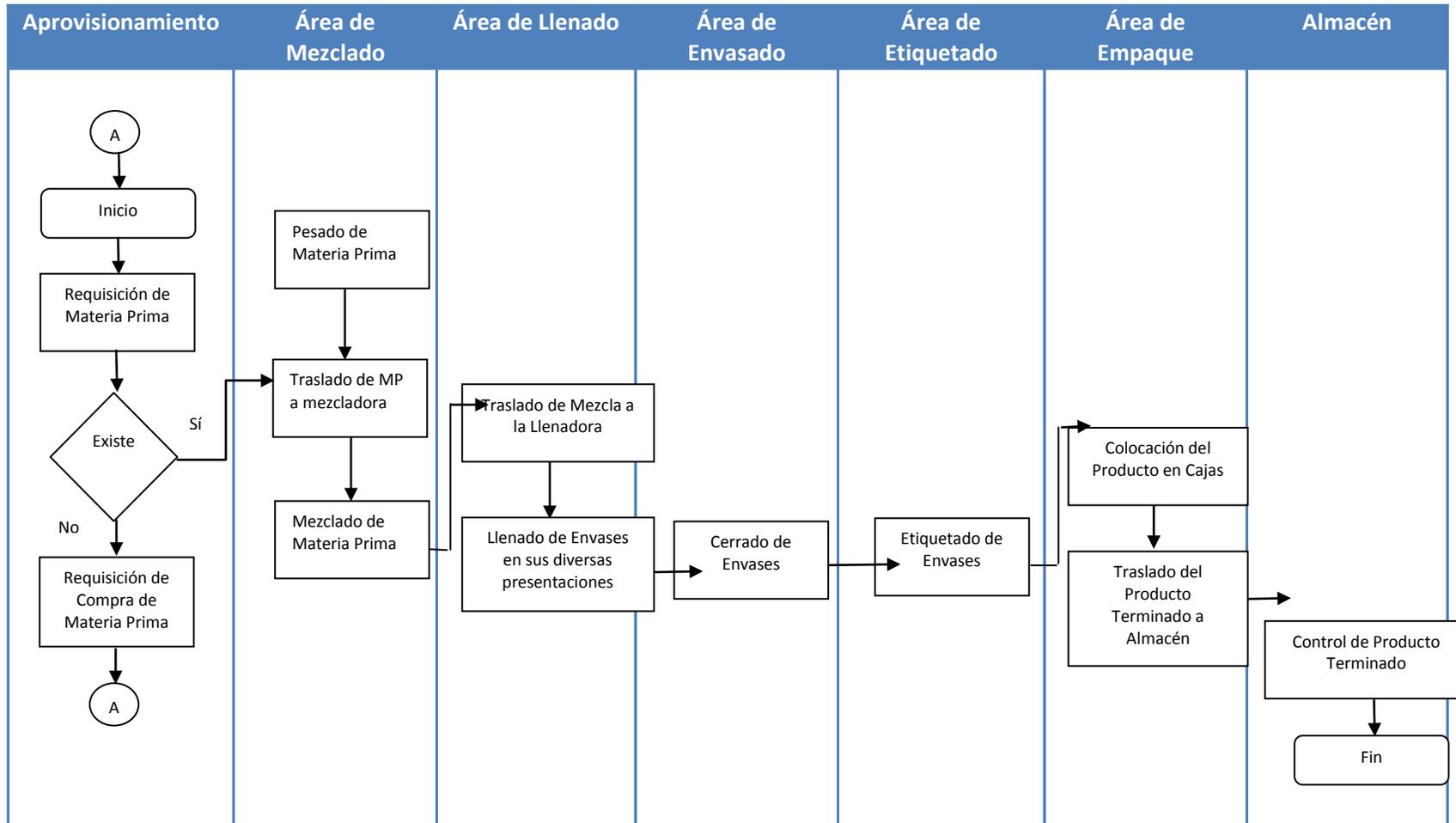
2. Descripción del Proceso de Producción

La producción semanal de la empresa será de 1,720us. de la presentación de Tubo de 50ml., 1,430us. De la presentación de Tarro Grande de 60ml. y 2,150us. De la presentación de Tarro Chico de 50ml, debido a que la empresa funcionará cinco días a la semana la producción diaria será de 344us. de la presentación de Tubo de 50ml., 286us. De la presentación de Tarro Grande de 60ml. y 430us. De la presentación de Tarro Chico de 50ml en proporciones individuales.

Descripción:

- I. Verter en la mezcladora el cold cream y aceite de almendras dulces (5 minutos).
- II. Agregar a la mezcla la vitamina E (2 minutos).
- III. Posteriormente, añadir el talco y mezclar hasta que éste se incorpore a la mezcla (15 minutos).
- IV. Agregar a la crema, la grenetina previamente disuelta en agua (5 minutos).
- V. Incorporar a la mezcla anterior la esencia deseada (10 minutos).
- VI. Enseguida, se traslada y vacía la crema obtenida a la llenadora (20 minutos).
- VII. Inmediatamente se inicia el llenado de los envases (40 minutos).
- VIII. A continuación, se procede al tapado de cada uno de los envases.
 - a. Tarro.- 10 piezas X minuto (20 minutos aprox.)
 - b. Tubo Depresible.- 12 piezas X minuto (20 minutos aprox.)
- IX. Para concluir con la elaboración del producto terminado, se realiza el etiquetado de cada uno de los envases (30 minutos).
- X. Finalmente, se procede a el empaque del producto y almacenaje del mismo (1.5 horas).

Diagrama de Flujo "Proceso Productivo Crema Corporal"



3. Características De La Tecnología

Maquinaria Requerida para la Fabricación de Cremas Corporales

CONCEPTO	CANTIDAD	CAPACIDAD	VALOR APROX.	PRODUCTO
Mezcladora Multiusos	1	10 litros	\$ 13,000.00	
Llenadora semi automática con tolva de Acero Inoxidable, agitador empujador con motor de 1/2 y 1/8.	1	10 litros (300 cm cúbicos x minuto)	\$ 156,000.00	
Termo selladora de Tubo Depresible	1	12 tubos depresible por minuto.	\$ 8,000.00	
Mesa de trabajo de madera de pino con 4 cajoneras medidas: 1x2x1 metros, cubierta en formaica.	3		\$ 19,500.00	
TOTAL			\$ 196,500.00	

4. Equipo e Instalaciones

COSTO DE VEHÍCULOS				
VEHICULO	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL
Camionetas	2		\$ 120,000.00	\$ 240,000.00
Total Vehículo			\$	240,000.00

COSTO DE MATERIAL OPERATIVO				
	CANTIDAD	MEDIDAS	COSTO UNITARIO	TOTAL
Guantes	1	Caja con 100 piezas	\$ 300.00	\$ 300.00
Cubre bocas	1	Caja con 100 piezas	\$ 300.00	\$ 300.00
Batas	43	Piezas	\$ 300.00	\$ 12,900.00
Cubre zapatos	1	Caja con 100 piezas	\$ 300.00	\$ 300.00
Redes para Cabello	1	Caja con 100 piezas	\$ 300.00	\$ 300.00
Básculas	2	Unidades	\$ 800.00	\$ 1,600.00
Olla de 5 litros	2	Piezas	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
Garraiones	2	Garraiones	\$ 50.00	\$ 100.00
Total Material Operativo			\$	21,800.00

COSTO DE MOBILIARIO PARA OFICINA				
	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL
Anaqueles Industriales 1.24 x 48 x 83	12	Unidades	\$ 999.00	\$ 11,988.00
Archivero Gde.	2	Unidades	\$ 1,150.00	\$ 2,300.00
Archivero Normal	7	Unidades	\$ 800.00	\$ 5,600.00
Botes de Basura	9	Unidades	\$ 200.00	\$ 1,800.00
Computadoras	8	Unidades	\$ 11,000.00	\$ 88,000.00
Despachador de Agua	2	Unidades	\$ 1,800.00	\$ 3,600.00
Diurex	1	Caja con 6 unidades	\$ 78.00	\$ 78.00
Engrapadoras	9	Piezas	\$ 85.00	\$ 765.00
Escritorios	9	Unidades	\$ 2,300.00	\$ 20,700.00
Estufa	1	Unidades	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Folders	1	Caja 100 unidades	\$ 120.00	\$ 120.00
Grapas	1	Caja	\$ 100.00	\$ 100.00
Impresora Multifuncional	3	Unidades	\$ 5,000.00	\$ 15,000.00
Laptop	1	Unidades	\$ 12,500.00	\$ 12,500.00
Lápices	1	Caja 40 piezas	\$ 90.00	\$ 90.00
Lavabos	2	Unidades	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
Libreros	6	Unidades	\$ 1,200.00	\$ 7,200.00
Locker Capacidad 5 x5	5	Unidades	\$ 3,000.00	\$ 15,000.00
Mesa de Junta	1	Unidades	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Mesas de Centro	2	Unidades	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Mueble de Cocina con 4 cajas	1	Unidades	\$ 47,000.00	\$ 47,000.00
Papel	1	Caja	\$ 700.00	\$ 700.00
Pizarrón Blanco				
A. 90 x 180 cm	1	Unidades	\$ 1,499.00	
B. 60 x 90 cm	4	Unidades	\$ 379.00	\$ 3,015.00
Plumas	1	Caja	\$ 100.00	\$ 100.00
Silla Ejecutiva	9	Unidades	\$ 1,000.00	\$ 9,000.00
Sillas	32	Unidades	\$ 800.00	\$ 25,600.00
Sillones	4	Unidades	\$ 5,000.00	\$ 20,000.00
Teléfono	9	Unidades	\$ 300.00	\$ 2,700.00
Tinta Impresora	3	Piezas	\$ 1,000.00	\$ 3,000.00
Total Oficina				\$ 318,956.00

COSTO DE MOBILIARIO OPERATIVO				
	CANTIDAD	MEDIDAS	COSTO UNITARIO	TOTAL
Guantes	1	Caja con 100 piezas	\$ 300.00	\$ 300.00
Cubre bocas	1	Caja con 100 piezas	\$ 300.00	\$ 300.00
Batas	43	Piezas	\$ 300.00	\$ 12,900.00
Cubre zapatos	1	Caja con 100 piezas	\$ 300.00	\$ 300.00
Redes para Cabello	1	Caja con 100 piezas	\$ 300.00	\$ 300.00
Básculas	2	Unidades	\$ 800.00	\$ 1,600.00
Olla de 5 litros	2	Piezas	\$ 3,000.00	\$ 6,000.00
Garrafones	2	Garrafones	\$ 50.00	\$ 100.00
Total Operativo				\$ 21,800.00

COSTO MATERIALES PARA SANITARIOS				
	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL
Excusado	4	Unidades	\$ 2,500.00	\$ 10,000.00
Lavabos de Baño	4	Unidades	\$ 1,000.00	\$ 4,000.00
Instalación				\$ 2,000.00
Papel Higiénico	1	Paquete (4 rollos)	\$ 300.00	\$ 300.00
Jabón Líquido	1	Botella de 5 Litros.	\$ 200.00	\$ 200.00
Alcohol Líquido	1	Botella de 5 Litros.	\$ 200.00	\$ 200.00
Cubeta	4	Piezas	\$ 300.00	\$ 1,200.00
Trapeador y Escoba	4	Unidades	\$ 70.00	\$ 280.00
Otros			\$ 500.00	\$ 500.00
Total Equipo				\$ 18,680.00

COSTO DE EQUIPO ADICIONAL				
	CANTIDAD	MEDIDA	COSTO UNITARIO	TOTAL
Cafetera	1	Piezas	\$ 800.00	\$ 800.00
Horno de Microondas	1	Piezas	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Total Equipo				\$ 3,800.00

COSTO SERVICIOS BÁSICOS	
Agua	\$ 1,000.00
Teléfono	\$ 2,000.00
Luz	\$ 2,000.00
Gas	\$ 1,000.00
Total Servicios Básicos	\$ 6,000.00

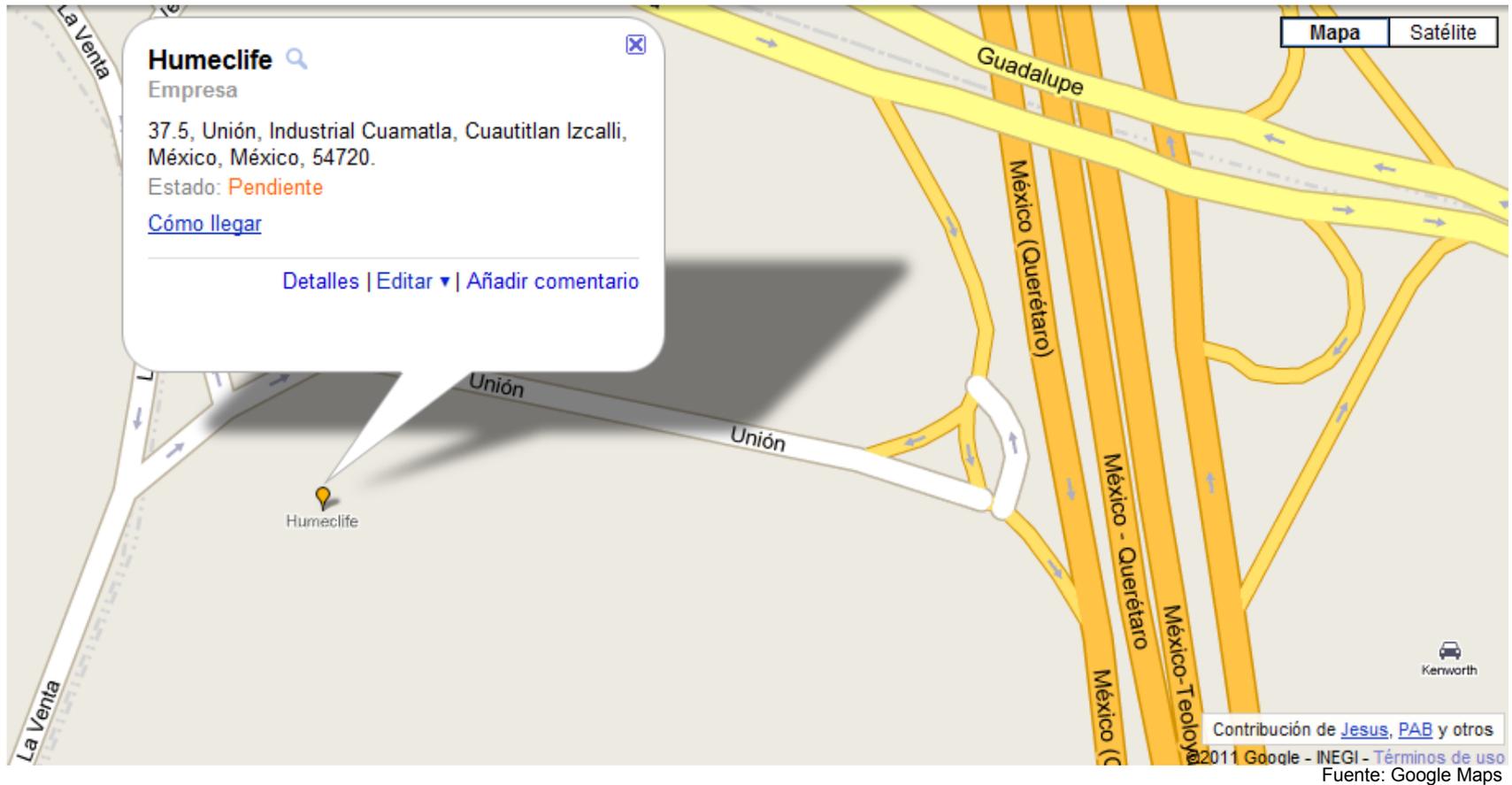
5. Materia Prima

Principales Proveedores de Humeclife

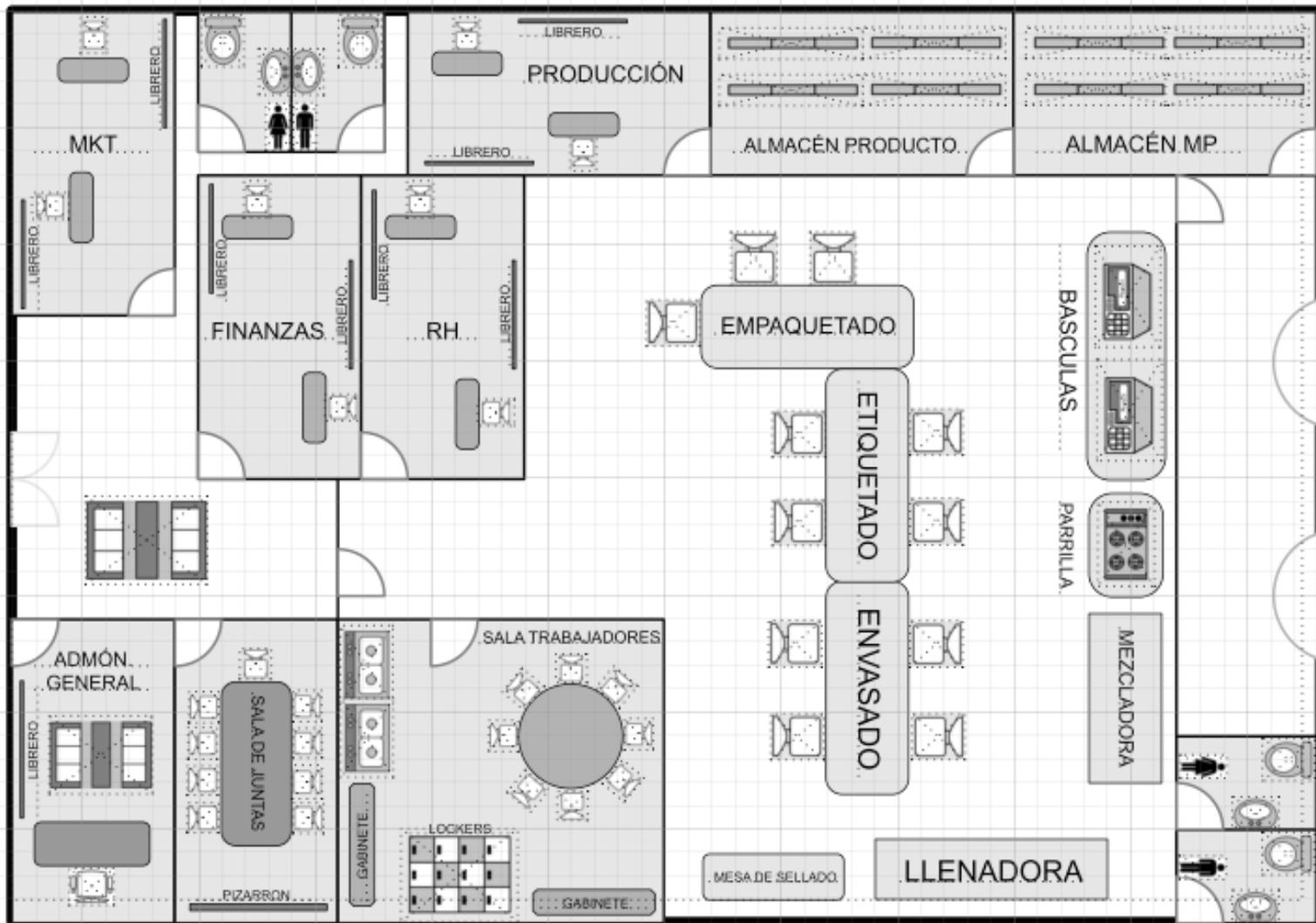
MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	PRECIO	CALIDAD
Cold Cream	Perfumería de Tacuba 13	\$36.00 / Kg	Buena
Aceite de Almendras	Perfumería de Tacuba 13	\$71.20 / l	Buena
Talco	Perfumería de Tacuba 13	\$12.20 / Kg	Buena
Vitamina E	Farmacia París	\$160.00 / 5940 mg	Buena
Grenetina	Perfumería de Tacuba 13	\$15.00 / 100 g	Buena
Agua			
Esencia	Equality Esencias	\$1.15 / g	Buena

6. Ubicación de la Compañía

Dirección: 37.5, Unión, Industrial Cuamatla, Cuautitlán Izcalli, Estado de México, México, 54720.



7. Diseño y Distribución de Planta y Oficinas



8. Mano de Obra requerida

Total de Mano de Obra requerida en el Área Administrativa: 12 Personas

Puesto	Número de Personas
Administración General	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe de Mercadotecnia	1
Jefe de Producción	1
Jefe de Finanzas	1
Administración de Personal	1
Encargado de Nómina	1
Encargado de Ventas	1
Encargado de Relaciones Públicas	1
Encargado de Almacén	1
Contador	1
TOTAL	12

Total de Mano de Obra requerida en el Área Operativa: 33 Personas

Puesto	Número de Personas
Supervisor Operativo	1
Auxiliar General	4
Mezclador	2
Envasador	4
Etiquetador	4
Empaquetador	4
Auxiliar de Almacén	4
Intendencia	2
Encargado de Sucursal	2
Vendedores	6
TOTAL	33



Humeclife, S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos

Introducción

El presente manual integra las funciones desempeñadas dentro del Área de Producción, así como, la especificación de los responsables de dichas actividades, tiempos requeridos y su representación en Diagrama de Flujo.

Propósito del Manual

Inducir a los miembros del Área de Producción en las actividades desarrolladas dentro de la misma.

Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz

M. Guadalupe Donis M.

Montserrat Hernández V.

Elaboró:
Jefe de Producción

Revisó:
Jefe Recursos Humanos

Autorizo:
Administrador General



Humeclife, S.A. de C.V.

Manual de Procedimientos

Descripción de Actividades del Área de Producción

No. Actividad	Responsable	Descripción de Actividad	Tiempo (Min.)	Dependencia
1	Supervisor Operativo	Realiza la requisición de materia prima al almacén.	10	
2	Encargado de Almacén	Verifica que se cuente con materia prima suficiente para iniciar el proceso de mezclado.	10	1
3	Auxiliar General	Traslada la mercancía prima al Área de Producción	5	2
4	Supervisor Operativo	Supervisa que el pesado de materia prima sea el correcto.	5	3
5	Mezclador	Pesa los ingredientes de manera que se cumpla con las características de la crema.	5	4
6	Mezclador	Vierte en la mezcladora el cold cream y el aceite de almendras dulces.	2	5
7	Mezclador	Realiza la mezcla de grenetina con agua.	2	6
8	Mezclador	Agregar a la mezcla la vitamina E.	3	7
9	Mezclador	Añade el talco y mezcla hasta que desaparezcan los grumos.	5	8
10	Mezclador	Agrega la grenetina a la mezcla anterior.	5	9
11	Mezclador	Añade la esencia deseada	3	10
12	Mezclador	Traslada y vierte la mezcla en la llenadora.	3	11
13	Supervisor Operativo	Verifica que la llenadora este funcionando correctamente sin que exista desperdicio de crema.	5	
14	Envasador	Coloca los envases en la llenadora en los cuales se depositara la crema.	5	12
15	Envasador	Coloca las tapas de los envases de acuerdo a su presentación y aroma.	0.3	13
16	Etiquetador	Coloca la etiqueta en los envases de acuerdo a su presentación y aroma.	0.3	14
17	Empaquetador	Coloca los envases en las cajas de acuerdo a su presentación.	3	15
18	Auxiliar General	Coloca las cajas que contienen el producto al almacén de producto terminado.	3	16

Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz

Elaboró:
Jefe de Producción

M. Guadalupe Donis M.

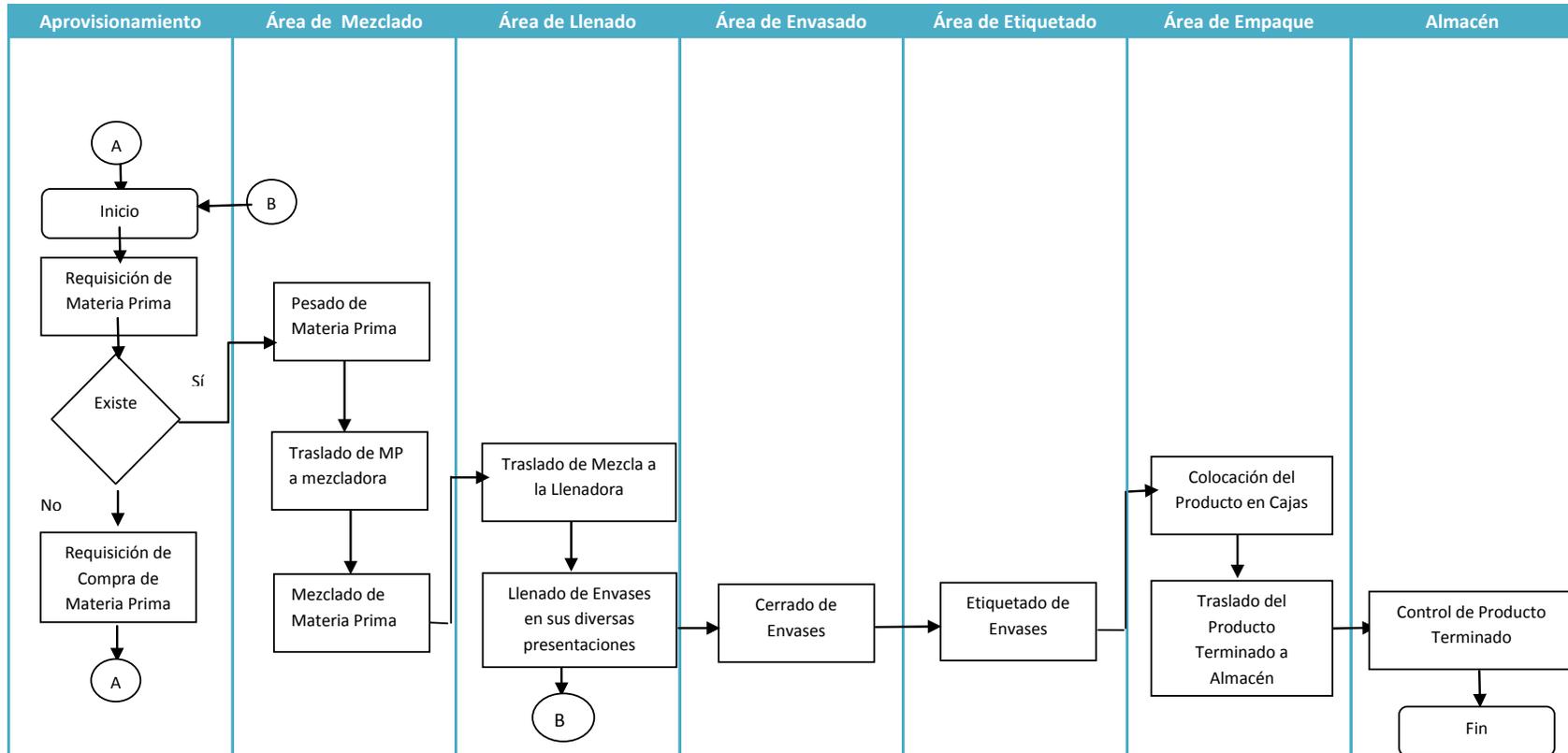
Revisó:
Jefe Recursos Humanos

Montserrat Hernández V.

Autorizó:
Administrador General



Humeclife, S.A. de C.V. Manual de Procedimientos



Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz
Elaboró:
Jefe de Producción

M. Guadalupe Donis M.
Revisó:
Jefe Recursos Humanos

Montserrat Hernández V.
Autorizó:
Administrador General



Humeclife, S. A de C. V

Manual de Operaciones

INTRODUCCIÓN

El presente manual está dirigido a todo aquel que opera dentro de la organización y se incorpora en la elaboración de Humeclife Crema Corporal, ya que dentro de este, se dan las instrucciones de cómo realizar dicha mezcla.

PROPÓSITO DEL MANUAL

- Proporcionar información clara y precisa sobre la elaboración del producto.
- Describir los pasos a seguir para realización de la crema corporal.

Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz

Elaboró:
Jefe de Producción

M. Guadalupe Donis M.

Reviso:
Jefe Recursos Humanos

Montserrat Hernández V.

Autorizo:
Administrador General



Humeclife, S. A de C. V

Manual de Operaciones

Ingredientes De La Crema Corporal

- Cold Cream, compuesto por:
 - a. Ácido Esteárico al 6%
 - b. Alcohol Etilico al 3%
 - c. Lanolina al 3%
 - d. Petrolato al 2%
 - e. Sodio Hidróxido al 6.5. %
 - f. Gaolin al 18%
- Esencia
- Agua
- Aceite de Almendras Dulces.
- Grenetina
- Talco
- Vitamina E

Adquisición de la Materia Prima

Antes de que Humeclife presente su producto al público es necesario adquirir previamente los ingredientes necesarios para su elaboración, por lo que, realiza la Solicitud de Requisición de Materia Prima a nuestros principales proveedores como:

1. Farmacia París

Esta casa matriz, nos proporciona Cold Cream de la mejor calidad para cumplir con el objetivo de humectar, así como, el talco natural que proporciona a la crema una textura suave y agradable al tacto.

2. Perfumería Tacuba 13

Este proveedor otorga a la compañía el Aceite de Almendras Dulces que, junto con el Cold Cream darán origen a la sensación fresca y absorción que permiten humectar la piel. Además, otorga dos ingredientes de gran importancia: a) La Grenetina que al mezclarse con los ingredientes ya mencionados dará origen a la crema, y b) La Esencia que proporcionará el olor florar o frutal que identifica a nuestro producto frente a otros.

Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz

Elaboró:
Jefe de Producción

M. Guadalupe Donis M.

Reviso:
Jefe Recursos Humanos

Montserrat Hernández V.

Autorizo:
Administrador General



Humeclife, S. A de C. V

Manual de Operaciones

3. Equality Esencias

No obstante, Equality Esencias se caracteriza por informarnos de cada una de las nuevas esencias existentes en el mercado, y de la cual es el principal proveedor de esencias relacionadas con grandes importadores de perfumes finos.

Realización De La Crema Corporal

La realización de nuestra crema corporal que se expone a continuación, no solo contiene los pasos a seguir, sino la cantidad de ingredientes que requerimos para lograr un producto de excelente calidad y textura.

A. Mezclado

- I. Para la realización de una presentación (40, 50 o 60 ml) requeriremos verter en la mezcladora 4.5 kilogramos de cold cream y 0.378 mililitros de aceite de almendras dulces durante 5 minutos.
Simultáneamente a este paso, se procede a hervir agua, y una vez alcanzado su punto de ebullición agregar 0.18 gramos de grenetina los cuales se mezclarán hasta que desaparezcan los grumos y se le dejara reposar por 2 minutos sin que esta cuaje.
- II. Agregar a la mezcla la vitamina E y se mezclara por dos minutos más.
- III. Posteriormente, se procede a añadir los 2.7 kilogramos de talco que estarán mezclándose por 15 minutos, tiempo que permite deshacer cualquier grumo existente en la mezcla.
- IV. Posteriormente, agregar a la crema, la grenetina previamente disuelta en agua y se mezclara por 5 minutos más.
- V. Incorporar a la mezcla anterior los 27 gramos de la esencia deseada (Sandía, Uva, Jasmín) cuyo proceso llevará 10 minutos de mezclado.

B. Envasado y Etiquetado

- I. Una vez concluido el proceso de mezclado, se procede al envasado y etiquetado de la crema corporal que posteriormente estará listo para su venta.
- II. Una vez que se tiene la mezcla, está se traslada y vierte en la llenadora.
- III. Inmediatamente se inicia el llenado de los envases a través de la llenadora.

Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz

Elaboró:
Jefe de Producción

M. Guadalupe Donis M.

Reviso:
Jefe Recursos Humanos

Montserrat Hernández V.

Autorizo:
Administrador General



Humeclife, S. A de C. V Manual de Operaciones

- IV. A continuación, se procede al tapado de cada uno de los envases.
- V. Para concluir con la elaboración del producto terminado, se realiza el etiquetado de cada uno de los envases.
- VI. Finalmente, se procede al empaque del producto y almacenaje del mismo de acuerdo a su presentación.

Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz

Elaboró:
Jefe de Producción

M. Guadalupe Donis M.

Reviso:
Jefe Recursos Humanos

Montserrat Hernández V.

Autorizo:
Administrador General



Humeclife, S. A de C. V
**REGLAMENTO INTERIOR DE SEGURIDAD E
HIGIENE EN EL TRABAJO**

Normas Generales

1. Dotar a los trabajadores de implementos de seguridad apropiados a los riesgos de trabajo.
2. Instalar equipo de protección personal.
3. Los trabajadores deberán portar batas y guantes cuando se encuentren trabajando con algún químico.
4. La empresa deberá observar y conservar en la ejecución del trabajo y los medios adecuados de protección para los trabajadores.

Normas De Seguridad Para Oficinas

1. Mantener ordenado el lugar de trabajo, sin objetos que molesten o puedan causar una lesión.
2. Mantener despejados los pasillos, circulaciones o puertas para no dificultar el paso
3. Evitar el amontonamiento de papeles, objetos o muebles que podrán ocasionar algún accidente.
4. No se deberán tomar alimentos dentro de la oficina para evitar un hábito antihigiénico.

Obligaciones Y Responsabilidades De Los Jefes

1. Difundir entre sus subordinados las medidas aconsejables para evitar riesgos de trabajo.
2. Los jefes deberán conocer el contenido del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, ya que son responsables de su aplicación.
3. El jefe deberá estar pendiente del trabajo de cada uno de sus subordinados, teniendo en cuenta su seguridad.
4. Verificar que se le han proporcionado las herramientas necesarias a sus trabajadores para su desempeño laboral.

Obligaciones De Los Trabajadores

1. Deberán conocer y observar las medidas preventivas de seguridad e higiene de la empresa.
2. Asistir a los cursos de capacitación y adiestramiento para la prevención de riesgos de trabajo que proporcione la empresa.
3. Deberán usar los uniformes, calzado y equipo de seguridad, así como herramientas y accesorios que se les proporcione.
4. Tendrán que conservar en buen estado de limpieza en el lugar de trabajo a su cargo, dándoles el uso adecuado.

Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz

Elaboró:
Jefe de Producción

M. Guadalupe Donis M.

Revisó:
Jefe Recursos Humanos

Montserrat Hernández V.

Autorizo:
Administrador General



Humeclife, S. A de C. V

REGLAMENTO INTERIOR DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

Equipos De Seguridad



- **Medidas Informativas:** son aquellas que dan a conocer la existencia de un riesgo.
- Se colocarán señales de prohibición, precaución e información en lugares estratégicos y con excelente visibilidad.



Prohibido fumar



Prohibido fumar
y encender fuego



Prohibido pasar
a los peatones



Prohibido apagar
con agua



Entrada prohibida
a personas
no autorizadas



Agua no potable



Prohibido a los vehículos
de manutención



No tocar

- Se llevará a cabo una Instrucción al personal, orientando a cada uno de los trabajadores en la realización de sus actividades, haciendo consciencia de los peligros a los que se enfrentan y la forma de debilitarlos.
- **Medidas de Protección:** son aquellas que buscan proteger al individuo de los riesgos de trabajo a los que se enfrenta.

Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz
Elaboró:
Jefe de Producción

M. Guadalupe Donis M.
Revisó:
Jefe Recursos Humanos

Montserrat Hernández V.
Autorizo:
Administrador General



Humeclife, S. A de C. V
**REGLAMENTO INTERIOR DE SEGURIDAD E
HIGIENE EN EL TRABAJO**

MEDIDAS DE PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

Orden y limpieza en el lugar de trabajo

Objetos existentes en el suelo indebidamente

- No se colocaran cables, mangueras o cuerdas, por los corredores o peldaños de las escaleras.
- Mantener los suelos limpios, evitando derrame de grasa y otros líquidos que puedan hacerlos deslizantes.
- Si no se puede evitar el suelo deslizante, se utilizará calzado especial de suela de goma antideslizante.

Equipo fuera de lugar

- Implementación de un sistema de control de equipos.
- Buena iluminación.
- No obstruir el acceso en pasillos y zonas de servicio para almacenar materiales.

Apilamiento desordenado o con mucha altura

- Realizar almacenajes ordenados, evitando grandes alturas y con ello el desplome de cajas.

Existencia de sustancias nocivas

- Solo serán utilizadas por empleados totalmente preparados.
- Las sustancias tóxicas se guardarán en recipientes herméticamente cerrados.
- Los empleados usaran ropa limpia y apropiada.

En caso de Incendios

- No utilizar sustancias inflamables en la limpieza de la ropa.
- Cuando se utilicen sustancias inflamables se prohíbe fumar o utilizar equipos que produzcan chispas o que sean fuentes de alta temperatura.

Fecha de Emisión XX de XXXXX del 201X.	Revisión XX de XXXXX 201X.
---	-------------------------------

J. Marlene Morales Ruiz

Elaboró:
Jefe de Producción

M. Guadalupe Donis M.

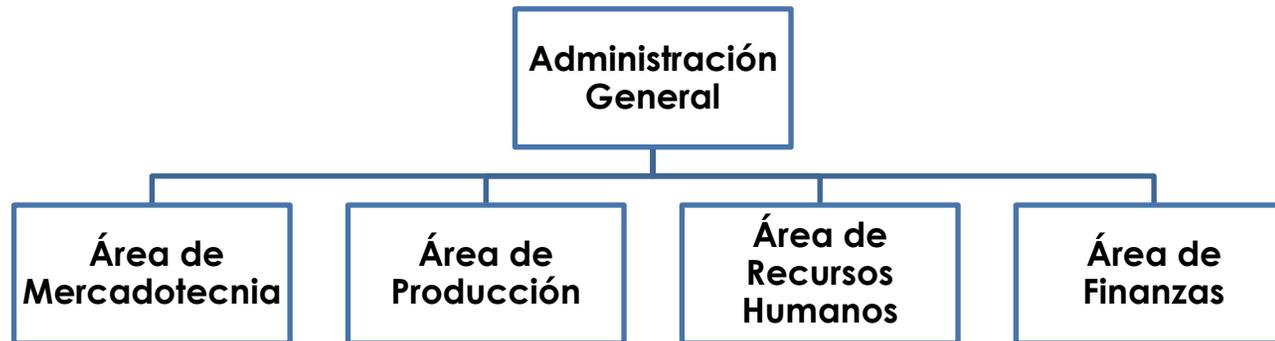
Reviso:
Jefe Recursos Humanos

Montserrat Hernández V.

Autorizo:
Administrador General

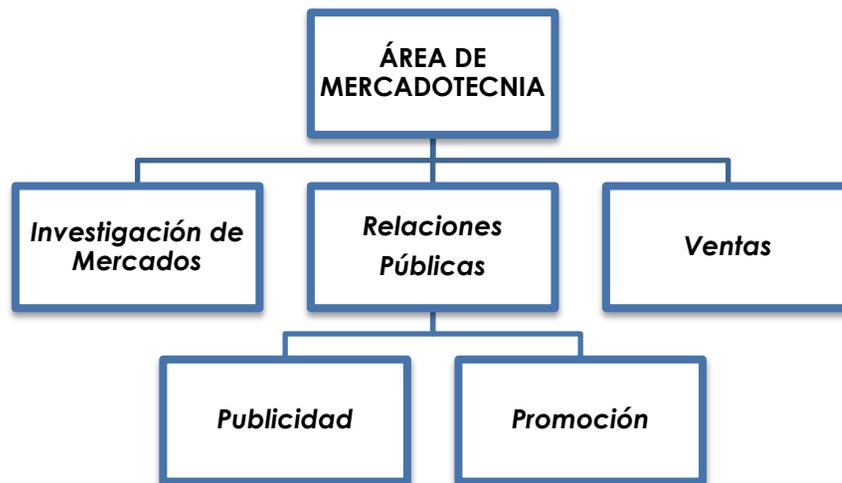
PLAN DE RECURSOS HUMANOS

HUMECLIFE S.A. de C.V. ORGANIGRAMAS

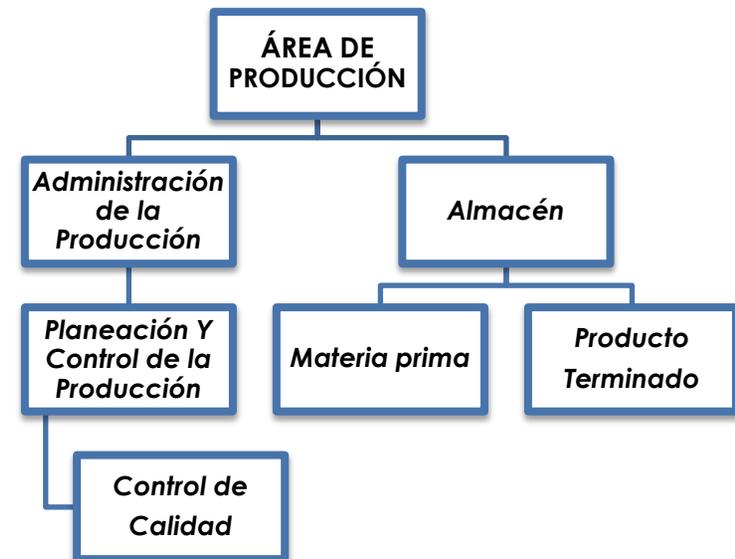


Organigrama General

Organigrama Área de Mercadotecnia



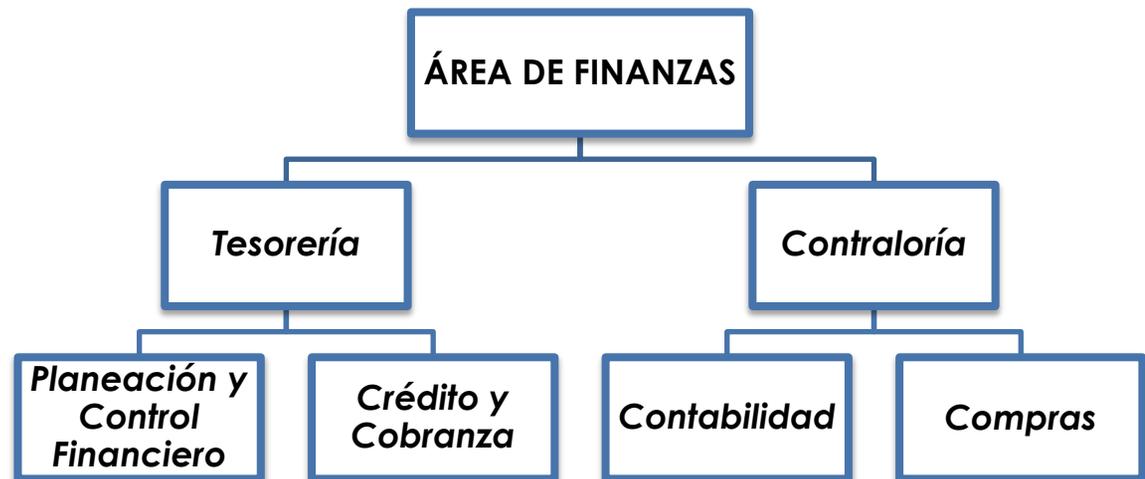
Organigrama Área de Producción



Organigrama Área de Recursos Humanos



Organigrama Área de Finanzas



HUMECLIFE S.A. DE C.V.
NOMINA QUINCENAL

FECHA DE PROCESO: XX DE XXXXX DE 201X

No. Empleado	RFC	No. Seg. Social	Días		Puesto	Salario Diario	Salario Diario Integrado
			Pagados	Laborados			
1	HEVM860123TGY	90-09-86-35-63-5	15	15	Administración General	\$ 197.26	\$ 206.18
2	DOMG830512EDR	90-09-83-3563-2	15	15	Jefe de Recursos Humanos	\$ 164.38	\$ 171.81
3	MORJ870719XDX	90-09-87-3563-3	15	15	Jefe de Mercadotecnia	\$ 164.38	\$ 171.81
4	HEGA860119NB1	90-07-86-35-63-5	15	15	Administración de Personal	\$ 131.51	\$ 137.45
5	GUAF700201E82	90-09-70-35-63-9	15	15	Encargado de Nómina	\$ 131.51	\$ 137.45
6	HEAJ8103027D5	90-07-81-35-63-6	15	15	Encargado de Ventas	\$ 131.51	\$ 137.45
7	MORE820403UH2	90-09-82-35-63-4	15	15	Encargado de Relaciones Públicas	\$ 131.51	\$ 137.45
8	AESE830504N51	90-07-83-35-63-2	15	15	Encargado de Almacén	\$ 131.51	\$ 137.45
9	GOGI8406055R5	90-09-84-35-63-0	15	15	Contador	\$ 131.51	\$ 137.45
10	TORM850706TMA	90-09-85-35-63-7	15	15	Tesorero	\$ 131.51	\$ 137.45
11	MOEJ860807IVA	90-06-86-35-63-5	15	15	Supervisor Operativo	\$ 98.63	\$ 103.09
12	MESR8709081B6	90-06-87-35-63-3	15	15	Auxiliar General	\$ 92.05	\$ 96.22
13	SAMY701009152	90-06-70-35-63-9	15	15	Auxiliar General	\$ 92.05	\$ 96.22
14	BEPL711110IX5	90-09-71-35-63-7	15	15	Auxiliar General	\$ 92.05	\$ 96.22
15	CAOL721211DA8	90-09-72-35-63-5	15	15	Auxiliar General	\$ 92.05	\$ 96.22
16	AOBR730112211	90-09-73-35-63-3	15	15	Mezclador	\$ 92.05	\$ 96.22
17	PELE740213P42	90-09-74-35-63-1	15	15	Mezclador	\$ 92.05	\$ 96.22
18	TAPP750314IB2	90-09-75-35-63-8	15	15	Envasador	\$ 92.05	\$ 96.22
19	PERM760415MD1	90-09-76-35-63-6	15	15	Envasador	\$ 92.05	\$ 96.22
20	OIUR7705164L3	90-09-77-35-63-4	15	15	Envasador	\$ 92.05	\$ 96.22
21	RORE7806161X0	90-09-78-35-63-2	15	15	Envasador	\$ 92.05	\$ 96.22
22	MIRE790718C77	90-09-79-35-63-0	15	15	Etiquetador	\$ 92.05	\$ 96.22

Cuadro A - Del No. De Empleado 1 al 22

No. Empleado	Sueldo	Total Percepciones	ISR	IMSS	Fondo de Ahorro	Subsidio al Empleo	Total Deducciones	Total Pércibido Quincena	Total Pércibido Mensual
1	\$ 2,958.90	\$ 2,958.90	\$ 217.85	\$ 390.35	\$ 147.95	-\$ 145.35	\$ 610.79	\$ 2,348.12	\$ 4,696.24
2	\$ 2,465.75	\$ 2,465.75	\$ 164.19	\$ 349.01	\$ 123.29	-\$ 160.35	\$ 476.14	\$ 1,989.61	\$ 3,979.23
3	\$ 2,465.75	\$ 2,465.75	\$ 164.19	\$ 349.01	\$ 123.29	-\$ 160.35	\$ 476.14	\$ 1,989.61	\$ 3,979.23
4	\$ 1,972.60	\$ 1,972.60	\$ 115.23	\$ 315.55	\$ 98.63	-\$ 188.70	\$ 340.71	\$ 1,631.89	\$ 3,263.79
5	\$ 1,972.60	\$ 1,972.60	\$ 115.23	\$ 315.55	\$ 98.63	-\$ 188.70	\$ 340.71	\$ 1,631.89	\$ 3,263.79
6	\$ 1,972.60	\$ 1,972.60	\$ 115.23	\$ 315.55	\$ 98.63	-\$ 188.70	\$ 340.71	\$ 1,631.89	\$ 3,263.79
7	\$ 1,972.60	\$ 1,972.60	\$ 115.23	\$ 315.55	\$ 98.63	-\$ 188.70	\$ 340.71	\$ 1,631.89	\$ 3,263.79
8	\$ 1,972.60	\$ 1,972.60	\$ 115.23	\$ 315.55	\$ 98.63	-\$ 188.70	\$ 340.71	\$ 1,631.89	\$ 3,263.79
9	\$ 1,972.60	\$ 1,972.60	\$ 115.23	\$ 315.55	\$ 98.63	-\$ 188.70	\$ 340.71	\$ 1,631.89	\$ 3,263.79
10	\$ 1,972.60	\$ 1,972.60	\$ 115.23	\$ 315.55	\$ 98.63	-\$ 188.70	\$ 340.71	\$ 1,631.89	\$ 3,263.79
11	\$ 1,479.45	\$ 1,479.45	\$ 83.67	\$ 282.09	\$ 73.97	-\$ 200.70	\$ 239.02	\$ 1,240.43	\$ 2,480.85
12	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
13	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
14	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
15	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
16	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
17	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
18	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
19	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
20	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
21	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45
22	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45

(Continuación) Cuadro A - Del No. De Empleado 1 al 22

Nómina Quincenal. (Continuación)

No. Empleado	RFC	No. Seg. Social	Días		Puesto	Salario Diario	Salario Diario Integrado
			Pagados	Laborados			
23	MODI800819AJ6	90-09-80-35-63-8	15	15	Etiquetador	\$ 92.05	\$ 96.22
24	MASE8109203D1	90-06-81-35-63-2	15	15	Etiquetador	\$ 92.05	\$ 96.22
25	RUME821021K43	90-08-82-35-63-2	15	15	Etiquetador	\$ 92.05	\$ 96.22
26	EIOC831122F11	90-08-83-35-63-4	15	15	Empaquetador	\$ 92.05	\$ 96.22
27	SOSF8412237AA	90-08-84-35-63-2	15	15	Empaquetador	\$ 92.05	\$ 96.22
28	MOSE850124TAA	90-08-85-35-63-9	15	15	Empaquetador	\$ 92.05	\$ 96.22
30	SABB870326SQ7	90-08-87-35-63-5	15	15	Chofer	\$ 92.05	\$ 96.22
31	SASJ700427I46	90-08-70-35-63-1	15	15	Auxiliar de Almacén	\$ 92.05	\$ 96.22
32	MOUA710528IZ2	90-08-71-35-63-9	15	15	Auxiliar de Almacén	\$ 92.05	\$ 96.22
33	CAUJ7206292H4	90-08-72-35-63-7	15	15	Auxiliar de Almacén	\$ 92.05	\$ 96.22
34	LOLJ730730V25	90-08-73-35-63-5	15	15	Intendencia	\$ 59.18	\$ 61.85
35	MIJE740801GZ4	90-08-74-35-63-3	15	15	Intendencia	\$ 59.18	\$ 61.85
38	BADD771104CM6	90-08-77-35-63-6	15	15	Vendedores	\$ 65.75	\$ 68.73
39	SAMA781205K29	90-08-78-35-63-4	15	15	Vendedores	\$ 65.75	\$ 68.73
40	RORR790106MM2	90-08-79-35-63-2	15	15	Vendedores	\$ 65.75	\$ 68.73
41	CUML800207DSA	90-08-80-35-63-0	15	15	Vendedores	\$ 65.75	\$ 68.73

Cuadro A - Del No. De Empleado 23 al 41

No. Empleado	Sueldo	Total Percepciones	ISR	IMSS	Fondo de Ahorro	Subsidio al Empleo	Total Deducciones	Total Percibido Quincena	Total Percibido Mensual	
23	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
24	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
25	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
26	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
27	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
28	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
30	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
31	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
32	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
33	\$ 1,380.82	\$ 1,380.82	\$ 77.35	\$ 275.40	\$ 69.04	-\$ 200.70	\$ 221.10	\$ 1,159.73	\$ 2,319.45	
34	\$ 887.67	\$ 887.67	\$ 45.79	\$ 241.92	\$ 44.38	-\$ 200.70	\$ 131.39	\$ 756.28	\$ 1,512.56	
35	\$ 887.67	\$ 887.67	\$ 45.79	\$ 241.92	\$ 44.38	-\$ 200.70	\$ 131.39	\$ 756.28	\$ 1,512.56	
38	\$ 986.30	\$ 986.30	\$ 52.11	\$ -	\$ 49.32	-\$ 200.70	-\$ 99.28	\$ 1,085.58	\$ 2,171.16	
39	\$ 986.30	\$ 986.30	\$ 52.11	\$ -	\$ 49.32	-\$ 200.70	-\$ 99.28	\$ 1,085.58	\$ 2,171.16	
40	\$ 986.30	\$ 986.30	\$ 52.11	\$ -	\$ 49.32	-\$ 200.70	-\$ 99.28	\$ 1,085.58	\$ 2,171.16	
41	\$ 986.30	\$ 986.30	\$ 52.11	\$ -	\$ 49.32	-\$ 200.70	-\$ 99.28	\$ 1,085.58	\$ 2,171.16	
***								Total a Pagar =	\$ 49,200.16	\$ 89,715.68
***								Honorarios		\$ 8,684.65

(Continuación) Cuadro A - Del No. De Empleado 23 al 41

***Total de los 41 Trabajadores y Honorarios a Pagar

5.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

ADMINISTRACIÓN GENERAL

Diseñar un sistema de planificación estratégica corporativa que permita conducir a la organización al logro efectivo de los objetivos y alcanzar las metas deseadas.

Funciones

- Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas de la organización.
- Supervisar y dirigir la elaboración de los planes estratégicos de largo plazo, los planes operativos anuales; los presupuestos de funcionamiento e inversión y los estados financieros de la entidad, así como, proponer sus modificaciones, ajustes y actualizaciones.
- Velar por el cumplimiento de las leyes vigentes, las políticas generales y operativas, los reglamentos y los manuales que amparan las operaciones de la organización.
- Coordinar y supervisar las actividades de los Jefes de Área, Administrativos y Financieros de la Organización.
- Aprobar la formulación del presupuesto anual, así como, dirigir y controlar su ejecución.

ÁREA DE MERCADOTECNIA

Diseñar una estrategia funcional de comercialización para coordinar el trabajo del área, así como, fijar una política de precios que permita introducir y mantener al producto en el mercado.

Funciones

- Evaluar la demanda del producto a través de la Investigación de mercado y el pronóstico de ventas.
- Generar la demanda a través de cuatro factores: ventas, promoción de ventas, planeación del producto y publicidad.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Planear y controlar los materiales necesarios para la fabricación del producto, de manera que se maximicen los recursos, se realicen con calidad y satisfagan las necesidades de nuestros clientes; así como atender la demanda a través de la administración de inventarios, manejo de pedidos (tanto de Proveedores como Clientes), su almacenamiento y transporte.

Funciones

- **Planeación y Control de la Producción:** Establecer que programas y tipo de supervisión emplear para asegurar que se cumplan los programas de producción.

- **Control de Calidad:** Regular la realización de los productos conforme a las normas y especificaciones legales y sanitarias del mismo.
- **Almacén:** Preservar y controlar el uso de materiales para la realización del producto, así como las unidades salientes del proceso de producción.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Identificar, seleccionar, desarrollar y retener personal capacitado que aporte el talento, habilidades y conocimientos necesarios para determinar y lograr los objetivos propios de la organización.

Funciones

- **Planeación:** Desarrollar planes específicos de contratación y capacitación de personal.
- **Reclutamiento:** identificar y atraer aquellos candidatos que reúnan los requisitos necesarios para cubrir los puestos vacantes.
- **Selección:** elegir al candidato para cubrir el puesto determinado, tomando en consideración sus habilidades, aptitudes y características afines a la descripción del puesto.
- **Inducción:** Proporcionar la información y descripción de actividades que ayudaran al nuevo empleado a adaptarse rápidamente a las normas, políticas y procedimientos de la empresa.
- **Entrenamiento:** Dotar al empleado de las actitudes y conocimientos necesarios para cumplir mejor su trabajo.
- **Nomina:** Realizar el pago en tiempo y forma con forme a la ley a los trabajadores.

ÁREA DE FINANZAS

Establecer la organización, coordinación, supervisión y control de las operaciones financieras, contables y presupuestarias, con arreglo a las normas y demás disposiciones a que ellas deben sujetarse.

Funciones

- Estudiar y proponer, un proyecto de presupuesto para cada área de la organización.
- Recibir, recopilar, elaborar y consolidar la información financiera que requieran los distintos niveles directivos para formular planes, programas y adoptar decisiones.
- Adquirir los materiales y recursos necesarios para desempeñar las funciones fundamentales de la organización.
- Registrar y establecer los impactos monetarios sobre la empresa, de sus transacciones y hechos de los negocios; así como de informar e interpretar resultados financieros y con ello proporcionar información necesaria para tomar decisiones monetarias de la organización.

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces, a través de una correcta administración de los recursos humanos, permitiendo el logro de objetivos.

Funciones

- Organizar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operativas de la organización.
- Responsable por la planeación, organización, liderazgo y control de los recursos.
- **Planeación:** incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y el desarrollo de planes para coordinar actividades.
- **Organización:** determina qué tareas han de realizarse, quién las efectuará, quien reporta a quien y dónde se tomarán las decisiones.
- **Liderazgo:** incluye la motivación de los colaboradores, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver conflictos.
- **Control:** seguimiento de las actividades para asegurarse de que se realicen de acuerdo a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

ENCARGADO DE NÓMINA

Planificar las actividades que se ejecutan en las unidades de nómina, distribuyendo, coordinando y supervisando el trabajo realizado por el personal responsable, a fin de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados.

Funciones

- Elaboración quincenal de nómina con NOI bajo diferentes esquemas, así como la elaboración y control de recibos de nómina, cheques.
- Atención a clientes, sobre aspectos de nómina y contabilidad.
- Elaborar reportes de avances, quincenal, mensual, y anual.
- Captura en COI datos como viáticos.
- Apoyo para presentación de declaraciones.
- Elaboración de Formas de retención de impuestos.
- Manejo de archivo.

ENCARGADO DE VENTAS

Es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Funciones

- Desarrollo de Plan de Negocios de ventas y el desarrollo e implementación de estrategias para lograr los objetivos del plan comercial.
- Impulsar y promover el desarrollo de los planes para la mejora penetración en el mercado mediante la expansión de la fuerza de ventas.
- Papel de líder, proyectando una actitud positiva y profesional, mostrando una actitud de cooperación y ejerciendo un buen criterio comercial y demostrando el compromiso de defender los valores y la ética de la empresa.

ENCARGADO DE RELACIONES PÚBLICAS

Fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.

Funciones

- **Gestión de las comunicaciones internas:** Es de suma importancia conocer a los recursos humanos de la institución y que éstos a su vez conozcan las políticas institucionales, ya que no se puede comunicar aquello que se desconoce.
- **Gestión de las comunicaciones externas:** Toda institución debe darse a conocer a sí misma y a su accionariado. Esto se logra a través de la vinculación con otras instituciones, tanto industriales como financieras, gubernamentales y medios de comunicación.
- **Funciones humanísticas:** Resulta fundamental que la información que se transmita sea siempre veraz, ya que la confianza del público es la que permite el crecimiento institucional.
- **Análisis y comprensión de la opinión pública:** Es esencial comprender a la opinión pública para poder luego actuar sobre ella.

ENCARGADO DE ALMACÉN

Coordinar y organizar los recursos disponibles, con el fin de cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible.

Funciones

- Recibir para su cuidado y protección todos los materiales y suministros: materias primas, materiales parcialmente trabajados, productos terminados, y piezas y suministros para la fabricación, para mantenimiento y para la oficina.
- Proporcionar materiales y suministros, mediante solicitudes autorizadas.
- Controlar los productos terminados para su posterior destino.
- Mantener el almacén limpio y en orden, teniendo un lugar para cada cosa y manteniendo cada cosa en su lugar, es decir, en los lugares destinados según los sistemas aprobados para clasificación y localización.
- Mantener las líneas de producción ampliamente abastecidos de materias primas, materiales indirectos y de todos los elementos necesarios para y un flujo continuo de trabajo.
- Llevar registros al día de sus existencias.

CONTADOR

Suministrar de manera clara todas las informaciones de relevancias importantes a la administración, que conduzca a una buena toma de decisiones.

Funciones

- Las aperturas de los libros de contabilidad
- Establecimiento de sistema de contabilidad
- Estudios de estados financieros y sus análisis
- Certificación de planillas para pago de impuestos
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones

TESORERO

Coordinar las actividades financieras, tales como: planeación financiera y percepción de fondos, administración del efectivo, desembolsos de capital, manejo de créditos y administración de la cartera de inversiones.

Funciones

- Firmar los documentos
- Llevar los registros de los socios.
- Percibir los valores que por cualquier título ingresen a la sociedad.
- Efectuar los pagos autorizados por el consejo de administración.
- Presentar al consejo de administración los estados mensuales de tesorería.
- Encargado de pagar comisiones, deuda, excedentes, etc.
- Rendir cuentas al gerente de finanzas.

MEZCLADOR

Preparar, controlar y verificar que la mezcla de la crema corporal cumpla con los estándares de calidad para proveer a las líneas de producción.

Funciones

- Verificar el buen funcionamiento de la maquinaria para una optimizar la realización de la mezcla.
- Supervisar que la materia prima sea la correcta para la mezcla.
- Pesar cada uno de los ingredientes con las cantidades establecidas para la mezcla.
- Controlar que la mezcla se realice de forma óptima.

SUPERVISOR OPERATIVO

Garantizar el cumplimiento del programa mensual de producción/acondicionamiento en calidad, cantidad, costo y tiempo, a través de la administración de recursos materiales y humanos de que dispone el área, asegurando el cumplimiento a las Buenas Prácticas de Fabricación.

Funciones

- Inspeccionar que la Madera Prima llegue en óptimas condiciones al Almacén.
- Controlar el buen manejo de la maquinaria por parte de los trabajadores.
- Vigilar el cumplimiento en tiempo y forma del proceso del producto.
- Supervisar que los trabajadores realicen de la mejor forma sus actividades en la fabricación del producto.

AUXILIAR DE ALMACÉN (ENVASADOR, ETIQUETADOR O EMPAQUETADOR)

Realizará en el área de producción el envasado y/o etiquetado y/o empaquetado para la terminación del producto.

Funciones

- ENVASADOR:
 - Controlar el buen funcionamiento de la maquinaria que va a utilizar para la realización del producto.
 - Efectuar el traslado de la mezcla a la máquina de llenado.
 - Supervisar el llenado correcto de los envases.
 - Realizar y revisar el cerrado de cada uno de los envases.
 - Verificar que el producto este en óptimas condiciones para ser enviado al etiquetado.
- ETIQUETADOR:
 - Verificar que el cerrado del producto sea el correcto.
 - Controlar el manejo de las etiquetas del producto.
 - Realizar y revisar que el etiquetado sea de la forma correcta para ser enviado al empaquetado del producto.
- EMPAQUETADOR:
 - Verificar que el producto contenga correctamente la etiqueta.
 - Realizar la colocación del producto en cajas de cada presentación para el traslado.
 - Verificar que las cajas contengan el producto en forma correcta y trasladarlo al Almacén de la empresa.

AUXILIAR DE ALMACÉN

Administración de almacén, inventarios, control de documentos y reportes.

Funciones

- Recibir y verificar que la materia prima este en óptimas condiciones.
- Controlar el abastecimiento de la materia prima.
- Recibir y verificar la presentación y el tipo de aroma de las cajas que contienen el Producto terminado.
- Colocar el Producto Terminado en los estantes del tipo de presentación y aroma que se hayan realizado.
- Realizar los reportes necesarios de entradas y salidas de Materia Prima y Producto Terminado.

INTENDENCIA

Responsabilidad de limpiar completamente el corporativo (pisos y baños).

Funciones

- Realizar la limpieza de las oficinas de las diversas áreas de la empresa, así como de la sala de descanso de los trabajadores.
- Efectuar la limpieza de los baños del área de oficinas, así como de la planta. Y verificar que se realice el buen uso de estos.
- Verificar que los insumos necesarios del área de limpieza sean los suficientes para abastecer los baños y limpiar las diversas áreas de la empresa.

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	ADMINISTRADOR GENERAL			
Nivel o grado	Directivo	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno	Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general				
Diseñar un sistema de planificación estratégica corporativa que permita conducir a la organización al logro efectivo de los objetivos y alcanzar las metas deseadas.				
Requisitos				
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. Administración o Administrador Industrial. – Por lo menos 3 Años de experiencia en cargos Gerenciales en el sector productivo. – Facilidad de palabra y Trabajo en equipo. – Conducción de Personal. – Visión organizacional y operativa. – Capacidad para trabajar por objetivos y autonomía. 				
REVISADO POR	MARÍA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	Descripción de Puestos	
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNÁNDEZ VAZQUEZ			
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011			
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011			

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	JEFE DE MERCADOTECNIA			
Nivel o grado	Jefe	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno	Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general				
Diseñar una estrategia funcional de comercialización para coordinar el trabajo del área, así como, fijar una política de precios que permita introducir y mantener al producto en el mercado.				
Requisitos				
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. Administración, Lic. En Mercadotecnia, Lic. En Relaciones Comerciales. – Por lo menos 2 Años de experiencia en Mercadotecnia y Publicidad. – Facilidad de palabra y Trabajo en equipo. – Conducción de Personal. – Creativa. 				
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO		<i>Título</i>	Descripción del Puesto
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ			
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011			
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011			

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	JEFE DE PRODUCCIÓN			
Nivel o grado	Jefe	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno	Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general				
Planear y controlar los materiales necesarios para la fabricación del producto, de manera que se maximicen los recursos, se realicen con calidad y satisfagan las necesidades de nuestros clientes; así como atender la demanda a través de la administración de inventarios, manejo de pedidos (tanto de Proveedores como Clientes), su almacenamiento y transporte.				
Requisitos				
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. Administración, Ing. Industrial, Relaciones Industriales. – Por lo menos 2 Años de experiencia en procesos productivos. – Facilidad de palabra y Trabajo en equipo. – Conducción de Personal. 				
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	Descripción del Puesto	
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ			
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011			
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011			

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	JEFE DE RECURSOS HUMANOS			
Nivel o grado	Jefe	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno	Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general				
Identificar, seleccionar, desarrollar y retener personal capacitado que aporte el talento, habilidades y conocimientos necesarios para determinar y lograr los objetivos propios de la organización.				
Requisitos				
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. Administración, Lic. En Psicología, Lic. En Pedagogía, Relaciones Industriales. – Por lo menos 2 Años de experiencia en manejo de personal. – Facilidad de palabra y Trabajo en equipo. – Conocimiento en elaboración de nominas a través del NOI y manejo de SUA. – Manejo de paquetería Office. 				
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	Descripción del Puesto	
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ			
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011			
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011			

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	JEFE DE FINANZAS		
Nivel o grado	Jefe	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno
		Horas: 48 Hrs. / semana	
Descripción general			
Establecer la organización, coordinación, supervisión y control de las operaciones financieras, contables y presupuestarias, con arreglo a las normas y demás disposiciones a que ellas deben sujetarse.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. Administración, Lic. En Economía, Lic. En Contabilidad. – Por lo menos 2 Años de experiencia en finanzas y presupuestos, y elaboración de estados financieros. – Facilidad de palabra y Trabajo en equipo. – Conducción de Personal. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C.V.

Descripción Del Puesto

Puesto ADMINISTRADOR DE PERSONAL			
Nivel o grado	Jefe de Departamento	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general			
Lograr el mejoramiento de las organizaciones de que forman parte, haciéndolas más eficientes y eficaces, a través de una correcta administración de los recursos humanos, permitiendo el logro de objetivos.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. Administración de empresas, Lic. Psicología Industrial o Lic. Administración de Recursos Humanos. – Por lo menos 3 Años de experiencia en en administración de aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la empresa. – Capacidad para trabajar con otras personas, para motivarlas, tanto individualmente como en grupo. – Capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. – Capacidad para trabajar por objetivos y autonomía. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C. V. Descripción Del Puesto

Puesto	ENCARGADO DE NÓMINA		
Nivel o grado	Encargado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general			
Planificar las actividades que se ejecutan en las unidades de nómina, distribuyendo, coordinando y supervisando el trabajo realizado por el personal responsable, a fin de fomentar el trabajo en equipo y optimizar los resultados.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> - Titulado en Lic. Administración de empresas o Lic. en Contaduría. - Experiencia de 1 a 2 años como encargado de Nómina, captura en NOI y apoyo contable. - Excelente manejo de Excel - Dominio de NOI y SUA - Dominio intermedio en COI - Excelente manejo de Internet - Capacidad para trabajar en equipo. - Mantener un nivel de compromiso formal y honestidad. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	ENCARGADO DE VENTAS		
Nivel o grado	Encargado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno
		Horas: 48 Hrs. / semana	
Descripción general			
Es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> - Titulado en Lic. Administración de empresas o Lic. en Mercadotecnia - Experiencia de 3 años en ventas en el área farmacéutica - Excelente manejo de Office - Excelente capacidad de negociación. - Creativo y astuto en cuanto a la identificación de nuevas oportunidades de negocios. - Capacidad para trabajar en equipo. - Poseer pensamiento estratégico enfocado a resultados. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C. V. Descripción Del Puesto

Puesto	ENCARGADO DE RELACIONES PÚBLICAS		
Nivel o grado	Encargado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno
		Horas: 48 Hrs. / semana	
Descripción general			
Fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. Administración de empresas o Lic. Relaciones Comerciales – Experiencia de 3 años en el área de relaciones públicas. – Excelente manejo de Office – Excelente capacidad de negociación, así como coherencia con la palabra y la acción. – Creativo y astuto en cuanto a la identificación de nuevas oportunidades de negocios. – Tener un conocimiento lo más abarcador posible de los medios y ramas que interactúan en el proceso de comunicación. – Poder expresarse con fluidez en diversos idiomas. – Conocimiento sobre el uso y utilidad de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	ENCARGADO DE ALMÁCEN		
Nivel o grado	Encargado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general			
Coordinar y organizar los recursos disponibles, con el fin de cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. Administración de empresas o Lic. en Ingeniería – Experiencia de 2 años en puesto similar en manejo de almacén e Inventarios cíclicos. – Manejo de Office (Excel, Word, Access, Internet) – Capacidad en organización estricta de material – Conocimiento de SAP (Mínimo) – Excelente actitud de servicio – Responsable con actitud de servicio, tolerancia a la frustración y que le guste trabajar bajo objetivos 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	CONTADOR		
Nivel o grado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada		<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general			
Suministrar de manera clara todas las informaciones de relevancias importantes a la administración, que conduzca a una buena toma de decisiones.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. Administración de empresas o Lic. en Contaduría. – Experiencia mínimo 2 años como Contador General en impuestos, finanzas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, cargos, abonos, flujos de efectivo. – Manejo en cálculo de impuestos y elaboración de reportes. – Excelente manejo de Office. – Proactivo, orientado a resultados. – Trabajo bajo presión. – Poseer pensamiento estratégico enfocado a resultados. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto		TESORERO		
Nivel o grado	Encargado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno	Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general				
Coordinar las actividades financieras, tales como: planeación financiera y percepción de fondos, administración del efectivo, desembolsos de capital, manejo de créditos y administración de la cartera de inversiones.				
Requisitos				
<ul style="list-style-type: none"> – Titulado en Lic. en Contaduría. – Experiencia mínima de 2 años en sectores administrativos en el Área de Tesorería o en Cuentas a Pagar. – Conocimiento en la elaboración de informes financieros. – Conocimientos administrativos en general. – Manejo del sistema SAP. – Experiencia en pagos a proveedores y emisión de cheques. – Capacidad para trabajar en equipo. – Poseer pensamiento estratégico enfocado a resultados. 				
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>	
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ			
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011			
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011			

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	OPERARIO MEZCLADOR		
Nivel o grado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada		<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general			
Preparar, controlar y verificar que la mezcla de la crema corporal cumpla con los estándares de calidad para proveer a las líneas de producción.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: 23 a 35años (si hay alguien mayor a ese rango se podría contemplar) - Escolaridad: TSU (Técnico Superior Universitario), Técnico en Alimentos / Técnico Químico Laboratorista y/o TSU Ambiental, Bachillerato con perfil Químico. - Estado Civil: Indistinto - Sexo: Masculino - Experiencia: Conocimiento en el área de mezcla y fabricación de cremas corporales. - Conocimientos Indispensables en: GMPs, Microbiología Básica, Seguridad Industrial, Manejo de Equipo de Laboratorio. - Habilidades: Trabajo en equipo, Análisis de problemas, Profesionalismo, Compromiso y Responsabilidad. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	SUPERVISOR DE OPERACIONES		
Nivel o grado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno	Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general			
Garantizar el cumplimiento del programa mensual de producción/acondicionamiento en calidad, cantidad, costo y tiempo, a través de la administración de recursos materiales y humanos de que dispone el área, asegurando el cumplimiento a las Buenas Prácticas de Fabricación.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: 25 a 40 años - Escolaridad: QFB, QFI o afín Titulado. - Sexo: Masculino (preferentemente) - Experiencia: Mínima de 1 año en puesto similar indispensable en la Industria Farmacéutica. - Conocimiento: Manejo de documentación farmacéutica (ordenes de producción, técnicas y procedimientos) Conciliación de materiales, manejo de personal sindicalizado. - Habilidades: Acostumbrado a trabajar bajo presión, Trabajo en equipo, Análisis de problemas, Profesionalismo, Compromiso y Responsabilidad. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	AUXILIAR DE ALMACÉN / ENVASADOR, ETIQUETADOR O EMPAQUETADOR		
Nivel o grado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Externo <input type="checkbox"/> Media jornada <input checked="" type="checkbox"/> Interno		Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general			
Estará en el área de producción envasando y/o etiquetando y/o empacando para la terminación del producto.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: 20 a 40 años - Escolaridad: Preparatoria Concluida y/o Trunca. - Estado Civil: Indistinto - Sexo: Indistinto - Con o sin experiencia en manejo de inventarios, auxiliar administrativo o en producción. - Conocimiento: Manejo de PC y Office nivel muy básico. - Habilidades: Trabajo en equipo, Ordenado y con Responsabilidad. Excelente actitud de servicio y atención a detalles. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	AUXILIAR DE ALMACÉN		
Nivel o grado		Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada	<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno
Horas: 48 Hrs. / semana			
Descripción general			
Administración de almacén, inventarios, control de documentos y reportes.			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: 18 a 35 años - Escolaridad: Preparatoria Concluida y/o Trunca. - Estado Civil: Indistinto - Sexo: Masculino - Experiencia: Mínimo 1 año en Almacén y Ayudante General. Mínimo 6 meses en manejo de montacargas. - Conocimiento: Manejo de PC y Office. Recepción de mercancía y conocimiento en procesos de almacén (recibo, acomodo, surtido etc.) - Habilidades: Trabajo en equipo, Ordenado y con Responsabilidad. Excelente actitud de servicio y atención a detalles. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

HUMECLIFE, S.A. DE C.V. Descripción Del Puesto

Puesto	INTENDENCIA		
Nivel o grado	Tipo de puesto: <input checked="" type="checkbox"/> Jornada completa <input type="checkbox"/> Media jornada		<input type="checkbox"/> Externo <input checked="" type="checkbox"/> Interno Horas: 48 Hrs. / semana
Descripción general			
Responsabilidad de limpiar completamente el corporativo (pisos y baños).			
Requisitos			
<ul style="list-style-type: none"> - Edad: 18 a 45 años - Escolaridad: Primaria Concluida. (Como mínimo) - Estado Civil: Indistinto - Sexo: Indistinto - Experiencia: Mínimo 1 año en limpieza de oficinas e instalaciones en general. - Conocimiento: conocimiento de la utilidad de las herramientas de trabajo. - Habilidades: Habilidades para la limpieza, agilidad y energía. Persona responsable, Honesta, puntual y con buen carácter. Actitud de servicio. 			
REVISADO POR	MARIA GUADALUPE DONIS MATURANO	<i>Título</i>	<i>Descripción del Puesto</i>
APROBADO POR	MONTSERRAT HERNANDEZ VAZQUEZ		
FECHA DE PUBLICACIÓN	01 / 04 / 2011		
FECHA DE CONTRATACIÓN	01 / 04 / 2011		

5.3 PRESTACIONES QUE SE OTORGAN SEGÚN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

- La jornada será diurna de 8 horas, de 7:00 a 16:00 horas.
- Descanso de una hora durante la jornada, que forma parte de la misma.
- Pago de horas extras conforme a Ley.
- 2 días de descanso a la semana, con goce de salario.
- 8 días de descanso obligatorio al año.
- Vacaciones con goce de salario.
- Aguinaldo.
- Participación de trabajadores en las utilidades.
- Prima de antigüedad.
- Capacitación y adiestramiento.

5.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN E INDUCCIÓN DEL PERSONAL

El proceso de Reclutamiento Principal será por medio de Internet con las siguientes características:

Costo: \$500.00 Mensuales.

Página Web de publicación: www.occmundial.com.mx

Ejemplo de Publicación:

BECARIO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo:

- Apoyo en Reclutamiento y Selección
- Auxiliar en Actividades Administrativas

Actividades:

- Atención a clientes.
- Elaboración de documentos.
- Apoyo en Reclutamiento y Selección.
- Aplicación de Pruebas Psicométricas.
- Apoyo en actividades administrativas en general.

Requisitos:

- Sexo Indistinto.
- De 20 a 25 años.
- Que no viva a más de 30 min de la zona de trabajo.

Proceso De Selección

La selección del personal se llevara a cabo de la siguiente manera:

- Los aspirantes llenarán una solicitud de empleo y con base en ella seleccionaremos a los que cubran las características deseadas.
- Se les hará una encuesta sobre su estado civil, número de hijos, residencia y otros datos que nos permitan saber si el candidato no tendrá muchos problemas para asistir o cumplir con su trabajo, o si va a faltar con frecuencia.
- Se les hará una entrevista para conocer sus habilidades y si tiene experiencia en los puestos que desean cumplir.
- Se les someterá a pruebas psicométricas y de cultura general.

Proceso De Contratación

- TIPOS DE CONTRATOS
 - **Contrato Indefinido Ordinario:** donde no existen requisitos específicos para la empresa ni para el trabajador.
 - **Contrato por Obra o Servicio Determinado:** Tiene por objeto la realización de obras o servicio determinados por autonomía e individualidad propias dentro de la actividad de la empresa cuya ejecución, aunque esta limitada en el tiempo es de duración incierta.
- ASPECTOS LABORALES A CONSIDERAR
 - Contar con un equipo e instalaciones adecuadas que evite accidentes dentro del trabajo.
 - Mantener estrecha relación laboral con el resto de las Áreas de la empresa.
 - Promover la interacción para mejorar procesos y producción.
 - Los empleados deberán trabajar tiempo completo, es decir, de 7 am a 4 pm con 1hr. De comida. Recibirán su salario quincenalmente con derecho a una falta al mes y derecho a vacaciones.

Proceso De Inducción

PERSONAS QUE REALIZARAN LA INDUCCIÓN: La inducción será realizada por la propia empresa.

PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

- Primero se les dará la Bienvenida amablemente
- Presentación de la misión, visión y objetivos de la empresa.
- Presentación del equipo de trabajo y los demás empleados.
- El tipo de puesto que desempeñara la persona.
- Llevar a cabo una capacitación general en el uso de equipo, mediante una presentación de proyecciones, para explicarles la elaboración de la crema.

PLAN FINANCIERO

HUMECLIFE S.A. DE C.V.

DATOS INICIALES

Datos de la Economía	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X											
MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOV.	DICIEMBRE
TIPO DE CAMBIO	12.96	12.76	12.32	12.21	12.89	12.84	12.65	13.15	12.54	12.34	12.26	12.26
INFLACION MENSUAL	95%	43%	23%	25%	24%	-3%	-5%	19%	29%			
TASA DE INTERES PARA DEUDAS (TIIE)	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%
TASA DE INTERES PARA INVERSIONES (CETES)	5%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	4%	4%	5%	5%
TASA DE IMPUESTO (ISR)	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%

PRESTAMO	ENERO
BANCO	
Crédito	\$ 716,963.00
Pago Mensual Fijo al Capital	\$ 14,937.00

POLITICAS DE CREDITO	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X											
MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
CONTADO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
CREDITO A 30 DIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VALIDAR TOTAL IGUAL AL 100 %	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

INVERSION INICIAL (PREOPERATIVOS)					
INVERSIONES INICIALES					
Concepto	Parcial	Total	VIDA UTIL EN MESES	DEP. MENSUAL	DEP. AÑO1
Terreno y Edificios		\$ 50,000		\$417	\$5,000
Compra de Terreno	\$ -		0		
Compra del Edificio	\$ 50,000		120	\$417	\$5,000
Otros					
Acondicionamiento de Local		\$ 24,209			
Equipo Adicional	\$ -				
Mejoras al Local	\$ 2,529				
Salarios por Decoración y Remodelación	\$ 3,000				
Otros	\$ 18,680				
Maquinaria		\$ 287,188		\$1,818	\$21,820
Máquinas	\$ 196,500		120	\$1,638	\$19,650
Herramientas	\$ 21,700		120	\$181	\$2,170
Otros	\$ 68,988				
Equipo de Cómputo		\$ 115,500		\$417	\$5,000
Computadoras	\$ 88,000				
Impresoras	\$ 15,000		36	\$417	\$5,000
Otros	\$ 12,500				
Equipo de Transporte		\$ 242,800		\$5,000	\$60,000
Camioneta	\$ 240,000		48	\$5,000	\$60,000
Otros	\$ 2,800				
Mobiliario y Equipo de Oficina		\$ 140,347		\$951	\$11,407
Mobiliario	\$ 103,700		120	\$864	\$10,370
Equipo de Oficina	\$ 10,367		120	\$86	\$1,037
Otros	\$ 26,280				
Inventario Inicial		\$ 132,543			
	\$ 132,543			DEP. MENSUAL	\$8,602
Efectivo de Reserva		\$ 500,000			\$103,227
Efectivo	\$ 500,000				
Otros		\$ 7,000			
Etiquetas y Cajas	\$ 7,000				
Total		\$ 1,499,587			

GASTOS OPERACIONALES		
Contratos de Servicios		\$ 6,000
Contrato del Teléfono	\$ 2,000	
Contrato de la Electricidad	\$ 2,000	
Contrato del Agua y Drenaje	\$ 1,000	
Contrato de Gas	\$ 1,000	
Contrato de Seguros	\$ -	
Déposito de Renta (1 meses)	\$ -	
Gastos de Constitución		\$ 6,876
Honorarios Profesionales	\$ -	
Licencias, Permisos y Patentes	\$ 1,376	
Notario Público	\$ 5,000	
Registro Público de la Propiedad	\$ 500	
Promoción Inicial		\$ 4,500
Publicidad	\$ 2,000	
Promoción	\$ 2,500	
Total		\$ 17,376

Total	\$ 1,516,963
--------------	---------------------

CÁLCULO DE VENTAS

** EN UNIDADES - 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Tubo 50ml	6880	6880	6880	6880	6880	6880	7568	7568	7568	7568	7568	7568
Tarro Grande 60ml	5720	5720	5720	5720	5720	5720	6292	6292	6292	6292	6292	6292
Tarro Chico 40ml	8600	8600	8600	8600	8600	8600	9460	9460	9460	9460	9460	9460

**** PRECIO UNITARIO - 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Tubo 50ml	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00
Tarro Grande 60ml	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00	\$ 18.00
Tarro Chico 40ml	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00	\$ 12.00

**** CÁLCULO DE GASTOS - 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X**

MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Sueldos/ dueños	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70
Sueldos/ empleados	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00
Honorarios	\$ 8,684.70	\$ 8,684.70	\$ 8,684.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Papelería	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00
Electricidad	\$ 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
Gas	\$ 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
Teléfono	\$ 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
Agua	\$ 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
Pago de Préstamo	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00
Intereses	\$ 14,339.26	\$ 14,040.52	\$ 13,741.78	\$ 13,443.04	\$ 13,144.30	\$ 12,845.56	\$ 12,546.82	\$ 12,248.08	\$ 11,949.34	\$ 11,650.60	\$ 11,351.86	\$ 11,053.12
Reparaciones	\$ 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
Gasolina y combustibles	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
Gastos v arios	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Depreciación	\$ 103,226.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Total	\$ 260,070.36	\$156,544.92	\$156,246.18	\$147,262.74	\$146,964.00	\$146,665.26	\$146,366.52	\$146,067.78	\$145,769.04	\$145,470.30	\$145,171.56	\$144,872.82

HUMECLIFE S.A. DE C.V. APLICACIÓN DE RECURSOS

Concepto	Monto
Terreno y Edificios	\$ 50,000
Acondicionamiento de Local	\$ 24,209
Maquinaria	\$ 287,188
Equipo de Cómputo	\$ 115,500
Equipo de Transporte	\$ 242,800
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 140,347
Inventario Inicial	\$ 132,543
Efectivo de Reserva	\$ 500,000
Otros	\$ 7,000
Contratos de Servicios	\$ 6,000
Gastos de Constitución	\$ 6,876
Promoción Inicial	\$ 4,500
TOTAL	\$ 1,516,963

Nombre	Participación	
	%	\$
Socios:		
Donis Maturano María Guadalupe	25%	\$ 200,000
Hernández Vázquez Montserrat	37%	\$ 296,000
Morales Ruiz Jannete Marlene	38%	\$ 304,000
Total Socios		\$ 800,000
Préstamo Bancario Corto Plazo		\$ 716,963
Préstamo Bancario Largo Plazo		
Total Préstamos Bancarios		\$ 716,963
TOTAL		\$ 1,516,963

PRÉSTAMO

MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	\$ 716,963	\$ 702,026	\$ 687,089	\$ 672,152	\$ 657,215	\$ 642,278	\$ 627,341	\$ 612,404	\$ 597,467	\$ 582,530	\$ 567,593	\$ 552,656
TASA DE INTERES PARA DEUDAS (TIIE)	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%
TASA DE INTERES MENSUAL	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
PAGO DE INTERES	\$ 14,339	\$ 14,041	\$ 13,742	\$ 13,443	\$ 13,144	\$ 12,846	\$ 12,547	\$ 12,248	\$ 11,949	\$ 11,651	\$ 11,352	\$ 11,053
PAGO AL CAPITAL	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937
PAGO TOTAL	\$ 29,276	\$ 28,978	\$ 28,679	\$ 28,380	\$ 28,081	\$ 27,783	\$ 27,484	\$ 27,185	\$ 26,886	\$ 26,588	\$ 26,289	\$ 25,990
SALDO FINAL	\$702,026	\$687,089	\$672,152	\$657,215	\$642,278	\$627,341	\$612,404	\$597,467	\$582,530	\$567,593	\$552,656	\$537,719

COSTOS FIJOS				
Año 1	Costo fijo por Unidad	Tubo 50ml	Tarro G 60ml	Tarro Ch 40ml
	Enero	\$ 104,400.40	\$ 104,400.40	\$ 104,400.40
	Febrero	\$ 104,400.40	\$ 104,400.40	\$ 104,400.40
	Marzo	\$ 104,400.40	\$ 104,400.40	\$ 104,400.40
	Abril	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70
	Mayo	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70
	Junio	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70
	Julio	\$ 94,715.70	\$ 94,715.70	\$ 94,715.70
	Agosto	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70
	Septiembre	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70
	Octubre	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70
	Noviembre	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70	\$ 95,715.70
	Diciembre	\$ 95,715.70	\$ 104,400.40	\$ 104,400.40

PUNTO DE EQUILIBRIO				
Año 1	Mes	Tubo 50ml	Tarro G 60ml	Tarro Ch 40ml
	Enero	\$ 9,990	\$ 9,831	\$ 12,458
	Febrero	\$ 9,990	\$ 9,831	\$ 12,458
	Marzo	\$ 9,990	\$ 9,831	\$ 12,458
	Abril	\$ 9,159	\$ 9,013	\$ 11,422
	Mayo	\$ 9,159	\$ 9,013	\$ 11,422
	Junio	\$ 9,159	\$ 9,013	\$ 11,422
	Julio	\$ 9,064	\$ 8,919	\$ 11,303
	Agosto	\$ 9,159	\$ 9,013	\$ 11,422
	Septiembre	\$ 9,159	\$ 9,013	\$ 11,422
	Octubre	\$ 9,159	\$ 9,013	\$ 11,422
	Noviembre	\$ 9,159	\$ 9,013	\$ 11,422
	Diciembre	\$ 9,159	\$ 9,831	\$ 12,458

HUMECLIFE S.A. DE C.V. COSTOS VARIABLES Y DE VENTAS

COSTOS VARIABLES												
CV UNITARIO POR PRODUCTO	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X											
MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Crema en Tubo 50ml	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55	\$ 4.55
Materia Prima	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15	\$ 2.15
Envase	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40	\$ 2.40
Crema Tarro Grande 60ml	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38	\$ 7.38
Materia Prima	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58	\$ 2.58
Envase	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80	\$ 4.80
Crema Tarro Chico 40ml	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62	\$ 3.62
Materia Prima	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72	\$ 1.72
Envase	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90	\$ 1.90

COSTO DE VENTAS												
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X												
MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Crema en Tubo 50ml	\$ 31,304.00	\$ 31,304.00	\$ 31,304.00	\$ 31,304.00	\$ 31,304.00	\$ 31,304.00	\$ 34,434.40	\$ 34,434.40	\$ 34,434.40	\$ 34,434.40	\$ 34,434.40	\$ 34,434.40
Crema Tarro Grande 60ml	\$ 42,213.60	\$ 42,213.60	\$ 42,213.60	\$ 42,213.60	\$ 42,213.60	\$ 42,213.60	\$ 46,434.96	\$ 46,434.96	\$ 46,434.96	\$ 46,434.96	\$ 46,434.96	\$ 46,434.96
Crema Tarro Chico 40ml	\$ 31,132.00	\$ 31,132.00	\$ 31,132.00	\$ 31,132.00	\$ 31,132.00	\$ 31,132.00	\$ 34,245.20	\$ 34,245.20	\$ 34,245.20	\$ 34,245.20	\$ 34,245.20	\$ 34,245.20
COSTO DE VENTAS TOTAL	\$ 104,649.60	\$ 115,114.56										

HUMECLIFE S.A. DE C.V. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
FIUJO DE EFECTIVO GENERADO REAL	\$ 38,863	\$ 39,072	\$ 39,281	\$ 45,570	\$ 45,779	\$ 45,988	\$ 60,527	\$ 60,736	\$ 60,945	\$ 61,154	\$ 61,363	\$ 61,573
SALDO POR RECUPERAR	\$ 1,516,963	\$ 1,478,100	\$ 1,439,028	\$ 1,399,746	\$ 1,354,176	\$ 1,308,397	\$ 1,262,409	\$ 1,201,882	\$ 1,141,146	\$ 1,080,201	\$ 1,019,047	\$ 957,684

HUMECLIFE S.A. DE C.V.
GASTOS PREOPERATIVOS
01 DE ENERO DEL 201X

INVERSIONES INICIALES		
Concepto	Parcial	Total
Terreno y Edificios		\$ 50,000
Compra del Edificio	\$ 50,000	
Acondicionamiento de Local		\$ 24,209
Mejoras al Local	\$ 2,529	
Salarios por Decoración y Remodelación	\$ 3,000	
Otros	\$ 18,680	
Maquinaria		\$ 287,188
Máquinas	\$ 196,500	
Herramientas	\$ 21,700	
Otros	\$ 68,988	
Equipo de Cómputo		\$ 115,500
Computadoras	\$ 88,000	
Impresoras	\$ 15,000	
Otros	\$ 12,500	
Equipo de Transporte		\$ 242,800
Autos	\$ 240,000	
Otros	\$ 2,800	
Mobiliario y Equipo de Oficina		\$ 140,347
Mobiliario	\$ 103,700	
Equipo de Oficina	\$ 10,367	
Otros	\$ 26,280	
Inventario Inicial		\$ 132,543
	\$ 132,543	
Efectivo de Reserva		\$ 500,000
	\$ 500,000	
Otros		\$ 7,000
	\$ 7,000	
Total		\$ 1,499,587

GASTOS INICIALES		
Contratos de Servicios		\$ 6,000
Contrato del Teléfono	\$ 2,000	
Contrato de la Electricidad	\$ 2,000	
Contrato del Agua y Drenaje	\$ 1,000	
Contrato de Gas	\$ 1,000	
Gastos de Constitución		\$ 6,876
Licencias, Permisos y Patentes	\$ 1,376	
Notario Público	\$ 5,000	
Registro Público de la Propiedad	\$ 500	
Promoción Inicial		\$ 4,500
Publicidad	\$ 2,000	
Promoción	\$ 2,500	
Total		\$ 17,376

Total	\$ 1,516,963
--------------	---------------------

HUMECLIFE S.A. DE C.V.
PRONOSTICO DE VENTAS AL 1ER. AÑO
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

EN UNIDADES	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X											
MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Tubo de 50 ml.	6880	6880	6880	6880	6880	6880	7568	7568	7568	7568	7568	7568
Tarro Grande de 60 ml.	5720	5720	5720	5720	5720	5720	6292	6292	6292	6292	6292	6292
Tarro Chico de 40 ml.	8600	8600	8600	8600	8600	8600	9460	9460	9460	9460	9460	9460
TOTAL	21200	21200	21200	21200	21200	21200	23320	23320	23320	23320	23320	23320

EN PESOS	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X											
MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Tubo de 50 ml.	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 113,520	\$ 113,520	\$ 113,520	\$ 113,520	\$ 113,520	\$ 113,520
Tarro Grande de 60 ml.	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 102,960	\$ 113,256	\$ 113,256	\$ 113,256	\$ 113,256	\$ 113,256	\$ 113,256
Tarro Chico de 40 ml.	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 103,200	\$ 113,520	\$ 113,520	\$ 113,520	\$ 113,520	\$ 113,520	\$ 113,520
TOTAL	\$309,360	\$309,360	\$309,360	\$309,360	\$309,360	\$309,360	\$340,296	\$340,296	\$340,296	\$340,296	\$340,296	\$340,296

CUENTAS POR COBRAR	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X											
MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
CONTADO	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296
CREDITO A 30 DIAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COBRANZA DEL MES	\$309,360	\$309,360	\$309,360	\$309,360	\$309,360	\$309,360	\$340,296	\$340,296	\$340,296	\$340,296	\$340,296	\$340,296
SALDO DE CLIENTES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

HUMECLIFE S.A. DE C.V.
ESTIMACIÓN DE GASTOS AL 1ER. AÑO
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

CÁLCULO DE Gtos. de Op.	01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X											
MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
Sueldos/ dueños	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70	\$ 12,654.70
Sueldos/ empleados	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00	\$ 77,061.00
Honorarios	\$ 8,684.70	\$ 8,684.70	\$ 8,684.70	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Papejería	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00	\$ 10,367.00
Electricidad	\$ 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
Gas	\$ 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
Teléfono	\$ 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
Agua	\$ 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
Pago de Préstamo	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00	\$ 14,937.00
Intereses	\$ 14,339.26	\$ 14,040.52	\$ 13,741.78	\$ 13,443.04	\$ 13,144.30	\$ 12,845.56	\$ 12,546.82	\$ 12,248.08	\$ 11,949.34	\$ 11,650.60	\$ 11,351.86	\$ 11,053.12
Reparaciones	\$ 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
Gasolina y combustibles	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
Gastos varios	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Depreciación	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23	\$ 8,602.23
Otros	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00
Total	\$165,445.89	\$165,147.15	\$164,848.41	\$155,864.97	\$155,566.23	\$155,267.49	\$154,968.75	\$154,670.01	\$154,371.27	\$154,072.53	\$153,773.79	\$153,475.05

HUMECLIFE S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

MES	Arranque	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Efectivo en el banco (inicio del mes)		\$ 500,000	\$ 538,863	\$ 577,935	\$ 617,217	\$ 662,787	\$ 708,566	\$ 754,554	\$ 815,081	\$ 875,817	\$ 936,762	\$ 997,916	\$ 1,059,279	\$ 1,120,852
Entrada de Efectivo														
Ventas de Contado		\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 3,897,936
Cobro de ventas a crédito		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportaciones de Socios	\$ 800,000													\$ 800,000
Préstamos u otras inyecciones de efect.	\$ 716,963													\$ 716,963
Efectivo Disponible	\$ 1,516,963	\$ 809,360	\$ 848,223	\$ 887,295	\$ 926,577	\$ 972,147	\$ 1,017,926	\$ 1,094,850	\$ 1,155,377	\$ 1,216,113	\$ 1,277,058	\$ 1,338,212	\$ 1,399,575	\$ 4,697,936
Salidas de Efectivo														
Gastos Preoperativos	\$ 1,016,963													\$ 1,016,963
Compras (Costo de las Ventas)		\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 1,318,585
Sueldos/dueños		\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 151,856
Sueldos/empleados		\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 924,732
Honorarios		\$ 8,685	\$ 8,685	\$ 8,685	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26,054
Papelería		\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000
Electricidad		\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
Teléfono		\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000
Agua		\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
Pago de Préstamo		\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 14,937	\$ 179,244
Intereses		\$ 14,339	\$ 14,041	\$ 13,742	\$ 13,443	\$ 13,144	\$ 12,846	\$ 12,547	\$ 12,248	\$ 11,949	\$ 11,651	\$ 11,352	\$ 11,053	\$ 152,354
Reparaciones		\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 30,000
Gasolina y Combustibles		\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 33,600
Gastos Varios		\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6,000
Otros		\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 84,000
Impuestos		\$ 19,371	\$ 19,460	\$ 19,550	\$ 22,245	\$ 22,334	\$ 22,424	\$ 28,655	\$ 28,745	\$ 28,834	\$ 28,924	\$ 29,013	\$ 29,103	\$ 298,658
Total Salidas de Efectivo	\$ 1,016,963	\$ 270,497	\$ 270,288	\$ 270,079	\$ 263,790	\$ 263,581	\$ 263,372	\$ 279,769	\$ 279,560	\$ 279,351	\$ 279,142	\$ 278,933	\$ 278,723	\$ 4,294,047
Saldo al final del mes en el Banco	\$ 500,000	\$ 538,863	\$ 577,935	\$ 617,217	\$ 662,787	\$ 708,566	\$ 754,554	\$ 815,081	\$ 875,817	\$ 936,762	\$ 997,916	\$ 1,059,279	\$ 1,120,852	\$ 403,889
Flujo de Efectivo Generado Real	\$ -	\$ 38,863	\$ 39,072	\$ 39,281	\$ 45,570	\$ 45,779	\$ 45,988	\$ 60,527	\$ 60,736	\$ 60,945	\$ 61,154	\$ 61,363	\$ 61,573	\$ 620,852

HUMECLIFE S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

MES	ENERO	FEB.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
Ventas Contado	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 3,897,936
Ventas Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ventas	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 309,360	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 340,296	\$ 3,897,936
Costo de Ventas	\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 104,650	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 115,115	\$ 1,318,585
Ut. Bruta (Ventas - Cto. de Vtas.)	\$ 204,710	\$ 204,710	\$ 204,710	\$ 204,710	\$ 204,710	\$ 204,710	\$ 225,181	\$ 225,181	\$ 225,181	\$ 225,181	\$ 225,181	\$ 225,181	\$ 2,579,351
Gastos													
Sueldos/ dueños	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 12,655	\$ 151,856
Sueldos/ empleados	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 77,061	\$ 924,732
Honorarios	\$ 8,685	\$ 8,685	\$ 8,685	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26,054
Papelería	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000
Electricidad	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
Teléfono	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 24,000
Agua	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
Reparaciones	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 30,000
Gasolina y Combustibles	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 2,800	\$ 33,600
Gastos Varios	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 6,000
Depreciación	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 8,602	\$ 103,227
Otros	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 84,000
Total Gastos	\$ 125,803	\$ 125,803	\$ 125,803	\$ 117,118	\$ 117,118	\$ 117,118	\$ 117,118	\$ 117,118	\$ 117,118	\$ 117,118	\$ 117,118	\$ 117,118	\$ 1,431,469
Gastos de Operación	\$ 78,908	\$ 78,908	\$ 78,908	\$ 87,592	\$ 87,592	\$ 87,592	\$ 108,064	\$ 108,064	\$ 108,064	\$ 108,064	\$ 108,064	\$ 108,064	\$ 1,147,882
Otros Gastos (Intereses)	\$ 14,339	\$ 14,041	\$ 13,742	\$ 13,443	\$ 13,144	\$ 12,846	\$ 12,547	\$ 12,248	\$ 11,949	\$ 11,651	\$ 11,352	\$ 11,053	\$ 152,354
Utilidad antes de impuestos	\$ 64,569	\$ 64,867	\$ 65,166	\$ 74,149	\$ 74,448	\$ 74,747	\$ 95,517	\$ 95,815	\$ 96,114	\$ 96,413	\$ 96,712	\$ 97,010	\$ 995,528
ISR (30%)	\$ 19,371	\$ 19,460	\$ 19,550	\$ 22,245	\$ 22,334	\$ 22,424	\$ 28,655	\$ 28,745	\$ 28,834	\$ 28,924	\$ 29,013	\$ 29,103	\$ 298,658
UTILIDAD NETA (PERDIDA)	\$ 45,198	\$ 45,407	\$ 45,616	\$ 51,905	\$ 52,114	\$ 52,323	\$ 66,862	\$ 67,071	\$ 67,280	\$ 67,489	\$ 67,698	\$ 67,907	\$ 696,869

HUMECLIFE S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL INICIAL
01 DE ENERO DE 201X

ACTIVO			PASIVO		
<i>Activo Circulante</i>			<i>Pasivo Circulante</i>		
Efectivo			Proveedores		
Bancos (en reserva)	\$ 500,000		Acreedores Diversos		
Clientes	\$ -		Anticipo de Clientes		
Documentos por cobrar			Impuestos por pagar		
Inventarios	\$ 132,543		Préstamos bancarios a corto plazo	\$ 716,963	
Otros	\$ 7,000				
Total Activo Circulante		\$ 639,543	Total Pasivo Circulante		\$ 716,963
<i>Activo Fijo</i>			Préstamos bancarios a largo plazo		\$ -
Terreno	\$ -				
Edificio	\$ 50,000		TOTAL PASIVO		\$ 716,963
Depreciación	\$ -				
Maquinaria y Equipo	\$ 287,188		CAPITAL		
Depreciación	\$ -		Capital Social	\$ 800,000	
Equipo de Cómputo	\$ 115,500		Resultados Acumulados		
Depreciación	\$ -		Resultado del Ejercicio		
Equipo de Transporte	\$ 242,800				
Depreciación	\$ -		Total Capital		\$ 800,000
Mobiliario y Equipo de Of.	\$ 140,347				
Depreciación	\$ -				
Total Activo Fijo		\$ 835,835			
<i>Activo Diferido</i>					
Acondicionamiento del local	\$ 24,209				
Contratos de Servicios	\$ 6,000				
Gastos de Constitución	\$ 6,876				
Promoción Inicial	\$ 4,500				
Total Activo Diferido		\$ 41,585			
TOTAL ACTIVOS		\$ 1,516,963	TOTAL PASIVO Y CAPITAL		\$ 1,516,963

HUMECLIFE S.A. DE C.V.
BALANCE GENERAL
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 201X

ACTIVO			PASIVO		
<i>Activo Circulante</i>			<i>Pasivo Circulante</i>		
Efectivo			Proveedores		
Bancos (en reserva)	\$ 1,120,852		Acreedores Diversos		
Clientes	\$ -		Anticipo de Clientes		
Documentos por cobrar			Impuestos por pagar		
Inventarios	\$ 132,543		Préstamos bancarios a corto plazo	\$ 537,719	
Otros	\$ 7,000				
Total Activo Circulante		\$ 1,260,395	Total Pasivo Circulante		\$ 537,719
<i>Activo Fijo</i>			<i>Préstamos bancarios a largo plazo</i>		
Terreno	\$ -				\$ -
Edificio	\$ 50,000	\$ 45,000			
Depreciación Acumulada	\$ 5,000		TOTAL PASIVO		\$ 537,719
Maquinaria y Equipo	\$ 287,188	\$ 265,368			
Depreciación Acumulada	\$ 21,820		CAPITAL		
Equipo de Cómputo	\$ 115,500	\$ 110,500	Capital Social	\$ 800,000	
Depreciación Acumulada	\$ 5,000		Resultados Acumulados		
Equipo de Transporte	\$ 242,800	\$ 182,800	Resultado del Ejercicio	\$ 696,869	
Depreciación Acumulada	\$ 60,000				
Mobiliario y Equipo de Of.	\$ 140,347	\$ 128,940	Total Capital		\$ 1,496,869
Depreciación Acumulada	\$ 11,407				
Total Activo Fijo		\$ 732,608			
<i>Activo Diferido</i>					
Acondicionamiento del local	\$ 24,209				
Contratos de Servicios	\$ 6,000				
Gastos de Constitución	\$ 6,876				
Promoción Inicial	\$ 4,500				
Total Activo Diferido		\$ 41,585			
TOTAL ACTIVOS		2034588.292	TOTAL PASIVO Y CAPITAL		2034588.292

6.1.4 INDICADORES FINANCIEROS

TIPO DE RAZÓN	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
LIQUIDEZ	$\frac{\text{Activo Circulante} \div \text{Pasivo Circulante}}$	2.08	La prueba de liquidez de Humeclife nos indica que los Activos Circulantes podrán cubrir una deuda a corto plazo 2.08 veces. Es decir, si los activos circulantes se convierten en efectivo, éstos pagarán los pasivos de Humeclife un poco más de 2 veces.
PRUEBA DE ÁCIDO	$\frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}) \div \text{Pasivo Circulante}}$	1.84	La Prueba de Acido de Humeclife nos indica que el grado de solvencia que tiene es de 1.84 veces, lo cual quiere decir, que tiene un grado alto de recuperación a muy corto plazo con relación a los adeudos contraídos en un plazo similar. En otras palabras que se puede cubrir un poco más de cada peso del pasivo a corto plazo.
CAPITAL DE TRABAJO	$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$	\$583,133.00	La razón de Capital de Trabajo es muy alta, por lo que se puede decir que se tienen más activos que pasivos y que Humeclife es una empresa económicamente segura, ya que tiene los bienes suficientes para respaldar los adeudos contraídos, aun cuando estos bienes sean diversos del efectivo.
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			
PASIVO	$\frac{\text{Pasivo Total} \div \text{Activo Total}}$	0.26	Estas dos razones nos indican que de cada peso de recursos o activos de que se dispone Humeclife para realizar sus fines, éstos han sido aportados de la siguiente manera, 0.26 centavos por parte del Pasivo, es decir, los acreedores, y 0.74 centavos por parte de la empresa, tanto de los accionistas, o del capital contribuido, como de la utilidad, o capital ganado, lo que nos dice que el grado de apalancamiento es bastante bueno, ya que la empresa es la que más ha aportado.
CAPITAL	$\frac{\text{Capital Total} \div \text{Activo Total}}$	0.74	
RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACIÓN			
ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL	$\frac{\text{Ventas Netas} \div \text{Activo Total}}$	1.92	Este índice indica que Humeclife por cada peso que se ha invertido en la empresa se ganaron 1.92 veces.

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS			
VENTAS	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	17.88%	En cuanto la rentabilidad con respecto a los ingresos por los servicios, las cuales son 17.88% y 25.54%, se puede decir que Humeclife va por un buen camino, ya que los porcentajes son altos. Esto significa que muchas de las ventas que tiene logran convertirse en utilidades disponibles para los socios.
OPERACIÓN	$\frac{\text{Ut. de Operación}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	25.54%	
RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL			
ACTIVO	$\frac{\text{(Utilidad Neta)}}{\text{Activo Total}} \times 100$	34.25%	La rentabilidad de la inversión es de 34.25%, o sea, que por cada peso de activos invertidos en el periodo generó un 34.25% de utilidades netas, lo cual nos indica que Humeclife se encuentra en una buena situación, ya que si se compara contra las tasas de interés bancario, resulta un tanto atractiva.
RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL			
CAPITAL	$\frac{\text{(Ut. Neta } \div \text{ Cap. Contable)}}{100}$	46.56%	La rentabilidad sobre el capital indica que por cada peso que invirtieron los accionistas de Humeclife al capital un 46.56% se convirtió en utilidad. Es decir, es el rendimiento que se les da a los accionistas por cada peso invertido.

Se puede concluir que Humeclife, S.A. de C.V. es muy rentable y se encuentra en una muy buena situación, dado que no contiene ningún problema de liquidez y de poder o control sobre la misma, ya que si en un momento dado los acreedores reclaman el pago, éste se podrá realizar sin ningún problema.

6.2 VALOR PRESENTE NETO

Años Estimados	$(1+t)^n$	$1 / \text{Total}$	=	Ingresos Est. Por año	Total del Año
1	1.24	1.2400	0.806	\$696,869.00	\$561,991
2	1.24	1.5376	0.650	\$696,869.00	\$453,219
3	1.24	1.9066	0.524	\$696,869.00	\$365,499
4	1.24	2.3642	0.423	\$696,869.00	\$294,757
5	1.24	2.9316	0.341	\$696,869.00	\$237,707
					\$1,913,173 Valor Presente
					\$1,516,963 Inv. Inicial
					\$396,210 VPN

6.3 TASA INTERNA DE RETORNO

Años Estimados	(1+t) ⁿ	1 / Total	=	Ingresos Estimados Por año	Total del Año
1	1.18	1.1800	0.847	\$696,869.00	\$590,567
2	1.18	1.3924	0.718	\$696,869.00	\$500,480
3	1.18	1.6430	0.609	\$696,869.00	\$424,136
4	1.18	1.9388	0.516	\$696,869.00	\$359,437
5	1.18	2.2878	0.437	\$696,869.00	\$304,608
VP					\$2,179,229

Años Estimados	(1+t) ⁿ	1 / Total	=	Ingresos Estimados Por año	Total del Año
1	1.45	1.4500	0.690	\$696,869.00	\$480,599
2	1.45	2.1025	0.476	\$696,869.00	\$331,448
3	1.45	3.0486	0.328	\$696,869.00	\$228,585
4	1.45	4.4205	0.226	\$696,869.00	\$157,645
5	1.45	6.4097	0.156	\$696,869.00	\$108,720
VP					\$1,306,997

INTERPOLACIÓN			
Concepto	%	VP1	VP2
Valor Mayor	18	\$2,179,229	\$2,179,229
Inversión			\$1,516,963
Valor Menor	45	\$1,306,997	
Totales	27	\$872,232	\$662,266
	TVP2/TCP1	Total*%27	Total+%18
TIR	0.76	0.21	39%

CONCLUSIONES

Como se pudo verificar en el Caso Práctico, la aplicación de un Plan de Negocios permite establecer el camino a seguir para desarrollar una organización con resultados positivos, ya que en él se especificaron los lineamientos y lugar en el que se desea ver a una organización.

Cabe mencionar que no solo se requiere de una Investigación Científica que permita desarrollar y establecer las bases que regirán un negocio, tales como: misión, visión y objetivos; sino que se requiere del desarrollo de una Investigación de Campo que permita establecer las características solicitadas por nuestros clientes potenciales que aseguren la adquisición de estos. Gracias a la información recabada, Humeclife represento un producto no solo de uso diario sino de fácil traslado que permite a las Mujeres utilizarla cuando la requiera, de igual manera, logro ser un producto de adquisición monetaria accesible y de fácil adquisición.

También se comprobó que al tener unos cimientos firmes y flexibles, Humeclife representa una organización de economía en incremento que no solo permite cubrir sus gastos sino de ir incrementando sus utilidades conforme pasa el tiempo; y así, liberarse de la manera más pronta de su deuda con el banco por el préstamo adquirido.

Por su parte, Humeclife representa la organización de sus componentes, ya sean a nivel Jefatura u Operativa; ya que su administración indica que no solo se requiere de una persona que tome las decisiones pertinentes, sino de un conjunto de personas cuya preparación y/o experiencia permitan tomar las decisiones más adecuadas en función de la visión de la empresa.

De manera experimental para sus creadoras, Humeclife representa la oportunidad de desarrollarse como emprendedoras, cuya idea plasmada en hoja permita generar no solo un desarrollo profesional sino económico que impulse el empleo y demuestre a los

futuros profesionistas que solo falta una firme decisión que permita desarrollar todo un proyecto hecho realidad.

Es así que se concluye que un Plan de Negocios no es solo una carta de presentación ante posibles fuentes de financiamiento, sino que también es de gran ayuda para una toma de decisiones ágil, correcta y fundamentada, permitiendo determinar la factibilidad mercadológica, técnica y económica del proyecto.

GLOSARIO

A

- **Activo.-** representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa.
- **Almacén.-** Sitio donde se tienen mercancías para su custodia o venta.

C

- **Calificación de méritos.-** Serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto.
- **Capacitación.-** Adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo
- **Capital.-** Es la diferencia aritmética entre el activo y el pasivo.
- **Cliente.-** Son las personas que deben al negocio por haberles vendido mercancías a crédito, y a quienes no se exige especial garantía documental.
- **Consumidor.-** Persona que compra en una tienda o utiliza los servicios de un establecimiento.
- **Contabilidad.-** Disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles.
- **Contraloría.-** Oficina del estado que verifica las diversas cuentas del gobierno.
- **Control.-** Verificación, comprobación, intervención, fiscalización.
- **Costo.-** Conjunto de gastos

D

- **Decisión.-** Proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.
- **Departa mentalización.-** Proceso de especialización del trabajo de acuerdo con la función, el lugar, producto, proceso, equipo o cliente, que resulta de una división o combinación del personal.
- **Dirección.-** Persona o conjunto de personas encargadas de dirigir o encaminar hacia cierto punto.

E

- **Empleado.-** Persona que trabaja a sueldo en una empresa pública o privada.
- **Empresa.-** Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabaja para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes o servicios para el mercado.
- **Envasar.-** Poner, meter algo en recipientes adecuados, especialmente líquidos y granos.
- **Estrategia.-** Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo.

F

- **Financiamiento.-** Aportación de capitales por parte de cada uno de los socios de la empresa.
- **Función.-** Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento administrativo o persona.

G

- **Gasto.-** Son aquellos hechos en una empresa que no son imputadores a la fabricación de algo, pero intervienen en el precio del costo.

H

- **Higiene industrial.-** Conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

I

- **Informe.-** Exposición oral o escrita del estado de una cuestión.
- **Inversión.-** Colocación de dinero en una empresa

L

- **Líder.-** Persona que influye sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en lograr las metas del grupo y las propias del líder.
- **Liquidez.-** Todo aquello que se encuentre inmediatamente disponible.
- **Lote.-** Parte en que se divide un todo para su distribución, grupos de objetos que se venden juntos.

M

- **Maquinaria.-** Conjunto de órganos destinados a un mismo fin
- **Marketing.-** Estudio o investigación de mercados, mercadeo, comercialización y mercadotecnia.
- **Materia prima.-** Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico antes de que pueda venderse como un producto terminado.
- **Mercado.-** Lugar público cubierto o al aire libre donde se venden y compran mercancías.
- **Necesidad.-** Ausencia de lo necesario

N

- **Negocio.-** Establecimiento comercial

O

- **Ocupación.-** Familia de puestos semejantes
- **Organización.-** Proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

P

- **Pasivo.-** Representa todas las deudas y obligaciones a cargo de la empresa.
- **Patrón.-** Jefe de una empresa comercial o industrial.
- **Precio.-** Valor de una cosa respecto a su venta o su compra.
- **Presupuesto.-** Cálculo anticipado del gasto o del costo de una obra o servicio.
- **Producto.-** Cosa material a la que el hombre le ha dado valor por medio del trabajo.
- **Promoción.-** Técnica propia para acrecentar el volumen de negocios de una empresa por medio de una red de distribución.
- **Pronóstico.-** Señal por la que se conjetura o adivina una cosa futura.
- **Proveedor.-** Personas o casas comerciales a quienes debemos por haberles comprado mercancías a crédito, sin darles ninguna garantía documental.
- **Publicidad.-** Conjunto de medios empleados para dar a conocer a una persona o una empresa industrial o comercial, para facilitar la venta de los productos y los artículos que producen.
- **Puesto.-** Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

R

- **Relación de trabajo.-** Cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

S

- **Salario.-** Retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.
- **Satisfacción.-** Es todo que resulta de la realización de lo que se pedía o deseaba.
- **Secuencia.-** Serie de cosas que van unas tras otras.
- **Selección de personal.-** Procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.
- **Servicio.-** Aquella actividad, costeadada por la organización, que proporciona una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados.
- **Supervisor.-** Todo aquél que tiene personas bajo sus órdenes.

T

- **Tesorería.-** Parte del dinero líquido en el activo de una empresa comercial del que se puede disponer en metálico para efectuar los pagos.
- **Trabajador.-** Persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

BIBLIOGRAFIA

- * Alcaraz, Rafael (2006). El Emprendedor de Éxito. Editorial McGraw Hill. 3ª Edición. México.
- * Arias Galicia, Fernando. (2009) Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. Editorial Trillas. 7ª. Edición. México.
- * Borello, Antonio. (2005) El Plan de Negocios. Editorial McGraw Hill. 1ª Edición. México.
- * Del Artículo: Definición de Acta Constitutiva. Publicado en la página Web: <http://www.definicionabc.com/general/acta-constitutiva.php>, Obtenido en la fecha 24/04/10.
- * Drucker, Peter. Del Artículo: Administración por Objetivos, Publicado en la página web: <http://usuarios.multimania.es/base111/apo.html> Obtenido en la fecha: 08/04/10.
- * Franklin Francowsky, Enrique Benjamín. (2005) Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill. 3ª Edición. México
- * Fisher, Laura. (2008) Mercadotecnia. Editorial McGraw Hill. 2ª Edición. México.
- * Gómez Ceja, Guillermo. (2004) Planeación y Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill. 8ª Edición. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México.
- * H. Bangs, David. (2005) Guía para la Planeación de su Negocio: Elabore Usted Mismo El Plan de su Negocio. Editorial Promexa. 5ª Edición. México.
- * Hernández y Rodríguez, Sergio. (2004) Introducción a la Administración: Un Enfoque Teórico Práctico. Editorial McGraw Hill. 1ª Edición. México.
- * Kaufman. Del Artículo: Planeación, Metas y Objetivos, Autor: Ing. Carlos Mora Vanegas. Publicado en la página web: <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/planeacion-ventas-y-objetivos-en-los-negocios.htm> Obtenido en la fecha: 10/04/10.
- * Kotler, Philip. (2007) Dirección de Marketing. Editorial Pearson Prentice Hall. Duodécima Edición. México.

- * L. Gibson, James. (2006) Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos. Editorial McGraw Hill. Duodécima Edición. México.
- * Morrisey. Del Artículo: Administración por Objetivos, Publicado en la página web: <http://vivianangrup.galeon.com/enlaces998811.html> Obtenido en la fecha: 10/04/10.
- * Münch, Lourdes. (2009) Métodos y Técnicas de Investigación. Editorial Trillas. 4ª Edición. México.
- * Muñoz García, María Teresa y Xochilt. (2007) Plan de Negocios un Instrumento de Emprendedores. 1ª Edición. Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, UNAM. México.
- * Naghi Namakforoosh, Mohammad. (2010) Método de la Investigación. Ed. Limusa. 2a. Edición. México
- * Otros y Muñoz García, María Teresa. (2007) Aspectos Fundamentales de la Teoría de las Organizaciones. Ediciones Fes Cuautitlán. 3ª Edición. México.
- * Prieto Sierra, Carlos. (2007) Práctica de Negocios, Proyecto: Creación de una Empresa. Editorial Limusa. 1ª Edición. México.
- * Prieto Sierra, Carlos. (2008) Introducción a los Negocios. Editorial Limusa. 7ª Edición. México.
- * Richardson, Bill y Roy. (2004) Planeación de Negocios: Un Enfoque de Administración Estratégica. Editorial CECSA. 3ª Edición. México.
- * Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007) Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Editorial Thomson. 4a Edición. México.
- * Ruiz de Velasco, Jaime Oraa. Trámites para la Constitución de una empresa en México. Publicada en la página Web: http://www.plancameral.org/news/adjuntos/Tramites_constitucion_empresa_Mexico.pdf
- * Sánchez Lozano, Humberto y Cantú Delgado, Humberto. (2005) El plan de Negocios del Emprendedor. Editorial Mc Graw Hill. 3ª. Edición. México.
- * Tamayo y Tamayo, Mario. (2004) El proceso de la Investigación Científica. Ed. Limusa. 4ª Edición. México.