



# **UNIVERSIDAD NACIONALAUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN**

## **CÓMO HACER EL PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PyME PRODUCTORA DE ROMPOPE**

**T E S I S:**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURÍA**

PRESENTA:

**GABRIEL OMAR CRUZ HERNÁNDEZ**

ASESOR:  
**L.C. ROLANDO SÁNCHEZ PELÁEZ**

**CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2012**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
 UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
 DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO  
 DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN  
 PRESENTE

ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ  
 Jefa del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautilán

Con base en el Art. 28 del Reglamento de Exámenes Profesionales nos permitimos comunicar a usted que revisamos LA TESIS:

Cómo hacer el plan de negocios para una Pyme productora de rompope.

Que presenta el pasante: **Gabriel Omar Cruz Hernández**

Con número de cuenta: **09907583-1** para obtener el Título de: **Licenciado en Contaduría**

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 ESPÍRITU”

Cuautilán Izcalli, Méx. a 26 de Enero de 2012.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.A. María Margarita Angeles Parra	
VOCAL	L.C. Rolando Sánchez Peláez	
SECRETARIO	L.C. Francisco Alcántara Salinas	
1er SUPLENTE	L.C. Alejandro Rodrigo Bautista Cruz	
2do SUPLENTE	L.A. Andrea Caro Jiménez Perdigón	

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por darme gran parte de mis conocimientos, de mis anhelos, de mis aventuras y este gran sueño.

A mis padres, Roberta y Hugo, por su apoyo pero sobre todo por su comprensión en mis momentos más difíciles de mi vida juvenil.

A mis hermanos, Alejandro y Diana, por ser parte de mi inspiración para seguir adelante...

A mis tíos, el Doc. Jorge Cervantes y su querida esposa Ma. De los Ángeles, porque sin su apoyo incondicional no hubiera logrado este gran sueño.

A mis primos, Norma, Yazmín, Jorge y Miguel por apoyarme en todo momento y compartirme parte de sus conocimientos.

A mis amigos: Clara Betanzo, Claudia, Brenda, Carina, Diana, Daniel, Citlalli, Karina, Rosario, Elizabeth Carranza, Elizabeth Manjarrez, Shaira, Emmanuel, Jonathan, Enciso, Omar, Ignacio, Helen, Alan, Belem, Christian y su hermano Néstor, Jaime, José, Luis, Karen, Marisol, Miguel, Ricardo, Rubén, Oscar, Rene, Roxana, Vanessa, Azalea, Aidé, Diana Iris, Erika Luna, Christina, Lizzete Montoya, Felipe, Marco, Sandy, Sergio, Sulleli, Paola, Paula, Janet, Jessica, Norma, Guadalupe, Lulú, Malluc, Lizzet Estrada, Melany, José Colín, Eduardo Flores, Shely, Miguel (suavecito), Viky, Xochitl, Yadira, Zhaira, Adriana, Gloria, Jenifer, Francisco, Nohemí, Lorena.

A mis profesores por todos sus conocimientos, Alcántara, Rolando, Ángeles Parra, Heberto, Oscar, Arturo Mondragón (que en paz descanse)...

A mi Jefe Alejandro Reyes por permitirme ser parte de su equipo de trabajo y por su apoyo incondicional.

# Índice

Introducción .....	8
CAPÍTULO 1: LA HISTORIA DE LAS PYMES .....	10
1.1 Antecedentes de las Pymes.....	11
1.1.1 México bajo el poder de los colonizadores .....	14
1.1.2 Desarrollo económico de México después de la guerra de independencia	16
1.1.3 Desarrollo económico de México durante el porfiriato .....	17
1.1.4 La industrialización en México .....	18
1.1.5 Revaloración de la pequeña y mediana empresa .....	20
1.1.6 Importancia de las pequeñas y medianas empresas .....	20
1.1.7 Características de las medianas y pequeñas empresas.....	22
1.1.8 Ventajas y desventajas de las Pymes.....	23
1.1.9 Perspectivas de las pequeñas y medianas empresas .....	25
1.1.10 Oportunidad en la carrera empresarial .....	26
1.1.11 La pequeña y mediana empresa en los objetivos nacionales .....	28
1.1.12 La función de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo .....	28
CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO .....	31
2.1 ¿Qué es un negocio o empresa? .....	32
2.2 El tipo de empresa .....	34
2.3 ¿Bien o servicio?.....	35
2.4 ¿Cómo producir? .....	36
2.5 ¿Para quién producir?.....	36
2.6 Elementos que integran una empresa .....	37
2.6.1 Recursos materiales .....	37
2.6.2 Recursos financieros .....	38
2.6.3 Recursos humanos .....	38
2.6.4 Recursos tecnológicos.....	39
2.6.5 Recursos informáticos .....	39
2.7 Elementos externos de la empresa.....	39
2.7.1 Economía social.....	40

2.7.2 Sociales .....	41
2.7.3 Tecnológicos.....	41
2.7.4 Ecológicos .....	41
2.7.5 El Estado .....	42
2.7.6 Legal .....	42
<b>CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA .....</b>	<b>45</b>
Introducción .....	46
3.1 Previsión .....	47
3.2 Planeación .....	51
3.3 Organización.....	53
3.3.1 Sistemas de organización .....	54
3.4 Integración .....	57
3.5 Dirección.....	60
3.6 Control .....	60
3.7 Liderazgo .....	62
3.8 Contabilidad para Pymes.....	71
3.9 Finanzas para Pymes .....	80
<b>CAPÍTULO 4: CÓMO HACER UN ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>103</b>
4.1 La importancia del análisis de mercado .....	104
4.2 El análisis FODA .....	105
4.2.1 Fortalezas .....	106
4.2.2 Debilidades .....	106
4.2.3 ¿Quién debe identificar las fortalezas y debilidades? .....	106
4.2.4 ¿Qué se debe analizar para detectar las fortalezas y debilidades?.....	106
4.2.5 Organización.....	107
4.2.6 Recursos Humanos .....	108
4.2.7 Proceso productivo .....	109
4.2.8 Comercialización.....	110
4.2.9 Imagen corporativa .....	110
4.2.10 Finanzas .....	112
4.2.11 Tecnología .....	112

4.2.12 Sistemas de información.....	113
4.2.13 Productos y servicios .....	114
4.2.14 Oportunidades .....	119
4.2.15 Amenaza.....	119
4.2.16 ¿Cómo se detectan las oportunidades o las amenazas? .....	119
<b>CAPÍTULO 5: CÓMO HACER UN PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>122</b>
5.1 ¿Qué es un plan?.....	123
5.2 Cómo escribir un plan .....	124
5.3 Valores.....	125
5.3.1 Valores personales .....	126
5.3.2 Valores organizacionales.....	126
5.3.3 Cultura organizacional .....	127
5.3.4 Valores ambientales .....	127
5.4 Misión.....	128
5.4.1 Lemas .....	129
5.5 Visión .....	134
5.6 El plan estratégico o la estrategia a aplicar.....	136
5.7 Plan de contingencia.....	137
5.7.1 Planes de contingencia específicos .....	138
5.7.2 Puntos clave .....	138
5.7.3 ¿Qué debe contener un plan de contingencia? .....	139
5.8 Plan tecnológico (las Tecnologías de Información y Comunicación en las Pymes).....	139
5.8.1 Importancia de las TIC en las Pymes .....	140
5.8.2 Maximizar el uso de las TIC.....	142
5.8.3 Importancia del Facebook en las Pymes .....	142
5.8.4 Ventajas del Facebook .....	143
5.8.5 Desventajas del Facebook.....	145
5.9 Financiamiento para Pymes.....	146
5.9.1 Capital emprendedor .....	148
Resumen global: .....	149
<b>CASO PRÁCTICO .....</b>	<b>151</b>

Historia de la Pyme .....	152
Identificación del negocio .....	152
Marco Legal .....	153
Determinación del proceso administrativo .....	158
Análisis FODA.....	166
Proceso productivo. ....	167
Publicidad. ....	168
Comercialización.....	169
Imagen corporativa. ....	169
Finanzas. ....	171
Precio de venta. ....	172
Presupuestos .....	174
Punto de equilibrio .....	175
Valor Presente Neto.....	177
Tasa Interna de rendimiento .....	177
Tecnología. ....	178
Sistemas de información.....	178
Productos y servicios. ....	179
Valores.....	179
Misión.....	179
Visión. ....	179
Plan estratégico. ....	180
Plan de contingencia.....	180
Plan tecnológico.....	181
CONCLUSIONES .....	182
Bibliografía .....	185



## Introducción

Hoy en día, debido a la situación en la que se encuentra nuestro país (política, social y económicamente hablando) muchas personas, al no tener un empleo digno por no tener estudios (y muchas veces aun teniéndolos) o debido a alguna incapacidad física; están optando por hacer sus propios negocios. Muchas empresas ya no siguen los valores y ética profesional como deberían, simplemente se dedican a obtener ingresos sin consideración de su país, sin consideración ambiental, y peor aún, no consideran la situación social: explotan a sus empleados haciéndolos trabajar jornadas excesivas sin retribución alguna, los hacen firmar contratos temporales para no hacer antigüedad, los hacen firmar su “renuncia” desde el momento que son contratados, en algunos lugares aún hay empresas que los hacen trabajar en condiciones de mucho riesgo para su salud, en los Estados en que la principal fuente de ingresos es la agricultura son timados al ser comprados sus productos a un precio insultante, muchas personas son engañadas al trabajar para varias empresas y recibir pagos solamente de una, por estas y muchas otras razones más, es que muchas personas optan por crear sus negocios, sin embargo, un buen negocio o empresa no significa simplemente poner un puesto de jugos y ya. Para hacer un buen negocio de manera legal y formal se necesita planear, desde su nombre, políticas, valores, hasta su ubicación, producción y desarrollo. En este mundo globalizado, se tiene que tener en mente varios elementos que ayuden a perfeccionar la empresa a tal grado que pueda adaptarse al cambio constante del medio en el que se desenvuelve, elementos administrativos, contables, fiscales, tecnológicos son tan solo algunos de estos elementos que pueden ayudar a que nuestra empresa perdure y por supuesto, lo más importante, que sea rentable.

Varios estudios realizados por instituciones especializadas como la Nacional Financiera (NAFIN) han demostrado que la mayoría de los negocios que están empezando, fracasan por no haber previsto o planeado como realizar sus operaciones, además de no tener una buena administración. Lamentablemente, la mayoría de los negocios informales, no cuentan con los conocimientos necesarios para poder realizar una buena administración del mismo. Muchas personas toman

ideas ajenas de que si un negocio funciona en un lugar, va a funcionar en otro, suelen invertir su capital corriendo el riesgo de perderlo, caminando a ciegas creyendo que va a funcionar y no siempre es así, quienes logran hacerlo funcionar, no siempre les es rentable al 100% debido a que no tienen un buen control de sus costos, una buena administración o simplemente no planean.

Los emprendedores de negocios a menudo tienen ideas que podrían ser un buen negocio (o piensan que podría serlo) pero a menudo sus ideas solo se quedan en la mente y son pocos los que las hacen realidad y de esos pocos, no muchos logran sobrevivir ya que no lo planearon de la manera correcta o simplemente no lo planearon y actuaron por conocimiento empírico. Muchas veces, cuando los emprendedores tienen sus ideas, se preguntan: ¿Cómo le hago? ¿Me dejara dinero? ¿Dónde lo pongo? ¿Cómo lo administro? sin obtener respuestas concretas, nunca se preguntan ¿Qué negocio necesito formar? ¿Qué riesgos y sacrificios exige tal empresa? ¿Puedo aceptar esos riesgos y sacrificios? ¿Cuáles son mis metas? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cómo llegaré a mis metas? ¿Cuál es la estrategia? ¿Está bien definida mi estrategia? ¿Tengo los recursos y las relaciones necesarios? ¿Puedo desempeñar mi papel como directivo de mi empresa? Que son las preguntas más acertadas para las situaciones a las que se enfrentan los emprendedores de negocios y que, claro está, casi nunca pasan por su mente, no saben que son esenciales para la planeación de su negocio.

En este trabajo se podrá encontrar herramientas de suma importancia para poder ayudarnos a desarrollar un “plan de negocios” con características que nos proporcionaran un efectivo soporte para que nuestro negocio funcione en este mundo globalizado y de cambios constantes. Esta información puede ser utilizada por cualquier persona, incluso por personas que no tienen grandes estudios en el ámbito contable o administrativo. Aquí se explica en qué consiste un negocio, cuales son los tipos de negocios que existen, así como sus ámbitos legales pero sobre todo, como hacer un negocio de una manera estratégica. Sin una estrategia (incluso en nuestra vida) nos depara un futuro borroso. En este trabajo se guía al emprendedor desde la creación de una empresa hasta la administración de la misma así como algunos aspectos de suma importancia para poder mejorarlo.

# CAPÍTULO 1: LA HISTORIA DE LAS PYMES

---



## 1.1 Antecedentes de las Pymes

Las empresas se han venido desarrollando a través de los años de manera conjunta con los pueblos. Esta evolución de las empresas es el resultado de las necesidades económicas y sociales de las personas en los diversos acontecimientos de la historia, dichos acontecimientos surgen como consecuencia de revoluciones o guerras, y estos han tenido siempre influencia directa sobre las empresas o la economía de los pueblos provocando cambios muy importantes en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y acción estatal, que se reflejan en la forma de la organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

Los grandes descubrimientos científicos han influido en gran medida en el desarrollo de las empresas. Desde las pequeñas factorías (domésticas y fabriles sostenidas por el trabajo manual) en la Edad Media, hasta las grandes empresas actuales. Desde el descubrimiento de la máquina de vapor hasta hoy en día con la nanotecnología. Estos mismos avances han marcado nuevas formas de organización, desarrollo y administración financiera dentro de las mismas. Algunas de sus etapas son las siguientes:

- 1.- *El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías*
- 2.- *El tiempo en el que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero*
- 3.- *El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios.*<sup>1</sup>

**1.- El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y a mercancías.** Esta etapa se caracteriza por la situación en la cual la gente solía medir su riqueza en base a los objetos y mercancías (cantidad de ganado, trigo, tierra, etc.).

La manera en que la gente se hacía de estos objetos era a través del intercambio de otros objetos, el famoso “trueque”, el cual era la base de los negocios

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia Joaquín – “Administración de pequeñas y medianas empresas”

en las épocas más antiguas de la historia y que por lo general siempre estuvo limitado a las más urgentes necesidades.

Tiempo después aparecieron los famosos mercados, lugar donde la gente concurría periódicamente para poder llevar a cabo la actividad del trueque ya no solo con la gente de su pueblo si no con gente de otros pueblos, países e incluso continentes. Los mercaderes realizaban gran cantidad de trueques para después marcharse con sus nuevos objetos adquiridos y buscando nuevos mercados para realizar lo mismo e incrementar sus fortunas.

El arroz, las pieles, el tabaco, el trigo, el aceite, etc., fueron usados para dicho propósito en diferentes países. Estas mercancías servían como punto de referencia para darle valor a todas las demás sin que por ello dejaran de tener un valor intrínseco, pero como la mayor parte de la mercancía era voluminosa, pesada, de difícil o de fácil manejo, pronto se vio la necesidad de que esos medios de cambio tuvieran durabilidad, divisibilidad y universalidad, por lo tanto se comenzaron a adoptar los metales como medio de intercambio. Esto fue la pauta para que las transacciones comerciales aumentaran su volumen y fueron enormemente facilitadas.

Sin embargo, durante esta etapa, los metales como medio no se vieron como riqueza en sí mismos sino como conveniente medio de intercambio comercial.

**2.- Aparición del dinero.** El uso de los metales para llevar a cabo las transacciones de los comerciantes puede ser considerado uno de los indicios de la contabilidad ya que los comerciantes tenían una gran ventaja al valuar sus mercancías por dinero, llevar sus registros en medidas monetarias, pagar sus contribuciones por sus mercancías y poder calcular sus pérdidas o ganancias.

Un lote de mercancías se llegó a considerar como una inversión de dinero de la cual se esperaba obtener una ganancia, porque todavía el concepto de la productividad directa del capital no existía, puesto que el capital no era propiamente calculable.

La idea de una ganancia deriva directamente del capital, es la principal característica del capitalismo y es en éste punto donde se opera la división entre capitalista y trabajadores. Desde este momento el trabajador recibe órdenes o mandatos y percibe un salario, mientras que el capitalista agranda su riqueza para sí mismo o para los mercados.

Pueden distinguirse dos periodos dentro del concepto de capital en términos de dinero:

- Cuando el dinero se utiliza simplemente como un denominador del valor de las mercancías, y
- Cuando el dinero puede ser empleado directamente como fondo prestable.

**3.- Aparición de los valores fiduciarios.** En esta etapa surgen las instituciones destinadas al manejo del dinero (los bancos y las casas de bolsa) y es de estas raíces de donde aparece el concepto de valores, es decir, títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado al punto de representar valores potenciales dando nacimiento a la época del crédito (y uno de los principales elementos potenciales de la crisis mundial).

Mientras el dinero no tenía las formas de los valores, el empresario que no tenía capital suficiente, sólo podía adquirirlo por medio de transacciones personales con alguien que tuviera el dinero en efectivo para prestárselo.

Con el surgimiento de las modernas empresas (capitalizadas y financiadas por medio de títulos representativos de capitales acumulados y en potencia) el dinero pasa a segundo plano, solo en esencia, ya que el empresario que contaba con una pequeña cantidad de dinero podía formar parte de las grandes empresas por medio de la compra de valores o las famosas acciones.

### 1.1.1 México bajo el poder de los colonizadores

Con el propósito de consolidar su dominio sobre los territorios conquistados, los colonizadores europeos organizaron, con base en sus posesiones en América del Norte y Central, el Virreinato de la Nueva España con capital en la ciudad de México.

La vida económica de América Latina se encontraba totalmente sometida a los intereses de la metrópoli. Ésta consideraba a las colonias como fuentes para proveerse de metales preciosos y productos agrícolas (lo cual no ha cambiado en nuestra actualidad). Las manufacturas son escasas, incluso a fines del siglo XVIII y principios del XIX. Por todos los medios, los poderes coloniales frenaban el aumento de la industria en los países latinoamericanos con el propósito de mantener el monopolio de la metrópoli sobre los productos manufacturados (realidad que aún se vive en nuestros días). Estos debían ser importados en su mayoría a través de la metrópoli.

La política económica de las potencias coloniales determinaba también el desarrollo de la agricultura en las colonias.

**Política monopolística.** El comercio con los estados extranjeros estaba prohibido. Durante la mayor parte del periodo colonial, los vínculos económicos de América Latina se circunscribían al comercio con la metrópoli, además de que las importaciones y exportaciones se les imponían elevadas tarifas arancelarias. El transporte de mercancías desde España a América y viceversa, era realizado por flotillas especiales que en un principio zarpaban periódicamente bajo una fuerte custodia militar desde Sevilla y a partir de 1717, desde el puerto de Cádiz.

La corona española, a su libre albedrío, determinaba cuáles productos o cultivos podían desarrollarse en cada colonia y cuáles no, ya que la política para cada colonia en este aspecto no era idéntica para todas. Las autoridades prohibieron (para evitar toda competencia) el cultivo de la vid, el olivo, el lino, la cría del gusano de seda y el cáñamo.

El tráfico mercantil de muchos artículos también era monopolizado por la corona española. Solo hasta los años setenta del siglo XVIII se les permitió a las colonias españolas de América comerciar entre sí y abrir sus puertos al comercio con las metrópolis.

**Política fiscal injusta.** La metrópoli a pesar de gravar a las colonias con grandes impuestos, en el año 1543 impuso derechos de aduana a todos los artículos que llegaban a sus puertos desde América.

El autor Z. Foster (*Historia política en América, FCE, México, 1975*) comenta al respecto de los impuestos en las colonias, que éstos se destinaban casi en su totalidad a la metrópoli, al sostenimiento del clero y al pago de sueldos de empleados y funcionarios de la colonia. También el Diezmo (10% sobre el ingreso) con el cual contribuían para el sostenimiento de la Iglesia, la Alcabala (4% sobre la venta de mercancía). **El Quinto del Rey**, recaudación para la monarquía que se obtenía gravando toda producción de plata en América Española. El tributo era el pago anual que tenían que realizar todos los habitantes de la colonia y que en algunos lugares llegó al 8%. El de *Avería de Armada* (impuesto de ½% sobre el valor de toda la plata labrada y toda la mercancía, el *Almojarifazgo* (impuesto de 5% que se indicaba cuando la mercancía ingresaba en el puerto y un 2% cuando salía del mismo) y la *Media Anata* (impuesto que grava los títulos nobiliarios, universitarios y profesionales).

Las anteriores políticas limitaron mucho el desarrollo económico de las colonias ya que originaron precios muy altos en relación con la capacidad adquisitiva de la población, esto limitó las posibilidades para crear una pequeña empresa. Por otro lado, la ubicación de las poblaciones ricas alejadas de los puertos y detrás de las cordilleras fueron otros factores de encarecimiento de los productos. Asimismo, se crearon otras instituciones funestas como:

**Las encomiendas:** consistían en tomar a nombre de la Corona la posesión de las tierras que ocupaban los indígenas, las cuales el Rey repartía después entre sus colonos, con el pretexto de evangelizarla e instituir la.



**La mita:** era un repartimiento que se realizaba en algunas colonias mediante sorteo en los pueblos indios, para sacar el número correspondiente que debía emplearse en los trabajos públicos.

**El obraje:** era una especie de servidumbre que se desarrollaba en las hilaturas y en los trabajos de confección de ropa.

**La esclavitud:** se inició con la época de los descubrimientos en América y “terminó”, relativamente, al decretarse su abolición en Cuba a finales del siglo XIX.

Todo esto fue causa para impedir la formación de un adecuado mercado de consumo, requisito indispensable para alcanzar el desenvolvimiento de la empresa pequeña y mediana.

Todo lo anterior fueron hechos verídicos y ocurrieron hace mucho tiempo; por situaciones como las anteriores se desataban revoluciones sangrientas que marcaron nuestra historia. Hoy en día no ha cambiado mucho la situación y sin embargo pareciera que nuestro pueblo no lo recuerda, o no lo quiere recordar, o lo obligan a no recordar.

### **1.1.2 Desarrollo económico de México después de la guerra de independencia**

Después de la guerra de independencia de nuestro país la economía no mejoró como muchos podrían haber pensado, por el contrario, la situación en la cual estaba México por la división de clases: capitalistas y trabajadores; solo cambiaron los papeles pero esta vez los capitalistas eran mexicanos. Nuestra economía se desarrolló con mucha lentitud. La mayoría de los campesinos, de los mineros y obreros de manufacturas, y sobre todo los indígenas, padecían como antes las prácticas de peonaje y casas de raya.

La independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a su incorporación en la economía mundial. La extinción de una serie de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas ayudaron el

rápido desarrollo del comercio exterior. Lamentablemente también contribuyó a otro elemento que afectó seriamente a nuestro país.

Después de la independencia se establecieron varios decretos que permitían establecer relaciones comerciales basadas en los principios de supuesta “reciprocidad”. Se firmaron convenios con Inglaterra, Francia, los países Bajos, Dinamarca y Hannover, en 1832 se ratifican acuerdos de desarrollo comercial con Estados Unidos. Sin embargo tales acuerdos solo trajeron consecuencias irreparables para nuestro país ya que estimulaban la penetración del capital extranjero en el país contra el cual aún no puede competir la débil economía mexicana.

### **1.1.3 Desarrollo económico de México durante el porfiriato**

A finales del siglo XIX y principios del XX México era un país agrario típico de América Latina. Se desarrollan las ramas de la agricultura cuya producción se destinaba a la exportación. Se utilizaba la maquinaria agrícola y casi no existía la agrotecnia y la irrigación.

El desarrollo industrial del país se distinguía por el predominio de la producción minera, la cual creció gradualmente. La industria metalúrgica comenzó también a desarrollarse, por lo que aparecieron fábricas de fundición de plata, cobre y plomo. La industria de la transformación estaba representada básicamente por empresas textiles y a comienzos de 1910 existían en el país 150 fábricas; también adquirió relevancia la construcción intensiva de vías férreas y para el año de 1911 alcanzó la cantidad de 24 kilómetros.

El desarrollo económico en esta época se determinó no solo por el atraso del país sino también por la penetración del capital extranjero en todas las ramas de la economía nacional.

### 1.1.4 La industrialización en México

A lo largo de la historia de México existieron etapas en la evolución económica que se han distinguido:

**Desarrollo con inflación (1935-1956).** Durante la época de los 30, la economía mexicana sufrió un proceso de crecimiento que se identificó con la industrialización mediante la sustitución de importaciones. A partir de los 40 y conforme a la política industrial, se brindó protección a los productores nacionales por medio de barreras arancelarias que impulsó la industria. La intervención del Estado en la economía, después de la Segunda Guerra Mundial, por medio de las políticas de exenciones fiscales, subsidios y obras de infraestructura, requería de una política fiscal adecuada, capaz de generar los ingresos suficientes para su financiamiento. En los años 1954 a 1956 se consolidó una reforma fiscal que otorgó un carácter más progresivo al impuesto sobre la renta.

**El desarrollo estabilizador (1957-1970).** Las medidas para controlar la inflación a principios de los 50 abatieron el aumento de los precios internos. En este periodo, mejor conocido como *El desarrollo estabilizador*, la estabilidad de los precios estimuló el crecimiento y eliminó la incertidumbre provocada por los costos. De la misma manera, la estabilidad cambiaria, (la paridad peso-dólar se mantuvo sin cambio a partir de 1954) redujo las presiones inflacionarias del exterior y facilitó la importación de bienes. Por su parte, la producción industrial se desarrolló a partir del modelo de sustitución de importaciones, apoyada en la protección del mercado interno. En esos años la economía creció en promedio anual de 6.2% mientras que la tasa de inflación mantuvo niveles moderados de tan solo un 3%.

Sin embargo, a medida que avanzaba la industrialización del país, la demanda de importaciones no disminuía y el ritmo de crecimiento de las exportaciones era insuficiente para elevar el poder de compra de bienes extranjeros. Por tanto el financiamiento del déficit en la balanza comercial provino de mayores niveles de endeudamiento con el exterior.

**El auge petrolero y las crisis de la deuda (1970-1982).** Aunque la etapa anterior había alcanzado resultados satisfactorios en materia de crecimiento y estabilidad de precios, los problemas estructurales se encontraban lejos de ser resueltos.

A principios de la década de los 70 se continuó con la misma estructura de protección y se aumentó deliberadamente el gasto público (situación que es muy común en nuestros días). Al extender el modelo más allá de sus límites acentuaron sus debilidades al desgastarse las bases del crecimiento a largo plazo.

Si el papel del sector público tenía un peso importante en la promoción del desarrollo en las décadas anteriores, para las 70 una mayor intervención del Estado en la economía era indispensable si se quería mantener el modelo del crecimiento sin cambio.

**Estabilización, ajuste y cambio estructural (1982-1999).** A comienzos de la década de los 80, la conjunción de varios fenómenos económicos (en los ámbitos interno y externo) produjo la crisis de la deuda externa, la cual puso fin a un largo proceso de crecimiento de la economía mexicana.

En 1982, el alza de las tasas de intereses en los centros financieros internacionales y las tasas de restricciones a la liquidez de la banca privada en todo el mundo fueron los detonantes de la crisis de la deuda externa, la cual tuvo serias repercusiones para el desarrollo económico mundial.

La profundidad de la crisis económica de los años 80 implicó una lenta recuperación de los niveles de crecimiento. En los programas de ajuste promovidos por el FMI se resaltó el saneamiento de las finanzas públicas, el control de la inflación, la privatización de las empresas del sector público, mayores oportunidades para la inversión extranjera y la apertura comercial.

A pesar de los enormes esfuerzos fiscales y productivos posteriores a la crisis de la deuda, el retorno a la senda del crecimiento estuvo lleno de dificultades. A los desajustes estructurales de la balanza de pagos y del déficit del sector público se le suma la inflación.

Ante el resumen acerca del desarrollo económico acaecido durante más de cinco décadas, podemos observar el escaso o nulo apoyo hacia la micro, pequeña y mediana empresa en los diversos planes de desarrollo económico del gobierno, lo que ha generado el aumento en los obstáculos para estas empresas, a continuación se indican tres obstáculos principales que detienen y terminan con el desarrollo de la pequeña y mediana empresa:

- a) El desequilibrio de ubicación física de las empresas productivas en México.
- b) La falta de apoyo crediticio, motivado por la falta de confiabilidad, y
- c) La falta de simplificación administrativa, que en un inicio desalienta a los empresarios pequeños y medianos.

### **1.1.5 Revaloración de la pequeña y mediana empresa**

Al iniciar el siglo XXI, existe un nuevo interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior, por el potencial de la empresa pequeña y mediana. Hasta la década de los 70, este tipo de empresas se consideraban como marginales en el proceso de desarrollo, dos decenios después (1980 y 1990) se ha dado una revaloración de la micro y pequeña empresa por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción y sobre todo, por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad.

### **1.1.6 Importancia de las pequeñas y medianas empresas**

Las pequeñas y medianas empresas, tienen mucha importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

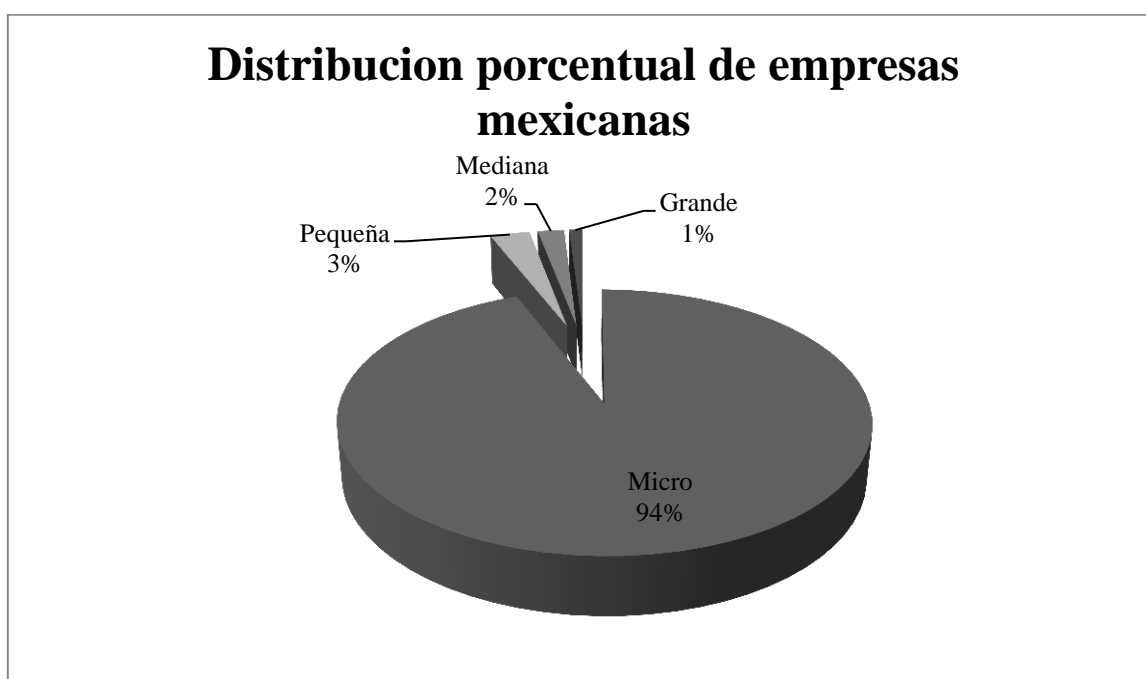
Hoy en día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como el desarrollo regional y local.

## CAPÍTULO 1: LA HISTORIA DE LAS PYMES

La importancia colectiva que tienen estas empresas en nuestro país la podemos demostrar con la gráfica que viene más abajo.

Más del 95% de todas las empresas del país son micro, pequeñas y medianas con relación al ámbito empresarial nacional.

La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Esta cifra se incrementa conforme se automatizan las grandes empresas, con la correspondiente reducción de sus pagos de nóminas (tan necesarias para su economía balanceada).



**FUENTE: CENSO 2010 INEGI**

En la gráfica anterior se muestra la distribución de las empresas mexicanas, y como se puede observar, las que contienen mayor porcentaje son las Pymes y también son las que ofrecen mayor empleo.

En el año 2009, México contaba con más de 4 millones de empresas (productoras agrícolas, ganaderos, acuicultores, mineros, artesanos, manufacturas, comercios, servicios turísticos y culturales) en su mayoría Pymes y el número sigue creciendo.

Otro aspecto de suma importancia en la consideración de las Pymes es el hecho de que ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica; se puede decir que éste tipo de empresas han sido una gran oportunidad mediante la cual las personas desempleadas o de escasos recursos económicos han podido iniciarse dentro del ámbito de los negocios mediante sus propios medios.

La pequeña y mediana empresa ofrece al campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas.

Por lo anterior, la pequeña y mediana empresa representan un punto clave en la economía mexicana al que es necesario prestar mucha atención con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, así como las posibles pérdidas financieras que muchas veces provocan grandes perturbaciones en los inversionistas y en la economía nacional.

### **1.1.7 Características de las medianas y pequeñas empresas**

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales:

- El capital es aportado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores, como se observó en la gráfica anterior, va desde los 0 a las 10 personas para las micros y pequeñas y para las medianas van desde los 11 a los 50.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.

- Está en proceso de crecimiento, la pequeña empresa tiende a ser mediana y ésta a ser grande.
- Obtienen unas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

### 1.1.8 Ventajas y desventajas de las Pymes

Al igual que las grandes empresas, las Pymes ofrecen una variedad de ventajas y desventajas que pueden propiciar o afectar de manera gradual al desarrollo de la misma. Si se identifican las desventajas y se hace un análisis profundo, tales desventajas pueden llegar a convertirse en ventajas.

#### **Ventajas:**

- Capacidad de generación de empleos.
- Adaptación rápida de la tecnología.
- Sus productos generalmente son de consumo local.
- Contribuyen al desarrollo regional.
- Adaptación rápida al crecimiento de mercado.
- Fácil conocimiento de sus empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presenten.
- La planeación y organización no requiere mucho capital.
- Mantienen una unidad de dirección permitiendo una adecuada vinculación entre jefes y empleados.
- Producen y venden productos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.
- Pueden ubicarse, físicamente, de manera más rápida y sencilla a comparación de los corporativos.



### **Desventajas:**

- Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación.
- No saben controlar la devaluación ni depreciación.
- Viven al día y no soportan los periodos largos de crisis.
- Ignoran las posibles multas fiscales en que pueden incurrir.
- Viven temerosos de que SHCP los visite.
- La falta de recursos financieros cuando se les presentan oportunidades ya que no tienen fácil accesos a las fuentes de financiamiento.
- Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas.
- Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de erradicar o absorber a éstas.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general los problemas recaen por completo sobre los dueños.
- Por la propia inexperiencia del dueño, éste dedica un mayor número de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.

Como se puede observar, aquí tan solo se enumeran algunas ventajas y desventajas que pueden tener las Pymes, claro está, muchas de éstas son aplicables a unas pero pueden no serlo para otras y por el contrario, las desventajas pueden ser consideradas una ventaja y viceversa, esto depende en mucho del negocio, el ámbito en el que se desarrolle, la situación financiera de la empresa o la situación política y económica del país en ese momento; sin embargo esto no son excusas para poder desarrollar el potencial que guardan estas Pymes, tal vez sean retos que hay que superar pero no por ello se deben reprimir las ideas y los deseos de hacer un negocio.

### 1.1.9 Perspectivas de las pequeñas y medianas empresas

No se puede definir con exactitud hacia donde se dirigen las Pymes, pero si se puede tener un bosquejo de algunas tendencias de las mismas:

**Nuevos productos y servicios.** Los grandes corporativos cuentan en muchas ocasiones con personal especializado para la investigación de nuevos productos y servicios, sin embargo no siempre abarcan todo el mercado y en esos pequeños huecos es donde entran las Pymes innovando.

**Avance tecnológico.** En estos tiempos la empresa que no está al día en el ámbito tecnológico está perdiendo mucho dinero, las Pymes tienen que adaptarse rápidamente a estos tiempos y los cambios constantes que ocurren en el ámbito tecnológico.

**Aumento en la especialización.** Hoy en día existen muchas empresas que se dedican a la venta de uno o varios productos, pero estos productos, sobre todo en la Pymes, muchas veces suelen ser productos hechos con buena calidad, incluso en muchas ocasiones, mejores que los grandes corporativos, esto debido a la especialización o tradición en la realización de los mismos.

**Tendencia a la fusión.** La mayoría de las empresas empiezan siendo pequeñas y conforme van creciendo su visión de la misma cambia y tienden a ampliar sus horizontes, pero para ello, a veces necesitan apoyo de parte de otras empresas que empezaron como ellas.

**Los empleos modernos.** Los avances tecnológicos han venido desplazando a la mano de obra, hoy en día muchas fábricas son automatizadas en su totalidad, aún existen personas que trabajan como mano de obra directa, pero la mayoría de los empleos que están surgiendo son empleos de oficina.

**Ascendente interdependencia.** Por lo general no existe empresa que sea autodependiente, la mayoría de las empresas trabajan con productos y servicios de

otras empresas que a su vez esas hacen lo mismo realizando así el ciclo de interdependencia.

### 1.1.10 Oportunidad en la carrera empresarial

En nuestro país existen cientos de oportunidades de empleos (lamentablemente casi todos son muy mal remunerados o los pocos que no lo son, son muy difíciles de conseguir), y por lo general, realmente no importa si se tiene estudios o no, la situación es la misma, claro está, si se cuenta con estudios se tienen más oportunidades de obtener un empleo que aquel que no los tiene, pero ello no asegura que el empleo sea bien remunerado.

Existen historias de éxito en las cuales los dueños comentan como empezaron con un pequeño negocio y que hoy en día es un gran corporativo; lo interesante de éstas historias es que muchas veces los dueños no terminaron ni siquiera los estudios básicos de primaria y ya manejan y son dueños de un corporativo con un puesto a nivel gerencial. Claro está, también existen historias en las cuales se tiene un empresario que abre un negocio que tiene todo el potencial para poder ser rentable y lamentablemente no dura más de un año en el mercado, ¿Qué sucede con estas personas? ¿Por qué no son exitosos?, existen muchos factores, aquí se mencionan algunos:

**a) Falta de buenos directivos.** Este es un punto muy importante en toda empresa que nunca se debe dejar sin tomar en cuenta. Muchos empresarios creen que por el hecho de ser los dueños, las decisiones que toman son las correctas o que tienen que actuar de cierta manera que les indique a sus empleados que él es el jefe y que se va a hacer todo lo que él diga aunque éste se encuentre en un error. Lamentablemente la mayoría de los empresarios carecen de una buena cultura de liderazgo.

**b) Desconfianza entre su personal.** La situación actual de nuestro país, a nivel social y cultural, lamentablemente es deplorable, muchas personas que no consiguen empleos, por falta de nivel educativo o por rasgos culturales impregnados, muchas

veces son contratados por Pymes que les proporcionan la oportunidad de obtener un ingreso sin la necesidad de tantos estudios ni formalismos; sin embargo en muchas ocasiones tales empleados buscan su beneficio más allá del valor ético y moral y perjudican a los empresarios que están iniciando su negocio, lo cual provoca desconfianza por parte de los empresarios a la hora de contratar a alguien más para que trabaje para él.

**c) Falta de conocimiento administrativo.** Muchos empresarios inician su negocio de la nada, no hay planeación alguna y todo se va desarrollando de forma empírica lo cual en muchas ocasiones provoca un enorme descontrol y pérdida de dinero que se podría recuperar si existiera una buena administración.

**d) No existe planificación alguna.** En la mayoría de las Pymes, los dueños están enfocados a la operación diaria y rara vez planifican su futuro. En muchas ocasiones no se le da la importancia necesaria y como consecuencia de ello, no se cuenta con los recursos necesarios para afrontar los problemas que surjan en determinada situación.

**e) No hay conocimiento del ámbito en el que se encuentra el negocio.** Los empresarios abren sus negocios de forma empírica en un ambiente en donde parece proliferar un producto o servicio y por ende piensan que el suyo también lo va a hacer. No existe un análisis del ámbito en el que se encuentra el negocio lo cual provoca en muchas ocasiones conflictos innecesarios y que podrían prevenirse si existiera un análisis previo.

**f) Introducción en mercados de riesgo.** Muchos empresarios se arriesgan a vender sus productos a mercados extranjeros sin siquiera haber previsto los riesgos que ello implica. Las fluctuaciones económicas son un fuerte golpe a la situación de Pymes que venden sus productos en monedas extranjeras.

**g) La inversión del negocio no es equitativa con los ingresos.** Son muchos los que sufren por esta causa: existen situaciones en las que las Pymes fracasan antes de obtener los ingresos debido a la gran inversión de capital que lleva implicado tal negocio.

Todas las situaciones anteriores son causantes o factores que afectan el desarrollo de los empresarios y las Pymes, pero como se observa en los alrededores, en los mercados ambulantes, en las tienditas de la esquina o las cocinas económicas que se ubican cerca de los trabajos, los negocios pelean todo el tiempo por sobrevivir, se esfuerzan a diario por seguir adelante, sus dueños no se rinden tan fácilmente, la mentalidad abierta les ayuda a seguir progresando, a no perder la esperanza de poder hacer crecer su negocio, hacen la carrera de empresarios y ni siquiera lo saben.

### **1.1.11 La pequeña y mediana empresa en los objetivos nacionales**

El país se encuentra en un constante esfuerzo por reestructurar su economía, el gobierno “dice” mostrar un interés por el desarrollo de las Pymes, pero la realidad es que el gobierno solo ha visto al pueblo como contribuyentes y no como pueblo.

Lo anterior solo provoca que las Pymes en desarrollo no se responsabilicen en la aportación de sus contribuciones o busquen la manera de evadirlas provocando un descontento con el gobierno y catalogando a las mismas como anti-nacionalistas.

Esta mentalidad es comprensible debido a la falta de creencia en el gobierno, sin embargo se debe de cambiar porque si el mismo gobierno no hace nada por mejorar la economía del país, tendrá que ser el pueblo quien lo haga; es imposible pelear contra el sistema, pero mejorarlo no lo es. Ayudar a los compatriotas ofreciéndoles empleos dignos, estables y seguros, debe ser una prioridad en la realización de cualquier Pyme y responsabilidad altruista de cualquier empresario mexicano.

### **1.1.12 La función de la pequeña y mediana empresa en el desarrollo**

El autor Carega Viliesid J.A. en su libro *La investigación tecnológica en el desarrollo industrial de México* comenta que existen tres aspectos donde la pequeña y mediana empresa cumplen una función definida dentro del desarrollo general del país, específicamente en el proceso de industrialización:

**a) Llenar los huecos en la producción.** Existen un gran número de productos que tienen que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo, cuando el consumo nacional es reducido. En este caso, tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto a fabricar, por ejemplo: cuando las demandas totales son pequeñas o son en pequeña escala, cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en poca cantidad, pero les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra a la perfección con las grandes empresas, pero en lugar de competir, las complementa.

**b) Crear y fortalecer una clase empresarial.** La pequeña empresa constituye una escuela práctica (de gran valor nacional), para formar empresarios, administradores y técnicos (ya sea que provengan del ámbito del comercio o profesional). La pequeña escala de operaciones les permite adquirir las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos. Porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas sus funciones a la vista, por tanto, el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se presentan.

Lo anterior no sucede en la gran empresa, donde ya se requiere de especialización, de técnicas, de gran experiencia y donde una mala toma de decisiones puede costarle a la empresa grandes pérdidas de capital.

**c) Proporcionar mayor número de empleos.** La generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas del Estado mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, parte de esta población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicios de salud, vivienda, etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa en este aspecto.

Lo anterior proporciona información referente a lo que deben realizar las Pymes mexicanas por su país, ya que el gobierno no lo está haciendo, o al menos no como debería. Ayudar a su país no significa que tenga que pelear con armas o

## CAPÍTULO 1: LA HISTORIA DE LAS PYMES

corriendo a los extranjeros, simplemente existe una forma en la cual ayudaría en mucho a mejorarlo y esa es ofreciendo empleo a sus compatriotas.

En México, la mayoría de las empresas son Pymes, lo cual indica que la gente se está enfocando más en crear su propio sustento económico que buscar empleo en un corporativo que sabe que no lo aceptará por una u otra razón.

Son varias razones por las cuales el pueblo busca hacer su propio negocio, lo importante es ver la manera de apoyarlo para que sus negocios sean fructíferos ya que al serlos, ayudan al desarrollo económico del país.

Hasta este momento se ha analizado el desarrollo de las Pymes desde los inicios de la humanidad hasta la actualidad, sobre todo en México. Se observó que el gobierno no ha tomado en cuenta a este sector tan importante como debería. Se analizó algunas características de las Pymes así como algunos factores por los cuales no logran desarrollarse por completo. A continuación se van a analizar mucho más a fondo en qué consiste una empresa, cómo se desarrolla y algunos consejos para poder mantenerla y llevarla a flote.

# CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

---





## 2.1 ¿Qué es un negocio o empresa?

Antes que nada se debe tener en mente cual es la definición de lo que es un negocio o empresa, para lo cual aquí se tienen un par de definiciones.

*La entidad económica (mejor conocida como negocio o empresa) es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores.*

*Las actividades económicas de la entidad combinadas con sus recursos, determinan el valor de la misma, independientemente del valor individual de dichos elementos.*

*El conjunto integrado puede estar conformado por los activos tangibles e intangibles, el capital de trabajo, el capital intelectual y la fuerza de trabajo, el conocimiento del negocio, los contratos que aseguren la obtención de recursos y la generación de beneficios económicos, y los procesos gerenciales estratégicos, operacionales y de administración de recursos, entre otros.<sup>2</sup>*

*Los términos de sociedad, compañía, organización, firma o negocio son sinónimos de la misma palabra empresa. Más aún, ésta se explica como la acción de emprender. También el diccionario la define como una sociedad o compañía que pone en ejecución proyectos...es la organización que utiliza materias primas, capital, trabajo y habilidades administrativas para producir o generar bienes y/o servicios que sean útiles a la sociedad a quien sirve.<sup>3</sup>*

*Se considera empresa la persona física o moral que realice las actividades a que se refiere este artículo, (actividades comerciales, industriales, agrícolas,*

---

<sup>2</sup> "Normas de Información Financiera" serie A-3, Edit. IMCP, 2011.

<sup>3</sup> Prieto Cierra Carlos, "Introducción a los negocios: operación de una empres", 5ta Edición, LIMUSA, 2007.

## CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

*ganaderas, pesqueras, silvícolas...)* ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros...<sup>4</sup>

En resumen, un negocio es una actividad en la cual se lleva a cabo una combinación de elementos denominados “recursos” humanos, materiales, financieros, tecnológicos e informáticos para cumplir con el fin por el cual fue creada.

Ahora, hay que mencionar que existen dos tipos de negocios, estos se pueden clasificar dependiendo del fin por el cual fueron creados:

- 1) Con fines económicos o de lucro y
- 2) Sin fines económicos o sin fines de lucro.

Estos últimos también son conocidos como de beneficencia social los cuales, como su nombre lo indica, no persiguen un fin económico a favor de la persona o personas que crearon dicho organismo, sino por el contrario, el fin de la misma es ayudar a la sociedad.

*Entidad con propósitos no lucrativos - Es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y de aportación, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada, principalmente de beneficio social, y que no resarce económicamente la contribución a sus patrocinadores. Por ende, se tienen las siguientes características:*

- I. Sus actividades de producción y venta de bienes o prestación de servicios persiguen cubrir, directa o indirectamente, fines de beneficio social;*
- II. Obtención de recursos de patrocinadores que no reciben en contraprestación pagos o beneficios económicos por los recursos aportados; y*

---

<sup>4</sup> Código Fiscal de la Federación artículo 16

*III. Ausencia de participación definida de propietario que pueda ser vendida, transferida o redimida, o que pueda transmitir derechos a la distribución residual de recursos en el caso de liquidación de la entidad.<sup>5</sup>*

Este trabajo está enfocando a las entidades con fines de lucro, sin embargo puede ser de mucha utilidad para las otras entidades.

## **2.2 El tipo de empresa**

Ya que se conoce el fin de la de empresa, ahora se debe identificar el tipo de la misma.

Dependiendo de la actividad de la empresa, a grandes rasgos ésta se puede clasificar en tres tipos: industrial, de comercio y de servicio.

- a) *Industrial.* Esta clasificación a su vez se divide en dos grupos: de extracción y de producción o transformación. La primera se encarga de extraer recursos naturales (madera, piedra, hierro, petróleo, etc.) y la segunda se encarga de transformar esos productos naturales en otros productos (plástico, químicos, etc.)
- b) *Comercio.* Esta empresa se encarga de comprar y vender los productos de la transformadora ya que, en muchos casos, ella no puede llevar acabo la venta de sus productos. Este tipo de empresa no lleva a cabo ninguna transformación de ningún recurso natural.
- c) *Servicio.* Esta empresa proporciona un conjunto de técnicas y conocimientos que son de utilidad para el cliente y que no son ningún tipo de producto físico o tangible por lo cual, no llevan a cabo ninguna transformación de algún recurso natural.

Este trabajo está enfocado a las empresas de producción o transformación.

---

<sup>5</sup> Normas de Información Financiera seria A-3, Edit. IMCP, 2011

### 2.3 ¿Bien o servicio?

Al emprender un negocio, se debe tener muy claro qué es lo que se desea ofrecer: ¿un bien o un servicio?

Anteriormente se mencionó los diferentes tipos de empresas que existen: industrial, de comercio y de servicio; cada una con sus propias características, ahora bien, toca escoger cuál es la que se desea que se convierta la empresa o se identifique cual es el giro de la propia idea.

La Ley del IVA, en su artículo 5D en el último párrafo, comenta acerca de la definición de lo que es “un bien”: *...para los efectos de esta ley son bienes tangibles los que se pueden tocar, pesar o medir...* como se podrá observar, los bienes son aquellos productos (mesas, vasos, tablas, botellas, etc.) que son producidos por las empresas industriales o de transformación.

En la misma Ley del IVA se menciona, en su artículo 14 en los primeros 5 apartados, cual es la definición de lo que es el servicio:

#### **Obligaciones de hacer**

- I. *La prestación de obligaciones de hacer que realice una persona a favor de otra, cualquiera que sea el acto que le dé origen y el nombre o clasificación que a dicho acto le den otras leyes.*

Esto quiere decir que el servicio es un acto que se realiza y no un bien tangible que se produce u ofrece. La misma ley menciona cuales son los servicios que existen hoy en día y que son considerados para su respectivo pago del mismo impuesto: transporte, seguros y fianzas, comisión, mediación y similares, asistencia técnica, otras obligaciones que no sean por enajenación o arrendamiento.

## 2.4 ¿Cómo producir?

La pregunta ¿Cómo producir? ayudará a identificar con qué recursos se cuentan o se deben buscar para poder producir un bien o servicio. Esto ayudará a identificar con que tecnologías o conocimientos se cuentan y la combinación de los mismos para poder obtener el bien o servicio deseado. Si es un bien, que materias primas se necesitan, maquinaria para su transformación, técnicas para el desarrollo del mismo, etc. Si es un servicio, que se necesitan para poder desempeñarlo, cuales son los métodos más efectivos, que instalaciones requiere, cursos especiales, etc. Ahora bien, como se mencionó anteriormente, este trabajo está enfocado a las empresas que producen bienes, sin embargo puede constituir una base para las empresas que ofrezcan algún servicio.

## 2.5 ¿Para quién producir?

Por último se puede preguntar ¿Para quién producir? esta pregunta se complementa con las dos anteriores. Una vez que se respondieron a las otras se puede obtener una idea general de lo que se desea producir u ofrecer y cómo hacerlo; a continuación se debe identificar a quien va dirigido el mismo producto o servicio. Esto se hace con varios análisis estadísticos y cualitativos de la sociedad o entorno en que se esté desarrollando la empresa, para lo cual se desarrolló un capítulo llamado “análisis de mercados”. No hay que cometer el error de pensar que todo el mundo puede ser un cliente, es verdad que mucha gente tiene forma de comprar el producto, pero eso no significa que todos lo vayan a hacer o, en su caso, puedan comprarlo.

Con base en lo anterior ya se puede identificar cual es el giro de la empresa y así saber hacia donde se tiene que dirigir o enfocar más las metas y objetivos que se explicarán detalladamente más adelante.

## 2.6 Elementos que integran una empresa

Como se mencionó anteriormente, una empresa, sea cual sea su fin, contiene un conjunto de elementos que la ayudan a funcionar. En el ámbito de estudio, a una empresa se le conoce como un sistema, el cual contiene varios elementos que lo conforman y están íntimamente relacionados para lograr el fin para el cual fue creado. El nombre de los elementos, también conocidos como recursos, que conforman a una empresa (de una manera muy general) son:

1. Materiales
2. Financieros
3. Humanos
4. Tecnológicos
5. Informáticos

Cada uno de estos recursos forman un engrane muy importante en la maquinaria de cualquier empresa, no se debe dejar de dar importancia a ninguno ya que, al igual que el cuerpo humano y cada uno de sus órganos, si uno funciona mal, el resto del cuerpo tiene problemas para funcionar de la manera más óptima.

### 2.6.1 Recursos materiales

Los recursos materiales son todos aquellos elementos que la empresa utiliza tanto como para fabricar sus productos como de los cuales están hechos los mismos. Estos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) *Edificios*: son todas aquellas instalaciones en las cuales se lleva a cabo la producción, o en su caso, la prestación del servicio. También se les conoce como “bienes inmuebles”.
- b) *Maquinaria y equipo*: la maquinaria es aquella que tiene por objeto la transformación de materia prima en el producto; el equipo está conformado por todos los instrumentos o herramientas que ayudan a llevar a cabo la operación y el funcionamiento de la empresa.

- c) *Materias primas*: en el caso de producción, son todos aquellos elementos que forman parte del producto; en el de comercio o servicio, son todos aquellos que ayudan a llevar a cabo la operación, ejemplos de estos podrían ser todas las herramientas de papelería (papel, plumas, folders, lápices, etc.).

### **2.6.2 Recursos financieros**

Para realizar las operaciones, sea cual sea el giro de la empresa: de producción, comercio o servicio; el recurso financiero (mejor conocido como capital) es esencial y de suma importancia. No se puede empezar a trabajar en la creación de una empresa si no se cuentan con recursos financieros ya que ellos dan la pauta para la compra de materias primas.

Cabe señalar que este recurso está ligado al tamaño de la empresa, esto es, si se requieren de materias primas de gran valor, se tendrá que tener una constante inversión para tales materias. De lo contrario, si se compran materias primas sin consideración de tener el capital suficiente para cubrir tales recursos, la empresa podría estar en gran riesgo si los productos no logran venderse y recuperar tal inversión. Ahora bien, esos recursos financieros pueden provenir del mismo dueño o accionistas, o también pueden ser préstamos que ayuden a la realización de la empresa.

### **2.6.3 Recursos humanos**

Estos recursos son los que llevan a cabo la operación: manejan la maquinaria y equipo para la transformación del producto. Son los que ayudan a determinar las metas y objetivos de la empresa. No importa si se cuenta con excelente maquinaria, equipo de la más alta tecnología y con grandes recursos financieros, si se cuenta con el personal que ayude a llevar a cabo la misión de la empresa, no sirve de nada todo lo anterior. Los recursos humanos tienen que ser tomados en cuenta a tal grado que si aun cuando se dispone de ellos, si no son tomados en cuenta como parte de la

empresa, se puede llegar a tener problemas que podrían llevar a la quiebra a la misma.

### **2.6.4 Recursos tecnológicos**

Estos incluyen todos aquellos elementos que forman parte de la maquinaria y equipo y que ayudan a producir de una manera óptima los productos. En este mundo, en el cual los avances tecnológicos avanzan a pasos agigantados, es necesario estarse actualizando constantemente ya que de lo contrario, el rezago tecnológico podría costarle mucho dinero a la empresa, si no es que en el peor de los casos, la empresa misma. Por lo cual es recomendable que se invierta parte de las utilidades de la empresa a la investigación y desarrollo de la tecnología que se esté utilizando, ya que, al igual que un profesional que se prepara constantemente a pesar de haber terminado sus estudios para tener mayores posibilidades de conseguir un mejor nivel de vida, la empresa tiene mayores posibilidades de permanecer en el mercado y crecer.

### **2.6.5 Recursos informáticos**

Una vez que se cuentan con todos los elementos anteriores, se debe tener en mente los datos que conforman la información de la empresa. Todo esto para poder realizar una buena administración, dirección y toma de decisiones de la manera más eficiente. Esto significa que hay que tener información de todo lo que acontece en el negocio, aunque sea trivial o superficial, cualquier dato puede ser de gran ayuda. También será necesario tener información del ambiente en el que se desarrolla la empresa para poder llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos y metas de la misma así como la adaptación de los cambios constantes sin repercusiones.

## **2.7 Elementos externos de la empresa**

Como se mencionó anteriormente, una empresa es un sistema que está compuesto por elementos que están íntimamente relacionados, cada uno tiene su



función y relación con otros elementos para lograr los objetivos de la empresa. Todos estos elementos que conforman a la empresa, al pertenecer a la misma, son controlables, se conoce sus datos, sus características, etc., por lo cual se puede saber cómo pueden actuar ante ciertas situaciones que pueden acontecer en la operación. Ahora bien, también cabe recalcar que existen elementos que están fuera del control de la empresa. Estos elementos se les conocen como “elementos externos”, estos están cambiando constantemente y dependen de muchos factores, los cuales no están bajo el control de la empresa, sin embargo la afectan directamente, por lo tanto, se deberá estar atento a todos ellos para poder actuar ante cualquier cambio que se presente y pueda afectar la operación de la misma. Algunos elementos externos que afectan a las empresas son los siguientes:

- Economía social
- Sociales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- El Estado
- Legal

### **2.7.1 Economía social**

Hay que poner mucha atención a los acontecimientos del país. El cambio constante de los precios en el mercado, las inflaciones, los intereses políticos, etc., tienen que formar parte importante de cualquier empresa que desee mantenerse en el mercado. Tiene que anticiparse a los cambios que podrían afectar en su producto en caso de que viniera alguna inflación, el cambio de gobierno o simplemente la pérdida de empleos en su entorno. Al estar pendiente de todo lo anterior se puede estar prevenido ante un posible problema que afecte a la empresa.

### **2.7.2 Sociales**

La sociedad se rige por muchos factores que puede influenciar en mucho en la compra del producto, la gran diversidad de cultura en el país debe ser tomada en cuenta. Los intereses de las personas pueden variar en mucho, pero si se tienen datos que ayuden a entender un poco más de la sociedad que rodea a la empresa, se puede tener un elemento de suma importancia que podría beneficiar a la misma. En la sociedad, el nivel educativo, las zonas urbanas, las modas, la cultura, el lenguaje, las artes, son ejemplos de estos elementos que conforman a la misma y que se tienen que tener en cuenta para una toma de decisión en la venta del producto.

### **2.7.3 Tecnológicos**

Se comentó anteriormente que la tecnología es un recurso importante de la empresa, sin embargo el tener tecnología no significa que se pueda ser una empresa de primer nivel. La tecnología está en cambios constantes: cuando se compra una máquina que ayude a la producción, ésta ya se está devaluando y en poco tiempo la misma máquina que era de la más alta tecnología llega a volverse casi obsoleta debido al cambio constante de la misma tecnología, por lo cual, este factor se encuentra fuera del control de la empresa y debe ser tomado en cuenta para estar lo mejor actualizado para poder realizar la operación sin ningún percance en el ámbito tecnológico.

### **2.7.4 Ecológicos**

Hoy en día este factor ya casi no es considerado en el país, debido a la corrupción que se vive, muchas empresas no toman en cuenta los daños ecológicos que pueden causar, simplemente llevan a cabo su operación sin importar nada más. Hay que tomar en cuenta el daño ecológico que se podría causar con la transformación del producto si conlleva algún contaminante como el humo o algún

químico y tomar las medidas necesarias para controlarlos y no contribuir a los daños ecológicos.

### **2.7.5 El Estado**

El país tiene un gran problema social que afecta directamente a todo el mundo que vive en él. El Estado es un elemento externo que está completamente fuera del control de la empresa pero tiene una gran influencia en la misma: leyes, reglamentos, el pago de permisos, impuestos, los intereses políticos, etc., forman parte de los elementos externos que influyen directamente en cualquier empresa y deben ser tomados en cuenta con gran interés.

El Estado es un regulador de la economía en el país que, según muchos expertos, afecta mucho a las empresas en lugar de beneficiarlas. Debido a la corrupción que se vive actualmente, el Estado no es el encargado más indicado de la economía del país y un claro ejemplo de ello los son los países como Japón, Taiwán, Estados Unidos, en los cuales el Estado no es el encargado regulador de la economía y sin embargo la misma crece, situación que no es lo misma con los países en los cuales la economía si está regulada como Cuba y México que se encuentran a expensas de lo que diga el mismo y si algo no le parece o no cumple con los reglamentos (que en muchas ocasiones suelen ser incongruentes y siempre en beneficio de algunos cuantos y no de la comunidad como debería de ser) comienza a afectarla hostigándola con sus multas y pagos de impuestos de los cuales no siempre se tienen una retribución de un buen servicio de parte del mismo. Sin embargo, por lo mismo es que se debe tener en cuenta a este elemento tan importante en el desarrollo de cualquier empresa.

### **2.7.6 Legal**

El elemento legal es aquel que ayuda a quedar bien con el Estado. Si se mantiene en regla los documentos, se estará tranquilo para cualquier contingencia que se pudiera tener con el gobierno.

## CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Para poder hacer un negocio de la manera más legítima, se necesita un conjunto de documentos y requerimientos fundamentados en las mismas leyes. Estos mismos dependen del giro y tipo de la empresa. Para este trabajo se enfocará en lo que es conocido como el régimen de pequeños contribuyentes (REPECO) con sus respectivos requisitos que se tendrán que conocer para darse de alta en el órgano regulador de las empresas en México: la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a través de su órgano la Secretaría de Acción Tributaria (SAT)

Los fundamentos legales para este tipo de regímenes se encuentran establecidos en la Ley del Impuesto Sobre la Renta en sus artículos 137 al 140 los cuales indican lo siguiente:

### *Requisitos para pertenecer al REPECO*

*Es un régimen opcional para las personas físicas de baja capacidad económica y administrativa, con mínimas obligaciones fiscales por cubrir, y los requisitos son:*

- *Ser persona física (esto significa que la empresa debe darse de alta con el nombre del representante legal (dueño) y sin ningún socio).*
- *Realizar actividades empresariales, es decir, comerciales, industriales, de autotransporte o agropecuarias.*
- *Vender los bienes (productos) o prestar los servicios únicamente al público en general.*
- *Haber tenido ingresos en el año anterior de hasta \$2´000,000.00 por las actividades citadas.*
- *Cuando inicien actividades y estimen que sus ingresos no excederán de \$2´000,000.00, podrán elegir la opción de tributar en este régimen.*
- *En caso de que el año de inicio de actividades sea menor a doce meses, para determinar si el año siguiente estarán dentro del límite de \$2´000,000.00 efectuarán lo siguiente:*

## CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DEL NEGOCIO

*Se dividirán los ingresos del año de inicio de operaciones entre el número de días que comprendió dicho año; después se multiplicará el resultado por 365, y la cantidad que se obtenga deberá compararse contra \$2´000,000.00.*

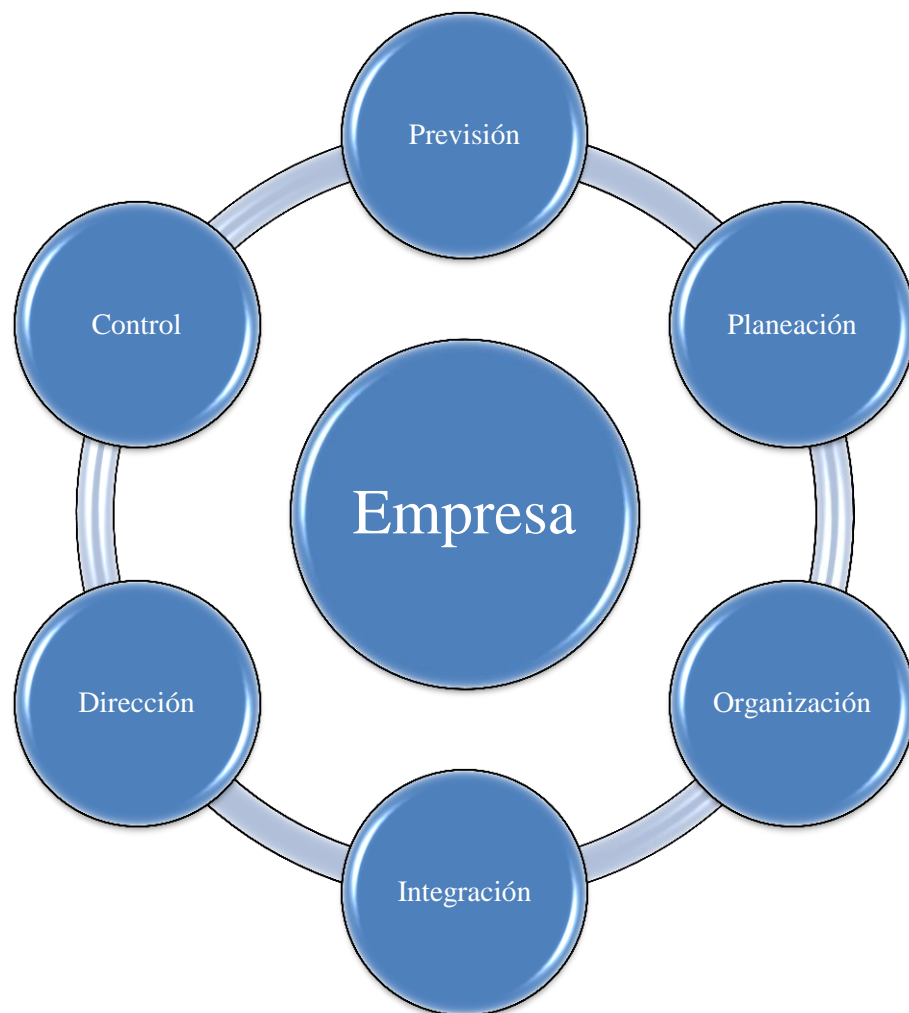
*Si el resultado es mayor a esa cantidad, no podrán tributar en el Régimen de Pequeños Contribuyentes.*

Nota: los datos anteriores fueron tomados de la página del SAT a fecha del año  
2011.

Otra característica para que la empresa sea considerada como REPECO es que ésta misma debe tener menos de 250 o 500 empleados. Si se cuenta con menos de 250 empleados la empresa es considerada como “Micro”, en caso de que sean más de 250 pero menos de 500 la empresa es considerada como “Mediana” pero si supera más de los 500 empleados la misma ya es considerada como una gran empresa.

# CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

---



## Introducción

Ya que se conoce lo que es un negocio o empresa así como los elementos que las componen y los que la afectan, se va a analizar cómo se opera la misma.

Se va a definir que es administración para tener más en mente lo que se está haciendo.

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

*La etimología de “minister”, es pues diametralmente opuesta a la de “magister”: de “magis”, comparativo de superioridad, y de “ter”.*

*Si pues “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función - , “ministrer expresa precisamente lo contrario: subordinación y obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.*

*La etimología nos da pues de la “administración”, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta.*

*Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.<sup>6</sup>*

De todo lo anterior se puede deducir que “Administración” es una función que se encarga de controlar muchos actos que acontece a un grupo u organismo (en este caso, la empresa) y dirigirlos hacia los objetivos del mismo.

---

<sup>6</sup> Reyes Ponce Agustín ,” Administración de negocios” 1era parte, LIMUSA, 2009

La Administración es de suma importancia para cualquier negocio o empresa, sin esta, es muy difícil sobrevivir en este mundo globalizado; ésta ayuda a organizarse mejor, es una función para cualquier empresario que desee que su negocio no se venga abajo, ayuda en mucho a obtener los mejores rendimientos de la producción, a coordinar todos los recursos de la empresa y a saber hacia dónde se dirige ésta.

La Administración es considerada, por muchos técnicos en la materia, como una ciencia ya que lleva un proceso en todo el desarrollo de la aplicación de la misma, el cual es llamado “proceso administrativo”. Muchos de los mismos técnicos en la materia tienen su propia división del proceso administrativo, cada uno le da importancia a alguno de los elementos; algunos simplemente hacen su división a cuatro elementos, otros lo llevan hasta los siete elementos; en este trabajo se tomará como base la división de 6 elementos por ser una de las más amplias y completas y de esta manera comprender mejor el proceso administrativo.

Elementos del proceso administrativo:

- Previsión
- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

### **3.1 Previsión**

Este elemento de la administración explica que se debe tener en cuenta el objetivo de la creación de la empresa, hacia donde se quiere llegar con la misma, así como las futuras acciones que podría tomar y los cambios de curso de la misma. Como su nombre lo indica, se debe prevenir las condiciones futuras.



Prevenir significa “anticipar, mirar al futuro, saber que va a ocurrir”. No existe algún método perfecto que diga que es lo que va a ocurrir en el futuro, sin embargo, es necesario “prevenir” para poder hacer cualquier plan, es necesario para poder fijar los objetivos, se debe saber qué es lo “que se puede hacer”. No se puede emprender algo de la nada, se debe tener en mente “al menos” un bosquejo de los deseos; se debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué deseamos? ¿Cómo lo deseamos? ¿Hacia dónde lo deseamos? ¿Cuál es la manera más efectiva de realizarlo? Ahora bien, se debe tener en cuenta que a pesar de “prevenir” ampliamente, siempre va a haber un “riesgo” ya que la prevención, como se mencionó anteriormente, no es un método perfecto, pero si es un elemento de suma importancia para una empresa que está iniciando.

Dentro de la prevención se encuentran algunos aspectos importantes que es bueno conocer para poder reducir el “riesgo” en los planes.

La **probabilidad** es un aspecto dentro de la prevención que se puede utilizar para poder saber que probabilidades se tienen de que algo “ocurra” o “no”, por ejemplo: cuando se tira un dado y se escoge un número, la probabilidad de que ese número salga es de 1 entre 6, lo anterior indica que se tiene un alto rango de riesgo de que no salga el número escogido. Conocer lo anterior proporciona un elemento muy importante en la toma de decisión antes de entrar al juego del azar.

Antes de tomar alguna iniciativa se debe tener en cuenta muchos datos que puedan ayudar a tomar la decisión correcta. Cualquier información puede ser un punto clave en el éxito o fracaso. También se debe tener en mente que las probabilidades se tienen que basar en “hechos” para poder fundamentar mejor las mismas y que beneficien a la empresa, no se debe tomar la decisión simplemente en datos informativos o rumores, ya que esto puede ser un grave error. Los datos ayudan en mucho a saber cuál es la opción más probable que se enfoque a la realización de los objetivos; un gran número de datos y hechos ayudan a reducir el riesgo.

Como se mencionó anteriormente, en la previsión se dan a conocer los objetivos. Estos deben ser claros y realistas. No se debe sobrepasar la realidad de la

empresa ni los recursos. Los objetivos deben ser planteados por los dueños o empresarios.

Una vez que se tiene en mente los objetivos de la empresa, se hará la investigación correspondiente para obtener los datos necesarios que ayudarán a tomar el camino correcto en la previsión de los planes, se debe de obtener todos los datos necesarios (sean negativos o positivos) ya que estos podrían influir de manera significativa en el cumplimiento de los objetivos.

Los métodos más sencillos de obtener datos son dos:

- La observación y
- La encuesta

La observación es algo tan común en la vida que no será difícil realizar tal técnica de investigación. Aunque no por ello se debe dejar de lado. Se debe tener mucho cuidado en la observación, sobre todo si los datos a obtener son difíciles; se recomienda tomar atención a los pequeños detalles, por más insignificantes que sean, algún día podrían ser de gran ayuda.

La encuesta, en cambio, es un poco más compleja, el Lic. Reyes Ponce indica que la encuesta suele comprender los siguientes elementos:

- 1. Determinación del universo o ámbito.** Este quiere decir que es lo que se va a investigar.
- 2. Muestreo.** Esta es una técnica que explica que se debe tomar un pequeño fragmento o porción de algo, en este caso, unas cuantas encuestas. Existen dos formas de hacer esto: “*Al azar*” e “*Intencionada*”.
- 3. Formulación del cuestionario.** En este punto es de suma importancia hacer un cuestionario con preguntas cerradas, que proporcionen la información necesaria y que estén enfocadas al objetivo que se busca.
- 4. Recolección de datos.** Se debe dar a conocer la razón o motivo de la entrevista al entrevistado así como información adicional o que la entrevista es completamente anónima.

5. **Tabulación de los mismos.** En este punto cabe recalcar que es importante tener un rango que ayude a identificar los datos que se obtuvieron; para ello se menciona, puntos más abajo, un poco de lo que es la estadística.
6. **Interpretación de los mismos.** En este punto es de suma importancia entender que los resultados no siempre son objetivos, hay que indagar si las respuestas iban concorde a la intención.

Como se mencionó en el punto 5, la “estadística” es una herramienta que ayuda a analizar e interpretar datos, su estudio llevaría mucho tiempo por lo cual, aquí se mencionará un método muy sencillo y breve de llevar acabo unos “datos estadísticos” a lo que es conocido como un “nivel cuantitativo”.

**Ejemplo:** se les hizo una entrevista a 10 personas, el cuestionario contenía la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestro producto? Y arrojó los siguientes datos:

Persona “n”	Cantidad “X” en \$	
1	10	
2	8	
3	15	
4	17	
5	9	
6	11	
7	20	
8	12	
9	13	
10	16	
N = 10	\$ 131	Total

De los datos anteriores se puede utilizar la siguiente fórmula para saber el promedio de dinero:

$$\frac{X_1+X_2+X_3\dots}{\text{"n" total de elementos}} = \text{Promedio}$$

$$\text{Sustituyendo} = \frac{\$ 131}{10 \text{ personas}} = \$ 13.10$$

Lo anterior indica que las personas estarían dispuestas a pagar \$13 pesos en promedio por el producto.

Una vez que se tienen reunidos todos los datos anteriores se puede conjeturar un plan en base a datos y hechos, sin embargo eso no significa que se deba tomar una decisión a la primera. En cualquier etapa de la vida, siempre es conveniente que se tenga un plan alternativo y sobre todo en los negocios hacer uno, o más de uno, siempre será esencial para el bienestar de la empresa.

El Lic. Reyes Ponce explica que para poder hacer un plan alternativo *debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, pero con diversos medios.*

Con todo el conjunto de datos que se han obtenido, se puede hacer un plan mental de lo que se podría hacer, el curso que se podría tomar para cumplir con el objetivo. Una vez que se tiene lo anterior, se puede hacer un segundo y hasta un tercer plan para poder cumplir con el objetivo de la manera más viable. Si es necesario tomar más datos para los planes alternativos, que estos no tomen mucho tiempo y costo para no invertir tanto en algo que se podría ya tener o llegue a interferir en el plan principal.

### 3.2 Planeación

Este elemento consiste en determinar las acciones que habrá que seguir, así como todo lo que conlleva (políticas, programas, procedimientos, etc.,) a la realización de las mismas, hay que tener un plan de todo lo que se va a hacer para lograr óptimos resultados y estar prevenido ante cualquier problema que pudiera surgir. La característica de este elemento es plasmar todo lo conjeturado.

Cuando se tienen los planes escritos, es más fácil de seguir el camino para lograr los objetivos. Se puede hacer todo en forma ordenada y sin olvidar algún detalle como lo sería si solo se tuviera en forma mental. Los planes plasmados sirven para comparar las rutas alternativas para lograr el mismo fin de una forma más detallada, de esta manera se logra reducir el riesgo de error.

Cuando se realiza un plan, este tiene que estar basado en hechos, ya que estos van dar las acciones a realizar, no puede basarse en ideas simples e informales. Ahora bien, una vez realizado el plan, se debe tener en cuenta que existen factores que podrían cambiar el curso del mismo, para ello se debió haber hecho de tal manera que sea flexible y pueda adaptarse a cualquier cambio que pudiera ocurrir. En el tecnicismo de la estadística a esto se le conoce como “variación”. Todo plan debe prever las variaciones que pudieran existir.

En la empresa pueden existir varios planes, por ejemplo, puede estar el plan para ventas; para producción; para finanzas, etc., sin embargo todos deben estar enfocados o deben conformar el plan general. Debe existir la jerarquía en los planes ya que el orden ayudará a tomar mejores decisiones y saber qué hacer en caso de que exista algún problema y tomar un plan correctivo.

Para el buen desarrollo del plan se debe tener ciertas políticas que seguir para lograr mejor el objetivo. Éstas ayudarán a realizar de la manera correcta las acciones que correspondan a los pasos del plan. Las políticas son las que dicen “que hacer” en una forma genérica, por ejemplo: en una empresa de comida, una política podría ser “Ofrecemos comida de la más alta calidad, ya que nuestro personal selecciona los mejores productos del mercado y los mezclan siguiendo un proceso estandarizado para obtener un producto perfecto”.

Habría que recalcar bien la diferencia entre políticas y normas, por ejemplo: una norma de la misma empresa podría ser, “todo personal lleva a cabo una esterilización constante de los utensilios utilizados”, aquí se puede notar la diferencia entre la política (que habla a grandes rasgos de lo que se hace) y las normas (que dicen específicamente que es lo que se hace). Sea política o sea norma, ambas

deben ser especificadas claramente y por escrito para evitar problemas en la empresa.

Dentro de cualquier empresa, sea cual sea su giro, siempre tendrá procedimientos para la realización del producto o servicio. Los procedimientos también deben ser específicos y escritos, todo esto para cualquier proceso que se lleve a cabo dentro de la empresa, no repercute en algo que podría ser de suma importancia para la misma.

### 3.3 Organización

Cualquier empresa necesita una buena “organización” para poder realizar cualquier actividad que se encomiende. Hay que tener un orden de todo (jerarquías, funciones, obligaciones, etc.) para poder desempeñar una óptima operación.

Se debe identificar cada uno de los trabajos a realizar en la empresa y se deben dividir entre los empleados de tal manera que se tenga todo en orden y bien distribuido, de esta manera se obtiene mayor eficiencia y cumplimiento de los objetivos. También se debe tener en cuenta cuales son las cualidades de los empleados y asignarles las tareas en las cuales puedan ser más efectivos para no desperdiciar su talento en otras áreas que no sean las suyas.

El Lic. Reyes Ponce explica que hay ciertos principios que deben ser tomados en cuenta en el paso de la “organización”.

**Principio de la especialización.** *“Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza”.*

Lo anterior explica que cuando se coloca a un trabajador en un puesto específico sin dar tantas tareas, éste irá adquiriendo mayor destreza en la realización de tal trabajo hasta lograr la especialización. Pero también menciona que la especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general de lo que se está haciendo. Así como también explica un problema: cuando la especialización es

profunda, esto significa que no se le reparte alguna otra labor después de un tiempo, ésta llega a carecer de importancia, por ejemplo: si una persona se especializa solo en producir cierto producto hasta volverse el más diestro de la empresa, si no sabe relacionarse o desconoce lo que son las Relaciones Industriales, no servirá de nada su superespecialización.

**Principio de la unidad de mando.** *Para cada función debe existir solo un jefe.*

Lo anterior es sencillo pero de suma importancia en casi cualquier empresa, aunque no muchas lo toman en cuenta y ese error conlleva muchos problemas. Cada subordinado tiene que recibir órdenes “solamente de su jefe de área”.

*“Un cuerpo con dos cabezas en lo administrativo es tan monstruoso como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico”.*

*Urwick.*

Esto es lógico y sencillo de entender: “nadie puede servir a dos señores”.

### **3.3.1 Sistemas de organización**

Como se mencionó en párrafos anteriores, la organización es tener un orden de todo. En toda empresa se debe tener una división de actividades, claro está, todas siguiendo las normas y procedimientos para cumplir con los objetivos. Se recomienda hacer un documento que indique como están divididas tales actividades para tener un mejor control y que no exista algún problema.

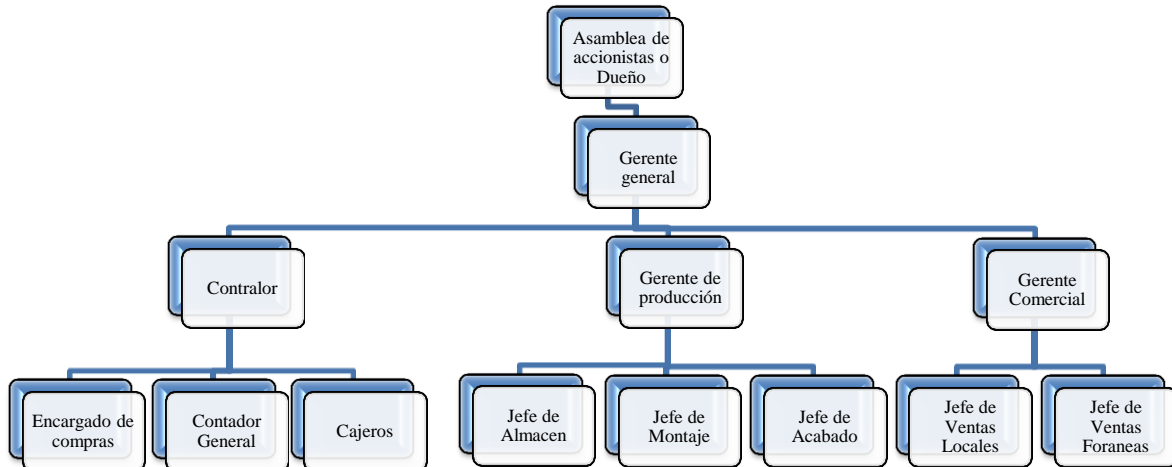
Para tener una mejor división de actividades también sería conveniente hacer las respectivas divisiones de departamentos que integran a la empresa.

El Lic. Reyes Ponce explica que existen muchos tipos de divisiones departamentales, esto depende en mucho de cada empresa. Para este trabajo se expondrá una que se denomina lineal o militar.

*Organización lineal o militar*

## CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

Como su nombre lo indica, ésta es en donde la autoridad se da en forma de línea, o como en el ejército, se da por rangos de forma lineal.



En este tipo de organización la autoridad proviene de un solo jefe de cada área y solo a él se le reporta y al mismo tiempo estos solo le reportan a un solo jefe.

### *Ventajas de la organización lineal o militar*

- Es muy sencillo y claro (además de ser uno de los más comunes)
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Como se mencionó, se reciben órdenes de un solo jefe y a un solo jefe se le rinden cuentas. La responsabilidad es de quien realiza la acción ya que no existe intervención de nadie que no sea del área.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.
- Es más fácil y útil **“en la pequeña empresa”**.

### *Desventajas de esta organización*

- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa



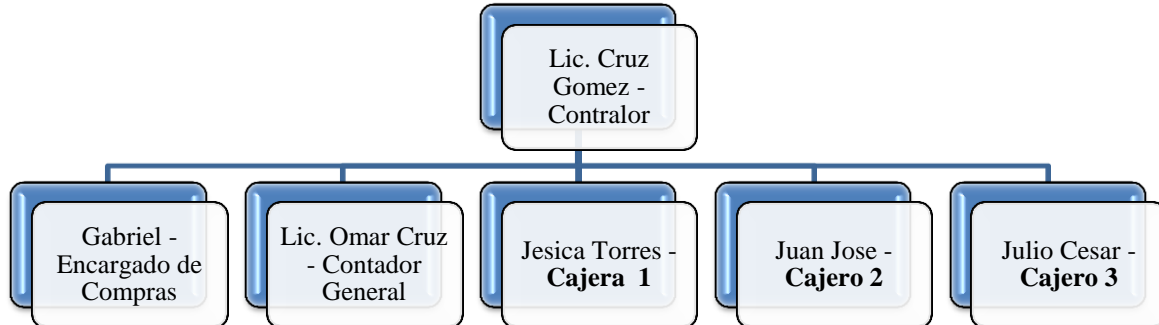
### CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar
- Los jefes siempre están recargados de detalles
- La organización descansa en su gente, al faltar uno, se producen ciertos problemas.

Existen otras formas de organización, pero debido al espacio de esta obra, no se pueden incluir todas, si se desea obtener más información de sistemas de organización, se recomiendan los libros:

- Administración de empresas: segunda parte, Agustín Reyes Ponce
- Organización de empresas, Enrique Benjamín Franklin F.

El diagrama anterior también puede funcionar como un “organigrama” el cual consiste en asignar las funciones a cada persona colocando el nombre dentro de cada casilla así como el puesto asignado, estos al mismo tiempo pueden dividirse en varias casillas más como por ejemplo si se cuenta con más de un cajero.



#### *Análisis de puestos*

Es recomendable plasmar en un documento cuales van a ser las actividades y funciones a realizar de cada persona en la empresa, esto ayudará en mucho a no tener conflictos entre el mismo personal.

El análisis del puesto requiere básicamente tres cosas:

*Descripción del puesto:* aquí se describe lo que el trabajador debe hacer.

*Especificación del puesto:* en esta parte se especifica lo que el trabajador requiere para poder realizar perfectamente su trabajo (conocimientos, técnicas, experiencia, etc.).

*Sueldo o salario.* Aquí cabe recalcar que se depende de tres factores para poder definir el sueldo o salario:

1. **Tipo de cargo de la empresa.** Entre mayor sea la responsabilidad, mayor será el tipo de cargo y el sueldo será equitativo.
2. **Capacidad financiera y desempeño general de la empresa.** Si la empresa demuestra que sus indicadores financieros son favorables, puede solventar un buen sueldo o salario.
3. **Área geográfica.** En el país, los sueldos y salarios están basados por áreas geográficas: A, B y C. Estos se publican cada año y pueden ser consultados en el Diario Oficial de la Federación como “Salarios mínimos generales y profesionales”.

#### *Manuales de procedimientos*

Se debe tener en cuenta que en una pequeña empresa casi no se realizan manuales de procedimientos, esto es una desventaja cuando se tiene una especialización en la persona que está desempeñando el puesto, si el día de mañana renuncia la persona a cargo de tal puesto, afecta en gran medida a la empresa porque es la única o la mejor que puede realizar tal actividad, por lo cual es recomendable tener un manual de procedimientos para tener una mejor organización y prevención en la empresa.

### **3.4 Integración**

Este elemento consiste en seleccionar todas las técnicas más eficientes que sean necesarios para la integración de personas a la empresa.

### *Reclutamiento*

Una vez que se tiene la previsión, planeación y organización, ahora se va a trabajar en la búsqueda de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de la empresa. Un proceso de integración de personal para la empresa que se va a necesitar es el *reclutamiento*, el cual consiste en la búsqueda del personal indicado para el puesto que se está ofreciendo. Existen varias formas de reclutar al personal. Hoy en día un método muy común es a través del internet: existen varias páginas de empleo en donde se puede encontrar a las personas indicadas para la empresa (computrabajo, OCC, empleo.gob, etc.), en muchas ocasiones suele ocurrir que las mismas personas se encuentran a la vuelta de la esquina o son los vecinos. Otro medio común son las agencias de colocación, quienes ya cuentan con una muy amplia base de datos de personas que puedan cubrir con los requisitos del puesto que se ofrece. Otro mucho más económico es el “de boca en boca”, este proceso es recomendado solamente con personas de suma confianza que conozcan a alguien que pueda cubrir el puesto y que sea una persona responsable. Todo lo anterior debe estar respaldado de una solicitud de empleo y un currículum vitae que es el documento que proporcionará la información del candidato.

### *Selección*

Una vez que se tienen a los candidatos para el puesto, se debe seleccionar al más indicado. Se debe analizar su *solicitud de empleo o currículum vitae* buscando las características que se solicitan para la vacante. En este documento se encontraran los datos personales y técnicos del candidato así como su historial laboral. Se irá seleccionando los más indicados y aptos y se guardarán en el archivo a las personas que no cubran con “todos los requisitos”; no se deben descartar a estos, suele ocurrir que se selecciona a una persona indicada para el puesto, entra a la empresa y una o dos semanas después desaparece dejando el trabajo arrumbado y provocando problemas, es ahí cuando será necesario contratar a alguien que cubra ese puesto lo más pronto posible e ir adiestrando a la persona en las características que le hagan falta.

### *Entrevista*

Una vez que se selecciono, de entre todas las solitudes y currículos, al candidato más indicado, se continuará con el siguiente paso que sería la *entrevista*. Esta ayuda en mucho a conocer al candidato y rectificar los datos proporcionados en su solicitud de empleo o currículum vitae. Se adentra al candidato presentando la empresa, explicando cuál es su giro, cual es el puesto que se ofrece y cuáles son los requisitos para cubrir el mismo.

Nota: no se recomienda mencionar el sueldo al inicio de la entrevista a menos de que el candidato así lo desee.

Dependiendo del puesto que se está proporcionando se debe realizar algunas pruebas de conocimiento o técnicas que se necesiten en el personal para que desempeñe de manera eficiente la actividad. Éstas se pueden hacer de manera escrita con enunciados relacionados con la actividad o en su caso solicitando una demostración de conocimiento acerca de la maquinaria, equipo, software, etc., en el puesto a desempeñar. La prueba puede durar un par de minutos o el tiempo que crea necesario. Existen otras técnicas para llevar acabo la entrevista a un nivel mucho más profesional, estas técnicas se les conoce como “exámenes o pruebas psicométricas y psicotécnicas” las cuales consisten en la medición objetiva del comportamiento humano para ver cómo se comportaría en determinada forma de trabajo y las habilidades concretas que se requieran para el puesto, pero debido a que su estudio es complejo y extenso, no van a ser incluidas en este trabajo.

Una vez terminadas las pruebas, el siguiente paso sería la evaluación de las mismas. Se recomienda hacer la evaluación terminando las pruebas ya que aún se mantienen los detalles frescos en la memoria. Dependiendo de los resultados se seleccionará a la persona más apta para cubrir el puesto.

### *Introducción*

Una vez seleccionada a la persona indicada para el puesto, el siguiente paso sería solicitar sus papeles correspondientes que demuestren la sinceridad del mismo

y saber que no se está contratando a alguna persona que desee perjudicar a la empresa. Los papeles pueden variar, los más comunes son: acta de nacimiento, credencial de elector, comprobante de domicilio, CURP, papeles que respalden los conocimientos técnicos o especializados (comprobante de estudios, certificados, títulos, etc.) y por lo menos dos cartas de recomendación para rectificar la autenticidad de la persona. Se le da la bienvenida y se le enseñan las políticas y normas de la empresa así como el manual de procedimientos de su puesto, se le llevará hasta su lugar de trabajo, se le presentará a sus compañeros y, si es necesario, se le dará un recorrido por las instalaciones.

### **3.5 Dirección**

Para que la ciencia de la Administración sea llevada a cabo con óptimos resultados, se debe tener una buena dirección, la cual comprende dirigir al personal de una manera correcta y altruista; la persona que dirija debe ser una experta en comunicación y liderazgo y en caso contrario, por lo menos conocer las bases del liderazgo. Más adelante se explicara ampliamente lo que es el liderazgo.

### **3.6 Control**

Este paso ayuda a identificar si los resultados están cumpliendo con los objetivos, en caso contrario, ayuda a establecer normas para regular los mismos y mejorarlos.

Este paso es el que ayuda a comparar lo que se previno y se planeo con lo que se ha obtenido y hacer las correcciones correspondientes. El control no es un paso que se lleve siempre al final del proceso administrativo, también se comienza cuando se inicia la previsión y la planeación, esto es, se comienza a hacer todo de tal manera que salga como se prevé, como se ha previsto o planeado, que siga cierto orden ya sea cualitativo, cuantitativo o cronológico.

El control debe justificar su razón de ser, siempre y cuando sea en beneficio de la empresa de tal manera que genere una aportación a la misma y no sea

simplemente un capricho, una tradición o se haya copiado de alguna otra empresa que, aunque sea similar, no significa que vaya a funcionar de la misma manera.

Se debe tener en cuenta que si se planea y se prevé de una manera eficiente, también se pueden controlar las cosas de la misma manera; planear y prevenir se complementan en mucho con el control ya que se van midiendo los resultados y, si son negativos, se van haciendo los ajustes necesarios.

Para poder controlar también es necesario planear como hacerlo, hay que identificar en donde se encuentran los posibles puntos de control, cuales podrían sus características y cuál podría ser una aplicación correcta. No siempre esto se realiza así, pero es una buena recomendación empezar con esto.

Debido a que cada empresa es diferente, sus problemas a controlar también lo son. Hay que identificar perfectamente cuál es la situación, de qué manera puede controlarse y que no salga de los objetivos, metas, ni mucho menos de la filosofía de la empresa.

Existen varias tipos de control, el Lic. Reyes Ponce menciona los siguientes:

- Cualitativos: estos nos hacen referencia a alguna característica que debe cubrir el producto (color, durabilidad, estética, resistencia, satisfacción del cliente, negación del mismo, duda en solicitud del productos, etc.)
- Cuantitativos: cantidad de piezas producidas, cantidad de piezas defectuosas, cantidad de errores, número de faltas, número de asistencias, número de personas abordadas en una venta, etc.
- No monetarios: aquí podrían aplicarse a las relaciones públicas en el ambiente que se desarrolle la empresa, estas deben estar bajo control y observación.
- Monetarios: en este tipo de control se pueden aplicar los gastos incurridos, el tiempo-dinero invertido, pérdidas o ganancias marcadas, etc.

También es importante mencionar que una vez que se tienen identificados los controles, se deben hacer de tal manera que todo el mundo los comprenda y evitar hablar con tantos tecnicismos tratando de demostrar lo erudito que es el supervisor.

Una vez que se han identificado los puntos de control y se apliquen, estos deben proporcionar información muy importante, se debe anotar todo lo que vaya surgiendo e ir haciendo cambios respectivos a los controles en caso de que alguno esté afectando la operación, esto quiere decir que los controles tienen que ser flexibles pero congruentes y no alejarse de la razón por la cual fueron puestos ahí.

### **3.7 Liderazgo**

Hay personas que se distinguen entre todas las demás, no por su talento o su conocimiento técnico, sino por su capacidad de inspirar a otros, de soñar y convertir sus sueños en realidad, de generar pasión y energía en todo lo que hacen y transmitirla a las personas que les rodean.

#### **Su función**

Existe una enorme diferencia entre ser líder y ser un jefe, que se limita a cumplir con el mandato de director o supervisor y buscar que las personas a su alrededor cumplan lo requerido. El líder es alguien respetado, admirado y seguido por su equipo de colaboradores. Él construye las mejores condiciones para que su organización progrese, dando siempre el ejemplo, y poniendo en práctica proyectos de principio a fin. Él sabe interpretar lo que pasa dentro y fuera de la empresa, y logra, por medio de una visión emprendedora y su capacidad de gestión, convertir a toda la compañía en una de las mejores y más competitivas del mercado. Un líder se distingue por que crea el futuro, promueve y encauza los cambios en su vida y en la organización en la que trabaja, es sociable, promueve su crecimiento y el de las personas que lo rodean, es tolerante, flexible y asume riesgos.

## Tipos de liderazgo

Según la relación entre el líder y sus seguidores existen los siguientes tipos:

- Liderazgo dictador
- Liderazgo autocrático
- Liderazgo democrático
- Liderazgo paternalista
- Liderazgo liberal

Según el tipo de influencia del líder sobre sus subordinados:

- Liderazgo transaccional
- Liderazgo transformacional o carismático
- Liderazgo auténtico
- Liderazgo lateral
- Liderazgo en el trabajo.

## Las teorías del liderazgo

A continuación se nombran algunas teorías que definen otros tipos de liderazgo.

Estudios de Likert y la Universidad de Michigan:

- **Explotador – autoritario:** poca confianza en los subordinados motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente la última palabra la tiene la alta dirección.
- **Benevolente – autoritario:** poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.
- **Consultivo:** mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.



- **Grupo participativo:** confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal, la última palabra se hace en forma grupal.

Estudio de Lewin, Universidad de Iowa, es el estudio de poder basado en el uso de autoridad:

- **Líder autocrático:** ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.
- **Líder participativo o democrático:** es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.
- **Líder liberal o de riendas sueltas (laissez faire):** hacer y dejar hacer. Otorga a sus subordinados independencia operativa, los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

El grid gerencial es la rejilla o gris administrativa de Robert Blake y Jane Mouton. La rejilla tiene dos dimensiones, preocupación por las personas y por la producción (incluye las actitudes del supervisor hacia la calidad de las decisiones políticas, procedimientos, etc.).

### **Modelo de contingencia**

Si alguien posee ciertas cualidades y tiene determinados comportamientos no asegura que un líder sea efectivo, pues hay varios subordinados y los contextos son diferentes. Los modelos de contingencia ayudan a tener una mejor visión del entorno para saber qué cualidades mejorar. El modelo consiste en estudiar la relación que hay entre cómo es el administrador, que hace, y la situación en la que toma lugar el liderazgo. Existen 3 modelos que son los siguientes:

### **Modelo de contingencia de Fred Fiedler.**

Un líder es efectivo dependiendo de sus características y su situación y explica cómo un líder puede ser efectivo en una situación y como a veces no.

**Estilo del líder.** Las características del liderazgo que un gerente utiliza:

- Orientado a las relaciones: gerentes que se preocupan por desarrollar buenas relaciones con los empleados.
- Orientado a las tareas: asegurarse que los empleados hagan bien su trabajo

**Características situacionales:** son 3 y determinan que tan favorable es una situación para un líder:

- Relaciones líder – empleado: grado en que los subordinados siguen, son honestos y leales con su líder.
- Estructura de tareas: es el grado en que las tareas son claras para que los subordinados las puedan llevar a cabo y de esta manera ellos están conscientes de las necesidades que hay que cubrir.
- Posición de poder: es la suma del poder legítimo, por recompensa y de poder absoluto que tiene un líder por la jerarquía que tiene dentro del organigrama.

Usando el modelo de Fiedler se pueden combinar relaciones líder – empleados, estructura de las tareas y posición del poder para identificar situaciones de liderazgo y alcanzar las metas. Los estilos de liderazgo son características que los gerentes no pueden cambiar y los gerentes serán más efectivos cuando:

- Se colocan en situaciones que se acoplen más a su estilo.
- Las situaciones pueden cambiar para adaptarse al gerente.

### **Teoría de pista – Meta de Robert House**

Esta teoría propone que el líder puede motivar a los subordinados de la siguiente manera:

- Identificar claramente los resultados que los subordinados tratan de obtener en el trabajo.

- Recompensarlos por su alto desempeño y por el logro de las metas con los beneficios que él desea.
- Aclararles los caminos para alcanzar las metas, quitar los obstáculos para un desempeño más alto y mostrar confianza hacia ellos.

Esta teoría dice que los líderes deben tener estos 4 comportamientos para motivar a los empleados:

1. Comportamiento directivo: es similar a la estructura inicial e incluye el establecimiento de metas, desempeño de tareas y pasos para realizarlas.
2. Comportamientos de soporte: es similar a la consideración e incluye expresar interés hacia los subordinados y tomar en cuenta sus inquietudes.
3. Comportamiento participativo: dejar que los subordinados opinen y tomen decisiones.
4. Comportamiento orientado al desempeño: motiva a los subordinados a dar su máximo esfuerzo.

### **Modelo de los líderes sustitutos**

Las características de los subordinados, de la situación o el contexto, en muchas ocasiones tienen más influencia que el líder y hacen que el liderazgo sea innecesario, y este modelo de contingencia lo sustituye. Por lo tanto un líder es efectivo cuando sigue cuidadosamente los pasos en una situación en un contexto específico.

### **Liderazgo transformador**

Este tipo de liderazgo ocurre cuando el líder cambia a sus subordinados en 3 formas:

1. Hacerlos conscientes de que tan importante es su trabajo para la organización para que se alcancen las metas.
2. Hacerlos conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal, desarrollo y logro.

3. Motivarlos para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.

### **Diferencia entre liderazgo transformador y transaccional**

El liderazgo transaccional es el liderazgo que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño. Cuando los subordinados por una parte son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo, es aquí cuando aplica el liderazgo transaccional.

### **Género y liderazgo**

Los administradores masculinos y femeninos no tienen comportamientos diferentes en cuanto al liderazgo, es más, se dice que las mujeres tienen mayor facilidad para entablar relaciones orientadas y los hombres para orientar tareas. Las mujeres a veces son más participativas que los hombres y muchos estudios demuestran que tanto como los hombres como las mujeres tienen la misma capacidad y oportunidades para ser líderes eficientes.

### **Modelo de cualidades**

Identifica las características personales que se necesitan para ser un líder efectivo, algunas de éstas son: inteligencia, conocimiento y experiencia, dominio, confianza, alta energía, tolerancia, etc.

### **Modelo de comportamiento**

Existen dos tipos de comportamiento en un líder para influir:

1. Consideración: indica que el administrador confía, respeta y cuida a sus subordinados, ve más allá del bien personal.
2. Iniciación de la estructura: es para asegurarse que los subordinados hacen correctamente su trabajo y que la organización es efectiva y eficiente. Algunas formas de iniciar la estructura es asignar tareas a los individuos, decidir que

trabajo hay que hacer, hacer horarios, obedecer las reglas y motivar a los empleados.

### **Enfoques modernos del liderazgo**

Modernamente se han acentuado otros aspectos de la conducta del líder (no hay que olvidar que los patrones de “conducta del líder” son lo que se llaman en lenguaje técnico: estilos de liderazgo.)

1. La dimensión de “consideración” o grado en que el líder tiene en cuenta los sentimientos de los miembros del grupo. Generalmente estos tipos de líderes tienden a favorecer la aparición de relaciones personales, muy cordiales, una gran disponibilidad para escuchar a sus subordinados y permitir su participación en la toma de decisiones.
2. La dimensión de “iniciativa para la estructura”. En este caso el líder facilita y provoca las interacciones en el grupo que tienden a la obtención de las metas del mismo. El líder se caracteriza porque bajo esta conducta asigna a los miembros del grupo tareas concretas y espera que los trabajadores mantengan conductas perfiladas y definidas para la consecución de las metas propuestas. Es evidente que en el primer caso, los líderes de alta consideración son muy aceptados y logran un clima de distensión y bienestar, mientras que los líderes de iniciación a la estructura consiguen acciones efectivas, pero nunca un clima grupal agradable.

Otras investigaciones, como algunos estudios realizados en la Universidad de Michigan, han distinguido líderes “centrados en los empleados” y líderes “centrados en la producción”, con resultados en cuanto a formas de relación y efectividad en el trabajo parecidos a los obtenidos en las investigaciones citadas arriba. Los investigadores de la Universidad de Ohio llegaron a la conclusión de que la conducta del líder contenía estas dos dimensiones: la “consideración” y la “iniciativa para la estructura”. Estos creen que la falta de consideración no fomenta la satisfacción en el trabajo y la lealtad del empleado. Con estas dos dimensiones produjeron cuatro estilos conductuales de liderazgo. Se partió inicialmente de la hipótesis de que un estilo de alta estructura y de alta consideración constituirían el mejor estilo de

liderazgo. A lo largo de los años, la eficacia del estilo alto-alto ha sido puesta a prueba con mucha frecuencia. En conjunto, los resultados han sido mixtos. De este modo, los investigadores llegaron a la conclusión de que no existe un estilo de liderazgo que pueda considerarse como el mejor. Se intuye, por el contrario, que la eficacia de un determinado estilo de liderazgo dependerá de factores situacionales.

La escuela humanista, por su parte, ha estudiado tipos de liderazgo, siguiendo la teoría de McGregor. El líder que se inspira en la teoría "X" se basa en modelos coercitivos, mecanicistas, económicos, ya que el trabajador detesta el trabajo, no quiere responsabilidades, se mueve por motivaciones crematísticas. En el caso de la teoría "Y" se produce la integración de los intereses individuales con los objetos de la organización. Los trabajadores están contentos con las tareas que se les ha encomendado, son responsables, demuestran capacidad y su experiencia, pierden rango las exigencias económicas.

El modelo de contingencia o de la efectividad del liderazgo fue desarrollado por Fiedler (1967) quien elaboró la llamada escala del Compañero Menos Apreciado (CMA) para identificar a los tipos de liderazgo. Fiedler sostiene que la escala CMA indica si un líder tiene un estilo centrado en la tarea o un estilo centrado en las relaciones. Aunque haya habido amplias divergencias en su definición, estos estilos han sido caracterizados de la siguiente manera:

- A) Se cree que las personas con un nivel bajo de CMA, es decir, los que describen al compañero de trabajo menos apreciado en términos negativos, se preocupan primariamente del éxito en su tarea, es decir, están "centrados en la tarea".
- B) Por su parte, a las personas que describen a su compañero de trabajo menos apreciado en términos relativamente positivos (personas con alto CMA) se les considera como centradas en las relaciones, es decir, preocupadas especialmente en conseguir y mantener relaciones interpersonales satisfactorias.

La teoría de los "camino de meta" ha sido propuesta en la década de los 70 por Evans y House. Estos sostienen que los líderes pueden exhibir más de un estilo

de liderazgo. En este punto contrastan con Fiedler, que cree que los líderes tienen un estilo dominante.

### **La importancia de un buen líder**

Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de tal manera que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero ser el gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo involucrarse en las actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia dónde va. Entonces gerencia y liderazgo son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona obtener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan las formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el éxito común. Los líderes más exitosos en toda organización ejecutan tareas y actúan en una forma que proporciona a sus seguidores satisfacción y realización al ejecutar el trabajo requerido y llegar al objetivo. Los líderes activan “la voluntad de hacer” de una persona, muestran el camino y guían a los miembros del grupo hacia la realización del mismo. Como dijo el redactor del Eclesiastés: “en donde no hay visión, la gente perece”. Los líderes proporcionan una visión a sus seguidores, y la dirección es un ingrediente necesario para la administración del éxito.

¿Por qué es importante un buen líder?

- Es importante por la necesidad de un jefe para dirigir y guiar.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento y no sobrevivirá a la falta de un líder apropiado que dirija todo lo anterior.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

- Por el contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un buen líder.

### **3.8 Contabilidad para Pymes**

Una vez que se tiene identificado el negocio y cuál es el proceso para administrarlo, es necesario conocer los conceptos básicos de contabilidad ya que la Ley predispone que se debe llevar un registro contable de las operaciones de la empresa.

#### **Código de comercio**

##### **Capítulo III. De la contabilidad mercantil**

**Artículo 33.-** *El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado. Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio, pero en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:*

**A)** *Permitirá identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones individuales con los documentos comprobatorios originales de las mismas.*

**B)** *Permitirá seguir la huella desde las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas y viceversa;*

**C)** *Permitirá la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio;*

**D)** *Permitirá conectar y seguir la huella entre las cifras de dichos estados, las acumulaciones de las cuentas y las operaciones individuales;*

**E)** *Incluirá los sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para asegurar la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes.*

**Artículo 34.-** *Cualquiera que sea el sistema de registro que se emplee, se deberán llevar debidamente encuadernados, empastados y foliados el libro mayor y, en el caso de las personas morales, el libro o los libros de actas. La encuadernación de estos libros podrá hacerse a posteriori, dentro de los tres meses siguientes al cierre del ejercicio; sin perjuicio de los requisitos especiales que establezcan las*



*leyes y reglamentos fiscales para los registros y documentos que tengan relación con las obligaciones fiscales del comerciante.*

**Artículo 35.-** *En el libro mayor se deberán anotar, como mínimo y por lo menos una vez al mes, los nombres o designaciones de las cuentas de la contabilidad, su saldo al final del período de registro inmediato anterior, el total de movimientos de cargo o crédito a cada cuenta en el período y su saldo final. Podrán llevarse mayores particulares por oficinas, segmentos de actividad o cualquier otra clasificación, pero en todos los casos deberá existir un mayor general en que se concentren todas las operaciones de la entidad.*

**Artículo 36.-** *En el libro o los libros de actas se harán constar todos los acuerdos relativos a la marcha del negocio que tomen las asambleas o juntas de socios, y en su caso, los consejos de administración.*

**Artículo 37.-** *Todos los registros a que se refiere este capítulo deberán llevarse en castellano, aunque el comerciante sea extranjero. En caso de no cumplirse este requisito el comerciante incurrirá en una multa no menos de 25,000. 00 pesos, que no excederá del cinco por ciento de su capital y las autoridades correspondientes podrán ordenar que se haga la traducción al castellano por medio de perito traductor debidamente reconocido, siendo por cuenta del comerciante todos los costos originados por dicha traducción.*

**Artículo 38.-** *El comerciante deberá conservar, debidamente archivados, los comprobantes originales de sus operaciones, de tal manera que puedan relacionarse con dichas operaciones y con el registro que de ellas se haga, y deberá conservarlos por un plazo mínimo de diez años.*

## **Ley del Impuesto Sobre la Renta**

### **Título II. De las obligaciones de las personas morales**

**Artículo 86.** *Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este Título, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta Ley, tendrán las siguientes:*

- I.** *Llevar la contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley, y efectuar los registros en la misma. Cuando se realicen operaciones en moneda extranjera, éstas deberán registrarse al tipo de cambio aplicable en la fecha en que se concierten.*
- II.** *Expedir comprobantes por las actividades que realicen y conservar una copia de los mismos a disposición de las autoridades fiscales. El Servicio de Administración Tributaria podrá liberar del cumplimiento de esta obligación o establecer reglas que faciliten su aplicación, mediante disposiciones de carácter general.*

## **Código Fiscal de la Federación**

### **Título II. De los derechos y obligaciones de los contribuyentes. Capítulo único**

**Artículo 28.-** Las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad, deberán observar las siguientes reglas:

- I. Llevarán los sistemas y registros contables que señale el Reglamento de este Código, las que deberán reunir los requisitos que establezca dicho Reglamento.*
- II. Los asientos en la contabilidad serán analíticos y deberán, efectuarse dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que se realicen las actividades respectivas.*
- III. Llevarán la contabilidad en su domicilio fiscal. Los contribuyentes podrán procesar a través de medios electrónicos, datos e información de su contabilidad en lugar distinto a su domicilio fiscal, sin que por ello se considere que se lleva la contabilidad fuera del domicilio mencionado.*
- IV. Llevarán un control de sus inventarios de mercancías, materias primas, productos en proceso y productos terminados, según se trate, el cual consistirá en un registro que permita identificar por unidades, por productos, por concepto y por fecha, los aumentos y disminuciones en dichos inventarios, así como las existencias al inicio y al final de cada ejercicio, de tales inventarios. Dentro del concepto se deberá indicar si se trata de devoluciones, enajenaciones, donaciones, destrucciones, entre otros.*
- V. Tratándose de personas que enajenen gasolina, diesel, gas natural para combustión automotriz o gas licuado de petróleo para combustión automotriz, en establecimientos abiertos al público en general, deberán contar con controles volumétricos y mantenerlos en todo momento en operación. Dichos controles formarán parte de la contabilidad del contribuyente. Para tales efectos, el control volumétrico deberá llevarse con los equipos que al efecto autorice el Servicio de Administración Tributaria mediante reglas de carácter general.*

*Cuando las autoridades fiscales en ejercicio de sus facultades de comprobación mantengan en su poder la contabilidad de la persona por un plazo mayor de un mes, ésta deberá continuar llevando su contabilidad cumpliendo con los requisitos que establezca el Reglamento de este Código.*

*Quedan incluidos en la contabilidad los registros y cuentas especiales a que obliguen las disposiciones fiscales, los que lleven los contribuyentes aun cuando no sean obligatorios y los libros y registros sociales a que obliguen otras leyes.*

*En los casos en los que las demás disposiciones de este Código hagan referencia a la contabilidad, se entenderá que la misma se integra por los sistemas y registros contables a que se refiere la fracción I de este artículo, por los papeles de trabajo, registros, cuentas especiales, libros y registros sociales señalados en el párrafo precedente, por los equipos y sistemas electrónicos de registro fiscal y sus registros, por las máquinas registradoras de comprobación fiscal y sus registros, cuando se esté obligado a llevar dichas máquinas, así como por la documentación comprobatoria de los asientos respectivos y los comprobantes de haber cumplido con las disposiciones fiscales.*

### **Ley del Impuesto al Valor Agregado**

#### **CAPITULO VII**

##### **De las obligaciones de los contribuyentes**

**Artículo 32.-** *Los obligados al pago de este impuesto y las personas que realicen los actos o actividades a que se refiere el artículo 2o.-A tienen, además de las obligaciones señaladas en otros artículos de esta Ley, las siguientes:*

- I.- Llevar de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento de esta Ley, y efectuar conforme a este último la separación de los actos o actividades de las operaciones por las que deba pagarse el impuesto por las distintas tasas, de aquellos por los cuales esta Ley libera de pago.*
- II.- Realizar, tratándose de comisionistas, la separación en su contabilidad y registros de las operaciones que lleven a cabo por cuenta propia de las que efectúen por cuenta del comitente.*

Como se podrá observar, en México existen varias leyes que obligan a llevar la contabilidad de la empresa, sobre todo si se trata de una empresa rentable que da los indicios de crecer.

*La contabilidad es una técnica que se utiliza para el registro de las operaciones que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera...<sup>7</sup>*

Lo anterior explica que se debe registrar tanto como las compras de materia prima, los gastos, las inversiones de parte de accionistas, los pagos de impuestos, inventarios, etc., y todo lo demás relacionado con el manejo de la empresa; ya sea a la antigua: con papeles de trabajo especiales para llevar la contabilidad o con los sistemas actuales de computación que son mucho mejor ya que ahorran mucho tiempo y papel.

---

<sup>7</sup> Normas de Información Financiera A-1

## Activo, Pasivo y Capital

En la contabilidad debe existir un equilibrio para saber si la empresa se encuentra sana económicamente. Este equilibrio se basa principalmente en tres elementos: el activo, el pasivo y el capital, los cuales forman parte de una fórmula sencilla que permite el equilibrio económico de la empresa:

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

### **El Activo**

*Un activo es un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios, del que se esperan fundamentalmente beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.*

### **EL pasivo**

*Un pasivo es una obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.*

### **El Capital**

*Es el valor residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.<sup>8</sup>*

Para poder comprender mejor las definiciones anteriores a continuación se enlistaran algunos conceptos que entrarían dentro de la clasificación de los activos, pasivos y capital; estos conceptos se denominan cuentas contables.

### **Activos**

- Caja: esta cuenta representa todo el dinero en efectivo de la empresa y su monto no excede más de los \$ 2, 000.00
- Bancos: esta cuenta representa todo el efectivo de la empresa pero dentro de una cuenta en una institución financiera.
- Mercancías, inventarios o almacén: como su nombre lo indica, en esta cuenta se encuentra todo lo relacionado a las mercancías o materia prima con la cual se trabaja para producir los productos.
- Clientes: en esta cuenta se encontraran todas las ventas a crédito.
- Documentos por cobrar: son los documentos tales como letras de cambio o pagares que están a favor de la empresa.

---

<sup>8</sup> Norma de Información Financiera A-5

## CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

- Deudores diversos: aquí entran aquellos que le deben a la empresa por concepto diferente a las ventas por ejemplo: préstamos a algún empleado, la venta a crédito de algún activo que no sea mercancía.
- Anticipo a proveedores: como su nombre lo indica, aquí se va a registrar los anticipos a los proveedores.
- Terrenos: son los predios propiedad de la empresa.
- Edificios: aquí entran los locales comerciales, bodegas, estacionamientos, etc.
- Mobiliario y equipo: son todos los muebles y utensilios con los que cuenta la empresa para poder realizar sus operaciones.
- Equipo de cómputo: como su nombre lo indica, aquí se registra todo el equipo de cómputo que pertenezca a la empresa.
- Gastos de investigación y desarrollo: aquí se registran todos los gastos relacionados con el mejoramiento de los productos o servicios.
- Gastos de instalación: aquí se registran todos los gastos relacionados con el acondicionamiento del local.

Existen más cuentas contables pero depende de cada empresa el implementarlas ya que algunas que son de las empresas de producción no sirven en las empresas de servicio y viceversa.

También hay que tener en cuenta que dentro del mismo activo existen sub-grupos para poder identificar más ampliamente las mismas cuentas:

**Activo circulante:** esto se refiere a los activos de la empresa que están con constante circulación por la misma y que son más fáciles de convertir en efectivo (caja, bancos, mercancías, documentos por cobrar, etc.)

**Activo fijo o no circulante:** aquí se encuentran todos los activos que no se pueden convertir en efectivo rápidamente (terrenos, edificios, mobiliario y equipo, etc.)

**Activo diferido o cargos diferidos:** aquí se encuentran todas aquellas cuentas que se pagan por anticipado y se espera su beneficio en varios años posteriores al pago.

### Pasivos

- Proveedores: aquí se registrarán las operaciones relacionadas con la compra de las mercancías a los proveedores.
- Documentos por pagar: aquí se registrarán todos aquellos documentos por los cuales la empresa haya adquirido una deuda.
- Acreedores diversos: son aquellos a los cuales la empresa les debe por concepto diferente de la compra de mercancías.
- Anticipo a clientes: como su nombre lo indica, aquí se registran los anticipos de los clientes por futuras ventas de mercancías.

- Gastos por pagar: son gastos pendientes de pago a nombre de la empresa entre los cuales se pueden clasificar: sueldos y salarios, luz, teléfono, agua, etc.
- Impuestos por pagar: aquí se registran todos los impuestos generados y que aún no se han pagado.
- Acreedores Hipotecarios: son deudas que la empresa tiene como garantía de algunos bienes inmuebles (terrenos, edificios, etc.).
- Rentas cobradas por anticipado: como su nombre lo indica, aquí se registran todas las rentas cobradas por anticipado.

De la misma forma que los activos, los pasivos tienen sub-grupos y se clasifican dependiendo de su exigibilidad.

**Pasivo circulante o a corto plazo.** En este grupo se encuentran aquellas deudas contraídas por la empresa cuyo vencimiento sea menor a un año (Proveedores, documentos por pagar, acreedores diversos, anticipos a clientes, gastos pendientes de pago, impuestos por pagar).

**Pasivo fijo o a largo plazo.** En este grupo entran todas las deudas contraídas por la empresa y su vencimiento sea mayor al de un año (Hipotecas por pagar, documentos por pagar, cuentas por pagar).

**Pasivo diferido o créditos diferidos.** Son cobros realizados por anticipado y por los cuales se tenga la responsabilidad de proporcionar un servicio en un plazo mayor de un año o mayor al de su ciclo financiero a corto plazo (rentas cobradas por anticipado, intereses cobrados por anticipado).

#### **Capital o patrimonio contable**

Capital contable: aquí se registra las inversiones realizadas por los dueños

Pérdidas del ejercicio o anteriores: aquí se registran las pérdidas obtenidas durante el ejercicio o anteriores a este.

Utilidad del ejercicio: aquí se registran todas las utilidades obtenidas durante el ejercicio.

#### **Registro de las cuentas contables**

Se ha venido manejando el “registro” de las cuentas contables pero no el como se debe realizar, a continuación se ejemplifica esta situación.

Para mantener el equilibrio de la formula Activo – Pasivo = Capital que conforman los tres elementos del balance, se debe realizar el registro bajo el esquema de las “T” de mayor como se muestra abajo:

### CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

ACTIVO	-	PASIVO	=	CAPITAL
600,000		200,000		400,000

Lo anterior se basa en la siguiente regla:

#### "T" de mayor

(Debe)	(Haber)
Cargos	Abonos

Lo anterior indica que el lado izquierdo de la "T" se llama "debe" al cual le corresponden los cargos y el lado derecho se llama "haber" que le corresponden todos los abonos.

Ahora bien, dependiendo de la cuenta (si es activo, pasivo o capital) se le cargaran o abonaran los registros contables correspondientes, por ejemplo:

- Si la cuenta es de activo, se debe empezar con un cargo, es decir, se anotara el registro en el lado del debe.
- Si la cuenta es pasivo, se debe empezar con un abono, es decir, se anotara el registro en el lado del haber.
- Si la cuenta es de capital, se debe empezar con un abono, es decir, se anotara el registro en el lado del haber.

Tomando en cuenta lo anterior se puede definir la siguiente regla:

- Se debe cargar cuando: aumenta el activo, disminuye el pasivo y disminuye el capital.
- Se debe abonar cuando: disminuye el activo, aumenta el pasivo y aumenta el capital.

Estas reglas aplican casi a todas las cuentas ya que existen excepciones como lo son: Gastos de venta; de administración; gastos y productos financieros y otros gastos y productos que no siguen las reglas anteriores.

*Las cuentas de gastos de venta y de administración están destinadas únicamente al registro de operaciones que producen disminución del capital, razón por la cual siempre se deben cargar, puesto que, de acuerdo con las reglas instituidas, las disminuciones de capital se deben cargar; en consecuencia, como únicamente se cargan, su saldo siempre será deudor.*

### CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

*Las cuentas de gastos y productos financieros y de otros gastos y productos, por estar destinadas al registro de operaciones que produzcan, tanto aumentos como disminuciones del capital, lo mismo se pueden cargar que abonar, según la clase de operación que en ellas se registre. Se deben cargar cuando en ellas se registren disminuciones del capital puesto que, de acuerdo con las reglas establecidas, las disminuciones del capital se deben cargar; en el caso contrario, se deben abonar, es decir, cuando en ellas se registren aumentos del capital; conforme a lo anterior, su saldo podrá ser deudor o acreedor.<sup>9</sup>*

Las operaciones se registrarán de la siguiente manera:

- Si la empresa compra \$ 50,000.00 en mercancías y las paga con un cheque, la operación quedaría así:

Mercancías.....\$ 50,000.00  
Bancos..... \$50,000.00

En “T” de mayor quedarían así:

Mercancías	Bancos
1) \$50,000.00	\$50,000.00 (1)

Lo anterior nos indica que a pesar de que ambas cuentas forman parte del activo una de ellas se abona ya que la compra de mercancías genera un gasto el cual debe ir en el “haber” y de esta forma mantener el equilibrio económico dentro de la empresa.

Por el contrario si la situación fuera la de vender esas mismas mercancías al mismo precio de compra, el registro sería el siguiente:

Bancos..... \$50,000.00  
Mercancías..... \$50,000.00

<sup>9</sup> Lara Flores Elías – “Primer curso de contabilidad”, Edit. Trillas, México 2011



CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Mercancías</td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">1) \$50,000.00</td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black;">\$50,000.00 (2)</td> </tr> </table>	Mercancías		1) \$50,000.00	\$50,000.00 (2)	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Bancos</td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">2) \$50,000.00</td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black;">\$50,000.00 (1)</td> </tr> </table>	Bancos		2) \$50,000.00	\$50,000.00 (1)
Mercancías									
1) \$50,000.00	\$50,000.00 (2)								
Bancos									
2) \$50,000.00	\$50,000.00 (1)								

De esta forma se estaría cargando a los bancos el efectivo y se le abonaría a las mercancías la venta del producto.

Ahora bien, en el caso siguiente se explica lo que pasaría si fueran una cuenta de activo y otra de pasivo.

- La empresa compro mercancías por un valor de \$ 20,000.00 a crédito a la empresa Todito S.A de C.V.

Mercancías.....\$ 20, 000.00

Proveedores..... \$ 20, 000.00

<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Mercancías</td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;">1) \$20,000.00</td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black;"></td> </tr> </table>	Mercancías		1) \$20,000.00		<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; border-bottom: 1px solid black;">Proveedores</td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black;"></td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black;"></td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black;">\$20,000.00 (1)</td> </tr> </table>	Proveedores			\$20,000.00 (1)
Mercancías									
1) \$20,000.00									
Proveedores									
	\$20,000.00 (1)								

Y de esta manera se cumple con las reglas antes establecidas para mantener el equilibrio económico.

El anterior registro se guardará ya sea en papeles especiales para la contabilidad o en un archivo computacional (de preferencia en un archivo Excel).

### 3.9 Finanzas para Pymes

Una vez que se conocen los conceptos básicos de la contabilidad, será necesario conocer más acerca de los aspectos financieros relacionados con las empresas ya que si se quiere obtener algún préstamo de parte de los inversionistas o en alguna institución financiera, estos mismos solicitarán ciertos requisitos relacionados con las finanzas del proyecto a invertir.

## Estados financieros

*Los Estados Financieros son la manifestación fundamental de la información financiera, son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad, por lo que, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de:*

- a) *Los activos*
- b) *Los pasivos*
- c) *El capital contable o patrimonio contable*
- d) *Los ingresos y los costos o gastos*
- e) *Los cambios en el capital contable o patrimonio contable, y*
- f) *Los flujos de efectivo o, en su caso, los cambios en la situación financiera.*<sup>10</sup>

Como se podrá observar, las operaciones de la empresa se registran en sus determinadas cuentas las cuales a su vez se clasifican en sub-grupos y todas en conjunto forman los Estados Financieros que muestran la situación financiera de la empresa en un determinado periodo.

Existen 4 Estados Financieros Básicos:

***Balance general:*** también llamado estado de situación financiera o estado de posición financiera, muestra la información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad, por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como el capital contable o patrimonio contable a dicha fecha.

***Estado de resultados:*** El estado de resultados (para entidades lucrativas) o, en su caso, estado de actividades (para entidades sin fines de lucro), muestran la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, gastos; así como la utilidad (pérdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante del periodo.

***Estado de variaciones en el capital contable:*** (en el caso de entidades lucrativas) muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños durante el periodo.

---

<sup>10</sup> Norma de Información Financiera A-3

**Estado de flujo de efectivo:** el estado de flujo de efectivo o, en su caso, estado de cambios en la situación financiera, indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento.<sup>11</sup>

Ahora bien se mostraran algunos ejemplos de cómo deben constituirse tales estados financieros:

<b>Balance General</b>					
<b>Activo</b>			<b>Pasivos</b>		
Bancos	\$	200,000.00	Proveedores	\$	100,000.00
Clientes	\$	50,000.00	Documentos por pagar	\$	50,000.00
Mercancías	\$	25,000.00	Anticipos a clientes	\$	100,000.00
Edificios	\$	500,000.00	<b>Total Pasivo</b>	\$	250,000.00
				<b>Capital Contable</b>	\$ 525,000.00
<hr/>					
<b>Total Activos</b>	\$	<b>775,000.00</b>	<b>Total pasivo más capital</b>	\$	<b>775,000.00</b>

En el anterior balance se puede observar cómo se conserva el equilibrio económico y muestra la fórmula de Activos menos Pasivos igual al Capital.

<sup>11</sup> Elías Lara Flores, "Primer curso de contabilidad", México 2011

CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

Estado de Resultados			
	<b>Ventas</b>		\$ 1,433,892.00
(-)	<b>Descuento sobre ventas</b>		\$ 57,867.00
(=)	<b>Ventas netas</b>		\$ 1,376,025.00
(-)	<b>Costo de ventas</b>		\$ 458,790.00
	Inventario inicial	\$ 643,989.00	
(+)	Compras totales	\$ 246,510.00	
(-)	Devoluciones sobre compras	\$ 23,655.00	
(+)	Gastos incurridos	\$ 13,246.00	
(-)	Inventario final	\$ 421,300.00	
(=)	<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 917,235.00</b>
(-)	<b>Gastos de operación</b>		<b>\$ 440,595.20</b>
	Sueldos y salarios	\$ 167,950.00	
	Cuotas de seguridad social	\$ 42,350.00	
	Teléfonos	\$ 22,345.00	
	Luz	\$ 11,689.00	
	Papelería	\$ 16,759.00	
	Impuesto Predial	\$ 14,500.00	
	Impuesto sobre nominas	\$ 3,359.00	
	Combustibles	\$ 31,650.00	
	Reparaciones de equipo de transporte	\$ 18,196.66	
	Depreciación de activo fijo	\$ 60,513.54	
	Gastos de mantenimiento	\$ 7,846.00	
	No deducibles	\$ 6,450.00	
	Otras deducciones	\$ 36,987.00	
(=)	<b>Utilidad en operación</b>		<b>\$ 476,639.80</b>
(+)	<b>Costo integral de financiamiento</b>		<b>\$ 540,779.00</b>
	Intereses devengados a favor	\$ 572,658.00	
	Por ventas a crédito	\$ 476,320.00	
(+)	Por inversiones	\$ 96,338.00	
(-)	Intereses devengados a cargo	\$ 31,879.00	
	Por préstamos bancarios	\$ 31,879.00	
(=)	<b>Utilidad financiera</b>		<b>\$ 1,017,418.80</b>
(+)	<b>Otros ingresos</b>		<b>\$ 90,024.00</b>
	Recuperación de seguros	\$ 60,355.00	
	Utilidad en venta de activo fijo	\$ 29,669.00	
(-)	<b>Otros gastos</b>		<b>\$ 135,655.00</b>
	Pérdida en participación subsidiaria	\$ 135,655.00	
	<b>Utilidad antes de impuesto y PTU</b>		<b>\$ 971,787.80</b>
(-)	<b>Impuestos y PTU</b>		<b>\$ 289,530.91</b>
	ISR	\$ 168,658.63	
	IETU	\$ -	
	PTU	\$ 120,872.28	
(=)	<b>Utilidad neta del ejercicio</b>		<b>\$ 682,256.89</b>

Aquí se muestran a detalle las operaciones realizadas y sus gastos respectivos

### CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

<b>Estado de variaciones en el capital contable</b>								
	<b>Capital Social</b>	<b>Prima en emisión de acciones</b>	<b>Insuficiencia en la actualización del capital contable</b>	<b>Otras cuentas capital</b>	<b>Utilidades retenidas</b>	<b>Acciones en fideicomiso</b>	<b>Capital contable</b>	
<b>Saldos al 1 de enero del 2006</b>	\$ 4,612.00	\$ 479.00	-\$ 5,956.00	-\$ 31.00	\$ 5,560.00	-\$ 58.00	\$ 4,606.00	
Aumento de capital en efectivo	47						47	
Capitalización de la insuficiencia en la actualización del capital contable	-807		807					
Pérdida integral			-35	-2	17		-20	
<b>Saldos al 31 de diciembre del 2006</b>	<b>3852</b>	<b>479</b>	<b>-5184</b>	<b>-33</b>	<b>5577</b>	<b>-58</b>	<b>4633</b>	
Capitalización en la insuficiencia en la actualización del capital contable	-1004		1004					
Utilidad integral			-4	-45	102		53	
<b>Saldos al 31 de diciembre del 2007</b>	<b>\$ 2,848.00</b>	<b>\$ 479.00</b>	<b>-\$ 4,184.00</b>	<b>\$ 78.00</b>	<b>\$ 5,679.00</b>	<b>-\$ 58.00</b>	<b>\$ 4,686.00</b>	

Como su nombre lo indica, aquí se muestran todos los aumentos o disminuciones obtenidos en el capital contable dentro del ejercicio.

<b>Estado de cambios en la situación financiera</b>		
	<b>2007</b>	<b>2006</b>
<b>OPERACIÓN:</b>		
Utilidad del ejercicio	\$ 102.00	\$ 17.00
Mas (menos) partidas que no requieren la utilización de recursos:		
Amortizaciones		\$ 19.00
Participación en resultados de subsidiarias	-\$ 17.00	\$ 141.00
Impuesto sobre la renta diferido	\$ 1.00	\$ 59.00
Otros		\$ 11.00
Subtotal	\$ 86.00	\$ 247.00
Cuentas por pagar a subsidiarias	-\$ 350.00	\$ 8.00
Otras cuentas por cobrar y por pagar	\$ 157.00	-\$ 43.00
Recursos (utilizados en) generados por la operación	-\$ 107.00	\$ 212.00
<b>INVERSION:</b>		
Fondo para reembolso a empresas de la rama química	\$ 56.00	-\$ 56.00
Fondo para cumplimiento de obligaciones contractuales		\$ 7.00
Préstamos a subsidiarias	\$ 575.00	-\$ 128.00
Aportación de capital social a subsidiarias	-\$ 262.00	
Recursos generados por (utilizados en) actividades de inversión	\$ 369.00	-\$ 177.00
<b>FINANCIAMIENTO</b>		
Incremento en el capital social		\$ 47.00
otras cuentas de capital	\$ 45.00	
Financiamiento de subsidiarias	-\$ 207.00	-\$ 77.00
Recursos utilizados en actividades de financiamiento	-\$ 162.00	-\$ 30.00
Aumento de efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 100.00	\$ 5.00
Saldo inicial de efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 5.00	
Saldo final de efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 105.00	\$ 5.00

Este es un documento muy importante para los inversionistas, ya que muestra el movimiento que tiene el dinero dentro de la empresa y al mismo tiempo se puede observar si la empresa no tiene problemas para cubrir sus gastos a corto plazo en caso de que así sea necesario. Este estado financiero también es conocido como el Estado de Flujo de Efectivo.

### Razones financieras

Los estados financieros proporcionan información acerca de la situación de la empresa a grandes rasgos, sin embargo existen técnicas que ayudan a analizar mucho más a fondo la situación de una empresa y poder determinar si esta cumple con ciertos requisitos para los inversionistas y para la toma de decisiones de los dueños, a este conjunto de técnicas se les conoce como las “razones financieras”. Estas razones financieras, en muchas ocasiones, son necesarias no solo para los inversionistas y los accionistas sino también para poder solicitar algún préstamo bancario o capital semilla en una incubadora de negocios, por lo cual se analizará tales razones financieras.

La NIF – A3 indica que existen varias razones financieras, aquí se muestran algunas de ellas:

1. Solvencia (estabilidad financiera),
2. Liquidez,
3. Eficiencia operativa, y
4. Rentabilidad.

**Solvencia (estabilidad financiera)** - se refiere al exceso de activos sobre pasivos y, por tanto, a la suficiencia del capital contable de las entidades. Sirve al usuario para examinar la estructura de capital contable de la entidad en términos de la mezcla de sus recursos financieros y la habilidad de la entidad para satisfacer sus compromisos a largo plazo y sus obligaciones de inversión. Incluye razones financieras, tales como:

a) razones de apalancamiento:

I. deuda a capital contable (*DaC*), representada por la siguiente fórmula:

$$DaC = \frac{(PT)}{(CC)}, \text{ de donde:}$$

*PT* = pasivos totales y  
*CC* = capital contable;

II. y deuda a activos totales (*DaAT*), representada por la siguiente fórmula:

$$DaAT = \frac{(PT)}{(AT)}, \text{ de donde:}$$

*PT* = pasivos totales y  
*AT* = activos totales;

b) razones de cobertura:

I. cobertura de interés (*CI*), representada por la siguiente fórmula:

$$CI = \frac{(UAFI)}{(CIF)}, \text{ de donde:}$$

*UAFI* = utilidad antes de financiamientos e impuestos y  
*CIF* = costo integral de financiamiento;

II. cobertura de cargos fijos (*CCF*), representada por la siguiente fórmula:

$$CCF = \frac{(UACFI)}{(CF)}, \text{ de donde:}$$

*UACFI* = utilidad antes de cargos fijos e impuestos y

*CF* = cargos fijos constituidos por los intereses del periodo, pagos al principal, así como, deuda cubierta o fondeada;

III. cobertura de flujo (*CF*), representada por la siguiente fórmula:

$$CF = \frac{(FOAFI)}{(CIF)}, \text{ de donde:}$$

*FOAFI* = flujo operativo antes de financiamientos e impuestos, y

*CIF* = costo integral de financiamiento;

IV. y cobertura de deuda (*CD*), representada por la siguiente fórmula:

$$CD = \frac{(FO)}{(DT)}, \text{ de donde:}$$

*FO* = flujo operativo y

*DT* = deuda total.

**Liquidez** - se refiere a la disponibilidad de fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros de una entidad a su vencimiento. Lo anterior está asociado a la facilidad con que un activo es convertible en efectivo para una entidad, independientemente si es factible disponerlo en el mercado. Sirve al usuario para medir la adecuación de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo. Incluye razones financieras, tales como:

a) razones de capital de trabajo:

I. prueba de liquidez (*PL*), representada por la siguiente fórmula:

$$PL = \frac{(AC)}{(PC)}, \text{ de donde:}$$

*AC* = activo circulante y

*PC* = pasivo circulante;

II. prueba del ácido (*PA*), representada por la siguiente fórmula:

$$PA = \frac{(AC - I)}{(PC)}, \text{ de donde:}$$

*AC* = activo circulante,

*I* = inventarios y

*PC* = pasivo circulante;

III. liquidez inmediata (*LI*), representada por la siguiente fórmula:

$$LI = \frac{(E)}{(PC)}, \text{ de donde:}$$

*E* = efectivo y equivalentes, y

*PC* = pasivo circulante;



IV. margen de seguridad (*MS*), representada por la siguiente fórmula:

$$MS = \frac{(CTN)}{(PC)}, \text{ de donde:}$$

*CTN* = capital de trabajo neto y

*PC* = pasivo circulante;

V. el intervalo defensivo (*ID*), representada por la siguiente fórmula:

$$ID = \frac{(E + IT + C)}{(GPsD)} * 365, \text{ de donde:}$$

*E* = efectivo y equivalentes,

*IT* = inversiones temporales,

*C* = cuentas por cobrar y

*GPsD* = gastos proyectados sin depreciación, los cuales, a su vez, se representan por la siguiente fórmula:

$GPsD = CV + GV + GA + GID - D$ , de donde:

*CV* = costo de ventas,

*GV* = gastos de venta,

*GA* = gastos de administración,

*GID* = gastos de investigación y desarrollo, y

*D* = depreciación del periodo.

**Eficiencia operativa** - se refiere al grado de actividad con que la entidad mantiene niveles de operación adecuados. Sirve al usuario general para evaluar los niveles de producción o rendimiento de recursos a ser generados por los activos empleados por la entidad. Incluye razones financieras, tales como:

a) razones de actividad operativa a corto plazo:

I. rotación de inventarios (*RI*), representada por la siguiente fórmula:

$$RI = \frac{(CV)}{(II + IF) \div 2}, \text{ de donde:}$$

*CV* = costo de ventas,

*II* = inventario inicial e

*IF* = inventario final

II. antigüedad promedio de inventarios (*AI*), representada por la siguiente fórmula:

$$AI = \frac{(II + IF) \div 2}{(CV)} * 360, \text{ de donde:}$$

*II* = inventario inicial

*IF* = inventario final y

*CV* = costo de ventas;

III. rotación de cuentas por cobrar (*RCC*), representada por la siguiente fórmula:

$$RCC = \frac{(VN)}{(SIC + SFC) + 2}, \text{ de donde:}$$

$VN$  = ventas netas,  
 $SIC$  = saldo inicial de cuentas por cobrar y  
 $SFC$  = saldo final de cuentas por cobrar;

IV. antigüedad de cuentas por cobrar ( $ACC$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$ACC = \frac{(SIC + SFC) + 2}{(VN)} * 360, \text{ de donde:}$$

$SIC$  = saldo inicial de cuentas por cobrar,  
 $SFC$  = saldo final de cuentas por cobrar y  
 $VN$  = ventas netas;

V. rotación de cuentas por pagar ( $RCP$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$RCP = \frac{(CV)}{(SICP + SFCP) + 2}, \text{ de donde:}$$

$CV$  = costo de ventas,  
 $SICP$  = saldo inicial de cuentas por pagar y  
 $SFCP$  = saldo final de cuentas por pagar;

VI. antigüedad de cuentas por pagar ( $ACP$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$ACP = \frac{(SICP + SFCP) + 2}{(CV)} * 360, \text{ de donde:}$$

$SICP$  = saldo inicial de cuentas por pagar,  
 $SFCP$  = saldo final de cuentas por pagar y  
 $CV$  = costo de ventas;

VII. y rotación del capital de trabajo ( $RCTN$ ); representada por la siguiente fórmula:

$$RCTN = \frac{(VN)}{(CTN)}, \text{ de donde:}$$

$VN$  = ventas netas y  
 $CTN$  = capital de trabajo neto;

b) razones de actividad de inversión en el largo plazo:

I. rotación de activos productivos ( $RAP$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$RAP = \frac{(VN)}{(AP)}, \text{ de donde:}$$

$VN$  = ventas netas y  
 $AP$  = activos productivos;

II. y rotación de activos totales ( $RAT$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$RAT = \frac{(VN)}{(AT)}, \text{ de donde:}$$

$VN$  = ventas netas y  
 $AT$  = activos totales.

**Rentabilidad** - se refiere a la capacidad de la entidad para generar utilidades o incremento en sus activos netos. Sirve al usuario general para medir la utilidad neta o cambios de los activos netos de la entidad, en relación a sus ingresos, su capital contable o patrimonio contable y sus propios activos. Incluye razones financieras, tales como:

a) razones de retorno sobre ingresos:

I. margen de utilidad bruta ( $MUB$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$MUB = \frac{(UB)}{(VN)}, \text{ de donde:}$$

$UB$  = utilidad bruta y  
 $VN$  = ventas netas;

II. margen de utilidad operativa ( $MUO$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$MUO = \frac{(UO)}{(VN)}, \text{ de donde:}$$

$UO$  = utilidad operativa y  
 $VN$  = ventas netas;

III. margen de utilidad antes de financiamientos e impuestos ( $MUAFI$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$MUAFI = \frac{(UAFI)}{(VN)}, \text{ de donde:}$$

$UAFI$  = utilidad antes de financiamientos e impuestos y  
 $VN$  = ventas netas;

IV. margen de utilidad antes financiamientos, impuestos, depreciación y amortización ( $MUAFIDA$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$MUAFIDA = \frac{(UAFIDA)}{(VN)}, \text{ de donde:}$$

$UAFIDA$  = utilidad antes de financiamientos, impuestos, depreciación y amortización y

### CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

VN = ventas netas;

V. margen de utilidad neta (*MUN*), representada por la siguiente fórmula:

$$MUN = \frac{(UN)}{(VN)}, \text{ de donde:}$$

UN = utilidad neta y

VN = ventas netas;

VI. utilidad por acción (*UPA*), representada por la siguiente fórmula:

$$UPA = \frac{(UA)}{(AP)}, \text{ de donde:}$$

UA = utilidad atribuible y

AP = acciones ponderadas;

VII. crecimiento en ventas (*CeV*), representada por la siguiente fórmula:

$$CeV = \frac{(VNPAc - VNPAa)}{(VNPAa)}, \text{ de donde:}$$

VNPAc = ventas netas periodo actual y

VNPAa = ventas netas periodo anterior;

VIII. gastos (en sus diferentes tipos) a ventas (*GaV*), representada por la siguiente fórmula:

$$GaV = \frac{(Gn)}{(VN)}, \text{ de donde:}$$

Gn = pueden ser gastos de venta, generales, de investigación y desarrollo y/o administrativos y

VN = ventas netas;

IX. y contribución marginal (*CM*); representada por la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{(VN - CV)}{(VN)}, \text{ de donde:}$$

CV = costo de ventas y

VN = ventas netas;

b) razones de retorno sobre la inversión:

I. retorno de activos (*RdA*), representada por la siguiente fórmula:

$$RdA = \frac{(UN)}{(AT)}, \text{ de donde:}$$

UN = utilidad neta y

AT = activos totales.

II. retorno de capital contribuido (*RdCC*), representada por la siguiente

### CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

fórmula:

$$RdCC = \frac{(UN)}{(CCo)}, \text{ de donde:}$$

$UN$  = utilidad neta y

$CCo$  = capital contribuido;

III. y retorno de capital total ( $RdCT$ ), representada por la siguiente fórmula:

$$RdCT = \frac{(UN)}{(CC)}, \text{ de donde:}$$

$UN$  = utilidad neta y

$CC$  = capital contable.

## La técnica presupuestal

En todo plan de negocios siempre será necesario un pronóstico para conocer un poco más de la rentabilidad de la empresa. Para ello se utilizan estados presupuestados o mejor conocidos como “Presupuestos”. Para realizar tales estados se necesitan técnicas especiales de las cuales a continuación se explica una de ellas:

*La técnica presupuestal es un sistema de planeación y control en base a presupuestos, que requiere del pleno conocimiento de la visión empresarial, así como de la información generada por el proceso contable de la organización, de información relativa al mercado consumidor y de conocer el comportamiento de las variables económico financieras del entorno organizacional, económico y productivo.*

Lo anterior nos indica que para usar la técnica presupuestal debemos conocer bien el negocio y el entorno que nos rodea ya que esa información es de suma importancia para poder obtener resultados más precisos.

Existen varios tipos de presupuestos: presupuesto de ventas; de producción; de operación, etc., todos en conjunto fortalecen el pronóstico del presupuesto.

Como se comentó arriba, se debe conocer bien el negocio y su entorno ya que estos proporcionan la pauta para poder hacer una aseveración de lo que podría ocurrir (o se desea obtener) en el futuro, por ejemplo: se debe conocer el mercado en el cual se compite y las tendencias del producto; el cómo opera la empresa y cuáles son sus gastos así como sus deudas y el promedio de pago de las mismas; cual es la situación laboral y el entorno legal en el que se está desarrollando, etc.

A continuación se muestra un ejemplo de un presupuesto para poder comprender mejor como funciona.

La empresa “Emprendedores Unidos S.A. de C.V.” desea conocer de qué manera afectará el incremento al impuesto al valor agregado, el impuesto sobre la renta y el impuesto empresarial a tasa única en el 2011 si estima que sus ventas serán iguales que en el año actual (2010); también desea saber cómo afectaría a la empresa si redujera sus costos en la compra de materia prima 10% más barata que la suele utilizar; así como el aumento respectivo en el salario de sus empleados en el siguiente año que se estima será del 5%. Sus gastos indirectos y fijos, así como sus gastos de operación, se estiman que permanecerán igual.

Primero se debe realizar el Presupuesto de Ventas:

**Emprendedores Unidos SA de CV**

Presupuesto de Ventas para el 2011

Ventas (se estima que serán igual que el año en actual)	\$ 200,000.00
IVA al 16%	\$ 32,000.00
<b>Total presupuesto de Ventas</b>	<b>\$ 232,000.00</b>

Después se realizará el presupuesto de operaciones con el porcentaje de materia prima reducido al 10% y el aumento de salarios de su personal en un 5%:

**Emprendedores Unidos SA de CV**

Presupuesto de producción para el 2011

<b>Costo de ventas</b>		
Mano de Obra 5% más que el año actual	\$	10,500.00
Materia prima 10% menos que el año actual	\$	18,000.00
Gastos indirectos	\$	10,000.00
Gastos fijos	\$	10,000.00
<b>Total de presupuesto de producción</b>		<b>\$ 48,500.00</b>

Ahora bien, con estos elementos se puede realizar un Estado de Resultados presupuestado para estimar si existe pérdida o ganancias según lo estimado.

**Emprendedores Unidos SA de CV**

**Estado de Resultados Presupuestado**

	2011	2010
<b>Ventas</b>	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00
<b>Descuento sobre ventas</b>	\$ -	\$ -
<b>(-) Ventas netas</b>	<b>\$ 200,000.00</b>	<b>\$ 200,000.00</b>
<b>(-) Costo de ventas</b>	\$ 48,500.00	\$ 50,000.00
<b>(=) Utilidad bruta</b>	<b>\$ 151,500.00</b>	<b>\$ 150,000.00</b>
<b>(-) Gastos de operación</b>	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
<b>(=) Utilidad en operación</b>	<b>\$ 136,500.00</b>	<b>\$ 135,000.00</b>
<b>Utilidad antes de impuesto y PTU</b>	\$ 136,500.00	\$ 135,000.00
<b>(-) Impuestos y PTU</b>	<b>\$ 78,487.50</b>	<b>\$ 74,250.00</b>
ISR al 30%	\$ 40,950.00	\$ 37,800.00
IETU al 17.5%	\$ 23,887.50	\$ 22,950.00
PTU	\$ 13,650.00	\$ 13,500.00
<b>(=) Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>\$ 58,012.50</b>	<b>\$ 60,750.00</b>

Como se podrá observar en el Estado de Resultados anterior se incluyó el Estado de Resultados del año actual para hacer el comparativo con el presupuesto y poder determinar los cambios pertinentes así como las prevenciones y no tener imprevistos que puedan afectar a la empresa.

### Punto de equilibrio

El punto de equilibrio también es de suma importancia en los presupuestos ya que éste da la pauta para poder determinar las ganancias o posibles pérdidas.

*Se conoce como punto de equilibrio, al vértice en el que se juntan las Ventas y los Gastos Totales, representa el momento en el cual, no existen utilidades ni pérdidas para una entidad; es decir, que los ingresos son iguales a los gastos.<sup>12</sup>*

El punto de equilibrio es cuando se vende un producto y se recupera lo invertido en él pero no se obtienen ganancias, en otras palabras ni se gana ni se pierde.

Para poder realizar el punto de equilibrio, antes hay que identificar cuáles son los Gastos Fijos y los Variables.

**Gastos Fijos:** son aquellos que son constantes en un periodo y por lo general no cambian de importe, ejemplos de estos son: las rentas, depreciaciones y amortizaciones, impuesto predial, fianzas, sueldos, etc.

**Gastos variables:** son aquellos que aumentan o disminuyen dependiendo de cómo se lleve a cabo la operación por ejemplo, la cantidad de materia prima, la luz, el agua, comisiones sobre ventas, etc.

Ahora bien, ya que se describió a que se refieren los gastos fijos y variables utilizaremos la siguiente fórmula para determinar el punto de equilibrio:

$$P.E. = \text{Gastos fijos} \left( \frac{1}{1 - \frac{\text{Gastos variables}}{\text{Ventas}}} \right)$$

Ejemplo: la empresa Emprendedores Unidos S.A. de C.V. tuvo ingresos por concepto de ventas un monto de \$ 5, 000, 000.00, en el mismo periodo sus gastos fijos fueron de \$1, 300,000 y sus gastos variables \$2, 200,000, la formula quedaría de la siguiente manera:

<sup>12</sup> del Rio Cristóbal, "El presupuesto", 8 edición 2000, ECAFSA



CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

$$\text{Punto de equilibrio} = 1,300,000 \left( \frac{1}{1 - \frac{2,200,000}{5,000,000}} \right)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 1,300,000 \left( \frac{1}{1 - 0.44} \right)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 1,300,000 \left( \frac{1}{0.56} \right)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 1,300,000 \left( 1.785714286 \right)$$

$$\text{Punto de equilibrio} = 2,321,428.57$$

Lo anterior nos indica que para que no existan pérdidas ni ganancias, la empresa debe vender \$ 2, 321, 429.57 de sus productos o servicios; y para poder comprobarlo se puede usar la siguiente formula:

$$\text{Porcentaje de costo variable} = \frac{\text{Gastos variables}}{\text{Ventas}}$$

Esto debido a que el porcentaje de los costos variables está relacionado con las ventas de la formula anterior se deduce:

$$\text{Porcentaje de costo variable} = \frac{2,200,000}{5,000,000} \qquad \text{Porcentaje de costo variable} = 0.44 \%$$

El porcentaje anterior se debe multiplicar a las “ventas de punto de equilibrio” y de esta manera se obtiene los nuevos costos variables: \$2, 321, 429.57 X 0.44% = \$1, 021, 428.57, ahora la comprobación quedaría de la siguiente manera:

### CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

Ventas	\$	2,321,428.57
(-) costos variables	\$	1,021,428.57
(=) Utilidad bruta	\$	1,300,000.00
(-) Costos fijos	\$	1,300,000.00
	\$	
(=) Utilidad neta	-	

De esta manera se observa que no se obtienen ni pérdidas ni ganancias.

#### **Valor Presente Neto**

Muchos inversionistas también solicitan el valor presente neto (VPN) antes de realizar una inversión en cualquier proyecto que desconocen, por lo cual también es importante no solo mencionarlo sino también agregarlo dentro del plan de negocios de cualquier empresa.

El VPN es un método que se utiliza en la evaluación de proyectos de inversión a largo plazo. Este tiene como principal objetivo maximizar la inversión.

Para poder determinar el VPN es importante tener en cuenta las siguientes variables:

- La inversión inicial previa,
- Las inversiones durante la operación,
- Los flujos netos de efectivo,
- La tasa de descuento y
- El número de periodos que dure el proyecto.

La inversión inicial previa: como su nombre lo indica, ésta corresponde al monto que se aportara cuando se contraiga la inversión. Aquí se encuentran los activos fijos, la inversión diferida y el capital de trabajo.

- Activos fijos: edificios, terrenos, maquinaria, equipos, etc.
- Inversión diferida: es aquella que no entra en proceso productivo pero que es necesaria para el proyecto (gastos de instalación; de organización, etc.)
- Capital de trabajo: aquí se encuentra el efectivo, las cuentas por cobrar, los inventarios, etc.

Inversiones durante la operación: son los reemplazos de activos, las inversiones por ampliación e incrementos en el capital de trabajo.

Flujos de efectivo neto: son aquellos flujos de efectivo que el proyecto debe generar una vez iniciada las operaciones. Los flujos de efectivo se realizan para proyectos que requieren financiación y su evaluación se hará sobre la inversión total.

Tasa de descuento: es la tasa de retorno requerida sobre una inversión. También se le conoce como tasa de oportunidad. Debido a que esta tasa es muy difícil de determinar, los inversionistas aplican su costo de oportunidad, es decir, aquella tasa que podría ganar en caso de elegir otra alternativa de inversión con igual riesgo.

La fórmula para el cálculo del VPN es la siguiente:

$$VPN = S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

En la cual:

$VPN$  - Valor presente neto.

$S_0$  - Inversión Inicial.

$S_t$  - Flujo de efectivo neto del período  $t$ .

$n$  - Número de períodos de vida del proyecto.

$i$  - Tasa de descuento.

Ejemplo:

Se tiene una Inversión inicial de \$1,000, con los siguientes flujos de efectivo: 100, 110, 100, 120, 130, 110, 110, 120, 130, 130 correspondientes a cada mes en un año, con una tasa de descuento del 15% mensual.

El VPN futuro al final del periodo se calcularía como lo muestra la tabla en la siguiente página:

## CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

Inversión inicial	Periodos (mensual)	Tasa de descuento	Flujos de efectivo	VPN
1,000.00	0	15%		
	1	15%	100.00	86.96
	2	15%	110.00	83.18
	3	15%	100.00	65.75
	4	15%	120.00	68.61
	5	15%	130.00	64.63
	6	15%	110.00	47.56
	7	15%	110.00	41.35
	8	15%	120.00	39.23
	9	15%	130.00	36.95
	10	15%	130.00	32.13
				<b>\$ 566.35</b>

Esto significa que el VPN de la inversión de \$1,000 con una tasa de 15% mensual equivale a \$1,566.35 dentro de 1 año, lo cual indica que es una buena inversión.

### **Tasa Interna de Rendimiento**

Otro factor importante para los inversionistas en un posible proyecto de inversión, es la “tasa interna de retorno” (TIR), esta es la tasa que iguala el VPN a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad o rendimiento y debido a que es interna, esta depende de los flujos de efectivo de una inversión y no de una tasa que ofrece otras alternativas de inversión.

### CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

Por ejemplo, existe un proyecto que cuesta \$100 y que paga \$110 en un año, por simple deducción se dice que la TIR equivale al 10% porque por cada peso que se invierte, se reciben \$1.10.

La fórmula para calcular la TIR es la siguiente:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} = CF_0$$

En la cual

$\Sigma$ : es la inversión

**CF**: es el flujo de efectivo

**t** = es el número de periodos

**TIR**: es la tasa interna de rendimiento

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, la TIR iguala al VPN a cero, si se aplica el ejemplo anterior se tiene lo siguiente:

$$VPN = 0 = - \$100 + \$110 / (1 + TIR)$$

$$\$100 = \$110 / (1+TIR)$$

$$1+ TIR = \$110/\$100 = 1.10$$

$$TIR = 0.10 \text{ o } 10\%$$

De esta forma se puede determinar la TIR en un periodo, pero ¿Qué sucede si son más periodos? Existen 2 formas sencillas de determinar la TIR cuando son más periodos, estos son: el método de prueba y error y el método de interpolación.

**Método de prueba y error.**

Este método consiste en asignarle a la TIR un valor estimado, de esta forma se puede obtener ciertos resultados, sustituyendo los valores en la fórmula de la TIR se pueden obtener los siguientes datos:

Periodos	Tasa de descuento	VPN
2	0%	\$20
2	5%	\$11.56
2	10%	\$4.13
2	15%	-\$2.46
2	20%	-\$8.33

Como se puede observar, en la tabla de los porcentajes, para poder llegar al VPN = 0 se necesita encontrar un porcentaje de entre 10 y 15. Si se realizara esta operación a mano llevaría mucho tiempo pero afortunadamente este proceso puede ser realizado en fracciones de segundo gracias a una hoja de cálculo (EXCEL).

**Método de interpolación**

Otra forma de determinar la TIR con el caso anterior sería con el método de interpolación, el cual consistiría en tomar los valores de 10 y 15 y sus respectivos porcentajes quedando de la siguiente manera:

### CAPÍTULO 3: ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA

TIR		VPN
10%	Equivale a:	\$4.13
¿%?	Equivale a:	0
15%	Equivale a:	-\$2.46

Se realizará una resta en las tasas de la siguiente manera:

$$15\% - 10\% = 5\% \text{ o } 0.05$$

Después se hace otra resta del VPN:

$$\text{VPN} = 4.13 - (-2.46) = 6.59$$

Se multiplicará la diferencia de tasas (0.05) por el primer VPN (4.13) y el resultado (0.2065) se divide por la diferencia de VPN (6.59)

$$0.05 \times 4.13 / 6.59 = 0.031 \times 100 = 3.1\%$$

Este dato se suma a la primera tasa y se obtendrá el TIR:

$$3.1 + 10\% = 13.1\% \text{ TIR}$$

# CAPÍTULO 4: CÓMO HACER UN ANÁLISIS DE MERCADO

---





*Se llama mercado a un grupo definido de personas o entidades consumidoras, con necesidades manifiestas, que tienen dinero y el deseo de invertirlo en satisfacer esas necesidades.*<sup>13</sup>

Un análisis de mercado es la búsqueda de datos que ayuden a identificar en donde se debe desarrollar el producto o servicio para satisfacer esas necesidades.

Como se mencionó en la parte de la “previsión” en el capítulo 3, existen algunos métodos para hacer investigaciones acerca del producto. Algunos de estos métodos que se mencionaron fueron “la observación y la encuesta”, estos son conocidos como métodos de investigación **cuantitativos** lo que significa que mostrarán datos estadísticos, también existen otro tipo de métodos de investigación que proporcionarán información más detallada acerca del producto o servicio y se les conoce como **cualitativos**, los cuales, como su nombre lo indica, proporcionarán características que se desean observar en los productos o servicios, esta clase de investigaciones se realizan con **entrevistas de profundidad, a grupos enfocados y con observación estructurada**. Esta clase de técnicas son mucho más analíticas, se enfocan en ciertos puntos clave a buscar; son selectivas y mucho más detalladas con preguntas especiales así como también se analizan ciertos comportamientos de las personas o grupos entrevistados. Estas técnicas pueden ser aplicadas al entorno de la empresa en busca de hacer el análisis de mercado pero también puede hacerse dentro de la misma para buscar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

### 4.1 La importancia del análisis de mercado

Es de suma importancia el análisis de mercado debido a que existe mucha incertidumbre cuando se inicia un negocio o se va a sacar a la venta un nuevo producto; éste ayuda a tomar la decisión correcta y no cometer el error de enfocarse en un mercado o producto erróneo, ayuda en la toma de decisiones acerca del futuro

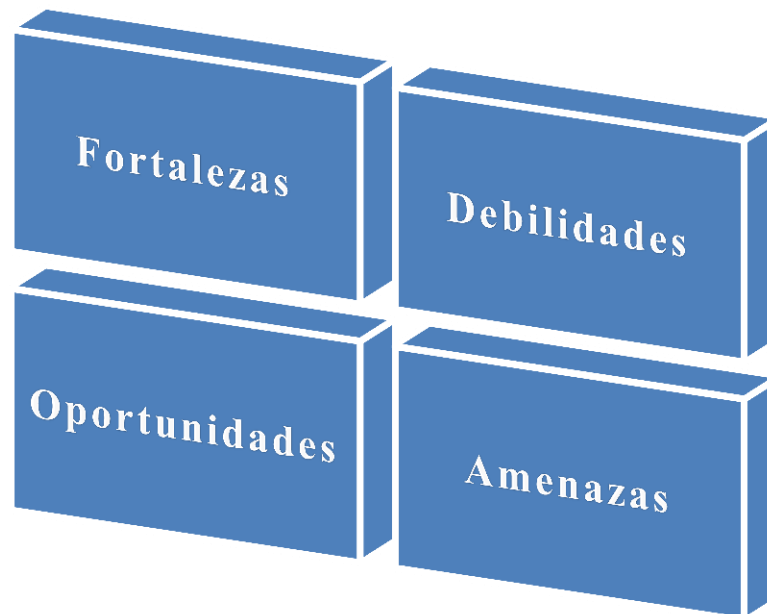
---

<sup>13</sup>Philip Kotler, “Fundamentos de Mercadotecnia”, 2000, Prentice Hall

de la empresa o de algún producto, ya que contiene mucha información del mercado y el entorno social en el que se encuentra la empresa así como también proporciona información de posibles alternativas de crecimiento de mercado. Como se mencionó anteriormente, cualquier información es de suma importancia para el futuro de la empresa.

## 4.2 El análisis FODA

El análisis FODA (por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un análisis profundo de la empresa y su entorno; proporciona información más detallada de la situación en la que se encuentra, así como puntos que tal vez se desconocían y que son de mucha utilidad en la toma de decisiones. Éste consta de hacer una lista en la cual se enumeren los puntos de la abreviatura FODA, generalmente se hace en un cuadro que a su vez se divide en cuatro cuadros acomodados en forma simétrica y que corresponden a cada uno de los puntos del análisis FODA.



### **4.2.1 Fortalezas**

Las fortalezas son elementos (pueden ser físicos o intangibles) que proporcionan una ventaja competitiva. Esto se refiere a que el producto debe contar con ciertas características que no tengan los demás o que sean capaces de hacer algo que las demás empresas no pueden y que por lo tanto los hace diferentes y, en algunas ocasiones, los mejores del mercado.

### **4.2.2 Debilidades**

Las debilidades, por ende, son contrarias a las fortalezas y afectan a la empresa. Pueden llegar a impedir que se desarrolle o se adapte al constante cambio ambiental, son aquellas que hacen que los productos no sean aceptados por la gente, además de que esto no solo suele afectar a la empresa, también llega a beneficiar a la competencia logrando hacer para ellos una oportunidad.

### **4.2.3 ¿Quién debe identificar las fortalezas y debilidades?**

Todas las áreas deberán hacer un análisis FODA, ventas, administración, contabilidad, finanzas, recursos humanos, etc., todo esto con el fin de conocer perfectamente que los hace más fuertes o que los debilita desde los cimientos hasta la alta dirección. Este análisis debe hacerse de preferencia cada 6 meses o en el caso de que se tenga un cambio constante muy notable en el mercado, se recomienda hacerse cada 3 meses, todo esto con el fin de estar al día y no permitir que la globalización los afecte.

### **4.2.4 ¿Qué se debe analizar para detectar las fortalezas y debilidades?**

Rafael Corona Funes en su libro “Estrategia” propone que se analicen las siguientes áreas que generalmente conforman una empresa:

- Organización

- Recursos Humanos
- Proceso Productivo
- Comercialización
- Imagen corporativa
- Finanzas
- Tecnología
- Sistemas de información
- Productos y servicios

### 4.2.5 Organización

*Estructura organizacional:* algunas empresas tienen una cultura organizacional tradicional que impide cualquier cambio o adaptación de la misma, lo cual indica una posible debilidad. En cambio, hay empresas que se adaptan y aceptan los cambios de su entorno y sus clientes lo cual lo hace una buena fortaleza.

*Funciones:* se comentó en capítulos anteriores, los manuales son de mucha ayuda para la operación de la empresa, en estos manuales se encuentra toda la información relacionada con las funciones a desempeñar en cada puesto dentro de la empresa. Por ende, no contar con tales manuales es una señal de debilidad.

*Comunicación interna:* en las empresas existen dos formas básicas de comunicarse, ya sea a través de documentos (memorandos, oficios, etc.) dirigidas a las distintas áreas de la organización lo cual indica que existe una fortaleza y la otra forma es verbalmente lo que generalmente provoca ciertos conflictos de entendimiento o malinterpretación.

*Comunicación externa:* estos se relacionan con las personas externas que tengan cierta relación con la organización (proveedores, clientes, accionistas, etc.) a los cuales se les informa constantemente la situación de la empresa para proporcionarles señales positivas de la organización lo cual proporciona una fortaleza, y es todo lo contrario si no se hace.

*Flujos de actividad:* estos se refieren en la manera en que se lleva a cabo la operación, esto es: si la información viaja rápido, si no existen mal entendidos y correcciones en ese mismo instante, que la información fluya de manera sencilla y sin impedimentos; esto indicaría que existiría una fortaleza, por lo contrario si la información viaja lento, con problemas de entendimiento y correcciones tardías, indica una debilidad.

### **4.2.6 Recursos Humanos**

*Conocimientos y habilidades:* en muchas ocasiones se contrata gente con ciertos conocimientos o requisitos que cubran el puesto solicitado sin embargo, se desconocen sus habilidades o si se especializan en alguna área por lo cual se tendrá que hacer un análisis especial con la gente y ver si se cuenta con especialista en algo que puedan proporcionar una fortaleza.

*Sueldos y salarios:* aquí cabe recalcar que es de suma importancia analizar los sueldos y salarios. Debido a que hay quienes están empezando su negocio y otros que solamente los están perfeccionando, se tendrá que indagar con la competencia cuales son los sueldos que ofrecen y saber si la empresa puede cubrir tales sueldos o hacer ciertas adaptaciones para poder compensar la escases del mismo, esto se refiere a otorgar ciertos permisos o regalos que no afecten la economía de la empresa.

*Clima laboral y motivación:* esto también se ha comentado anteriormente, mientras el personal se encuentre bien motivado tendrá un impacto positivo en la empresa y viceversa. La productividad y la eficiencia del personal tienen tanta importancia como lo tienen las ventas, un ambiente positivo lleno de compañerismo, integración y desarrollo beneficiarán no solo a la empresa sino a la sociedad misma.

*Capacitación y adiestramiento:* esto está relacionado con lo anterior, si el personal sabe que se puede ir desarrollando más dentro de la empresa al estar tomando cursos de capacitación y adiestramiento continuo, se sentirá motivado al

sentirse integrado a la empresa y ser parte de la misma y que no es simplemente una herramienta que cualquier día puede ser reemplazada por otro.

#### 4.2.7 Proceso productivo



*Métodos y procedimientos de trabajo:* aquí se retoma lo que se comentó acerca de los manuales, si se cuenta con manuales detallados acerca de las funciones a desarrollar en cada puesto así como los métodos y procesos que conllevan a realizar las operaciones de producción, se tendrá una buena fortaleza.

*Costos de calidad:* hacer un análisis profundo para la identificación de los costos en la operación de toda la empresa y saber exactamente en donde existe algún desperdicio, procesos innecesarios o desaprovechamiento de algún recurso, es muestra clara de una fortaleza.

*Producción de calidad:* el proceso de producción debe estar bien distribuido, identificado así como establecido en su manual correspondiente de tal manera que sea fácil de entender, rápido y eficaz para el personal, ello indica una señal clara de fortaleza.

*Integración de recursos:* si existe una buena administración que integre todos los elementos de una manera eficiente haciendo que toda la organización funcione muy bien sincronizada como la maquinaria de un reloj, demuestra una fortaleza.

*Espacios e instalaciones:* además de que las instalaciones tienen que ser adecuadas para llevar a cabo la producción sin afectar al medio ambiente y al

personal, debemos tener en cuenta que las mismas deben proporcionar un ambiente seguro y confortable para los trabajadores, un ambiente seguro y agradable es una muestra clara de fortaleza.

### 4.2.8 Comercialización

*Punto de venta:* aquí hay que analizar si los puntos de venta están bien ubicados, si las condiciones de operación son óptimas y la gente que realiza las ventas son personas altamente capacitados para ello, esto proporciona una fortaleza.

*Promoción:* ésta se refiere al cierre de las ventas, si se están logrando buenos cierres de tal manera que abran puertas a futuros negocios, proporciona una fortaleza. De lo contrario, si solo se logran cerrar ventas con clientes potenciales pero que jamás vuelven a consumir el producto o servicio, indica una debilidad.

*Publicidad:* esta va íntimamente ligada a la promoción. La publicidad es la forma en que se da a conocer el producto al mercado, si se conoce que la difusión de los productos, a través de los medios, se está llevando a cabo de una manera tal que los clientes lo identifiquen y genere un mayor volumen de ventas, se obtendrá una fortaleza.

### 4.2.9 Imagen corporativa

Todas las empresas tienen una imagen por la cual son identificadas en el mercado. Aquí no se trata simplemente de vender un producto, se trata de vender una imagen corporativa que permanezca en la mente de los clientes y que sobresalga de entre la competencia.

1. *La realidad de la compañía misma. Esto hace referencia a como está estructurada la compañía, la clasificación a la que pertenece, los servicios o productos que realiza forman parte esencial de la imagen. La magnitud de la compañía tendrá la misma repercusión con la sociedad.*

2. *La medida en que la compañía y sus actividades hagan noticia. Lo que la compañía hace con sus productos y servicios y la manera que ésta afecta de manera positiva a la sociedad así como hacer campañas que beneficien a la misma son muy importantes para obtener una buena imagen corporativa. Por el contrario si los productos son rechazados por la sociedad, las finanzas son malas y se crean agresiones a la sociedad crearan una mala asociación con la compañía y por ende con el producto o servicio.*
3. *Diversidad de la compañía. Es común entre las compañías tratar de abarcar varios mercados a la vez para poder aumentar sus ingresos y diversificar la compañía pero, también proyecta una diversidad de imágenes que luego suele confundir a la gente. Se tiene que tener bien claro un análisis profundo si se desea abarcar otros mercados que no se relacionen con el producto o servicio, de lo contrario es mejor especializarse en uno solo producto y enfocar la imagen en tal producto.*
4. *Esfuerzo de comunicaciones: Aquí nos dice que entre más se esfuerce una compañía en forjar su imagen al proyectarla, más conocida será la compañía y usualmente con una reputación más positiva.*
5. *Tiempo: este punto es claro, no se puede tener una imagen corporativa latente de la noche a la mañana, se necesita tiempo y esfuerzo para lograrlo, y una vez logrado, si la imagen es lo suficientemente fuerte puede mantenerse en lo alto durante un buen tiempo para poder seguir perfeccionándola, de lo contrario, solo producirán una llamado de atención pero no de retención.*
6. *Desvanecimiento de la memoria: es natural que los clientes cambien constantemente de intereses, es solo cuestión de tiempo para que se olviden del producto, esto debido a su madurez o a la nueva competencia. Mantenerse en la mente de los clientes tiene que ser una tarea constante así como también buscar la manera de ser aceptados por las nuevas generaciones. Construir, reforzar la imagen corporativa es una tarea constante si se desea que la compañía siga en el mercado, una compañía*



*que se preocupa por su imagen corporativa todo el tiempo, es una clara muestra de fortaleza.*<sup>14</sup>

#### 4.2.10 Finanzas

*Ingresos:* aquí cabe recalcar algo muy importante, el contador debe tener un excelente control de las ventas, sobre todo si éstas se llevan a crédito, todo esto en relación al pago de los impuestos, si las ventas son altas y los cobros equitativos, demuestra una clara fortaleza. Por lo contrario, si las ventas son altas y el tiempo de cobro también lo es, se puede tener serios problemas a la hora de cubrir los costos (pago a proveedores, sueldos y salarios, pero sobre todo, el pago oportuno de los impuestos).

*Egresos:* de igual manera que los ingresos, si se tiene un excelente control de hacia dónde se van los mismos, todo fundamentado con sus respectivos documentos (facturas, recibos, pólizas, etc.) se obtendrá una fortaleza

*Rentabilidad:* Rafael Corona Funes plantea lo siguiente “...podemos encontrar rentabilidad **cuando menos** en tres aspectos: el de los clientes, el de los productos o servicios y el de los puntos de venta. Lo ideal para fortalecer nuestra posición competitiva es atender preferentemente a los clientes más rentables (que quede claro, esto no significa que debemos olvidar los demás clientes); ofrecer los productos de mayor margen de ganancia; y estar ubicados en las zonas de mayor generación de ingresos.” Lo anterior indica que si se cuenta con ello, se tendrá una fortaleza.

#### 4.2.11 Tecnología

*Maquinaria y equipo:* estar a la vanguardia en la maquinaria y equipo es una fortaleza que está por demás recalcada, pero si a esa maquinaria y equipo no se le da el mantenimiento correctivo y preventivo, se tendrá una gran debilidad.

---

<sup>14</sup> Thomas F. Garbett, “Imagen corporativa: como crearla y proyectarla”

*Sistemas y equipos de cómputo:* tener equipos de cómputo de la más alta tecnología es una clara fortaleza, pero si el personal no está capacitado para manejarlo y mucho menos para darle el mantenimiento (por lo menos) preventivo, es una clara debilidad.

*Mantenimiento correctivo y preventivo:* se debe tener un periodo establecido para realizar una inspección de la maquinaria y equipo en general para poder prevenir y corregir posibles problemas, así como el análisis de una posible actualización del mismo, si se cuenta con todo esto se tendrá una fortaleza.

*Métodos de trabajo:* si se ha venido operando de tal manera que los procesos no generen problemas y que por el contrario podrían ser mejorados, se tendrá una fortaleza, por el contrario si los procesos implican mucho costo, no pueden ser cambiados y e implican pérdida de tiempo, se tendrá una debilidad.

*Investigación y desarrollo:* un producto tiene cierto tiempo de vida, por lo cual este mismo tiene que ser actualizado, modernizado o sustituido por otro mejor, la investigación constante del producto, su comportamiento, su aceptación, así como la tecnología más reciente para poder facilitar la producción del mismo producto son parte de las tareas constantes de la compañía, si esto se lleva a cabo, se tendrá una fortaleza.

### **4.2.12 Sistemas de información**

*Base de datos:* la empresa debe tener una base de datos bien planteada, relacionada con la información de la misma y real, todo eso proporcionara una fortaleza.

*Conceptos metodológicos:* los conceptos que se manejen dentro de la misma base de datos tienen que estar relacionados con el mismo giro de la empresa, sistema contable y claros, sólo de esta manera se garantiza que los datos recabados y consultados sean fiables y ayuden a mantener una confiable comunicación organizacional.

*Grado de integración de los niveles estratégico, táctico y operativo:* esto hace referencia a que los sistemas de información, conforme vayan los niveles, deberán ir proporcionando los procedimientos que complementarán la operación y tácticas durante su desarrollo.

*Grado de apoyo a los procesos de toma de decisiones:* esto indica que la información contenida en la base de datos debe ser clara y oportuna para los directivos y las personas que toman las decisiones.

*Grado de identificación de oportunidades y amenazas:* la base de datos debe constar no solo con información clara y oportuna, también debe proporcionar una base sólida para detectar a tiempo las posibles oportunidades y las amenazas.

### 4.2.13 Productos y servicios

*Diseño:* se debe poner atención especial en este aspecto ya que aun cuando el producto o servicio sea de excelente calidad pero está mal diseñado, las ventas no se verán beneficiadas lo cual indicaría una debilidad.

*Oportunidad en la entrega:* este es un punto que, aunque parezca trascendental, es algo con lo cual en muchas ocasiones se tiene identificada a una empresa, el tiempo de entrega suele ser un factor definitivo en la compra del producto o servicio, sobre todo si se trata de comida. Hay que cumplir las promesas.

*Servicio posventa:* es claro que si se está teniendo un alto grado de ventas tal vez sea imposible dar seguimiento a todos los clientes, sin embargo no está de más hacer llamadas o comunicados con los menos continuos para saber si el producto o servicio ha sido de su total satisfacción, cual ha sido la razón por la cual dejaron de consumirlo, que le gustaría que se complementara en el mismo y así obtener información importante para corregir los defectos del mismo. A esto también se le conoce como **dar seguimiento**.

**Precio:** en este apartado se hará un análisis especial, esto debido a que el precio requiere sumo cuidado, sobre todo si se trata de un negocio en pleno crecimiento.

El precio de un producto o servicio no se puede definir por simple deducción ni mucho menos por intuición; se debe tener en cuenta cuales son los costos implicados en la realización del producto. Los costos son aquellos gastos relacionados con la compra-venta, transformación o realización del producto o servicio.

Existen tres elementos básicos de los costos que es debe identificar en el producto para poder definir un precio que permita recuperar la inversión, obtener una ganancia y no salirse del marco común en el mercado.

Los tres elementos del costo son:

**Materia prima directa.** *Es la que se usa en la manufactura de un producto y que puede ser medida y cargada directamente al costo de ese producto. Ejemplo: la madera en muebles, cuero empleado en zapatos, telas para prendas de vestir, alambre de cobre para motores eléctricos, pigmentos para fabricar artículos de plástico, etc.*

*Cabe aclarar que el término “materia prima” y el de “materiales” es usado indistintamente por algunos autores, maestros y profesionistas en general; sin embargo, ha sido más aceptado el de “materia prima” para designar la que entra directamente a transformación para elaborar un producto y forma parte de él, y el concepto de materiales se usa más bien para designar la materia prima indirecta que forma parte de los costos indirectos de producción.*

**Materia prima indirecta o materiales indirectos.** *Es aquél que, si bien es necesario para la fabricación del producto se usa de tal manera que la cantidad empleada no se puede medir ni cargar directamente al producto o porque al tratar de hacerlo hace muy costoso su control. Ejemplo: los lubricantes, el papel de lija, el hilo, en algunas industrias la pintura, el barniz, etc., se incluyen dentro de los costos indirectos.*

**Sueldos y salarios directos.** Representan las erogaciones efectuadas para cambiar la forma o naturaleza de la materia prima y su importe puede cargarse directamente como parte del costo del producto. Se distingue como salario a la remuneración al trabajador de la planta productiva (generalmente el obrero) y el sueldo que percibe el personal técnico, de supervisión, de vigilancia y de aseo, catalogados como personal de confianza (empleados)

**Sueldos y salarios indirectos.** Son aquellos que no se aplican directamente al producto, sino que se emplean de una manera tan general que resulta imposible cargarlos directamente, como sucede con las labores de un jefe de taller, un tomador de tiempo, de un contador de costos, de un mozo o de un ayudante de labores de fábrica, todos trabajan sin alterar la forma, ni la naturaleza del material de producción, pero intervienen en una forma u otra en los cambios a la materia prima. Este concepto se incluye dentro de los costos indirectos.

**Costos directos.** Es raro que se causen gastos directos sobre un producto, generalmente los gastos tienen la naturaleza de servicio, sin embargo podría suceder que un gasto fuese causado por un producto particular y se puede cargar directamente al costo de ese producto (honorarios de un técnico que repara una máquina que produce específicamente un producto).

**Costos indirectos de producción.** Son los que se efectúan en la ejecución de los actos generales de la empresa, precisamente relacionados con la producción, como son las depreciaciones de la maquinaria de fábrica, los seguros, la luz, renta, teléfonos, papelería, amortizaciones, sueldos y salarios indirectos con sus accesorios como INFONAVIT, cuotas del Seguro Social, gratificaciones, compensaciones, aguinaldos, vacaciones y prima de vacaciones, materias primas o materiales indirectos, papelería, viáticos, etc.<sup>15</sup>

En general, lo anterior se puede reducir a tres simples conceptos:

- Materia prima directa.
- Sueldos y salarios directos.

---

<sup>15</sup> Cárdenas Nápoles Raúl, "Contabilidad de Costos 1", México, Edit. IMCP.

## CAPÍTULO 4: CÓMO HACER UN ANÁLISIS DE MERCADO

- Costos indirectos de producción.

Ejemplo: La empresa “La Industrial, S.A” es una productora de muebles y se le hace un pedido de 200 unidades quedando la tabla para la determinación de costos de la siguiente manera de la siguiente manera:

<b>Materias Primas:</b>		<b>Costos</b>	<b>Total</b>
Cantidad	Descripción	<b>Unitarios</b>	
200	Tablones 150 X 60	1,600	320,000
400	Tablones 80 X 90	1,200	480,000
200	Cubiertas 80 X 120	3,500	700,000
5000	Tornillos 12m 3/16	50	250,000
400	Cajón de metal H-1	900	360,000
400	Patas de metal H-25	1,800	720,000
400	Moldura H-25	400	160,000
2	Latas de pegamento 2002	3,000	6,000
<b>TOTAL</b>			<b>2,996,000</b>

<b>Sueldos y salarios:</b>		
Semana 9 Aplicación lista de raya	\$960,000	
Semana 10 Aplicación lista de raya	\$ 544,000	
<b>TOTAL</b>		<b>1,504,000</b>

Esta tabla indica la sumatoria del pago de los obreros.

<b>Costos indirectos de producción:</b>		
Horas trabajadas 780 X cuota X hora	\$ 1,600	
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1,248,000</b>

Esta tabla es la sumatoria del personal especializado: jefe de taller, el tomador de tiempo, el contador de costos, etc.

## CAPÍTULO 4: CÓMO HACER UN ANÁLISIS DE MERCADO

Materias primas	\$ 2,996,000
Sueldos y salarios	\$ 1,504,000
Costos indirectos de producción	\$ 1,248,000
<b>SUMATORIA TOTAL</b>	<b>\$ 5,748,000</b>

Tablas extraídas del libro Contabilidad de Costos 1, C.P. Cárdenas Nápoles Raúl, México, Edit. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Una vez que se ha realizado toda la tabla anterior determinando los importes de cada elemento del costo, se puede deducir lo siguiente: el costo total para producir las unidades fue de \$ 5, 748, 000, entonces se divide las 200 unidades entre el importe total ( $5, 748,000/200$ ) y el resultado será \$ 28,740 que es el **costo por unidad**.

Continuando con el apartado de **productos y servicios** también se tiene:

*Durabilidad y resistencia:* antes se pensaba que si un producto era caro, significaba que era de buena calidad, hoy en día ese pensamiento ha cambiado debido a que los productos se realizan con los menores costos posibles pero con los mismos materiales de calidad de antes. Se debe hacer un análisis profundo de los costos para poder ofrecer un producto de buena calidad a un costo mucho menor que el de la competencia sin dejar de lado los valores.

*Desarrollo de nuevos productos y servicios:* es más que claro que cualquier empresa que desee mantenerse en el mercado deberá asegurarse que el producto o servicio que ofrezca, siga cumpliendo el propósito por el cual fue creado “*satisfacer una necesidad*”. Si se mira alrededor, se podrá observar que muchas de las empresas que siguen en el mercado, aún después de muchos años después de su creación, son las que se preocupan constantemente por mejorar sus productos o servicios; por estar a la vanguardia en los avances tecnológicos; por estar creando nuevos productos o adaptando los que ya tenían a las nuevas eras. En muchas ocasiones se tendrá que abandonar el producto debido a que ya ha sido sustituido por algún otro. En tal situación se tendrá que adaptar a la realización del producto sustituto o enfocarse a algún otro para el cual la empresa y la gente este capacitada para hacerlo.

#### **4.2.14 Oportunidades**

Las oportunidades son aquellas circunstancias o situaciones que pueden beneficiar a la empresa, estas generalmente se presentan de forma espontánea y deben ser tomadas en cuenta en el momento. Algunas pueden ser fácilmente identificables, pueden estar relacionadas con los productos, la empresa o el personal, por lo cual, se debe tener mucha información acerca del entorno de la empresa y su interior.

#### **4.2.15 Amenaza**

Al igual que con las fortalezas y debilidades, la amenaza es lo contrario de la oportunidad, son aquellas circunstancias o situaciones que pueden afectar negativamente el desarrollo de la empresa, muchas de ellas son visibles como la recesión económica, los tratados de libre comercio, cambios en el gobierno, impuestos nuevos, etc.

#### **4.2.16 ¿Cómo se detectan las oportunidades o las amenazas?**

Para poder identificar las oportunidades y amenazas se debe de poner mucha atención al entorno de la empresa: situación económica del país, sector en el que se encuentre catalogada la misma, la competencia, el desarrollo de la economía mundial, etc.

La situación económica del país afecta a todo el mundo, sean empresarios o no, de igual forma tiene influencia en las vidas. Para la empresa se debe tener mucha atención a las recesiones, implementación de impuestos, nuevas reformas fiscales y reglamentos que tengan que ver con el producto.

Dependiendo del tipo de producto, se deberá hacer un análisis de las posibles importaciones o competencia interna y los problemas que acarrea eso.



La implementación de impuestos, las nuevas reformas fiscales y reglamentos son muy importantes sobre todo si no se desea tener problemas con SHCP y el pago oportuno del pago de los mismos, tener un contador especializado en impuestos no estaría de más en la empresa.

Todo lo anterior debe ser analizado con sumo detalle ya que por un lado se puede estar en problemas con el producto al no estar pagando los impuestos correspondientes, no cumplir con el reglamento impuesto o simplemente, dada la crisis tan común hoy en día, tal vez la gente no tenga la solvencia económica para adquirir el producto, sin embargo, si los impuestos del mismo son los dispuestos, se estará en el reglamento y la gente podrá adquirir el producto sin percances; se puede buscar alguna oportunidad en todo lo anterior, ya sea para mejorar el producto, la empresa o implementar alguno nuevo en el mercado o enfocar mejor la empresa hacia un lado que podría ser más rentable de lo que es el momento.

### 4.2.17 El mercado

Para poder detectar una oportunidad, hasta este punto ya se debe tener una idea de cuál es el mercado, una vez **identificado** se podrá saber hacia dónde moverse, con quien hablar, hacia donde ir para poder ofrecer los productos o servicios.

También es de suma importancia la **ubicación física** del mercado, es decir, el lugar en donde se encuentra, esto tiene relación con los costos: si el mercado se encuentra lejos de nuestra empresa, el traslado podría afectar mucho en el costo del producto, lo conveniente sería ubicar la empresa cerca del mismo para ahorrar costos y esfuerzo, en caso contrario, sería necesario buscar algún lugar cercano al mismo en donde se pudiera colocar la empresa.

El producto fue creado para satisfacer una necesidad, los clientes están satisfechos con ello pero, sería conveniente investigar que otras necesidades no lo están y ver si también la empresa puede satisfacerlas y poder abarcar otro mercado, situación que ya se analizó en el punto *desarrollo de nuevos productos y servicios*.

#### **4.2.18 Análisis de la competencia**

Se ha venido estudiando, con el análisis FODA, cuales son las posibles fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa; ahora bien, las fortalezas suelen ser las amenazas de la competencia y las debilidades sus oportunidades, por lo tanto esta regla aplicará de manera inversa. Se debe conocer bien a la competencia e identificar cuáles son sus debilidades y amenazas y obtener ventaja “sana” de ellas. No hay que olvidar los valores.

# **CAPÍTULO 5: CÓMO HACER UN PLAN DE NEGOCIOS**

---



### 5.1 ¿Qué es un plan?

Como se comentó anteriormente en el proceso administrativo, la planeación “consiste en determinar las acciones que habrá que seguir”, el plan, es el “documento plasmado” de lo que fue la planeación o de lo que se planeó. Siempre es conveniente plasmar sobre papel cualquier idea que se tenga en relación al negocio, de esta manera no se pierde detalle alguno y si fuera necesario, se tiene la ventaja de poder corregirlo y sumarle ideas, en caso contrario, si se hace todo conforme

vayan surgiendo las ideas y si ocurre un error, será muy difícil de corregir y en el peor de los casos, hasta puede afectar seriamente la empresa. Otra desventaja de no plasmar el plan sobre un papel es que se pueden olvidar algunos elementos importantes. Claro está también que, tener un plan no significa que todo vaya a salir a la perfección, siempre habrá factores que van a estar fuera del control del empresario, pero para eso también se puede estar prevenido con los “planes de contingencia o para contingencias”, los cuales consisten en planear todo posible error que podría ocurrir y la acción que se debe tomar para corregirlo o cualquier cosa que pudiera afectar a la empresa que estuviera fuera del control y saber qué hacer en caso de que eso ocurra.

El plan sirve de mucho para el emprendedor. Puede revisarlo cuando él quiera, tantas veces como él lo deseé y así poder ver si todo se está llevando conforme al mismo y en caso de que se le olvide algún detalle, se puede disponer de éste fácilmente; pero sobre todo sirve de mucho para los emprendedores que están comenzando y nunca han hecho ninguna empresa ya que este sirve de guía.

El plan consiste básicamente en todas las ideas relacionadas con el negocio a emprender.

## 5.2 Cómo escribir un plan

Hay algunas características que se deben tener en cuenta cuando se debe escribir un plan de negocios:

- *Brevidad.* Se debe ser breve a la hora de escribir la información. Si se trata de ser muy analíticos en este asunto, lo que se hará, es que se pueda incurrir en pérdida de tiempo con datos que realmente no sean necesarios en ese momento.
- *Información clara y concisa.* La redacción del plan debe ser de una forma clara, no es necesario hacer una tesis ni un libro pero si debe ser de tal forma que sea perfectamente entendible y si es necesario hacer esquemas, ilustraciones, diagramas, que sean concisos.

- *Información real.* La información debe ser real. No se pueden tomar en cuenta las opiniones, la información debe estar representada con hechos no con suposiciones.
- *Visión total.* Se deben tener en cuenta todas las áreas que existen en la empresa en ese momento y si es posible las futuras.

Un plan de negocios es de suma importancia en la realización de una empresa o perfeccionamiento de una ya creada, no se debe ver como una pérdida de tiempo ni mucho menos de dinero, tener un plan puede ser la diferencia en seguir en el mercado o retirarse.

Al igual que todo proceso, el plan debe llevar cierto seguimiento o pasos para que se desarrolle bien y vaya en buen camino. Algunos de estos pasos pueden variar según algunos puntos de vista. Dependiendo del producto o servicio que se tenga en mente a desarrollar se hará el plan de negocios. Para este trabajo se enfocará en un producto y se seguirán los siguientes pasos:

### 5.3 Valores

Se sabe perfectamente que México es un país en el cual existen más de cuatro millones de personas viviendo en extrema pobreza pero, esto no es debido a que no haya trabajo y la gente no quiera trabajar sino, por que no hay valores: no hay valores en los dueños de las empresas, no hay valores en el sistema de justicia, no hay valores de parte de los gobernadores...el país está dirigido por gente que no tiene valores.

La frase “el que no tranza no avanza” es muy común (y es una lástima decirlo pero también suele ser una gran realidad aunque no un axioma) en el país, sin embargo, dadas las circunstancias en las cuales, nosotros como pueblo, se observa a diario que es necesario empezar a cambiar esta manera de pensar; para ello, se debe tener valores.

Cualquier empresa (sea industrial, de comercio o servicio) debe tener bien claros y definidos sus valores, estos son la guía en la operación de cualquier índole.

Aunque en el segundo capítulo se dijo que una empresa sin fines de lucro es una empresa que se dedica a ayudar a la sociedad, una empresa con fines de lucro también tiene que ayudarla, claro está, no directamente como la primera ya que ella no fue hecha para tales fines pero sí tiene que beneficiar a la sociedad y, por supuesto, a su país, pero ¿Cómo puedo hacerlo? Al ofrecer empleo y pagar sus impuestos lo estará logrando.

### **5.3.1 Valores personales**

Se debe conocer muy bien al personal o socios de la empresa, esto debido a que si la gente con la cual se trabaja tiene bien planteados e identificados sus valores, se puede contar con gente que podrá aportar en mucho a la empresa. Si se conoce bien los valores de los empleados, se podrán enfocar a los valores mismos de la empresa y poder complementarlos. Así, si algún empleado o socio tiene en mente algún otro valor diferente de los de la empresa, habría que buscar como alinearlos a los valores de la misma y poder fortalecerla y al mismo tiempo lograr fortalecer los valores de la persona. De esta manera se tendría una empresa sana y fuerte al existir una buena comunicación e interés común con su gente.

### **5.3.2 Valores organizacionales**

Como se comentó en el punto anterior, si se conoce los valores de la gente, se tendrá la seguridad de que la empresa estará sana. Ahora bien, una vez identificados los valores personales, se debe plasmar los valores de la empresa, los cuales deben estar enfocados a lo que se desea que la empresa sea en el aspecto de responsabilidad social. Por ejemplo un valor empresarial podría ser: que la empresa nunca venderá productos inseguros, esto debido a que es una empresa 100% responsable con la salud de sus clientes y su país. Este ejemplo de valor también

puede estar de acuerdo con los valores individuales de la gente de la empresa ya que es un valor altruista no lastimar a las personas ni vender productos de mala fe.

### **5.3.3 Cultura organizacional**

La cultura es un aspecto muy importante en la sociedad, por lo cual, también lo será en la empresa. Una cultura organizacional consiste en mantener fuertes valores organizacionales y reglamentos que conlleven a una vida laboral sana y de superación personal constante. Está claro que las empresas que tienen una cultura organizacional muy marcada son de las empresas más productivas, rentables y saludables de su ámbito. Todo esto debido a algo tan trivial pero muy descuidado en la sociedad empresarial, se hace referencia al “respeto, interés y valor de sus empleados”; si estos se encuentran en un ambiente en donde existen valores, reglamentos que no se encarguen de sofocar o tenerlos como esclavos pero sin dejar de tener un orden respetuoso, el desempeño del mismo es mucho mejor. Como se comentó al principio de este trabajo, una empresa es como el cuerpo humano, los empleados son una parte de la empresa y si éstos se encuentran contentos con su trabajo, la empresa funcionará bien.

### **5.3.4 Valores ambientales**

Una vez que están definidos los valores personales y organizacionales, se debe hacer un análisis de los valores que rodean a la empresa, así como los valores de los grupos a los cuales se quiere llegar con el producto. Se deben tomar en cuenta los intereses de la sociedad en que se desarrolla la empresa e identificar que valores son los que rigen a tales grupos y enfocar los valores de la empresa hacia esos mismos valores para lograr una mejor adaptación de los valores organizacionales. Al lograr hacer esto, se podrá hacer que el producto entre más fácilmente al mercado ya que la gente se va a sentir identificado con el mismo y no lo



vera como algo agresivo o desconocido, la aceptación del producto es tan solo un paso para poder vender bien.

## 5.4 Misión

La misión es un punto muy importante en la realización del plan de negocios, lamentablemente también es uno de los puntos más difíciles de definir ya que esta tiene que ser un enunciado breve y claro de las razones que reafirman la existencia de la empresa, los propósitos, el para qué, para quien y por qué de la misma. El enunciado deberá ser la guía que deberán seguir todas las áreas de la empresa así como el enfoque de todos los trabajos y esfuerzos a realizar dentro de la empresa.

La misión es de suma importancia ya que es un punto de unión en toda la organización, es una meta que coordina todas las mentes de la organización para lograr un mejor ambiente laboral, se encarga de orientar a la gente en su trabajo diario. Es la filosofía a seguir y también es lo que identifica a la empresa de las demás.

**¿Quién deberá definir la misión?** Esto lo hacen los propietarios y la alta dirección de la organización ya que estos conocen completamente el negocio así como los objetivos a corto y a largo plazo.

Ahora bien, para poder definir la misión se debe tener en mente los valores de la empresa que ya se mencionaron anteriormente así como las políticas y normas que rigen a la empresa, también se debe tener en mente cual es el propósito de la empresa, todo esto con el fin de contemplar toda la organización en el enunciado de la misión.

**¿Qué?** Es la pregunta que se debe hacer al principio de la definición de la misión, ¿Qué es lo que hace la empresa? Se debe tener bien definido cuál es el giro de la misma, que necesidad se está satisfaciendo. Una vez que se tiene identificado cuales son las necesidades que se están satisfaciendo, estas mismas se tienen que estar vigilando constantemente debido a cualquier cambio en las mismas para poder adaptar el producto o servicio o para hacer nuevos. Se debe identificar bien lo que se

está vendiendo y si está cumpliendo correctamente con la satisfacer la necesidad de los clientes, esto debido a que si se enfoca la misión hacia algo que probablemente se encuentre mal o sea erróneo, puede provocar una mala imagen a la empresa logrando un rechazo de parte de los clientes en lugar de una aceptación.

**¿A quién?** Es la segunda cuestión que se debe tener en mente para poder definir la misión. Aquí cabe mencionar que se debe identificar “a quien está dirigido al producto o servicio” a que mercado se desea llegar, para ello ya se debió haber realizado un análisis de mercado como se mencionó en el capítulo anterior.

**¿Cómo?** El “cómo” es la pregunta que debe incluirse en el desarrollo de la misión de la empresa, esto es, de qué manera se logrará cumplir con las metas, que técnicas, procesos o tecnologías se van a utilizar para lograr alcanzarlas, por ejemplo: “somos la empresa número uno en el mercado gracias a nuestros centros de investigación e innovación”, se debe plantear en la realidad de la empresa y sus límites, es bueno aspirar a lo grande, pero también se debe estar consciente de que si se es un empresa pequeña no se podrá competir con los grandes corporativos (de momento) sin embargo no hay que dejar de lado las metas a largo plazo.

**¿Por qué?** Esta pregunta es interesante porque no es fácil introducirla en la misión, muchas empresas consideran que no necesitan incluir esta pregunta en la realización de su misión, otras, por el contrario, dicen que es primordial ya que es un punto del cual pueden partir el resto de las preguntas anteriores y ayuda a complementar el enunciado de la misión. Esta pregunta los ubica en lo que desea la empresa en su entorno, proporciona un enfoque mayor a las actividades que realiza la misma, es parte importante en la búsqueda de valores de la empresa.

#### 5.4.1 Lemas

En muchas ocasiones, las empresas ocupan pequeñas frases para resumir su misión, como por ejemplo la marca **Adidas**: “impossible is nothing”, la frase no solo es ambiciosa sino que también implica cierta soberbia en los productos que esta compañía vende, pero también es un lema que intuye a su compra ya que juega con

las emociones, el deseo de superación; no necesita mucha explicación, te incita a comprar la marca por el hecho de querer crecer. Sin embargo con este tipo de lemas también se corre el riesgo de llegar a ser atrapado en la mentira si el producto no cumple con lo establecido en el lema. Por ejemplo Telcel: “Todo México es telcel” aunque es una compañía poderosa y ampliamente conocida, su lema no cumple con las expectativas ya que es bien sabido que hay lugares en los cuales no existe la señal de su red telefónica o que el servicio cobra cuotas que no cumplen con lo establecido en sus contratos o hacen cargos de servicios no requeridos, sin embargo debido a las necesidades creadas a las que se aferra la sociedad, pasa inadvertida tal situación.

Aunque las declaraciones de la misión se pueden y son cambiadas conforme la empresa crece y se adapta a su medio ambiente, es muy difícil cambiar un lema publicitario que se haga popular a nivel mundial, así que hay que tener cuidado con lo que dice de la empresa.

### **Fuerzas conductoras**

Las fuerzas conductoras son factores importantes en el desarrollo de la misión de una empresa, algunos expertos en administración llaman a estos factores “ventajas competitivas”, Tregoe, Zimmermann, Smith & Tobia (1982) identifican las siguientes ocho categorías básicas de fuerzas conductoras:

1. *Productos ofrecidos. La organización se compromete fundamentalmente con un producto o servicio –como banca minorista, fabricación de químicos o de automóviles- y limita su estrategia a incrementar la cantidad y calidad de ese producto o servicio. Las características exclusivas del producto proporcionan a estas empresas su ventaja competitiva.*
2. *Mercado atendido. Las organizaciones que atienden ciertos mercados reconocen que su ventaja competitiva más fuerte se encuentra en la continua relación con los clientes y mercados que atienden. Por consiguiente, estas empresas constantemente realizan encuestas entre sus clientes con el propósito de descubrir necesidades no satisfechas en cuanto a bienes y*

- servicios. Una vez identificadas, las compañías desarrollan productos y servicios para suplir aquellas necesidades.*
- 3. Tecnología. Las empresas impulsadas por la tecnología continuamente tratan de desarrollar productos y servicios que se basen en su tecnología. Lanzar al mercado productos muy sofisticados se considera su ventaja competitiva y, en efecto, se les da máxima prioridad.*
  - 4. Capacidad de producción a bajo costo. Las organizaciones con este tipo de capacidad luchan por generar bienes y servicios a un costo menor que el de sus competidores. Ellos se concentran en el desarrollo de una tecnología de proceso avanzado y control de costos con el fin de vencer a la competencia y, así, proporcionar su ventaja competitiva.*
  - 5. Capacidad de operaciones. Una empresa con capacidad de operaciones busca su máxima utilización. Este tipo de organizaciones tiene el compromiso fundamental de mantener en funcionamiento su capacidad de producción existente; por ejemplo, mantener ocupadas las camas de un hospital o mantener la planta en proceso continuo a fin de evitar el cierre. Operar a plena capacidad proporciona a estas empresas su ventaja competitiva.*
  - 6. Método de distribución/venta. Los métodos de distribución y venta –como una red compleja de depósitos y vehículos para distribución, venta puerta a puerta, correo directo o programas de primas y bonos- dirigen la estrategia de este tipo de organizaciones. Los canales de distribución y ventas les proporcionan su ventaja competitiva.*
  - 7. Recursos naturales. Ciertas organizaciones se encuentran impulsadas en forma estratégica por su propiedad de recursos naturales como carbón, maderas, petróleo, terrenos o metales. Deben convertirlos en productos utilizables por sus clientes. La ventaja competitiva de estas compañías se halla en la calidad, cantidad, ubicación y forma de los recursos naturales.*
  - 8. Utilidad/retorno. Algunas empresas establecen su mayor prioridad con base en márgenes de utilidad o retornos sobre la inversión y toman decisiones estratégicas con el fin de lograr estas metas. Este tipo de fuerza conductora es bastante diferente del interés habitual de todos los negocios en obtener utilidades. Lograr utilidades o retornos predeterminados con base en la*

*inversión es el único criterio para el éxito del negocio en compañías orientadas por las utilidades o los retornos.*

La lista anterior puede ser útil para algunas empresas pero para otras no puede ser aplicado. Existen muchas organizaciones que se conocen perfectamente y saben que sus objetivos tal vez no estén orientados a la lista anterior o se da la situación en la que el dueño de la empresa tiene en mente otros objetivos, sin embargo no está de más tener en cuenta la lista anterior, hay que recordar que la información es poder.

### **Ventaja competitiva**

Como punto final de la misión de la empresa, la identificación de la ventaja o ventajas competitivas que distinguen a la organización de las demás ¿Qué se ofrece que la competencia no? ¿Cómo se sabe que eso es realmente lo que diferencia a la empresa de la competencia? Las ventajas competitivas están definidas en base en el mercado en el que se desarrolla el negocio: si es una empresa de productos alimenticios las ventajas tienen que estar enfocadas al sabor, calidad, servicio, etc. Peters (1984) sugiere tres formas de identificar las ventajas competitivas:

- 1. Un enfoque en la total satisfacción del cliente*
- 2. Un enfoque en la innovación continua*
- 3. Un enfoque en el compromiso decidido.*

Peters comenta que si logras realizar estos 3 puntos las ventajas competitivas no solo serán identificadas sino que también serán muy poderosas.

D.Goodstein, M.Nolan y Pfeiffer proporcionan una lista con la que se pueden evaluar la misión de la empresa, la cual se explican de la siguiente manera:

*En esta coyuntura es útil revisar y codificar los criterios mediante los cuales se puede evaluar una declaración de la misión. Nuestros criterios incluyen las siguientes diez consideraciones:*

- 1. El enunciado de la misión es claro y comprensible para todo el personal, incluyendo a los empleados de base.*

2. *La declaración de la misión es tan breve como para que la mayoría de las personas la recuerden. Por lo general, contiene 100 palabras o menos, en lo posible.*
3. *El enunciado de la misión específica con claridad en qué negocio se encuentra la organización. Esto incluye una declaración detalla de:*
  - a. *“Qué” necesidades del consumidor o cliente trata de satisfacer la compañía, y no cuales productos o servicios ofrece.*
  - b. *“Quiénes” son los consumidores o clientes principales de la organización*
  - c. *“Cómo” plantea la organización emprender su negocio, es decir, cuáles son sus tecnologías primarias.*
  - d. *“Por qué” existe la empresa, es decir, el propósito predominante que trata de cumplir y sus metas trascendentales.*
4. *La declaración de la misión debe identificar las fuerzas que impulsan la visión estratégica de la empresa.*
5. *La declaración de la misión debe reflejar las ventajas competitivas de la organización.*
6. *La declaración de la misión debe ser suficientemente amplia como para permitir flexibilidad en la implementación, pero no tanta como para permitir la carencia de enfoque.*
7. *La declaración de la misión debe servir como el modelo y medio con el cual los gerentes y demás individuos en la empresa puedan tomar decisiones.*
8. *La declaración de misión debe reflejar los valores, las creencias y la filosofía de operaciones de la empresa.*
9. *La declaración de misión debe ser logable, y suficientemente realista como para que los miembros de la organización se involucren en ella.*
10. *El texto de la declaración de la misión debe servir como fuente de energía y punto de unión de la organización.*

*Se deben cumplir todos estos criterios a fin de que la declaración de la misión cumpla en su totalidad todo lo que esas declaraciones pueden lograr. En esta parte se ofrecen como un esquema frente al cual el equipo de planeación estratégica*

*puede evaluar el producto de sus labores. Aunque es difícil desarrollar una declaración de la misión que pueda satisfacer completamente todos estos criterios, consideremos firmemente que hasta el grado en que se cumplan, la declaración de la misión tendrá el impacto que se pretende sobre la claridad y la vitalidad de la organización.*

Hasta aquí se puede observar que la identificación de la misión no es nada sencillo pero si es de suma importancia para la empresa. La misión debe hacer que todos los miembros que integran el negocio se sientan involucrados y estimulados por las palabras descritas en el enunciado, pero también tienen que ser estímulos que se consideren como reales y no apliquen la ficción.

## **5.5 Visión**

La visión es la forma en la que se quiere ver en el futuro. Es el cómo se quisiera que la empresa estuviera en el futuro; en qué posición encontrara. Es la guía más allá de la misión. Como lo indica la palabra, es la forma en la que se va a “visualizar” a la misma a largo plazo.

La visión también es importante ya que expone los deseos de la organización ante nuestros clientes, proveedores o interesados accionistas; y el reto de lograrlo. Es un texto que motiva a gente a formar parte de la organización y lograr cambiar el futuro de la misma. Proporciona hermandad entre los colegas y trabajadores y da orgullo a quien pertenezca a la empresa permitiéndolos trabajar de manera efectiva y eficiente. En pocas palabras, le da sentido a lo que hace cada persona y la impulsa a hacerlo cada vez con mayor calidad, independientemente de la jerarquía en la estructura organizacional.

### **¿Quién define la visión?**

Al igual que la misión, la visión es definida por los accionistas y algunos miembros que realizan las operaciones o en otros casos, el dueño de la empresa y sus empleados más cercanos. Se debe tener en cuenta a toda la organización para que las palabras sean lo más realistas e inspiradoras posibles. En algunas ocasiones

también es conveniente saber cómo los ven los proveedores y los clientes para poder consolidar la visión.

Una vez que se tiene bien definida la visión, ésta tiene que ser supervisada por los accionistas o el dueño de la empresa para encontrar la mejor manera de difundirla en toda la empresa.

### **¿Cómo se define la visión?**

Al igual que misión, la visión debe ser formulada con algunas preguntas que los orientarán mejor hacia donde deseamos que la empresa llegue. La primera pregunta es ¿Cuál es la principal idea a futuro que motiva el desarrollo de la organización? Aquí deben visualizar qué motiva a la organización para lograr el futuro deseado en el cual todos se encuentren involucrados. Por ejemplo: “Ser el líder proveedor de software en México”, “Ser la empresa líder en el ramo de servicios administrativos y contables”, “Ser la número uno en el medio de radio-difusión”, etc.

Una vez que la idea de cómo se ve la empresa en el futuro (sin olvidar que esto tiene que ser realista) se continuara con la realización de la hoja de trabajo (sin olvidar que cualquier idea o plan que se tenga del negocio se tiene que escribir para un mejor apoyo a la hora de consulta o realización). Después se continúa con la segunda pregunta:

¿Qué se debe hacer (estrategias) para lograr realizar ese futuro? Aquí se deben enumerar las estrategias a realizar siempre y cuando vayan de la mano con la respuesta de la pregunta anterior, ¿Qué quiere decir esto? Si la respuesta fue “Ser el líder en el ramo de la venta de helados” se deben enumerar las estrategias para lograr ser los líderes en el ramo, se debe escribir como se hará, con qué recursos, técnicas, métodos, etc.

La siguiente pregunta será ¿Se va por el camino correcto? Una vez contestadas y revisadas las preguntas anteriores por todos los integrantes del equipo, se proseguirá a realizar una revisión periódica acerca de lo que se está haciendo en relación con la visión que se ha pensado a largo plazo. Se debe poner atención especial en la realización de los objetivos estratégicos para saber si se va



en dirección correcta de la visión. De lo contrario, es necesario indagar qué es lo que se está haciendo mal o no se está haciendo. También se puede encontrar en la situación en la que se están realizando los supuestos para poder realizar la visión pero no se están logrando los resultados esperados, aquí solamente se tiene que ajustar la visión a lo que se está creando o modificar los métodos o técnicas que se han implementado para su realización.

Por último se recomienda capturar en forma resumida y con palabras clave la visión de la empresa para que todo su personal lo lea y se revise periódicamente la aspiración de la misma.

## 5.6 El plan estratégico o la estrategia a aplicar

*El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. “Para los militares, la estrategia se sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes.”<sup>16</sup>*

*Se puede definir a la estrategia “como el patrón de respuesta de la organización a su ambiente. La estrategia pone los recursos (humanos, financieros, materiales y técnicos) en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el medio ambiente externo”<sup>17</sup>*

*Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.<sup>18</sup>*

De todo lo anterior se puede definir que: el plan estratégico es la forma en la que empresa se va a adaptar al su medio y como es que va a lograr cumplir con sus objetivos, es un conjunto de métodos y técnicas que ayudaran a la empresa a lograr sus metas.

---

<sup>16</sup> Andrews, Kenneth, El concepto de estrategia de la empresa, Edit. Universidad de Navarra, 1977.

<sup>17</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, “Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”, Edit. Thomson Learning, 2001

<sup>18</sup> Hermida Jorge- Serra Roberto – Kastika Eduardo, “ Administración y estrategia”, Edit. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1992.

Un ejemplo de estrategia puede ser:

- 1. Si ofrecemos un producto:** se puede innovar en sus características, esto es: darle un nuevo empaque, nuevo diseño, nuevos colores; o se puede abrir nuevas líneas, nuevos sabores, etc.
- 2. Si ofrecemos un servicio:** se puede proporcionar a los clientes un extra en la contratación del servicio: un mes gratis de asesorías, un producto “X” gratis, mantenimiento gratuito por un mes, descuentos por ser cliente frecuente, etc.

La planeación estratégica va ligada de la misión y la visión, ya que esta es con la que se va a cumplir las mismas.

### 5.7 Plan de contingencia

Todo este tiempo se ha venido planeando conforme a lo que se tiene y desea tener o que se espera que suceda, sin embargo esto no garantiza que vaya a suceder. Se debe estar consciente de que no se puede predecir el futuro, se planea para que las cosas salgan conforme al plan, pero ¿Qué hay de las cosas que no se tenían contempladas? No se puede planear la crisis económica o que haya un terremoto el día de mañana, sin embargo se puede estar preparados para afrontar una crisis económica o para estar preparados en caso de un desastre natural, como dice George Steiner (1979), quien es uno de los padres de la planeación estratégica: *“Los planes de contingencias representan la preparación para realizar una(s) acción(es) específica(s) cuando se presenta un hecho en el cual no se realizó planeación durante el proceso formal.”* Esto significa que la planeación de contingencias implica el desarrollo de una acción(es) específica(s) cuando se presentan situaciones con poca probabilidad, pero solo aquellas que tengan consecuencias importantes para la organización.

La contribución más importante que puede hacer la planeación de contingencias en una organización es el desarrollo de un proceso para identificar y responder ante los sucesos no anticipados o con muy poca probabilidad de ocurrir. Claro está, la organización no puede tomarse tanto tiempo en pensar que es todo lo

malo que pueda ocurrir ya que esto solo sería una pérdida de tiempo, sin embargo analizar detalladamente el análisis FODA serviría de mucho a la hora de hacer los planes de contingencias poniendo especial énfasis en las amenazas y oportunidades.

### 5.7.1 Planes de contingencia específicos

Todas las organizaciones conviven en un medio ambiente general, pero también se desarrollan en un ámbito y área específicos; la crisis económica, los desastres naturales o los acontecimientos históricos, son factores que afectan seriamente no solo a una sino a todas las organizaciones, sin embargo hay otros como las tasas de interés, los intereses políticos o el precio fluctuante de una materia prima específica, los que solo afectan a determinadas organizaciones las cuales deben estar preparadas con sus planes de contingencias específicos.

### 5.7.2 Puntos clave

Los puntos clave van ligados de los planes de contingencia específicos, esto significa que dependiendo del giro comercial será la atención que se debe poner, por ejemplo: si el área es la producción, se debe enfocar en la fluctuación de precio de las materias primas. Una vez que se tienen identificados los puntos clave, se deben considerar dos puntos:

- 1. Detección de la situación:** una vez que se detecta la contingencia, se debe analizar y saber si es necesario llevar a cabo el plan de contingencia, lo que significa que se debe actuar de forma inmediata una vez detectada la contingencia ya que tal vez no sea necesariamente una; como se dice comúnmente “un problema a menudo es una oportunidad confusa”.
- 2. Plan en acción:** aquí ya se detectó que es realmente una contingencia y se debe iniciar con el plan de contingencia. Después se modificará el plan inicial para saber que se puede hacer para mejorar la situación en caso de que la contingencia afecte seriamente a la empresa.

Los planes de contingencia son una herramienta muy poderosa en las organizaciones, proporcionan una gran ayuda para prepararse mucho mejor cuando la empresa se encuentre con problemas, que en otras circunstancias, podrían ser fatales para la organización. Como dicha planeación equivale a la preparación para alternativas futuras, cuanto más inestable sea el entorno económico, más atención se deberá prestar a las contingencias.

### **5.7.3 ¿Qué debe contener un plan de contingencia?**

El plan de contingencia debe contener por lo menos los siguientes puntos:

- Conocer perfectamente el plan de negocios
- Tener identificados los puntos clave
- Un análisis bien definido sí realmente se está afrontando una contingencia
- La acción a realizar debidamente detallada

Cada organización debe definir sus planes de contingencia ya que no todas se manejan de la misma forma, dependiendo del área comercial, del ámbito en el que se está desarrollando o el país en el que se encuentre, será la forma en la que se deberá planear contra las posibles contingencias.

### **5.8 Plan tecnológico (las Tecnologías de Información y Comunicación en las Pymes)**



Los datos estadísticos del INEGI no sólo han demostrado que el mayor número de empresas en el país son Pymes, sino que también son de las que más aportan al desarrollo del país generando empleos y ofreciendo productos y servicios de mejor calidad que las empresas transnacionales.

Las Pymes cuentan con un gran potencial para poder ofrecer o innovar un producto o servicio, los mexicanos tenemos la fama de ser muy creativos y siempre estamos sacando ideas innovadoras, lamentablemente muchas de esas mentes creativas se quedan estancadas por falta de recursos, otras tantas se van al extranjero a probar suerte o de las pocas que se quedan, establecen sus negocios pero al poco tiempo fracasan por dos factores principalmente: según la Secretaría de Economía *el 35% de los problemas de una Pyme radica en las necesidades de crédito y el otro 65% radican en su mala administración*".

### **5.8.1 Importancia de las TIC en las Pymes**

Cómo se comentó en capítulos anteriores, la tecnología está creciendo a pasos agigantados y ésta se encuentra presente en la vida cotidiana. Las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) son una herramienta que sin lugar a dudas, hoy en día, debe estar presente en cualquier negocio que quiera sobrevivir en esta jungla cibernética y globalizada.



El internet se ha vuelto una herramienta muy poderosa para poder prosperar en el mundo de los negocios. Es un excelente medio por el cual se puede dar a conocer no solo a nivel local o nacional, sino también a nivel mundial. Esta nueva forma de distribución empresarial afecta de manera directa a cualquier negocio en su desarrollo tanto operativo, cómo organizacional e incluso en su desarrollo informático. Porter y Millar (1985) establecen que la revolución de la información está afectando a la competencia desde tres perspectivas:

1. *Cambia la estructura de la industria, y altera las reglas de la competencia.*
2. *Crea ventajas competitivas, otorgando a las empresas nuevas formas de superar a sus rivales*
3. *Crea nuevos negocios dentro de los existentes, frecuentemente dentro de las propias operaciones de la compañía.*

El uso de las TIC en las Pymes no es muy común por algunas razones:

- No existe un conocimiento previo del impacto que podría tener en el negocio el uso de éstas.
- No existe capital o infraestructura suficiente para poder estar a la vanguardia
- El nivel de conocimiento técnico del empresario es bajo y desconoce el manejo de estas tecnologías para el beneficio de su negocio.

### **5.8.2 Maximizar el uso de las TIC**

Ahora bien, el hecho de estar a la vanguardia no sirve de nada si no se sabe aprovechar al 100% esta tecnología. Un punto importante en el plan estratégico, es que también debe contener el uso de las TIC para poder mejorar la operación y lograr de manera más óptima cumplir con los objetivos.

Existen muchas formas de utilizar las TIC para el beneficio de la empresa, una de las grandes ventajas de las TIC es que algunas de éstas son gratuitas y están al alcance de todos.

Con la aparición del internet, se han logrado grandes cambios a nivel mundial, no solo cambios tecnológicos, sino también cambios sociales. La forma de comunicación ha dado un paso evolutivo gracias a la aparición de esta increíble herramienta. Hoy en día podemos comunicarnos con personas que se encuentren al otro lado del mundo en tiempo real y a un costo tan bajo que muchas empresas están utilizando esta alternativa para poder fomentar sus productos y expandir su negocio a niveles que antes llevaría mucho tiempo, costo y preparación.

Existen muchas formas de poder utilizar el internet para poder promocionar el producto. Una herramienta sencilla y moderna es el uso de las famosas redes sociales que manejan hoy en día la mayoría de los jóvenes y que no simplemente sirve para conocer personas y encontrarse con amigos de la infancia. Una de estas herramientas modernas es lo que se le conoce como el “Facebook”.

### **5.8.3 Importancia del Facebook en las Pymes**

## CAPÍTULO 5: COMO HACER UN PLAN DE NEGOCIOS

El Facebook es un servicio gratuito por internet que proporciona la facilidad de comunicarse con personas a pequeñas o grandes distancias en tiempo real; también permite usar otras aplicaciones modernas como el hecho de compartir imágenes, videos e incluso páginas web.



Muchas empresas utilizan esta herramienta para poder promocionar sus empresas, productos, promociones y también para poder estar en contacto con sus clientes.



### 5.8.4 Ventajas del Facebook



Existen muchas ventajas al utilizar ésta herramienta tecnológica para el beneficio de la empresa:

- Retroalimentación directa con el cliente: al estar en contacto directo con el cliente se logra una interacción directa y se forja una confianza que es sumamente importante para ambos.
- Publicidad gratuita: al estar en contacto con los clientes, se puede obtener publicidad gratuita al difundir promociones, descuentos o eventos, que se irán distribuyendo de Facebook en Facebook.
- Tiempo real: la comunicación con los clientes se realiza de forma real, en muchas ocasiones los clientes no tienen tiempo para visitar el negocio de forma física o desea obtener información en ese momento sin la necesidad de hacer una llamada telefónica.
- Clientes específicos: Facebook permite enfocarse a un tipo específico de clientes.
- Ilimitado: el internet es basto y mundial, no existen barreras ni limitaciones, podemos tener clientes nacionales, internacionales o mundiales.
- Ahorro de tiempo: los clientes pueden observar los productos desde antes de visitar físicamente la tienda (en caso de que se venda un producto) o consultar antes de adquirir un servicio; todo esto en tan solo un par de minutos sin salir de casa.
- Oportunidades de negocios: diferentes negocios pueden observar que la empresa existe y pueden estar interesados en los productos o servicios, ya sea que deseen ser proveedores o viceversa.
- Ahorro de costos: la inversión que esta herramienta requiere, no es mucha en comparación con la publicidad o anuncios publicitarios que no siempre se sabe si realmente están funcionando como se espera y que luego suelen ser muy caros.



### 5.8.5 Desventajas del Facebook

- Desconfianza: los usuarios están al tanto de los riesgos que incurren al entrar al internet y proporcionar sus datos, en ocasiones hay quienes prefieren comprar de forma directa y no dejarse llevar por las tendencias actuales
- Constancia: la comunicación entre el cliente y la empresa debe ser constante, se debe tener en cuenta los intereses de los clientes y mantener una relación estrecha para saber si se está logrando satisfacer sus necesidades.
- Rechazo o disgusto: en muchas ocasiones los clientes no siempre van a estar de acuerdo con lo que se ofrece o se encontraran con mala competencia y surgirán comentarios que puedan afectar de forma rápida ya que otros clientes pueden estar leyendo esos comentarios.
- Dependencia de la red: lamentablemente al ser un servicio gratuito y el hecho de que la forma de conectarse al internet no sea responsabilidad propia, se está dependiendo de la suerte ya que en cualquier momento se puede caer la red y perder contacto (por lo menos durante un momento) con los clientes así como también se está en riesgo de que los ataques de hackers y el robo de la identidad.
- Robo de Ideas: se proporciona demasiada información que puede ser utilizada por otros para clonar las ideas, robarlas o mejorarlas pero en beneficio de ellos mismos.

Existen muchas ventajas y desventajas en la utilización de esta herramienta tecnológica para el beneficio del negocio, pero esto siempre va a ser así en cualquier

tipo de tecnología que se utilice, siempre habrá riesgos; es importante conocer los beneficios pero sobre todo los riesgos que se pueden incurrir al implementar una u otra tecnología para tener un plan de contingencia y que se esté preparado para cualquier problema que pudiera surgir así como aprender a utilizar esas tecnologías lo más pronto posible y explorar nuevos campos de expansión para los productos o servicios.

## 5.9 Financiamiento para Pymes

Uno de los principales problemas a la hora de la realización de una empresa es el capital con el cual poder empezar el negocio.

Existen algunas formas de poder obtener el capital necesario para poder abrir el negocio, lamentablemente, no todos pueden acceder a tales financiamientos; pero no por ello se debe perder la esperanza.

### Incubadoras de negocios

Las incubadoras de negocios, cómo su nombre lo indica, son instituciones encargadas de financiar negocios que desean abrir sus puertas o desean mejorar su situación. Existen principalmente dos tipos de incubadoras:

1. Gubernamentales: estas fueron constituidas por parte del gobierno para “fomentar” el desarrollo de los Pymes; son instituciones que trabajan con recursos proporcionados por el Estado (impuestos) y que ayudan a los emprendedores a desarrollar su idea o negocio. Lamentablemente para poder acceder a tales recursos se tiene que pasar por un riguroso proceso de selección y desarrollo en el cual se piden, entre otros puntos, **el plan de negocios**.



2. Privadas: este tipo de organizaciones son hechas con capital privado y también proporcionan ayuda económica a emprendedores que deseen abrir un negocio. Lamentablemente también los requisitos para poder acceder a su financiamiento muchas veces son demasiado exigentes.



En el caso de las incubadoras gubernamentales, la forma de acceder a los recursos conlleva a una planeación excesiva que muchas veces hace que los emprendedores pierdan interés y desistan de solicitar el préstamo. Lamentablemente, también está la situación de que una vez pasados todos los exámenes, formularios y demás requisitos, el préstamo no es directamente por parte

del gobierno sino por una institución bancaria lo que hace que los emprendedores desconfíen más de este tipo de instituciones.

En el caso de las incubadoras privadas, la situación es similar, sólo que aquí se cobran las asesorías que muchas veces afectan la economía del emprendedor y desiste de seguir por no poder pagar más este tipo de servicios, eso sin contar con los altos intereses que cobran estas instituciones por el préstamo final.

### **5.9.1 Capital emprendedor**

Existe otra alternativa para poder financiar el negocio y ésta se llama “el capital emprendedor”, anteriormente se le conocía como “capital de riesgo” debido al riesgo que implicaba el invertir en una idea o negocio que solo se tenía plasmada en la mente y no se tenía un respaldo de que se obtuvieran los rendimientos que el emprendedor prometía.

Esta opción (en lo personal) es una de las más convenientes ya que se pueden obtener de parientes, amigos o conocidos que deseen ayudar a realizar la idea o negocio, claro está, prometiendo (en su caso formal, haciendo un contrato) la devolución de su dinero con ciertos rendimientos (siempre y cuando se estipulen), esta opción es una de las más ocupadas por los jóvenes emprendedores a la hora de iniciar un negocio. Ofrece muchas ventajas, pero la más importante, es que siempre se podrá pagar el préstamo a los amigos o parientes a plazos un poco más extensos, caso contrario que no siempre se puede hacer en las instituciones bancarias ya que sus altos intereses, recargos y actualizaciones son muy grandes.

## Resumen global:

Hasta aquí se ha analizado varios puntos a seguir en la realización del negocio, ahora se van a enlistar para poder tener un mejor panorama de cómo se debe hacer el plan de negocios:

- 1. Se debe identificar el negocio o empresa:** se tiene que conocer el negocio de pies a cabeza y saber en qué área se encuentra (comercio, servicio o producción) así como también para quien se produce.
- 2. Determinar el proceso administrativo:** se debe tener bien claro cómo se lleva a cabo el proceso administrativo dentro de una empresa para poder realizar bien las operaciones y cumplir los objetivos. Aquí se van a realizar todos los manuales así como los diagramas de operación y organización.
- 3. Realizar el análisis FODA:** este paso llevará un poco de tiempo su realización pero los beneficios son enormes así que no se debe escatimar en tiempo y esfuerzo.
- 4. Redactar los valores, misión y visión:** se tienen que hacer una junta con todo el personal para la elaboración de los valores, misión y visión para que todo el equipo esté integrado en la operación.
- 5. Identificar la estrategia:** aquí también es recomendable poner énfasis en la realización de el plan estratégico ya que es en base a éste el cómo se va a enfocar las operaciones y poder alcanzar los objetivos maximizando los recursos y reduciendo los gastos y esfuerzos.
- 6. Plan de contingencia:** el plan B siempre será necesario en todo plan maestro; aquí también no se debe escatimar tiempo ni esfuerzo en la realización del plan de contingencia.
- 7. Plan tecnológico:** usar las herramientas modernas de la tecnología en las Pymes es fundamental en este mundo moderno, se debe estar al día en estas tecnologías y seleccionar la más indicada para el negocio.

Todo lo anterior debe ser plasmado en papel para que todo el mundo pueda opinar, preguntar, analizar o consultar en caso de que sea necesario. Este

## CAPÍTULO 5: COMO HACER UN PLAN DE NEGOCIOS

documento debe ser guardado por los dueños o empresarios y deben averiguar la manera de fomentarlo entre su operativo para que siempre estén conscientes del plan y los objetivos a alcanzar.

# CASO PRÁTICO

---





## Historia de la Pyme

La señora Juana Montaña es una ama de casa en una familia promedio en donde la base económica es su esposo el cual gana un sueldo que cubre las necesidades básicas de su familia.

La señora Montaña, un par de años atrás, tomo un curso de postres en donde le enseñaron a hacer rompope de forma casera. Le agradó mucho la idea de hacer rompopes con su toque especial y sabores únicos así que decidió llevar más allá el hecho de hacer rompopes por el simple gusto y hacer de esto un negocio el cual llamó “Rompopes nube azul”.

Ella y su familia radican en Tepotzotlan, un lugar turístico al norte de la ciudad de México; el lugar es perfecto para promocionar y vender su producto 100% mexicano y casero así como el lugar también es perfecto porque se ahorran costos en el traslado de su puesto y sus productos.

### Identificación del negocio

Hoy en día “Rompopes nube azul” es una empresa de una persona física que se dedica a la producción y venta de rompope con sabores naturales y de forma casera. Comercializa sus productos en lugares turísticos y sobre pedidos. La venta de sus productos se enfoca a las personas que gustan de esta bebida, ligeramente alcoholizada, después de comer o para acompañarlo con sus gelatinas.

Rompopes nube azul, al hacer sus productos y venderlos ella misma, es una empresa que se puede identificar como “productora y comercializadora” lo que le proporciona ciertas ventajas al ahorrarse los gastos de distribución y venta, sin embargo también tiene la desventaja de que al vender el producto de forma directa se pierde tiempo y esfuerzo.

El rompope al ser un producto con cierto grado de alcohol, es recomendada su venta para adultos aunque los niños también pueden consumirlo en pocas

cantidades, por lo cual la venta se enfocaría a personas adultas así como a las personas que se dedican a la producción de repostería.

## **Marco Legal**

Como se mencionó en el apartado de contabilidad, es necesario llevar un registro contable de las operaciones de la empresa así como también dar aviso a las autoridades correspondientes acerca de la existencia del negocio para no caer en algún incumplimiento legal por la venta de los productos.

Aquí están los documentos que avalan el registro ante la SHCP para determinar que rompopes nube azul es una persona física y puede realizar sus operaciones como se lo permite la ley:



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

México, D.F., a 25 de Enero de 2010

FOLIO RF201019897684

Hoja 1 de 1

**Nombre:**

JUANA MONTAÑO VILLAFUERTE

Su solicitud de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes se recibió con éxito con el siguiente número de folio: **RF201019897684**.

Para concluir el trámite, debe presentarse o en su defecto su representante legal en el Módulo de Servicios al Contribuyente de su elección, llevando la documentación que se indica en la Guía de Requisitos y Trámites Fiscales, misma que podrá consultar en la siguiente página: [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

Se le sugiere concertar cita previa en la página [http://www.sat.gob.mx/sitio\\_internet/asistencia\\_contribuyente/63\\_9653.html](http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/63_9653.html).

El plazo para concluir su trámite vence el día 9 de Febrero de 2010. Transcurrida esta fecha se cancela su trámite.

Gracias por usar los servicios electrónicos del SAT.

Sus datos personales son incorporados y protegidos en los sistemas del SAT, de conformidad con los Lineamientos de Protección de Datos Personales y con las diversas disposiciones fiscales y legales sobre confidencialidad y protección de datos, a fin de ejercer las facultades conferidas a la autoridad fiscal.

Si desea modificar o corregir sus datos personales, puede acudir a cualquier Módulo de Servicios al Contribuyente de su preferencia y/o a través de la dirección [www.sat.gob.mx](http://www.sat.gob.mx)

**Sello Digital:** vJg9VQkr8fRlupTfnk60a8C2z71o6w1tXIXUgHppVCHz5BvBD7a9ZJOv8dSesTMkonKwcNcwuqo1QTxoO  
BdVuWbfOn6S+WEMT1XsaAbN470XpLJM/MYiUBwBAUUXySuvF5B3RcUFzm8Yh6SMuOx84FrNT+wCh  
MITb49EohEPFFk=  
**Cadena Digital:** ||25/01/2010|RF201019897684|WEB|Reg. Federal ContribInscripciónI. de persona física|  
|000001000007000112188||

FOLIO (si se trata de solicitud o aviso complementario, indicar número de folio asignado por la autoridad en la solicitud o aviso que se complementa)



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

**Lugar y Fecha de Emisión**

25 de Enero de 2010

**Datos de Identificación del Contribuyente**

**CURP:** MOVJ720308MDFNLN16  
**Apellido Paterno:** MONTAÑO  
**Apellido Materno:** VILLAFUERTE  
**Nombre:** JUANA  
**Nombre Comercial o de Identificación al Público:** JUANA MONTAÑO VILLAFUERTE

**Inscripción**

**Tipo de Solicitud de Inscripción:** Inscripción de Persona Física  
**Fecha Nacimiento:** 08/03/1972  
**Fecha de Inicio de Operaciones:** 25/01/2010

**Contribuyentes Residentes en el Extranjero**

**Nacionalidad:** MÉXICO  
**Cuenta con Establecimiento Permanente en México:**  Sí  No

**Datos de Ubicación**

**Tipo de Domicilio** DOMICILIO FISCAL

**Calle** MANZANA 3 **No. y/o Letra Exterior** LOTE 5 **No. y/o Letra Interior** CASA 5

**Entre las Calles de** CALLE PARROQUIA **y de** CALLE HOSTERIA

**Colonia** EL TREBOL

**Referencias Adicionales** ENFRENTE DEL MINISUPER ZUPPA

**Localidad** **Municipio o Delegación** TEPOTZOTLAN

**Entidad Federativa** MEXICO **Código Postal** 54614

**Teléfono Fijo** 55 **Clave Lada** 58760550 **Número**

**Correo Electrónico 1** nubeazul-@hotmail.com

**Actividades Económicas**

Orden	Actividad Económica	Porcentaje	Fecha Inicio	Fecha Fin
	Conservación de frutas y verduras			

[https://portalsat.plataforma.sat.gob.mx/psc/psatpg/CUSTOMER/CRM\\_S/c/SAT\\_MENU....](https://portalsat.plataforma.sat.gob.mx/psc/psatpg/CUSTOMER/CRM_S/c/SAT_MENU....) 25/01/2010

**GUÍA DE OBLIGACIONES**

Lugar y Fecha de Emisión:	TEPOTZOTLAN, MEXICO 25 de Enero de 2010
No. Folio Asignado:	RF201019897684

Nombre, Denominación o Razón Social:	JUANA MONTAÑO VILLAFUERTE
Clave de RFC:	MOVJ720308PI4

**Estimado contribuyente, usted tiene registrado en el Padrón del Registro Federal de Contribuyentes las siguientes actividades económicas:**

Conservación de frutas y verduras por procesos distintos a la congelación y la deshidratación. Incluye la elaboración de jugos

**Y por la información que nos proporcionó está inscrito en los siguientes regímenes fiscales:**

Régimen de Pequeños Contribuyentes

**Por lo que deberá cumplir con las siguientes obligaciones:**

Obligaciones	Motivo	Fundamento	Fecha de Alta de la Obligación	Fechas o Periodos de Cumplimiento
Presentar declaración y pago bimestral de impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado e impuesto empresarial a tasa única a través de la cuota que fije la Entidad Federativa. Régimen de Pequeños Contribuyentes.	Cuando las ventas o servicios sean distintas a la tasa de 0% o por las que no se paga impuesto.	LIVA: Artículo 2-C, LISR: Artículo 139, fracción VI	25/01/2010	El día 17 del mes siguiente a aquél al que corresponda

**Otras Obligaciones:**

Deberá registrar sus operaciones en:

Un libro de ingresos diarios.

Y por los actos que realice deberá expedir:

Comprobantes simplificados o ticket de venta.

Fecha y hora de emisión de este acuse: 25/01/2010 02:02:15 PM

por procesos distintos a la  
 1 congelación y la deshidratación. 100 25/01/2010  
 Incluye la elaboración de jugos

**Regímenes**

Régimen	Fecha Inicio	Fecha Fin
Régimen de Pequeños Contribuyentes	25/01/2010	

**Obligaciones**

Descripción de la Obligación	Descripción Vencimiento	Fecha Inicio	Fecha Fin
Presentar declaración y pago bimestral de impuesto sobre la renta, impuesto al valor agregado e impuesto empresarial a tasa única a través de la cuota que fije la Entidad Federativa. Régimen de Pequeños Contribuyentes.	El día 17 del mes siguiente a aquél al que corresponda	25/01/2010	

**Preguntas / Respuestas**

Mis ingresos los obtengo porque:  
 Tengo un negocio o empresa

El total de ingresos que estimo obtener al año en mi empresa o negocio es:  
 Menor o igual a \$838,916

Considerando las actividades que desarrollaré en mi negocio o empresa.  
 No obtendré ingresos de agricultura, ganadería, pesca y/o silvicultura

Dentro de mis actividades a desarrollar en negocio o empresa:  
 No cobraré por comisión, mediación, agencia, representación, correduría, consignación, distribución o espectáculos públicos.

Para llevar el control y registro de mis ingresos opto por:  
 Sólo expedir comprobantes simplificados y no soy ni planeo ser importador ni prestaré servicios profesionales (Régimen de Pequeños Contribuyentes).

Mis actividades las desarrollaré:  
 Por cuenta propia

Indique las actividades económicas que desarrolla por cuenta propia:  
 Conservación de frutas y verduras por procesos distintos a la congelación y la deshidratación. incluye la elaboración de jugos

Para el desarrollo de mis actividades:  
 No tendré trabajadores ni realizaré pagos asimilados a salarios.

Anterior    Confirmar    Cancelar

## **Determinación del proceso administrativo**

**Previsión.** Debido a que la empresa es muy pequeña, se prevé que la producción será llevada a cabo por el dueño y conforme vayan aumentando las ventas se irá contratando el personal correspondiente tanto para su producción y su venta del producto.

Se estima que dentro un año de operaciones, la venta aumente y con ello el personal y los puntos de venta, formas de distribución y producción en masa así como también se prevén el registro de la marca y el cambio de contribución ante la SHCP ya que en este momento el negocio se encuentra registrado como REPECO.

También se prevé la posibilidad de exportar el producto y poder expandir el mercado así como dar a conocer no solo la marca al extranjero sino también promocionar los productos mexicanos.

**Planeación.** Los planes a corto plazo son forjar la empresa y ganar terreno en la venta del producto a nivel nacional.

Se planea la manera de conseguir inversionistas ya sea de forma directa o a través de contactos que quieran invertir en un negocio y de esta forma poder mejorar la empresa,

Una forma de lograr lo anterior sería a través de internet de lo que se le conoce actualmente como redes sociales (Facebook): se convocaría una junta con todos los contactos interesados en invertir en el negocio y se propondría algún lugar de reunión para explicar el plan de negocios y la rentabilidad de la empresa, Todo lo anterior se expondría con material visual y llevando muestras del producto. Se tomarán datos personales de los posibles inversionistas para futuras juntas.

Una vez que se obtenga el “capital emprendedor” de parte de los inversionistas, se registrará la marca en la SHCP para evitar posibles robos de identidad así como también se planeará la contratación del personal que ayudará a la

producción en masa del producto. Esto se realizará de la misma forma que la promoción del negocio, esto es, a través de las redes sociales haciendo anuncios en donde se especifique el puesto solicitado para el negocio. Una vez que se hayan convocado a los posibles trabajadores, se realizarán entrevistas y visitas domiciliarias para hacer un análisis económico, todo esto para conocer más al personal y poder ofrecer más confianza en el mismo así como identificar a quien se le puede considerar para ser empleados de mucha confianza.

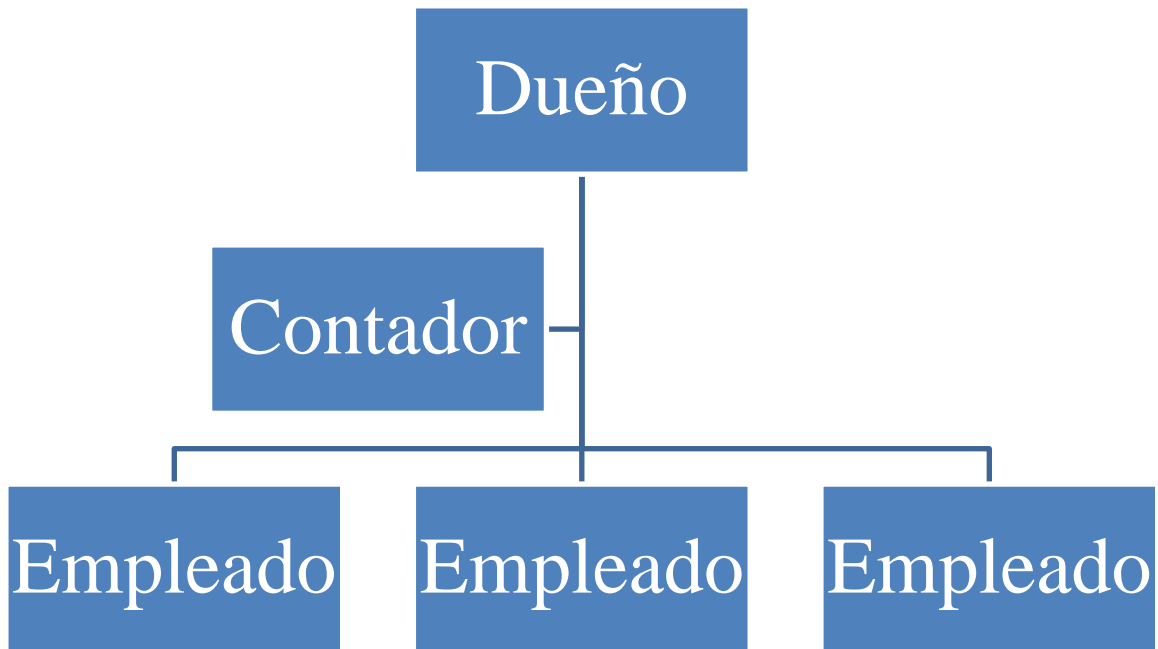
Los planes a largo plazo serían exportar el producto para tener un reconocimiento a nivel internacional. De ser esto posible, se buscarían proveedores de la materia prima y tratar de conseguir convenios con los mismos para poder reducir los costos y poder exportar el producto.

Debido a que en este momento la producción se lleva a cabo dentro de la casa del dueño, cuando se obtenga el capital emprendedor, se planeará dos opciones para la ubicación del lugar de operaciones:

- 1.- Se propondrá a los empleados que fabriquen el rompopo directamente en su casa. La dueña de la empresa proporcionará todos los elementos necesarios para poder realizar esto, los cuales incluyen: capacitación, utensilios de cocina, materiales para el empaquetado, etc.
- 2.- Se buscará algún inmobiliario que proporcione las características necesarias para la producción del rompopo pero que a la vez éste no sobrepase el presupuesto y que la ubicación no cause algún problema a la hora de la distribución, lo cual indica que el inmobiliario tiene que estar en un lugar céntrico de los puntos de venta.

**Organización.** Como se comentó en el punto de la previsión, la empresa es muy pequeña por lo cual la operación es llevada a cabo por el dueño quien será todos los departamentos (ventas, contabilidad, administración, producción, etc.). Todo lo anterior se tomará en cuenta antes de obtener el “capital emprendedor”, cuando se haya obtenido el mismo, la organización quedaría de la siguiente manera.

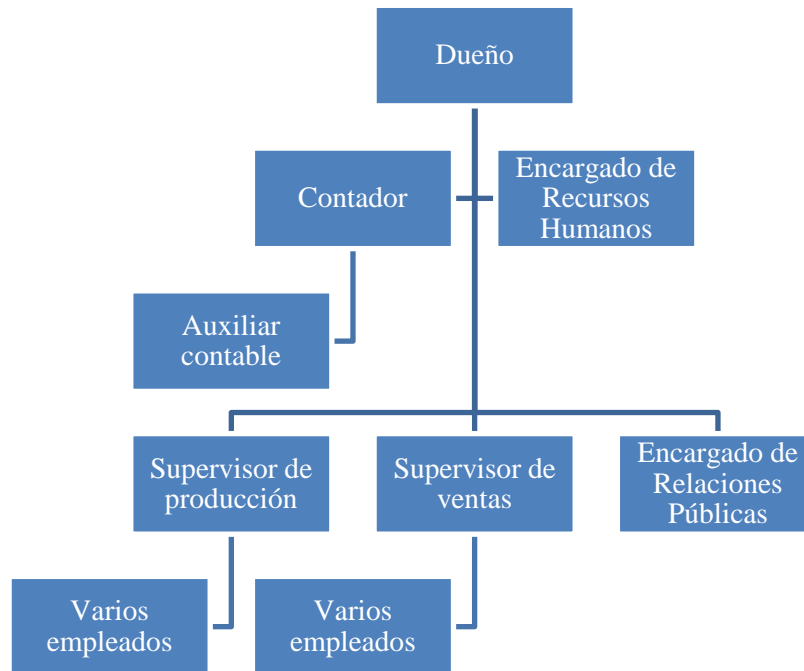




En este punto, el dueño y el contador serán los encargados de todos los departamentos repartiéndose los mismos de la siguiente manera:

- El contador se encargará del departamento de contabilidad, ventas, almacén, recursos humanos e impuestos.
- El dueño sería el encargado de los departamentos de producción, ventas y relaciones públicas.

Conforme vaya creciendo la empresa y aumentando el personal, el organigrama quedaría de la siguiente manera:



En este punto, las responsabilidades quedarían de la siguiente manera:

- El contador sería el encargado del departamento de contabilidad e impuestos, que a su vez sería asistido por su auxiliar contable.
- El encargado de Recursos Humanos estará en constante contacto con los empleados para saber cómo se encuentran y que no existan problemas entre los mismos así como también ayudará al contador cuando sea necesario y será el encargado de hacer los exámenes psicométricos al personal que va a ingresar a la empresa.
- El supervisor de producción sería el encargado del almacén y al mismo tiempo estaría a cargo de la supervisión del proceso productivo.
- El supervisor de ventas estaría a cargo de estar supervisando a los módulos de ventas así como estarían a cargo del seguimiento de los clientes, esto significa que estarían en constante contacto con los clientes para saber si el producto ha sido de su agrado, qué no le ha gustado, qué se puede hacer para mejorar el producto, etc.
- El encargado de Relaciones Públicas estaría a cargo de buscar proveedores más económicos, la publicidad del producto, las posibilidades de la exportación del producto, etc.

- El dueño estaría supervisando todas las áreas para ver que todo vaya conforme a lo planeado.

**Dirección.** Una vez que se haya obtenido el capital emprendedor, será necesaria la contratación de un contador quien llevaría el control de la contabilidad, el registro de las ventas, el control del almacén, el pago a los empleados y los impuestos respectivos. Éste será el encargado de controlar el registro de los egresos siempre con la supervisión del dueño, el cual pasaría a ser el supervisor de producción, ventas y relaciones públicas. El dueño será el encargado de supervisar que el proceso de producción sea llevado a cabo con las respectivas normas de seguridad e higiene; vigilará que el personal de ventas lleve el seguimiento de los clientes, esto significa que estará en constante contacto para saber si el producto fue de su agrado o no y porque.

Conforme vaya creciendo la empresa se irá proporcionando puestos más altos al personal con más tiempo y de mucha confianza dentro de la empresa; de esta forma cada departamento tendría su propio supervisor quien estaría a cargo de su propia área y tendrán cursos especiales para cada área.

En este punto es importante mencionar que a las personas que se les asignarían cada área, se les deberá proporcionar un curso especial de liderazgo para que la empresa funcione de manera óptima y los líderes dirijan a la gente de la manera correcta. Esto será una inversión que beneficiará a la empresa a largo plazo. Se buscará alguna escuela especialista que proporcione tal curso de liderazgo.

Cada supervisor tendrá la responsabilidad de su área, pero más importante será que cada uno deberá tener el respaldo de su personal, esto significa que deberán ser líderes y no jefes al tratar con sus subordinados; si los supervisores tienen a su gente apoyándolos en cualquier momento, estos no tendrán de que preocuparse ya que su área funcionará óptimamente.

**Integración.** El personal tendría que ser recomendado de algún pariente, algún conocido muy cercano de la familia o alguien de mucha confianza; todo esto debido a que existe la posibilidad de proporcionarle el equipo y material para hacer el producto en su casa.

Para ir integrando al personal, se harán entrevistas directas para conocer mejor a los trabajadores. Durante la entrevista se les pedirá que llenen una solicitud de empleo y se les preguntarán los datos para cotejar que sean correctos. Se les pedirán 2 cartas de recomendación en caso de que fueran conocidos cercanos de algún amigo o conocido de la familia y se les avisará que se hará una visita domiciliaria para conocer mejor a la persona. Una vez que se asegure que la persona es de confianza y que todos los datos sean correctos se le pedirán que haga los exámenes psicométricos correspondientes (ya previamente impresos y realizados por el encargado de Recursos Humanos) y una vez realizados, se les pedirá que esperen cierto tiempo antes de darles la respuesta definitiva (uno o dos días) ya que el encargado de Recursos Humanos analizará los exámenes para ver si no existe algún problema con la personalidad del empleado. En caso de que exista algún problema pues se le explicará que la vacante ya ha sido ocupada y se le agradecerá su tiempo invertido.

En caso de que el empleado sea apto para el puesto, se le hablará por teléfono y se les pedirán los documentos necesarios para tener un archivo permanente que le servirá al contador para poder dar de alta al empleado en la nómina o para tenerlos al alcance de la mano en caso de que sea necesario. Generalmente estos documentos son los siguientes:

- Credencial de elector vigente.
- Acta de nacimiento.
- Comprobante de domicilio.
- Cartilla de servicio liberada.

Se le dará, a cada empleado, un curso especial de capacitación para poder realizar el producto. Ya que el dueño es el especialista, será él quien capacitará al

personal para que de esta manera se vigile que no se pierda la calidad del producto y que al mismo tiempo se les enseñe las normas de calidad e higiene.

**Control.** El primer objetivo a controlar serán los costos y gastos. Esto debido a lo siguiente: los inversionistas tienen la confianza puesta en el negocio, sin importar el acuerdo que se haya llegado con ellos, esperan recuperar su inversión, por lo cual se deberá llevar un estricto control en los gastos y un profundo análisis en los costos para poder cubrir la deuda y demostrarle a los inversionistas que la empresa es de fiar, rentable y que pueden invertir en la misma cuando lo deseen. Para medir lo anterior, el contador será el encargado de realizarlo.

Otro punto importante a controlar son los empleados: su adecuado desarrollo dentro de la empresa es muy importante. Como se comentó anteriormente, los empleados son la espina dorsal de toda organización, si estos se sienten a gusto y al mismo tiempo se sienten apreciados por la empresa, el rendimiento de los mismos será óptimo y se desempeñarán mejor durante sus actividades en la operación. Para lograr medir lo anterior se pueden hacer juntas a fechas convenientes, esto es: semanal, quincenal o mensual; el objetivo es saber si los empleados están a gusto o no y porque realizando cuestionarios, lluvia de ideas o entrevistas con los mismos a puertas cerradas para conocer la situación de cada uno de ellos.

Otro punto importante a controlar es la calidad del producto. La cantidad no significa calidad, no importa si el personal produce el doble de unidades que se producían en un principio si la calidad no es la más óptima. La manera de realizar esto sería haciendo pruebas de degustación al producto final. Debido a que el dueño es la persona con mayor experiencia en este campo, será él quien realice tales degustaciones y de que dé el visto bueno al lote. Esto no se realizará siempre ya que sería un desperdicio de tiempo estar visitando a todos los empleados a sus domicilios (en caso de que se optara por hacer el producto en sus viviendas), se hará una visita domiciliaria en forma aleatoria para tener un control de calidad y hacer las recomendaciones correspondientes en caso de que se encontraran irregularidades en los lotes o el proceso de producción.

También se debe llevar un control de la producción equivalente al grado de ventas. Si las ventas son pocas en un determinado punto de venta, se le asignará un rango de producción y solo en caso de que aumenten las mismas o se necesite apoyo, se sobre-producirá el producto. Aquí es importante mencionar que el control de lo producido va ligado a lo vendido, ya que de esta forma evitaremos la posible adopción de malos hábitos en los empleados.

Debido a que se trabaja con productos perecederos, también será un punto importante a controlar las fechas de caducidad de los mismos, el tiempo de espera de las materias primas antes de la producción de un lote así como también la verificación de fecha de caducidad y calidad de las mismas. Habrá que verificar constantemente la fecha de caducidad de las mismas materias primas para evitar errores y desperdiciar todo un lote del producto en caso de usar alguna materia caducada; habrá que mantenerlas refrigeradas y en conservación en caso de ser necesario. Los lotes producidos también deberán permanecer en algún lugar especial libre de humedad y calor para evitar que pierdan su calidad y sabor. Debido a que el producto usa cierta cantidad de alcohol, es recomendable colocar el producto fuera del alcance de los niños para evitar accidentes.

Otro punto a tratar será la caducidad de los lotes producidos, esto se puede realizar con etiquetas en cada botella indicando la fecha de producción así como la fecha de caducidad del mismo y el área en donde se produjo. También se habrá que tener especial cuidado en las fechas una vez que se venda el producto, para esto se utilizará un método de inventarios llamado PEPS, que por sus siglas significan Primeras Entradas Primeras Salidas, lo anterior nos indica que se sacará a la venta los productos que se produjeron primero y al final los que se hicieron después, todo esto es para evitar rezagar el producto en el almacén produciendo costos innecesarios a la empresa.

Todo lo anterior será para controlar tanto la calidad del producto y la imagen del mismo, todo esto nos proporcionará una empresa sana y responsable así como los empleados adquirirán experiencia en la realización del producto, su cuidado, su

atención y la oportunidad de poder adquirir conocimientos necesarios para algún puesto de supervisión en algún futuro ya sea dentro de la empresa o en otro lugar.

## Análisis FODA

Analizando el mercado en el cual se encuentra el producto, la situación de la empresa se pudo obtener el siguiente cuadro que muestra las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

<p><b>Fuerzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Materia prima de excelente calidad</li> <li>- Precio justo</li> <li>- Hecho con productos naturales (cero conservadores)</li> <li>- Procesos caseros, no estandarización</li> <li>- Innovación en la presentación y sabor</li> <li>- Conocimiento total de la operación</li> <li>- Contacto directo con el cliente</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de personal para el apoyo en la producción y ventas</li> <li>- Marca desconocida</li> <li>- Limitación de recursos</li> <li>- Falta de equipo productivo</li> <li>- Falta de imagen y diseño propios</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos hechos con materiales 100% naturales a diferencia de la competencia</li> <li>- Elaboración de varios sabores</li> <li>- Diferentes presentaciones</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con reconocimiento en el mercado</li> <li>- La producción absorbe el tiempo completo del dueño</li> <li>- La idea de producción de sabores diferentes puede ser robado</li> <li>- Las crisis económicas y el aumento de los precios</li> </ul>

Una vez que se obtenga el capital emprendedor, se hará un nuevo análisis para detectar las nuevas debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades.

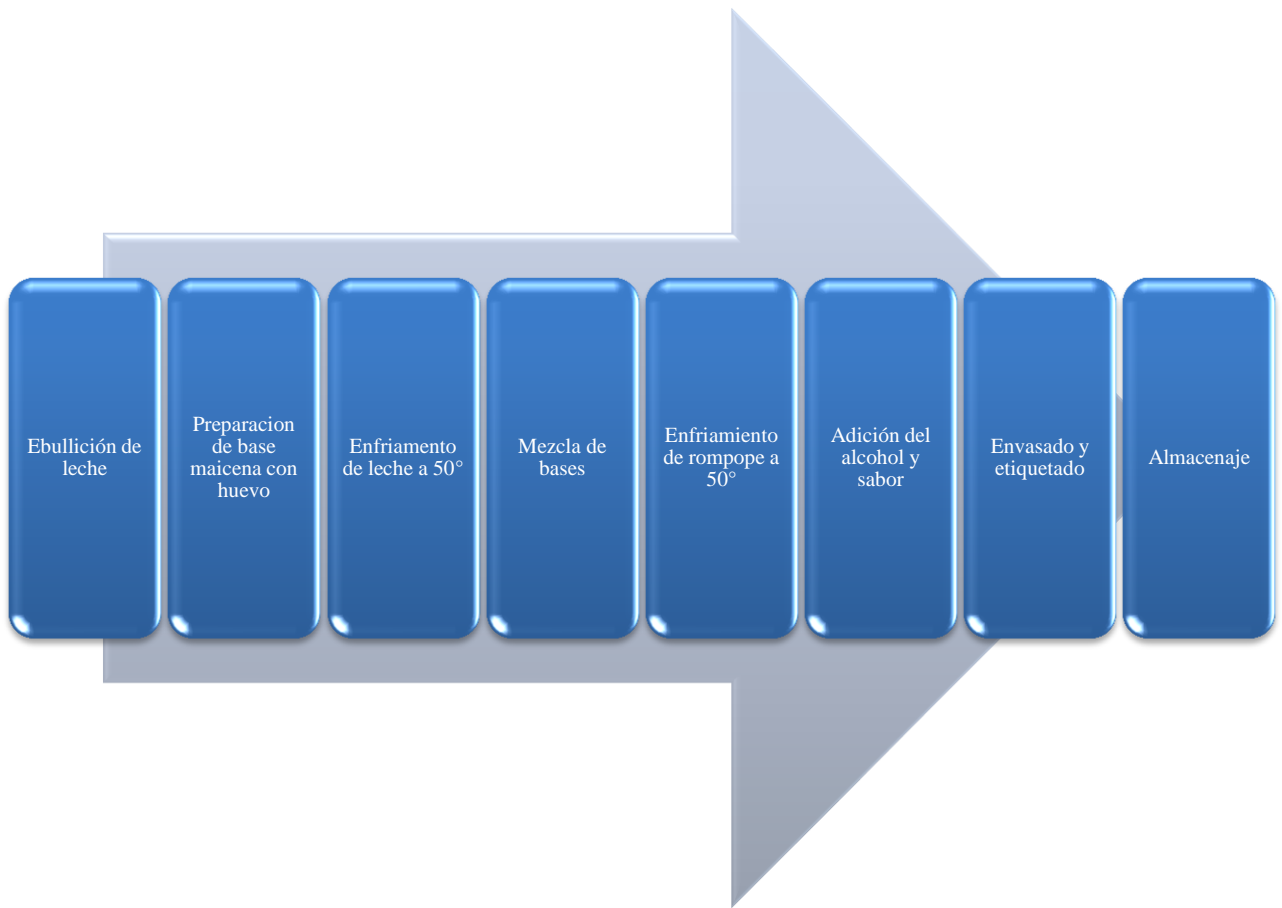
Como se podrá observar, existen más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas, sin embargo, sería conveniente hacer un análisis respectivo de las mismas.

La competencia que se tiene en este momento es fuerte ya que las dos marcas principales son La Holandesa y Santa Clara, esto debido a que las empresas ya tienen bastante tiempo en el mercado y su proceso productivo es a grandes escalas; también cabe mencionar que estas marcas son de fácil acceso ya que tienen convenios con las tiendas de supermercados. Sin embargo, eso no significa que tales marcas ofrezcan productos de alta calidad, ya que realizando una encuesta local, se pudo obtener referencias malas acerca de tales marcas a pesar de su fácil acceso y precio bajo. Esto proporciona una grande oportunidad para el rompopo Nube Azul de entrar en el mercado de rompopes ya que no solo ofrece una excelente calidad de sabor al consumidor, sino que también, ofrece una gran variedad de sabores que las marcas anteriores no tienen dentro de su línea de productos a pesar de que son unas grandes productoras a nivel nacional.

### **Proceso productivo.**

Para llevar a cabo el proceso productivo se hizo un diagrama en donde se explica brevemente como se prepara el rompopo. El proceso conlleva la preparación de la base hecha con leche de la más alta calidad junto con la maizena y huevo, después se adiciona el alcohol, el sabor y se deja enfriar para su envasado, etiquetado y almacenaje para su venta.





Aquí se tendrá especial atención en que el personal mantenga las reglas de seguridad e higiene para evitar posibles accidentes. Por lo cual, se le proporcionará todo el equipo de seguridad necesario y se le enseñará la manera correcta de llevar a cabo el proceso productivo sin cambiar algún paso que pueda afectar la calidad del producto y que mucho menos ponga en riesgo la seguridad del personal.

### **Publicidad.**

Aún no se cuenta con este recurso pero se espera hacer publicidad en tiendas donde se distribuya el producto, así como restaurants, lugares turísticos y centros comerciales para abarcar un mayor mercado.

Se contratará a un diseñador gráfico para desarrollar mejor el logotipo de la empresa; por el momento, se utilizará el logotipo creado por el dueño para que la gente comience a identificar al producto.

Ahora, gracias a la tecnología, también se puede tener publicidad gratuita por internet, ya sea a través de “Facebook” o algunas páginas gratuitas en donde se pueden poner los datos de las empresas y se puede estar promocionado el producto. Lo anterior no tiene costo, sin embargo al mismo tiempo se tiene que hacer publicidad a otras empresas; existen algunas páginas que cobran cierta cuota por ofrecer el producto de las cuales se puede obtener excelentes ventas.

Se buscarán ferias del empleo para poder promocionar el producto en las mismas y al mismo tiempo buscar tanto a inversionistas como a personas que deseen trabajar desde su casa y de esta forma ganar publicidad e inversión.

### **Comercialización.**

El producto será vendido en lugares turísticos y sobre pedidos. De esta manera se le hace promoción al producto mexicano logrando ganar reconocimiento para una futura exportación.

Si se logra obtener el capital emprendedor y los empleados pueden hacer el producto en sus casas, se realizará el análisis de mercado correspondiente para el área en que se encuentre el mismo para ver si se puede vender el producto a sus alrededores y de esta forma evitar trasladarse con el mismo, logrando de esta forma ahorrar en costos.

También se tiene contemplado vender el producto a través de las redes sociales, en la página de Facebook de la empresa, de esta forma se podrá ofrecer el producto sin necesidad de salir de casa.

### **Imagen corporativa.**

La empresa ha tomado como imagen una nube de color azul, ya que este color representa la lealtad, la confianza, la sabiduría, la inteligencia; también es muy adecuado para presentar productos relacionados con la limpieza (personal, hogar o industrial), cuando se junta con colores cálidos, la mezcla suele ser llamativa. Es recomendable para producir impacto, y como los rompopes tienen diferentes colores,

se llegó a la conclusión de que sería un buen color el de la nube azul, la cual representa tranquilidad, lluvia, vida, altura, y como se están ofreciendo productos de la más alta calidad, también ésta es perfecta para representar el producto además de que representa algo natural como las materias primas que se utilizan en el mismo y demostrando con esto el compromiso de la empresa con la naturaleza ya que no se utilizan conservadores y el envase es de vidrio reduciendo su impacto en el ambiente.



Ahora bien, en referencia al personal de ventas, se mandarían a hacer filipinas con el logotipo de la empresa y el personal usará pantalones negros, dando la imagen de ser chefs que realizan un exquisito producto y de buena calidad. El lenguaje que utilizarán los vendedores tendrá que ser lo más refinado posible y sin masticar chicle o consumir algún producto mientras se esté en el stand. Se tratará al cliente con el debido respeto y sin ningún tipo de lenguaje inadecuado aunque para el cliente esa sea una forma cotidiana de hablar. El color del stand tendrá que ser blanco o azul para demostrar la limpieza de la empresa o su color emblemático, lo anterior será mientras se obtienen más ingresos y se busca a algún especialista en Relaciones Públicas o se toman cursos especiales para poder definir mejor la imagen y el color que represente a la compañía.

Las botellas tendrán que estar 100% limpias y la persona que esté proporcionando las degustaciones no será la misma que cobrará, de esta forma se estará demostrando que la empresa se preocupa por la higiene.

## Finanzas.

La empresa cuenta con escasos recursos económicos, entre estos se encuentran su equipo de trabajo (todos sus utensilios para la fabricación del rompopo), su área de trabajo o edificio (su casa) y actualmente no mantiene deudas con sus proveedores. Toda su materia prima la adquiere de contado, lo cual indica que su liquidez es buena ya que no cuenta con deudas a sus proveedores ni con inventarios de productos terminados que generan un gasto.

Una vez que se obtenga el capital emprendedor, se hablará con los proveedores para poder hacer pedidos más grandes y ver el acuerdo al cual se puede llegar para poder reducir los costos de la materia y el plan de pago de los mismos.

<b>Balance General</b>					
<b>Activo</b>			<b>Pasivos</b>		
Bancos	\$	10,000.00	Proveedores	\$	0.00
Clientes	\$	0.00	Documentos por pagar	\$	0.00
Mercancías	\$	5,000.00	Anticipos a clientes	\$	0.00
Edificios	\$	200,000.00	<b>Total Pasivo</b>	\$	0.00
			<b>Capital Contable</b>	\$	215,000.00
<b>Total Activos</b>	\$	<u>215,000.00</u>	<b>Total pasivo más capital</b>	\$	<u>215,000.00</u>

## Precio de venta.

La determinación del precio de venta será realizado en relación de sus costos y las siguientes tablas los explica.

MATERIAS PRIMAS							
	UNIDAD	MEDIDA	PRECIO DE COMPRA	PRECIO ESTIMADO	PIEZAS USADAS POR UNIDAD	COSTO POR UNIDAD DE 250 ML	
LECHE	1000	mililitros	\$ 13.00	\$ 13.00	250 ml	\$	3.25
HUEVO	16	gramos por pz	\$ 15.00	\$ 15.00	2 pz	\$	1.17
ALCOHOL	1000	mililitros	\$ 30.00	\$ 30.00	25 ml	\$	0.75
AZUCAR	1000	gramos por pz	\$ 15.00	\$ 15.00	50 gramos	\$	0.75
ESENCIA	120	mililitros	\$ 17.00	\$ 17.00	0.25 ml	\$	0.04
SEMILLAS	100	gramos por pz	\$ 17.00	\$ 17.00	12.5 gramos	\$	2.13
MAIZENA	350	gramos por pz	\$ 17.00	\$ 17.00	2.5 gramos	\$	0.12
COLORANTE	120	mililitros	\$ 33.00	\$ 33.00	1 ml	\$	0.28
BOTELLAS	24	250 ml	\$ 91.32	\$ 4.00	1	\$	4.00
TAPAS	24	1 pulgada	\$ 5.40	\$ 0.22	1	\$	0.22
ETIQUETA	100		\$ 350.00	\$ 3.50	1	\$	3.50
YUTE	100	centímetros	\$ 9.90	\$ 9.90	15 cm	\$	1.49
MOZCADA	30	gramos por pz	\$ 8.00	\$ 8.00	1 gramo	\$	0.27
CARBONATO	100	gramos por pz	\$ 5.00	\$ 5.00	1 gramo	\$	0.05
CAFÉ	450	gramos por pz	\$ 52.00	\$ 52.00	15 gramos	\$	1.73
TOTAL COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN			\$ 678.62	COSTO UNITARIO POR UNIDAD		\$	19.75

Los costos incurridos en la operación son los que no son fáciles de determinar, sin embargo se puede hacer un estimado para poder incluirlos en el costo del producto y así poder tener un precio más real del mismo.

La tabla siguiente muestra los costos incurridos dentro de la producción para incluirlos dentro del costo:

GASTOS INDIRECTOS						
UNIDAD	MEDIDA	PRECIO ESTIMADO c/u	PIEZAS USADAS POR UNIDAD	COSTO POR UNIDAD DE 250 ML	ESTIMADO DE USO	
GAS	30	KG	\$ 331.22	100 GRAMOS	\$ 1.10	4 HORAS
LUZ		KILOWATS	\$ 300.00		\$ 0.20	SE TOMO POR HORA
AGUA	300	Litros	\$ 108.00	1 litro	\$ 0.36	SE TOMO POR METRO CUBICO
JABON	1000	GRAMOS	\$ 17.00	1 GRAMO	\$ 0.017	
GASOLINA	1	LT	\$ 10.14	250 ml	\$ 2.535	SEMANAL
COLORO	1000	LT	\$ 8.00	5 ML	\$ 0.04	5 ML POR BOTELLA
HERRAMIENTAS DE TRABAJO			\$ 381.00		\$ 2.54	HORA
CUBRE VOCA	1	PZ	\$ 3.00		\$ 0.90	CADA TRES DIAS
<b>TOTAL GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>					<b>\$ 5.16</b>	

Para determinar el uso de gas se tomo en cuenta que 30 KG equivalen a \$331.22 entonces 100 gramos equivalen a \$1.10.

En el caso de la luz se tomó como referencia que el recibo de la luz fue de \$300 y debido a que el pago es bimestral, a un mes le correspondía \$150 y como un mes tiene 720 horas (ya que el uso de luz para la producción es de 1 hora aproximadamente) se dividió el importe del mes (\$150) entre el número de horas totales del mes (720).

Para determinar el precio del agua, el jabón, el cloro y la gasolina fue el mismo proceso.

En el caso de las herramientas (utensilios) se hizo el estimado de uso por hora en un mes que fue de 150 horas entre el precio total de las herramientas.

Para poder determinar el costo total sumamos “el costo unitario por unidad” más “el costo por unidad de gastos indirectos” y nos da el costo total por unidad “\$24.91”. El precio de venta se estima en \$40.

## Presupuestos

Se realizarán presupuestos de los 3 primeros años para poder proporcionar una excelente base a los inversionistas. Debido a que lo que se busca es obtener un capital semilla, los gastos de operación son equivalentes a cero porque no hay personal que labore en la empresa en este momento.

### Rompopes Nube Azul Estado de Resultados Presupuestado 1er año

	Ventas		\$28,800.00
(-)	Descuento sobre ventas		0
(=)	<b>Ventas netas</b>		<b>\$28,800.00</b>
(-)	Costo de ventas		\$17,935.20
(=)	<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$10,864.80</b>
(-)	Gastos de operación		\$0.00
(=)	<b>Utilidad en operación</b>		<b>\$10,864.80</b>
	Utilidad antes de impuesto y PTU		\$10,864.80
(-)	Impuestos		<b>\$1,014.00</b>
	Cuota bimestral fijada por la Entidad Federativa para REPECOS y multiplicada por el número de bimestres en el año	\$1,014.00	
(=)	<b>Utilidad neta del ejercicio</b>		<b>\$9,850.80</b>

**Rompopes Nube Azul**  
**Estado de Resultados Presupuestado 2do año**

	Ventas		\$32,000.00
(-)	Descuento sobre ventas		0
(=)	Ventas netas		<b>\$32,000.00</b>
(-)	Costo de ventas		\$19,928.00
(=)	Utilidad bruta		<b>\$12,072.00</b>
(-)	Gastos de operación		\$0.00
(=)	Utilidad en operación		<b>\$12,072.00</b>
	Utilidad antes de impuesto y PTU		\$12,072.00
(-)	Impuestos		<b>\$1,698.00</b>
	Cuota bimestral fijada por la Entidad Federativa para REPECOS y multiplicada por el número de bimestres en el año	\$1,698.00	
(=)	Utilidad neta del ejercicio		<b>\$10,374.00</b>

**Rompopes Nube Azul**  
**Estado de Resultados Presupuestado 3er año**

	Ventas		\$40,000.00
(-)	Descuento sobre ventas		0
(=)	Ventas netas		<b>\$40,000.00</b>
(-)	Costo de ventas		\$24,910.00
(=)	Utilidad bruta		<b>\$15,090.00</b>
(-)	Gastos de operación		\$0.00
(=)	Utilidad en operación		<b>\$15,090.00</b>
	Utilidad antes de impuesto y PTU		\$15,090.00
(-)	Impuestos		<b>\$2,352.00</b>
	Cuota bimestral fijada por la Entidad Federativa para REPECOS y multiplicada por el número de bimestres en el año	\$2,352.00	
(=)	Utilidad neta del ejercicio		<b>\$12,738.00</b>

**Punto de equilibrio**



El punto de equilibrio quedaría determinará de la siguiente manera:

Los gastos variables se calcularán multiplicando el costo por unidad \$5.16 de gastos indirectos por las unidades vendidas en el mes (18 unidades), para los gastos fijos se ocuparían el costo unitario de fabricación \$19.75 por las unidades vendidas, las ventas equivalen a las unidades vendidas por el precio de venta, después se sustituyen los valores en la fórmula del punto de equilibrio:

$$\begin{aligned} \text{P.E.} &= \text{Gastos fijos} \left( \frac{1}{1 - \frac{\text{Gastos variables}}{\text{Ventas}}} \right) \\ \text{Punto de equilibrio} &= 355.5 \left( \frac{1}{1 - \frac{92.88}{720}} \right) \\ \text{Punto de equilibrio} &= 355.5 \left( \frac{1}{1 - 0.129} \right) \\ \text{Punto de equilibrio} &= 355.5 \left( \frac{1}{0.871} \right) \\ \text{Punto de equilibrio} &= 355.55 \left( 1.148110 \right) \\ \text{Punto de equilibrio} &= 408.21 \end{aligned}$$

Y para comprobar que el P.E. es correcto se rectificará con la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{Porcentaje de costo variable} &= \frac{\text{Gastos variables}}{\text{Ventas}} \\ \text{Porcentaje de costo variable} &= \frac{92.88}{720} \\ \text{Porcentaje de costo variable} &= 0.129 \% \end{aligned}$$

A lo cual se debe multiplicar a las “ventas de punto de equilibrio” por el porcentaje obtenido y de esta manera se determinaran los nuevos costos variables:

$\$408.21 \times 0.129\% = \$52.65$ , ahora la comprobación quedaría de la siguiente manera:

Ventas	\$	408.21
(-) costos variables	\$	52.66
(=) Utilidad bruta	\$	355.55
(-) Costos fijos	\$	355.55
(=) Utilidad neta	\$	-

De esta manera se observa que el punto de equilibrio es correcto.

### Valor Presente Neto

El valor presente neto de una inversión equivalente a \$1,000 en 1 periodo con la tasa del 15%, el flujo de efectivo se determinó multiplicando las ventas del mes (18) por el precio de venta y descontando los gastos directos e indirectos (flujo 271.62) el VPN de este proyecto quedaría determinado de la siguiente manera:

$$\text{VPN: } 1,000 + (271.62 / (1 + 0.15\%)^1)$$

$$\text{VPN: } 1,000 + (271.62 / 1.15\%)$$

$$\text{VPN: } 1,000 + 236.19$$

$$\text{VPN: } 1,236.19$$

De esta manera se puede observar que es una buena inversión ya que ofrece un buen rendimiento en un mes.

### Tasa Interna de rendimiento

Con base al VPN se puede determinar la TIR de la siguiente manera:

El proyecto ofrece una ganancia de \$1,236.19 en un periodo en donde se invirtió \$1,000 sustituyendo la fórmula de la TIR:

$$\text{VPN} = 0 = -\$1,000 + \$1,236.19 / (1 + \text{TIR})$$

$$\$1,000 = \$1,236.19 / (1 + \text{TIR})$$

$$1 + \text{TIR} = \$1,236.19 / \$1,000 = 1.23619$$

$$\text{TIR} = .236 \text{ o } 23.6\%$$

Ya que es la tasa que iguala al VPN a cero.

## **Tecnología.**

La tecnología con la que se cuenta es casera o también conocida como de nivel intermedio. Para el calentamiento de la leche se utiliza gas doméstico de una estufa; para el mantenimiento de las materias primas se utiliza un refrigerador convencional, una mesa y otros utensilios domésticos. Para el envasado y etiquetado se realiza de forma manual.

Cuando se obtenga el capital emprendedor se comprarán herramientas más modernas para la producción así como también se actualizarán las instalaciones de trabajo o en su caso, se proporcionará la maquinaria necesaria a los empleados para que puedan producir en sus respectivos hogares.

En referencia a la publicidad pues ya se nombró que se hará a través de internet en lo que se consigue el capital emprendedor y se invierte en propaganda digital o se contratará personal especializado que asesore acerca de planes de mercadotecnia modernos.

Una vez que se obtenga el capital emprendedor, se investigará algunas técnicas, procedimientos y maquinaria que puede acelerar el proceso de producción o envasado.

## **Sistemas de información.**

Toda la información relacionada tanto con la producción y venta del producto, será guardada en archivos de texto y hojas de cálculo para posibles consultas o modificaciones en el futuro.

Conforme se obtenga el capital emprendedor, se adquirirán sistemas computacionales más modernos tanto para llevar la contabilidad como para proporcionar información acerca del proceso productivo lo más rápido posible y fiable.

También se buscarán software que proporcionen información valiosa en el proceso productivo o en la operación logrando de esta manera fortalecer los sistemas de información de la empresa.

Se dará capacitación constante a los empleados referente al proceso productivo y los medios informáticos para poder fortalecer la mano laboral de la

empresa, así como también se les proporcionarán cursos a los posibles gerentes o supervisores. El dueño también tomará los cursos de liderazgo y tecnológicos para poder tener una mejor visión de su empresa y un mejor desarrollo personal.

### **Productos y servicios.**

Actualmente solo se ofrecen rompopes, sin embargo el dueño cuenta con conocimientos para la producción de conservas (salsas, vinagres, etc.) que a futuro se piensan ofrecer este tipo de productos con la marca nube azul.

Conforme siga creciendo la empresa, se abrirá la línea de conservas y al mismo tiempo se irá contratando más personal logrando de esta manera no solo expandir la empresa sino también creando más empleos.

El servicio es de trato directo productor-cliente, actualmente se ofrece solamente la venta de rompopes pero la ventaja que se ofrece es que la venta es directa y la retroalimentación también lo es.

### **Valores.**

Los valores que se aplicarán en la empresa son los siguientes:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Ética
- Respeto a nuestros clientes

### **Misión.**

“Ser una empresa reconocida en el Estado de México por ofrecer productos artesanales libre de conservadores.”

### **Visión.**

“Ser el mejor proveedor de rompopo 100% mexicano a nivel nacional manteniendo calidad, innovación e higiene constante.

### **Plan estratégico.**

Una estrategia de marketing que se aplicará será la siguiente: se les informará a determinados o especiales contactos de las redes sociales que si llega algún cliente con una clave secreta, misma que se le proporcionará al contacto especial, se le venderá el producto a precio especial o se le proporcionará algún producto de regalo y se le dará algún descuento o regalo al contacto especial, de esta forma se podrá obtener publicidad de parte de los contactos y los conocidos de los mismos y al mismo tiempo dar a conocer el producto.

Otra estrategia de marketing es hacer rifas de rompopes a través de las redes sociales para obtener tanto como nuevos clientes como una retroalimentación del producto con los actuales clientes. De esta forma, se obtendrán datos valiosos acerca del funcionamiento de publicidad en internet.

Otra estrategia de marketing es la de realizar productos de tamaño “muestra gratis” para eventos especiales como bodas, 3 años, bautizos, etc., y regalar estas muestras a las personas que realicen estos eventos. De esta forma, se obtiene publicidad y distribución de venta del producto si es que fuera a domicilio.

### **Plan de contingencia.**

La situación económica en la que se vive en el país es inestable. Varios expertos en administración de empresas han analizado los planes estratégicos que se realizan en México y se ha observado que no se puede planear a largo plazo.

El plan de contingencia de “Rompopes nube azul” es no solicitar ningún préstamo a ninguna empresa financiera ni solicitar créditos con sus proveedores para evitar cualquier riesgo en que la empresa pudiera tener con la constante alza de precios que tanto afecta a la gente. El plan consiste en no tener deudas para evitar

caer en números rojos si llegara a empeorar la crisis económica que se vive actualmente siempre y cuando no se vea que exista un aumento de ventas a un año.

Si no se llegara a obtener el capital emprendedor, se mantendrá el sistema de producción y venta que se ha venido manejando hasta el momento, de esta manera, no se tiene riesgo de perder el negocio.

En caso de que se obtenga el capital emprendedor y no se obtuvieran las ventas estimadas, deberá mantenerse todo el equipo y material adquirido en excelente estado para su venta y de esta manera recuperar la inversión y poder liquidar la deuda comprometida.

### **Plan tecnológico.**

Debido a que se usa tecnología casera, el plan tecnológico consistiría en utilizar todos los utensilios de cocina sencillos ahorrando de esta manera en maquinaria cara y pesada.

Una vez obtenido el capital emprendedor se buscarán utensilios que puedan mejorar el proceso de producción así como también se invertirá en investigación para obtener mejores resultados a la hora de fabricar, embotellar o conservar el producto, así como también se buscarán los medios electrónicos para el ofrecimiento, venta y distribución del mismo.

También se utilizará el internet para promocionar el producto, se abrirá una cuenta de Facebook con el nombre de la empresa, en la cual habrá fotos del producto, así como la historia del mismo y el lugar en donde pueden encontrar el punto de venta entre otras características.

## CONCLUSIONES

El desarrollo de las Pymes en México ha venido creciendo a pasos agigantados en los últimos años, los puestos en las calles, los mercados ambulantes y la venta de productos por catálogo a domicilio van en aumento y ésto demuestra la necesidad de la gente por conseguir algún ingreso extra ya sea porque el sueldo que ganan no le es suficiente para sobrevivir o porque no encuentran empleo.

Lamentablemente la situación para las Pymes es tan difícil como la situación de poder encontrar empleo por parte de los emprendedores: algo difícil de realizar pero no imposible. Pero ¿entonces qué se puede hacer al respecto?:

1. **No desistir:** la persistencia hace de cualquier sueño una realidad. No se debe dejar de ser constantes con los anhelos, es verdad que se vive en épocas de crisis, pero en México siempre se encuentra la manera de salir adelante con crisis o sin ella.
2. **Asesorarse:** si no se cuenta con la información o capacitación necesaria para poder desarrollar el negocio, siempre se tendrá a la mano los maravillosos libros que pueden ayudar, orientar o explicar y lo mejor de todo es que la inversión en los mismos es de mucha utilidad y siempre se podrá contar con ellos en cualquier momento para su consulta.
3. **Inspiración:** existen cientos de casos de éxitos en internet acerca de personas que comenzaron su imperio con un pequeño puesto ambulante o en su casa. Sería bueno leer algunos de estos casos para obtener inspiración de ellos; se recomienda visitar los siguientes sitios de internet:
  - a. <http://www.historiasdegrandes exitos.com/>
  - b. [http://www.ideasparapymes.com/pymes\\_historias\\_de\\_exito.dbsp](http://www.ideasparapymes.com/pymes_historias_de_exito.dbsp)
  - c. <http://www.liderazgoymercadeo.com/historiasexito.asp>
4. **Observar:** se han visto casos en los que un buen negocio se inicia tan solo con observar alguna necesidad o una buena idea y explotarla. Observar los negocios al alrededor, analizar el cómo operan, detalles que no se ven a simple vista pueden ser cruciales en cualquier negocio.

**5. Control emocional:** los tropiezos siempre se darán; aprender a levantarse y seguir adelante aprendiendo de los errores, es algo que se debe tener siempre en mente cuando se inicia un negocio, se debe tener la determinación de seguir adelante sin importar cuantos problemas se encuentren en el camino, tal vez no siempre se obtendrán los resultados deseados a la primera pero si se es constante y se aprende del pasado, el futuro será mucho más prometedor no solo en su negocio, sino también en su vida.

Para mí un negocio es todo acto que se lleva a cabo entre dos partes (no importa si son físicas, morales o público en general) en el cual existe un contrato, ya sea escrito o de palabra, por el cual se establece la obtención de un bien tangible o intangible a cambio de un pago. Por lo tanto, considero que cualquier persona puede hacer algún negocio o empresa, ya sea de manera informal, como se observa en los puestos de los mercados ambulantes los cuales no cuentan con una acta constitutiva o algún sistema de registro de contabilidad, como libros de mayor, ni hacen pagos de impuestos; o de manera formal en la cual ya se cuenta con un acta constitutiva, registros contables y pagan sus impuestos respectivos. Las empresas hoy en día no consideran a sus recursos humanos como su espina dorsal, se ha ido dejando atrás la cultura administrativa en la cual se decía que el elemento humano formase parte de la empresa y juntos lograr cumplir, no solo los objetivos de la empresa, sino también lograr el desarrollo personal del elemento; ahora simplemente se encargan de contratar a un “empleado” que trabaje para producir dinero rápido, a corto plazo y sin beneficios al mismo, se comportan de manera hipócrita y ambiciosa ya que lo único que desean es dinero sin importar como lo obtengan.

Considero que hoy en día algunas empresas realmente se hagan con propósitos para satisfacer necesidades, sin embargo también se hacen empresas para crear necesidades que antes no existían, y un claro ejemplo de ello son los celulares, que ya cuentan con la más alta tecnología capaces de hacer casi cualquier cosa que nunca antes habíamos imaginado, cuando antes simplemente nos podíamos comunicar con una carta sin tanto problema ni mucho menos con tanta necesidad como la que tienen hoy en día los jóvenes; otro ejemplo es la TV por cable que nos muestra cientos de canales que transmiten las 24 horas del día aun cuando



en nuestro tiempo libre la mayoría (no todos) solo deseamos descansar después de un ajetreado día en la escuela o el trabajo o ambos.

No importa el negocio que se desee abrir, no importa la crisis o situación en la que se encuentre; si realmente se desea salir adelante, se tiene que tener en mente el hecho de que las cosas no nos van a caer del cielo. “Si quieres que las cosas sucedan ¡haz que su sucedan! No esperes milagros. La determinación, la actitud positiva y el control emocional son factores importantes en la vida de cualquier persona que tenga deseos de superarse.

Los avances tecnológicos y sociales cambian a paso veloz, adaptarse a estos cambios no es cuestión de gusto, es una necesidad. Hay que recordar que no todos los cambios son malos, si se sabe aprovechar las situaciones que acontecen todos los días, la vida será muchísimo más prospera de lo que se podría soñar.

Un negocio no se va a administrar solo; se necesita dedicación, estudio, análisis; no se puede dejar a la suerte, se debe cuidar tanto como un trabajo ya que de la misma manera, ese negocio proporciona ingresos, o más aún, provee de alimento a la familia. Existen cientos de formas e ideas para crear un negocio, lamentablemente no existe el mismo número de recursos para iniciarlos, pero eso nunca ha detenido a los mexicanos para poder explotar ese potencial creativo, pero sobre todo, cuando se inicie un negocio, se debe recordar cómo se empezó y porque se empezó, no hay que olvidar que al ofrecer un empleo, no solo se está ayudando a una familia a sobrevivir, también se debe tener en cuenta el desarrollo del empleado en la sociedad; se debe hacer del negocio realmente una empresa con calidad 100% mexicana (valores, nunca olvidar los valores) es imposible cambiar el sistema que nos rige, pero si realmente queremos vivir en un país mejor, debemos empezar a cambiarlo nosotros mismos, al crear un negocio, no sólo te ayudas a ti mismo, también ayudas a tu país.

## Bibliografía

1. A. Hitt Michael, "*Administración Estratégica*", 5<sup>ta</sup> Edición, México, Thomson Learning Editores, 2004
2. Cárdenas Nápoles Raúl, "*Contabilidad de Costos 1*", México, Edit. IMCP, 2000
3. Ceballos Mondragón Jonathan, "*Manuel Operativo para Pymes*", 1<sup>era</sup> Edición, México, ISEF, 2007
4. CENGAGE Learning, "*Prontuario Fiscal Estudiantil Correlacionado 2011*", 46<sup>ta</sup> edición, México D.F., Edamsa Impresiones, 2011
5. Cohen William A., traducción Claudio Patricio Castro Campillo, "*Estrategia: 10 principios esenciales para conducir su compañía a la victoria*", México, Patria, 2005
6. Córdoba García Fernando, "*La Tesis y el trabajo de tesis*", México D.F., LIMUSA, 2002
7. Costa Joan, "*Imagen corporativa en el siglo XXI*", 2da Edición Argentina Buenos Aires, CRUJIA, 2003
8. Debernardo Héctor y Margarita Hurtado Hernández, "*Las Pymes: principales causas de fracaso y como combatirlas*" México, ISEF, 2008
9. Eco Humberto, "*Cómo se hace una tesis*", España, GEDISA editorial, 2000
10. Elías Lara Flores. "*Primer curso de contabilidad*", México, Edit. Ideas, vigesimotercera edición 2011.
11. Francés Antonio, "*Estrategia y planes para la empresa*", 1<sup>era</sup> Edición, México, Pearson Prentice Hall, 2006
12. Habib Chamoun-Nicolás, "*Desarrollo de negocios: vender sin planeación limita el poder de la negociación*", Guadalajara, Jal., Editoriales de Occidente, Agata, 2001
13. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, "*Normas de Información Financiera 2011*", México D.F. , Lito-grapo, 2011
14. Nogales Fernando, "*La Familia Empresaria*", 1era Edición, España, Díaz de Santos, 2008
15. Prieto Sierra Carlos y Lic. Suárez Obregón Carlos, "*Introducción a los negocios: creación de una empresa*". 1<sup>era</sup> Edición, LIMUSA, 2007
16. Prieto Sierra Carlos y Lic. Suárez Obregón Carlos, "*Introducción a los negocios: El entorno de la empresa*", 5<sup>ta</sup> Edición, LIMUSA, 2007
17. Ramírez Juan Carlos, "*Pymes más competitivas*", Bogotá Colombia, Mayol Ediciones, 2005
18. Reyes Ponce Agustín, "*Administración de empresas: teoría y práctica*", México, LIMUSA, 2009
19. Rodríguez Valencia Joaquín, "*Administración de pequeñas y medianas empresas*" 5<sup>ta</sup> edición, México D.F., ECAFSA, 2001

20. Rodríguez Valencia Joaquín, “*Como administrar pequeñas y medianas empresas*”, México, 2000.
21. W. L. Hill Charles, R. Jones Gareth, “*Administración estratégica*”, México D.F., McGraw-Hill Interamericana, 2009